

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

2021

Heta Melantie

TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN PROJEKTIAMMATTILAISTEN MENTOROINTIOHJELMASSA

Heta Melantie

TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN PROJEKTIAMMATTILAISTEN MENTOROINTIOHJELMASSA

Projektien pitäisi tuottaa hyötyä konkreettisten tavoitteiden tai tuotosten avulla. Projektiammattilaisen on siis tiedettävä, miten projektille asetetut vaatimukset konkretisoituvat tavoitteiksi ja millaisilla mittareilla niiden saavuttamista mitataan.

Jos projektina on kehittyä paremmaksi ammattilaiseksi, mitä silloin konkreettisesti tavoitellaan? Mitä projektiammattilainen voi mentoroinnilla tavoitella?

Projektiammattilaiset ry (PRY) pilotoi keväällä 2020 mentorointiohjelmaa yhtenä keinona tukea jäseniensä ammattitaidon kehittämistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisiin tilanteisiin jäsenille voisi tarjota avuksi mentorointia ja millaisia hyötyjä siitä voisi olla.

Asiaa selvitettiin tutkimalla osallistujien mentoroinnille asettamia tavoitteita se kartoittamalla osallistujien kokemuksia ohjelmasta. Tutkimusaineisto koottiin kahdella kyselyllä ja kolmen osallistujan haastattelulla. Tavoitteita verrattiin kansainvälisen projektijärjestön International Project Management Association (IPMA) pätevyysstandardiin Individual Competence Baseline 4.0:aan (ICB4). Standardin mukaan projektiammattilaisen täysipainoinen pätevyys koostuu 29:stä näkökulmaan, ihmiseen ja käytäntöön liittyvästä elementistä, joille standardissa annetaan myös mittareita.

Kyselytutkimuksessa selvisi, että mentorointiin liittyvä tavoitteiden asettaminen ei useinkaan ole helppoa. Tyypilliset tavoitteet ja mentorointiohjelman aikana käydyt keskustelut liittyivät ICB4:n projektijohtamisen teemoihin ja näkökulmiin. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että mentoroinnin tavoitteiden asettamista tulisi ohjelmassa ohjata enemmän.

Osallistajat pitivät ohjelmaa hyödyllisenä ilman tarkempia tavoitteitakin, mutta tavoitteiden avulla tapaamisia voi teemoittaa ja ohjata keskustelua konkretiaan. Projektiammattilaista ICB4:n kaltainen yksilötason pätevyysstandardi auttaa hahmottamaan, mistä ammattitaito koostuu. Se tarjoaa myös kehitykselle tavoiteaiheita ja niille selkeitä mittareita.

ASIASANAT:

Projektijohtaminen, tavoitteet, pätevyysmalli, mentorointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2021 | 50 pages, 3 pages in appendices

Heta Melantie

GOAL SETTING IN A MENTORING PROGRAM FOR PROJECT PROFESSIONALS'

Projects should produce benefits through concrete goals or deliverables. Therefore, a project professional should know how to turn project requirements into goals and what kind of indicators can be used for monitoring the progress towards reaching those goals.

What is the concrete goal of the project if the project itself is to become a better project professional? What exactly can a project professional be aiming to gain through mentoring?

In the spring of 2020, the Association of Project Professionals Finland (PRY) piloted a mentoring program as a way of supporting the professional development of its members. The aim of the present Master's this thesis is to explore the situations where mentoring would be beneficial to the members and define the benefits.

The topic was examined by studying the goals set by the participants and how they experienced the program. The data were gathered through two surveys and interviews with three participants. The goals were compared with the International Project Management Association (IPMA) Individual Competence Baseline 4.0 (ICB4). According to the standard, the fully-fledged competence of a project professional consists of 29 elements in three competence areas: people, practice, and perspective. ICB4 also offers indicators for these elements.

The survey results indicate that setting goals for mentoring is often not easy. The typical goals and discussions during the mentoring program were related to project management themes and the competency model outlined in ICB4. The study also shows that more guidance should be offered for goal setting in the mentoring program.

The participants found the program beneficial even without more specific goals. However, goals can help set up the themes for meetings and lead discussion into a more concrete direction. An individual competency model such as ICB4 helps a project professional understand what constitutes competence. It also provides a set of goals for development and clear indicators to support reaching those goals.

KEYWORDS:

Project management, goals, competence model, mentoring

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 MITÄ PROJEKTIAMMATTILAINEN VOI MENTOROINNILLA TAVOITELLA?	7
2 TAVOITTEET JA MENTOROINTI	9
2.1 Motivaatio – eli miksi?	10
2.2 Tavoitteet – eli mitä?	13
2.3 Volitio - eli miten?	17
2.4 Mentorointi	21
2.5 Miten mentoroidaan?	24
2.6 Tavoitteet ja hyödyt mentoroinnissa	25
3 PROJEKTIJOHTAMINEN JA SEN PÄTEVYYSMALLIT	27
3.1 Yleistä projektityön pätevyysmalleista	28
3.2 IPMA:n yksilöpätevyksien standardi ICB 4.0	29
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	34
4.1 Aineiston keruu	35
4.2 Aineiston käsittely	36
5 AINEISTOSTA SAADUT TULOKSET	38
5.1 Mitä tavoitteita mentorointiohjelmaan osallistuvat asettivat?	38
5.2 Miten tavoitteet vastaavat pätevyysstandardin määrittelemiä osaamisia?	40
5.3 Miten mentorointiohjelmaa voidaan kehittää tavoitteiden määrittelyn osalta?	44
6 POHDINTA JA WAY FORWARD	45
LÄHTEET	48

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomakkeiden kysymykset
- Liite 2. Haastattelujen teemat

KUVAT

Kuva 1. Motivaatiopolku (Salmimies 2008, 80).	10
Kuva 2. Korkean suoritustason kehä (Locke & Latham 2002, 714).	15
Kuva 3. Toiminnan vaiheiden Rubikon-malli (Heckhausen 2007, 167).	18

TAULUKOT

Taulukko 1. ICB:n osa-alueet elementteineen (IPMA 2015, 26).	31
Taulukko 2. Näkökulmaan liittyneet tavoitteet.	41
Taulukko 3. Ihmisiin liittyneet tavoitteet.	42
Taulukko 4. Käytäntöihin liittyneet tavoitteet.	43

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Aktori	Mentoroitava
ICB 4.0	Individual Competence Baseline, versio 4
IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
PRY	Projektiammattilaiset ry. (aiemmin Projektiyhdistys ry.)

1 MITÄ PROJEKTIAMMATTILAINEN VOI MENTOROINNILLA TAVOITELLA?

Projektiammatilaiset ry haluaa nostaa projektitoiminnan tasoa sekä työn arvostusta ja auttaa sen jäseniä kehittymään projektiammatilaisina. Keväällä 2020 yhdistys järjesti mentoroinnin pilottiohjelman. Jäseniä kannustettiin osallistumaan kertomalla, että ”mentoroinnilla saavutettavien hyötyjen havaitsemisen myötä mentorointi on lisääntynyt viime aikoina voimakkaasti.” Ilmoituksessa todettiin myös, että osallistujien odotusten ja tavoitteiden kirkastaminen heti ohjelman alussa on tärkeää.

Projektitoita tekevät törmäävät työssään väistämättä tavoitteisiin: projektissa, joka on linjassa yrityksen strategian kanssa, on tarkoitus määräajassa saada aikaan sidosryhmien määrittelemiä tavoitteita, hyötyjä ja tuotoksia.

Yhdistyksen missiona on pitkään ollut ”maailma, jossa kaikki projektit onnistuvat”. PRY tarjoaa noin 4000 jäsenelleen muun muassa foorumin verkostoitumiselle, ammattilehden ja teematilaisuuksia projektijohtamiseen liittyvistä aiheista. Mentorointi on yhdistyksen toiminnalle luonteva tapa kehittää yksilöä, kokonaista organisaatiota tai projektikulttuuria.

Pilottiohjelman onnistumista arvioitiin tietysti erikseen, mutta tällä opinnäytetyöllä haluttiin lisäksi selvittää, mitä osallistujat ohjelmalta tavoittelivat. Millainen lääke mentorointi voisi ammattillisessa kasvussa olla? Miten sitä voisi jatkossa jäsenille markkinoida? Näitä päätettiin selvittää analysoimalla osallistujien ohjelmalle asettamia tavoitteita ja ohjelmassa käytyjä keskusteluja.

Kymmenen mentori-aktoriparia aloittivat ohjelman yhteisellä lähitapaamisella tammi-kuussa 2020, viimeinen yhteistapaaminen järjestettiin Covid-19-pandemian vuoksi virtuaalisesti juhannusviikolla samana vuonna. Välissä parit tapasivat noin kerran kuussa. Ohjelman aluksi ja lopuksi kaikille osallistujille lähetettiin kyselylomake, ja kolmea osallistujaa haastateltiin elo-syyskuussa.

Aineiston avulla pyrittiin selvittämään, mitä tavoitteita mentorointiohjelmaan osallistuvat asettivat ja miten tavoitteet vastaavat PRY:n käyttämän sertifiointiohjelman ja siihen liittyvän pätevyysmallin määrittelemiä osaamisia. Kun jo ohjelman alkuvaiheessa kävi ilmi, että tavoitteiden asettaminen oli joillekin osallistujille hankalaa, kartoitettiin osallistujien

näkemyksiä myös siihen, miten mentorointiohjelmaa voidaan kehittää tavoitteiden määrittelyn osalta.

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta kappaleesta. Työ alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimusongelma ja -kysymykset. Kappaleissa kaksi ja kolme kerrotaan työn tärkeimmät käsitteet ja teoreettinen tausta.

Kappaleessa kaksi kuvataan tavoitteiden merkitystä ja mentorointia yleisemmin. Tavoitteista puhuttaessa on hyvä ymmärtää paitsi liikkeelle paneva motivaatio, myös se voima, jolla tavoitteisiin päästään. Miten määritellä tavoite hyvin, mikä merkitys tavoitteella on ihmiseen ylipäänsä? Mentorointia on esitelty käytännönläheisemmin, lyhyen taustan ja määrittelyn lisäksi kappaleessa kerrotana miten mentorointi etenee, millaisissa tilanteissa sitä on käytetty ja millaisia siitä saatavat hyödyt voivat olla.

Kolmannessa kappaleessa keskitytään projektijohtamiseen ja sen pätevyysmalleihin. Millaisia ne ammatilliset kyvyt ovat, joita projektiammatilainen voi mentorointiohjelmassa kehittää? Projektijohtaminen ei ole laissa säädelty ammatti, ja tehtävää voi hoitaa monenlaisella koulutuksella tai kokemuksella. Monet kansalliset tai kansainväliset toimijat ovat määritelleet olennaisia osaamisalueita pätevyysmalleiksi ja luoneet ammattitaidon tasoa mittaavia sertifiointia.

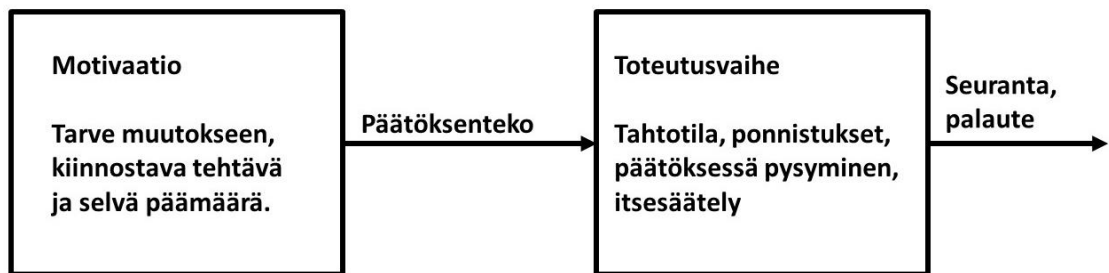
Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmät ja kuvataan miten kyselyissä ja haastatteluissa saatua aineisto on käsitelty. Viides kappale keskittyy tutkimuksen tulosten analyysiin. Viimeisessä kappaleessa esitetään pohdinta ja johtopäätökset tutkimuksesta.

2 TAVOITTEET JA MENTOROINTI

Tavoitteet ja osaamisen kehittäminen, jonka yksi keino mentorointi on, ovat osa organisaatiokäyttäytymisen kenttää. Organisaatiokäyttäytymisessä tutkitaan monitieteisesti vaikutusta, joka yksilöillä, ryhmillä ja rakenteilla on organisaatiossa. Sen tavoitteena on ymmärtää ja ennakoida ihmisen käyttäytymistä erityisesti työorganisaatioissa. Tietoa hyödynnetään organisaation tehokkuuden kehittämiseen ja työelämän laadun parantamiseen. Keskeisimmät tieteenalat ovat psykologia, sosiaalipsykologia, sosiologia ja antropologia. Psykologia tutkii tässä yhteydessä muun muassa oppimista, motivaatiota, tunteita ja stressiä. (Robbins ja Judge 2012, 26–29.)

Tavoitteellinen toiminta on tiivistetysti kaksivaiheinen prosessi: ensin ollaan motivoituneita eli aiotaan, ja päätöksen jälkeen tehdään (Parpei 2018, 32). Tässä kappaleessa kuvataan tämän prosessin kolmea elementtiä: motivaatiota, päätöstä (tavoitteen asettamista) ja sen toteuttamista.

Tätä kolmikkoa voi tutkia kolmen kysymyksen avulla: miksi, mitä, miten? Miksi ihminen tekee jotain? Vastausta voi olla hankala antaa, sillä syy voi olla tiedostamaton. Se voi olla fyysinen tai psykologinen perustarve tai temperamentti, myös arvot voivat saada ihmisen liikkeelle. Tähän on yleensä helpompi vastata: Mitä ihminen haluaa? Isomman talon, paremman palkan tai oppia soittamaan kitaraa. Vastaus voi olla ihmisen pyrkimys, tavoite tai intohimo. Aina tavoitettakaan ei ole helppoa muotoilla. Miten tavoitteita toteutetaan? Asiaa voidaan suunnitella tarkastikin, suunnitelma ei vielä tee asiaa valmiiksi. Toteutukseen liittyy monesti tiedostamattomia toimintatapoja. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 10.)



Kuva 1. Motivaatiopolku (Salmimies 2008, 80).

2.1 Motivaatio – eli miksi?

Motiivi on motivaation kantasana. Motiivit ovat tiedostamattomia tai tiedostettuja tarpeita, haluja, viettejä, yllykkeitä, palkkioita tai rangaistuksia. Motiiveilla on päämäärä, käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, joka määrää millä voimalla ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatio on yksilön ja tilanteen vuorovaikutuksen tulos, prosessi, jota selittää yksilön intensiteetti, suunta ja se miten itsepintaisesti hän ponnistelee kohti tavoitteen saavuttamista. Motivaation tasot vaihtelevat paitsi yksilön, myös tilanteen (ajankohdan) mukaan. Myös perimä ja ympäristö vaikuttavat eroihin ihmisten tavoitteissa. (Ruohotie 1998, 36–37; Robbins & Judge 2007, 186.)

Motivaatio voidaan erotella tilanne- ja yleismotivaatioksi. Tilannemotivaatiossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät motiiveja. Yleismotivaatio kuvaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen keskimääräistä tasoa. Yleismotivaatio vaikuttaa myös tilannemotivaatioon. Usein yleismotivaatiota käytetään synonyymina asenteelle, mutta ne voi kuvata erillisiksi. Asenne kuvaa pysyvämpää valmiutta reagoida, yleismotivaatio muuttuu nopeammin ja liittyy kuhunkin tilanteeseen. Asenne vaikuttaa toiminnan laatuun, motivaatio toiminnan vireyteen. (Ruohotie 1998, 41.)

Varhaiset motivaatioon liittyvät teoriat

Motiiveja on ensimmäisissä tutkimuksissa pidetty sisäisinä vietteinä ja tarpeina, näistä esimerkkinä laajasti tunnetut Freudin psykoanalyysi tai Maslow'n tarvehierarkia. Freudin mukaan seksuaalisia impulsseja kontrolloitiin ajattelun ja yhteiskunnan normien avulla.

Maslow määritteli tarpeille hierarkian, jossa elimistö pyrkii epätasapainosta kohti tasapainoa, kun joku tarve, esimerkiksi nälkä, on ollut tyydyttymättä liian pitkään. Tarvehierarkian mukaan ihmisillä on fysiologisten tarpeiden lisäksi turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, itsensä kunnioittamisen sekä itsensä toteuttamisen tarve, joka on hierarkiassa ylimpänä. (Ruohotie 1998, 38; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 1113.)

Maslow'ta ja Freudia kehittyneemmät teoriat tutkivat ulkoista motivaatiota, jossa tavoitetta kohti pyrittiin palkkiota odottaen. Palkkioiden todettiin sitouttavan tekemiseen vähemmän. Ulkoisten motiivien rinnalle erotettiin sisäinen motivaatio (Deci 1971), joka kuvaa sitä, että työn tekeminen on itsessään tyydyttävää ja merkityksellistä. Joiden analyysien mukaan ulkoiset palkkiot voivat jopa vähentää sisäisesti motivoituneen omaa halukkuutta toimintaan. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole toisistaan täysin erillisiä. Ne vaikuttavat samaan aikaan, mutta toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. (Ruohotie 1998, 38; Parpei 2018, 34.)

Joseph Nuttinin teoria motiiveista ja motivaatiosta on toinen. Sen mukaan sisäiset ominaisuudet ovat tarpeita, joita yksilö tyydyttää ulkoisen maailman kohteilla. Motiivi on sisäisen tarpeen ja ulkoisen kohteen dynaaminen suhde. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 12.)

Itsemäärämisteoria

Decin ja Ryanin itsemäärämisteorian mukaan motivaatioprosessiin vaikuttaa kolme psykologista perustarvetta: autonomia, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys. Teorian oletuksena on, että ihmisellä on taipumus asettaa itselleen tavoitteita ja pyrkiä suoriutumaan ympäröivistä haasteista. Yksilö motivoituu, jos hän voi vaikuttaa paitsi tavoitteen myötä sen saavuttamiseen. Autonomian määrä vaikuttaa siihen, kehittykö motivaatio sisäiseksi vai ulkoiseksi. Yksilöllä on tarve kuulua ryhmään ja kokea kiintymystä sekä läheisyyttä. Yksilön haluaa myös tuntea itsensä kyvykkääksi eli luottaa omaan kykyihinsä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54; Savaspuro 2019, 51.)

Toisaalta rajaton autonomia töissä voi muuttua ahdistavaksi, jos ihminen jää yksin. Tuoreen suomalaisen tutkimuksen mukaan kolme tärkeintä voimavaratekijää kaikissa ammateissa on monipuoliset, kehittävät ja jatkuvaan oppimisen mahdollistavat työtehtävät, välitön palaute (työn tuloksen ja merkityksen näkee heti) ja työskentely voimaannuttavassa tiimissä. Autonomia oli vasta sijalla kuusi. Vaikka monen työ on nykyään itsemäärämistä, se on entistä enemmän sidottuna organisaation rakenteisiin, muiden ihmis-

ten aikatauluihin ja eri viestintäkanaviin. Vaikka voi itse päättää ja suunnitella omaa työtään, ei hallitse työtään (ajankäyttöään). (Savaspuro 2019, 45–46.)

Tavoiteorientaatio ja odotusarvoteoria

Nichollsin, Dweckin ja Pintrichin tavoiteorientaatioteoriassa yksilöiden toimintatavan eroa oppimisessa voi selittää myös sillä, motivoiko heitä tehtävä ja sen tekeminen (tehtäväsuuntautunut) vai se, että on itse tehtävässä muita parempi (suoritussuuntautunut). (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 15.)

- Suoritussuuntautunut on keskittynyt omaan kyvykkyyteen ja menestymiseen, hänellä on yleensä vahva kilpailuvietti ja häntä motivoi usein ulkoiset palkkiot. Hän voi kohdata ongelmia keskittyessään tavoitteeseen eikä esimerkiksi niiden taitojen oppimiseen, joita tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan.
- Oppimissuuntautuneella fokus voi olla enemmän toiminnassa kuin tavoitteessa ja vahva sisäisen halu oppia ja kehittyä. Oppimissuuntauneella on taipumusta liialliseen ”pilkun viilaamiseen” silloinkin, kun se ei tuota tavoitteelle lisäarvoa. Sisäisesti motivoitunut saattaa myös lykätä tavoitteen kannalta tärkeitä, mutta itselle epämieluisia tehtäviä. On tunnistettu myös kaksi harvinaisempaa suuntautumista.
- Ihminen voi myös pelon ohjaamana keskittyä välttämään epäonnistumista (välttämissuuntautunut). Välttämissuuntautunella on usein heikko itseluottamus, ja hän pyrkii välttämään tilanteita, joissa on mahdollista epäonnistua.
- Riippuvuussuuntautunutta motivoi toisilta saatu positiivinen palaute ja hyväksyntä. Huomio kohdistuu muiden reaktioiden tarkkailuun. Suuntautuminen voi kohdistua myös aikaansaamiseen.
- Aikaansaamissuuntautunutta ohjaa tavoitteen merkityksellisyys ja aikaansaamisen tarve, hän luottaa omiin kykyihinsä ja saa asioita aikaa tahdolla, vaikka motivaatiota ei olisikaan. (Parppei 2018, 50–52.)

Vroomin odotusarvoteoriassa käyttäytyminen perustuu odotukseen siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa ja miten houkuttelevaa se on. Teoriassa esimerkiksi työmotivaatiota selittää kolme tekijää: odotukset, välineellisyys ja valenssi, eli se, miten haluttavana henkilökohtaisesti pitää päämäärää. Motivoituakseen ihmisen on tulkittava tehtävä sopivan haasteelliseksi ja uskottava, että tavoite on arvokas ja merkityksellinen. Opiskelija ryhtyy

tekemään oppimistehtävää, koska uskoo voivansa hyödyntää oppimaansa. Jos hän vielä kokee, että työpaikalla osaamista arvostetaan ja henkilö kokee tunnustuksen tärkeäksi, sillä on yllykearvoa. (Ruohotie 1998, 58; Lämsä & Hautala 2004, 88.)

Motivaation mittaamiseen on kehitetty menetelmiä. Esimerkiksi Littlen menetelmässä yksilö luettelee ensin henkilökohtaisia tavoitteitaan, ja sitten arvioi niitä erilaisten ulottuvuuksien (dimensioiden) kautta asteikolla ei lainkaan – erittäin paljon. Yleisimpinä on tärkeys, sitoutuminen, edistyminen, toteuttamiskyky, mahdollisuus itse vaikuttaa, muiden vaikutus toteuttamiseen, sosiaalinen tuki ja estäminen, stressi ja ajan riittävyys. (Salmela-Aro ja Nurmi 2005, 29–30.)

2.2 Tavoitteet – eli mitä?

Rubikonin ylittäminen on vertauskuva, joka tarkoittaa päätöstä, jolla on peruuttamattomia seurauksia. Rubikoniksi voi nimittää myös päätöstä, joka vie yksilön motivaatiotilasta siirrytään kohti tavoitteen toteuttamista. Rubikonin ylittäminen viittaa historialliseen tapahtumaan, jossa Julius Caesar päätti käskää joukkojensa ylittää Rubicon-joen pohjois-Italiassa ja siten aloittaa sisällissodan. (Heckhausen 2007, Gollwitzer 2012.) Rubikonmallista on kerrottu lisää kappaleessa 2.3.

Verrattuna esimerkiksi sadan vuoden takaiseen tehdastyöhön, ovat nykytyövälineet kehittyneempiä, mutta se mitä niillä tehdään, on tekijälle epämääräisempää. Selkeät tavoitteet tuovat järjestystä ja estävät liiallista kuormittumista. Psykkinen hyvinvointi ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa. Psykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat sekä millaisia tavoitteet ovat ja se, miten niitä itse arvioi. Tavoitteiden avulla voidaan ohjata suuntaa ja määritellä mitä kunkin pitää tehdä. Hyvin määriteltynä rajataan myös se, mikä on muiden vastuulla ja mitkä asiat eivät omaan työhön kuulu. Omasta roolista, tehtävistä ja sen merkityksestä pitää olla selkeä kuva. Se on motivaation kannalta keskeistä. (Lämsä & Hautala 2004, 91; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 39; Savaspuro 2019, 48.)

Tavoitteista elämäntyönsä tehnyt psykologi Edwin Locken ja psykologi Gary Latham päämääräteorian (the goal-setting theory) taustalla oli pohdinta siitä, miksi toiset suoriutuvat työtehtävissä paremmin kuin toiset. Lähtökohtana oli oletus, että ajatukset tulevasta, halutusta lopputilanteesta (tavoitteesta) selittävät ihmisen toimintaa. Näin taitojen ja kykyjen rinnalle yhdeksi selitykseksi yksilöiden erilaisista suoriutumisesta tuli tavoite:

ihmiset pyrkivät erilaisiin lopputuloksiin tehtäviä tehdessään. Vaikka päämääräteoria perustuu siihen, että ihmisen toimintaa ohjaavat tietoiset tavoitteet ja tarkoitukset, ei kaikki toiminta ole tietoisesti kontrolloitua, eikä tavoite selitä kaikkea ihmisen toimintaa. (Locke & Latham 1990, 1–8.)

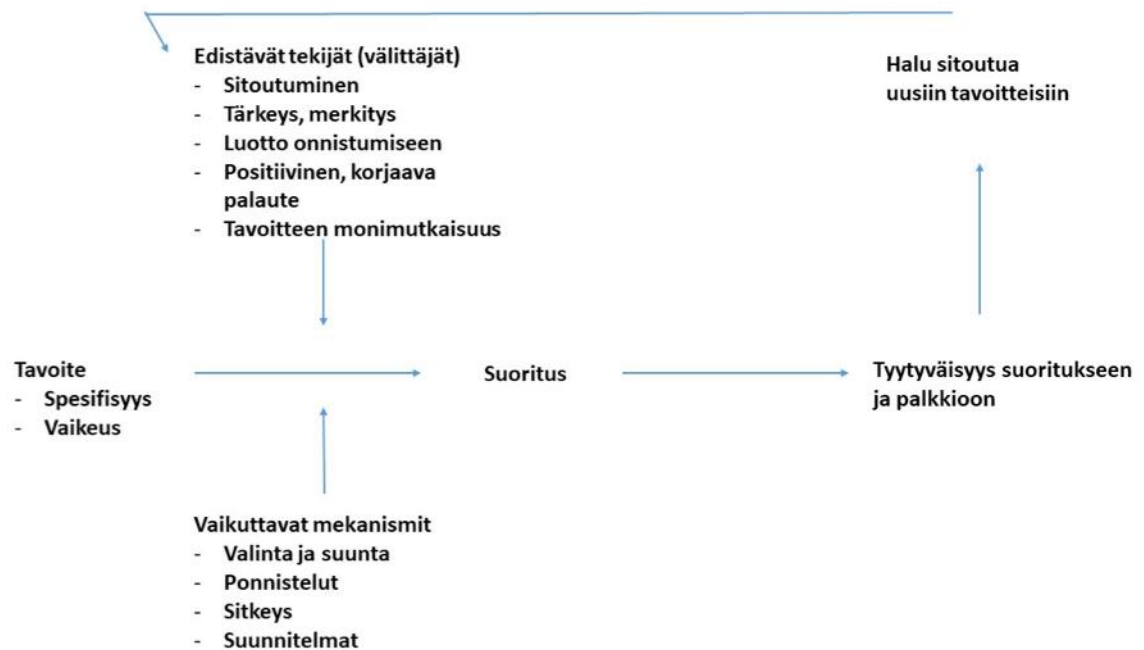
Locke ja Latham käyttävät tavoiteteoriassaan termiä goal painottaakseen ei toimintaa, vaan sen päämäärää, loppua. Tehtävä (a task) on työn osa, aikaansaannos. Vaikka tehtävän valmistumisen voi ajatella tavoitteeksi, Locken ja Latham mukaan tavoitteita koskevissa tutkimuksissa tavoite viittaa jonkin tietyn pätevyyden saavuttamiseen annetussa tehtävässä ja yleensä tietyssä ajassa. Tavoitteen vaikeus kertoo sen saavuttamiseen vaaditusta pätevyydestä, kun taas tehtävän vaikeus sen suorittamiseen vaaditusta työn luonteesta. (Locke & Latham 1990, 6–8, 25–26.)

Tavoitteen kaksi pääominaisuutta ovat sisältö ja voimakkuus, intensiteetti. Tavoitteen vaikuttaa epäsuorasti (moderator) palaute, sitoutuminen, tavoitteen monimutkaisuus ja tilannekohtaiset rajoitteet, mutta myös arvot, jotka ohjaavat toiminnan periaatteita. Tavoitteiden sisällöt vaihtelevat laadullisesti, määrällisesti, täsmällisyydellään ja selkeydellään. Tavoite voi olla johdonmukainen tai ristiriitainen. (Locke & Latham 1990, 6–8, 25–26; Lämsä ja Hautala 2004, 89; Liang ym. 2020, 25–26.)

Tavoitteet nostavat suorituskykyä tai työn laatua, auttavat kirkastamaan työlle asetettuja odotuksia. Tavoitteet voivat haastaa työntekijää ja estää työhön kyllästymistä. Tavoitteiden asettaminen voi lisätä itseluottamusta, niiden saavuttaminen ylpeyttä ja halukkuutta uusille haasteille. Kun tavoite on saavutettu, ihmiset pitävät enemmän tehtävästä ja ovat tyytyväisiä suoritukseensa. Tavoitteen saavuttamisesta saatu palaute vertaisilta tai esimiehiltä tuo tunnustusta. Tunnustus taa voi johtaa spontaaniin kilpailuun, joka entisestään parantaa suoritusta. (Ruohotie 1998, 57.)

Kun ihmisille annetaan haasteellisia tavoitteita, he laativat toimintasuunnitelmia ja kehittävät strategioita. Tavoitteiden ohjaava vaikutus voi näkyä vasta tietyn viiveen jälkeen, koska yksilöt oppivat vähitellen, mitkä toimintastrategiat ovat tehokkaita. Haasteelliset tavoitteet voivat haitata suoritusta, jos oppimisen alkuvaiheessa saa monimutkaisia tavoitteita ja suoritukseen kohdistuu paineita. Tavoitteet lisäävät yleisesti sinnikkyyttä. (Latham ja Locke 1984, 18, 26.)

Locken ja Latham tiivistävät teorian tähän kuvaan.



Kuva 2. Korkean suoritustason kehä (Locke & Latham 2002, 714).

Hyvän tavoitteen asettaminen

Tyydyttämätön tarve saa ponnistelemaan, mutta ponnistelua helpottaa, kun on selkeä tavoite. Haasteelliset, mutta tarkkaan määritellyt tavoitteet innostavat enemmän kuin subjektiiviset ”tee parhaasi” –tavoitteet. ”Tee parhaasi” –tavoite ei paradoksaalisesti johdakaan yksilön parhaaseen suoritukseen, koska parasta ei ole määritely. Tavoitteen asettaminen auttaa itsesäätelyä ja itseohjautuvuutta, koska se osoittaa, millainen on hyväksyttävä suoritus taso. (Locke & Latham 1984, 20–23; Salmimies, 76–77.)

Jos ihmisille asetetaan vaikeita määrällisiä tavoitteita, he saattavat tinkiä työn laadusta, erityisesti, jos he eivät usko kykyihinsä suoriutua tehtävästä. Määrätavoitteiden lisäksi on asetettava laatutavoitteet. Jos yksilö hyväksyy vaikean tavoitteen ja se on saavutettavissa, se johtaa parempaan suoritukseen kuin helpompi tavoite, vaikka vaikeampaan tavoitteeseen ei päästäisikään. Siihen käytetään enemmän vaivaa, keskittyminen pysyy yllä paremmin ja työskennellään nopeammin. Jos kuitenkin esimerkiksi suorituspalkkio perustuu korkeaan tavoitteeseen eikä sen osittaisesta saavuttamisesta (esimerkiksi lähelle pääsemisestä) palkita, voi tavoitteisiin sitoutuminen ja suoritus heikentyä (Locke & Latham 1984, 20–23.)

Hyvä tavoite ei tule ylhäältä annettuna tai määrätynä, vaan siihen on voitava vaikuttaa itse. Tavoitteista keskustellessa on hyvä varmistaa kysymyksien mitä ja miten lisäksi vastaus kolmeen kysymykseen miksi? Hyvä tavoite kannustaa muuttumaan, ja siksi tavoitteiden asettelussa pätevät samat vaiheet kuin muutoksissa: tietoisuus, ymmärtäminen, hyväksyminen ja sitoutuminen. (Sistonen 2008, 112.)

Konkreettisten tavoitteiden tai vaatimusmäärittelyn ohjenuorana toimii usein SMART-kriteerit. SMART on akronyympi, johon liitetty sanalista vaihtelee lähteen mukaan, mutta usein mainittuina ovat specific, measurable, assignable/acceptable, realistic ja time-related, eli täsmällinen, mitattava, osoitettavissa /hyväksyttävissä oleva, realistinen ja aikaansidottu. Edwin Locken mukaan nämä ovat hyviä elementtejä, mutta ei riitä hyvään henkilökohtaiseen tavoitteeseen. Tavoitteita asetettaessa on myös huomioitava muun muassa se, että tavoite on riittävän vaikea, kuvattava miksi se on itselle tärkeä ja arvioitava omaa sitoutumista sen saavuttamiseen (Turner 2014, 152; McQuaid.)

Vuosikymmenten monista tutkimuksista johdettu teoria voidaan tiivistää siihen, että täsmälliset ja vaikeat tavoitteet, joista saa palautetta, johtavat korkeampaan suoritukseen. Selkeät tavoitteet ovat mitattavia, yksiselitteisiä ja käytännöllisiä. Kun tavoite on selkeä, täsmällinen ja aika rajattu, on helpompi tietää, mistä käyttäytymisestä palkitaan ja mitä odotetaan. (Locke ja Latham 1984, 20–23, Robbins ja Judge 2007, 197.)

Tavoitteiden asettaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Toisin kuin eläimillä, jotka rajatun tarpeista muodostettujen tavoitteiden mukaan ohjaavat toimintaansa melko automaattisesti kohti ruokaa, juomaa, suojaa tai seuraa, ihmisellä on kapasiteettia tavoitella monimutkaisia asioita, mutta se vaatii vaivaa ja keskittymistä. Ihmiset ovat itsetietoisia, meillä on kyky reflektoida omia tietoisia toimintojamme. Ihmisillä on kyky säädellä toimintaa ja tehdä tahdonalaisia valintoja, ihmisillä on vapaa tahto. Itsesäätely viittaa toiminnan kontrollointiin, yksilö suuntaa toimintaansa niin, että saavuttaa tavoitteen. Vapaa tahto ei liity siihen mitä oppilas ajattelee, vaan miten paljon hän sitä ajattelee ja millä tasolla hän ajatuksensa liikkuvat (laatu). (Ruohotie 1998, 42; McQuaid.)

Palautteesta

Onnistuminen on tärkeää palautetta ja välttämätöntä motivaation kannalta. Palaute tarjoaa paitsi mahdollisuuden saada tunnustusta, myös tarkentaa tehtävään tai tavoitteeseen liittyviä odotuksia. Monimutkaisen tehtävän pilkkominen asettaa kiintopisteitä, joi-

den avulla yksilö voi seurata omaa suoritustaan työn aikana. (Lämsä & Hautala 2004, 89.)

Tavoitteiden avulla päästään yhä korkeammalle, kun onnistuminen tavoitteessa johtaa yhä haasteellisempiin tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamatta jääminen saattaa kuitenkin edistää henkistä kasvua, jos tilanteeseen suhtaudutaan oikein ja selvitetään epäonnistumisen syyt. (Ruohotie 1998, 52.)

2.3 Volitio - eli miten?

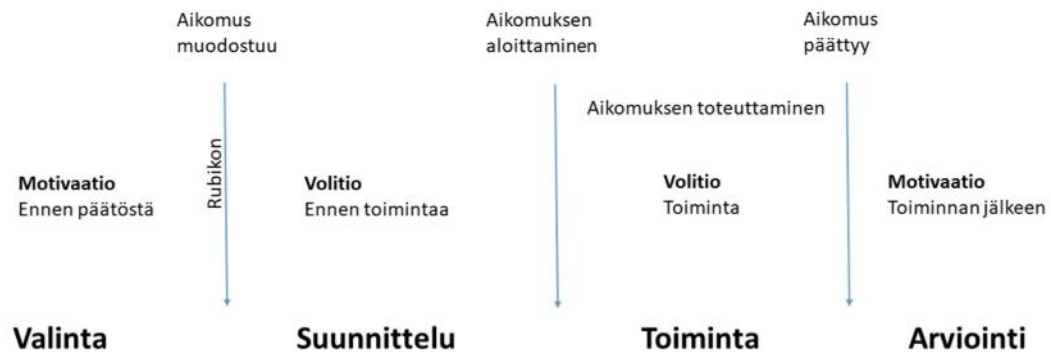
Volitio ajatellaan usein osaksi motivaatiota ja se on terminä ja ilmiönä motivaatiota vie-raampi. Motivaatiopsykologiassa keskustelu motivaatiosta ja volitiosta, erosta miksi yksilön haluaa kohti jotain tavoitetta ja miten se pääsee tavoitteeseensa, alkoi kuitenkin jo 1900-luvun alussa. Eron nousi esille uudelleen 1980-luvulla Julius Kuhl ja Heinz Heckhausenin tutkimuksissa, jotka johtivat teoriaan toiminnan kontrollista (Heckhausen 2007, Parpei 2018, 35.)

Asian toivominen ei yksinään saa sitä toteutumaan. Ennen kuin voi ryhtyä toimeen, on toive muotoiltava konkreettiseksi tavoitteeksi, jota voi tavoitella. Ja vaikka tavoite on päätetty, ei ole mitään taetta siitä, että yksilö (tai ryhmä) tekee asialle mitään. Päätök-sen jälkeen on oltava tahtoa sitoutua. Sitoutuminen laittaa yksilön liikkeelle ja saa sen jatka-maan tavoitteeseen asti huolimatta ennakoimattomista häiriöistä tai esteistä mat-kan varrella. (Heckhausen 2007.)

Business coachauksesta (valmennuksesta) väitöskirjan tehneen Ria Parpein mukaan merkittävin tekijä tavoitteiden saavuttamisessa on juuri volitio. Volitio on taito säädellä ja hyödyntää sekä henkistä pääomaansa että ympäristötekijöitä tavoitteiden saavutta-miseksi. Volitiolla suunnataan työvire tavoitteen saavuttamisen kannalta oikeisiin asioi-hin. Vaikka toisilla on siihen enemmän taipumusta, taito ei ole synnynnäinen vaan opit-tavissa, arvioitavissa ja johdettavissa. (Parpei 2016.)

Vaativissa, pitkántähtäimen kehitystavoitteissa volitio on vielä tärkeämpi kuin muissa motivaatiokonteksteissa. Pitkántähtäimen tavoitteisiin ei voi keskittyä kokopäiväisesti, vaan ihmisen muut tarpeet, päivittäiset askareet, ja muut tavoitteetkin tulevat tielle. Ta-voitetta kohti pyrkiminen ja arkiaskareet vuorottelevat, mikä luo haasteen tavoitteeseen sitoutumiselle ja itsesäätelyn yhdelle haasteelle, eli paluulle tehtävän äärelle keskeytys-ten jälkeen. (Heckhausen 2007.)

Volition perustana ovat toiminnan kontrollit, jotka kohdistuvat sekä itseen sisäisesti (ajatteluun, tunteisiin, motivaatioon) että ympäristötekijöihin (tehtävään, olosuhteisiin, ihmisiin ympärillä). Nämä ihmisille ominaiset prosessit auttavat pitämään fokuksen tavoitteessa tai vastoinkäymisissä auttavat ylläpitämään työvirettä. Volition ulottuvuuksia ovat siis fokus ja työvire. (Parpei 2018, 61–62.)



Kuva 3. Toiminnan vaiheiden Rubikon-malli (Heckhausen 2007, 167).

Ihmiset nauttivat aikaansaamisen ja tehokkuuden tunteesta tehtävän päättyessä, ja toisaalta keskeneräisyys tuntuu epämiellyttävältä. Tämä vaikuttaa myös sitkeyteen tavoitetta kohti pyrkiessä. Yksilö sitoutuu helpommin tavoitteisiin, jos he ovat itse määrittämässä tavoitteita. Ihmisen sitoutumisen asteesta voidaan huomata, miten tavoittelemisen arvoisena hän pitää tavoitetta. (Locke ja Latham 1984, 20–23.)

Valmentavassa vuorovaikutuksessa käytetään John Whitmoren tunnetuksi tekemään GROW-mallia ohjaamaan keskustelua tavoitteesta kohti toimenpiteitä. Mallissa on neljä vaihetta: tavoitteiden ja mittareiden asettaminen (a goal), nykytilanteen kartoittaminen (reality), toimintavaihtoehdot ja valinta (options), eteneminen ja yhteenveto (way forward, wrap-up). Tutkimukset kannustavat nopeaan toiminnan aloittamiseen. Pienikin konkreettinen teko lisää tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyttä verrattuna siihen, että jäädään odottamaan parempaa hetkeä. (Parpei 2018, 92.)

Sitoutuminen

Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Se on syttymistä ja innostumista. Ilman intoakin voi hyväksyä asian itselleen tehtäväksi, mutta silloin kyse ei ole sitoutumisesta. Sitoutumisessa on kolme ominaisuutta: kohde, luonne, voimakkuus. Kohde kertoo mihin ihminen on sitoutunut: tehtävään, ammattiin, ihmisiin, organisaatioon. Luonne kertoo sitoutumisen laadusta. (Lämsä ja Hautala 2004, 92.)

Yksilö voi olla halukas tekemään jatkuvasti töitä ja kokee sen hyödyllisempänä kuin tekemättömyyden. Yksilö arvioi hyötyjä ja tekemisen mielekkyyttä arvioidaan seurausten näkökulmasta. Ihminen voi sitoutua myös ohjeisiin, sääntöihin, lainsäädäntöön eli normeihin. Mutta pelkät muodolliset sopimukset eivät riitä, usein myös yhteisön ja kulttuurin normeja pidetään arvokkaana. Työnteko voi perustua myös itselle asetettuihin velvollisuuksiin, joita sitten noudattaa. Tunneperäinen sitoutuminen on ihmisen arvoihin ja tunteisiin perustuvaa. Henkilö on kiintynyt työn tekemiseen, tekee sitä innolla ja tuntee itsensä arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tähän pohjautuu syvin sitoutumisen muoto: kutsumus, elämäntehtävä. Niihin liittyy myös arvokokemus: työ itsessään on arvokasta. Sitoutuminen voi olla myös pakkoon tai palkkioon perustuvaa, tai välineellistä: sitoutumisella saavutetaan joku itselleen tärkeä päämäärä, kuten ulkomailla asuminen. (Lämsä ja Hautala 2004, 92.)

Attribuutiotulkinnat

Motivaatioon ja suorituksiin vaikuttavat toiminnan tuotoksia koskevat attribuutiotulkinnat tai selitykset esimerkiksi kyvyistä, onnesta tai tehtävän vaikeudesta. Vaikutukset riippuvat siitä, nähdäänkö tuotos yksilöstä itsestään vai ulkopuolisesta tekijästä johtuvana (locus), miten pysyvänä vaikutusta pidetään (stabiliteetti) sekä millaiset mahdollisuudet yksilöllä itsellään on vaikuttaa asiaan (kontrolloitavuus). (Ruohotie 1998, 63.)

Opintomenestys vaikuttaa attribuutiotulkintoihin. Opinnoissaan menestyvät näkevät syyt onnistumiseen sisäisenä, henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvina. Se lisää itseluottamusta. Epäonnistuessaan yksilö pyrkii kieltämään oman vastuunsa välttääkseen itsearvostuksen heikkenemisen ja syyttää esimerkiksi opettajaa tai oppimisympäristöä. Jos tulokset vastaavat yksilön itselleen asettamia odotuksia, syy nähdään usein sisäisenä ja omista kyvyistä (pysyvä tekijä) johtuvina. Epäonnistumisen syyt nähdään muuttu-

vista tekijöistä, kuten sattumasta tai mielialasta, johtuvina. Jos kokeessa epäonnistuu, mutta uskoo voivansa vaikuttaa epäonnistumisen syihin, yksilö uskoo selviytyvänsä jatkossa paremmin. Jos syiden näkee olevansa omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, ei odota jatkossakaan parempaa tulosta. (Ruohotie 1998, 64–65.)

Itsesäätely ja minäpystyvyys

Banduran itsesäätelyteorian mukaan itseään tarkkailemalla ihminen saa tietoa, jota hän tarvitsee voidakseen asettaa realistisia tavoitteita ja seuratakseen etenemistään tavoitteiden saavuttamisessa. Tarkkailemalla toimintatapojaan, tunnereaktioita ja olosuhteita yksilö alkaa ymmärtää toimintojaan. Tarkkailun avulla on mahdollista muuttaa toimintaa ja muokata ympäristöolosuhteita. Itseään tarkkaileva ihminen asettaa itselleen yleensä progressiivisia kehittämistavoitteita. (Ruohotie 1998, 59)

Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön uskomuksia tai omia arvioita kyvyistään suoriutua erilaisista tehtävistä. Minäpystyvyys suuntautuu tulevaisuuteen, mutta rakentuu aiempien kokemusten pohjalta ja päivittyy myönteisten kokemusten tuloksena. Minäpystyvyys vaikuttaa siihen millaisia tehtäviä tai tavoitteita yksilö valitsee ja miten ahkerasti ja sinnikkäästi hän niitä suorittaa. Korkean minäpystyvyyden omaavat asettavat korkeampia tavoitteita, ovat sinnikkäämpiä ja sietävät epäonnistumista paremmin. (Jyväskylän yliopisto 2020)

Carol Dweckin tavoiteorientaatioteoriaan pohjautuvissa tutkimuksissa on osoitettu, että älykkääksi kehattu luovuttaa vaikeuksien äärellä helpommin kuin sellainen, jota on kannustettu ahkeruudesta. Pysyvän ominaisuuden korostaminen altistaa uskomaan, että se on synnynnäistä ja älykkääksi kehattu päätyy vain osoittamaan sitä eri tilanteissa ja saattaa jopa kuvitella, ettei hänen tarvitse ponnistella. Harjoittelusta ja yrittämisestä kehattu uskaltaa epäonnistua ja jatkaa yrittämistä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 248)

Yhdysvaltalaisessa koulutusalan johtajien mentoroinnin tavoitteita tutkinut ryhmä (Liang ym. 2020) arvioi, että mentorointia ja tavoitteita on tutkittu johtamisvalmiuksien kehittämisessä vähän. Ammatillisen suoriutumisen odotuksista kertovat standardit ja huolellisesti asetetut tavoitteet auttavat aloittelevaa johtajaa kohdentamaan ensimmäiset, tärkeät askeleet. Johtamisstandardien käytännön soveltamisen tuntevat mentorit voivat toimia tärkeänä tukena uusille johtajille (aktoreille).

2.4 Mentorointi

Yksilön ammattitaito kehittyy vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Osaamisesta suurin osa kertyy vuorovaikutuksessa, esimerkiksi oman toimintaa ja virheitä analysoimalla, yhteisellä suunnittelulla ja kouluttamalla toisia. Oppijan motivaatiolla, toiminnan kontrollilla (itsesääätely) ja toiminnan arvioinnilla on keskinen rooli osaamisen kehittämisessä. (Ruohotie 1998, 7, 42.)

Oppimisprosessiin vaikuttaa mm. oppijan autonomisuus, itsereflektio ja itseohjautuvuus. Autonomisuus on omien ponnistelujen sääätelyä erilaisten oppimisstrategioiden avulla, ja se näkyy mm. tavoitteiden ja suunnitelmien laatimisissa ja turvautuessaan rationaaliin pohdintaan. Itsereflektio eli itsearviointi on prosessi, jonka kautta kriittisesti arvioidaan omaa pyrkimystämme tulkita jokin kokemus ja määritellä sen merkitys. Se edellyttää oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa sekä omien tavoitteiden ja motiivien ottamista tarkastelun kohteeksi. Itseohjautuvuus edellyttää esimerkiksi palautteen hyödyntämistä, kyseenalaistamista, ymmärtämisen tarkkailua, kriittistä ajattelua ja hyvää lukutaitoa. Oppijan on uskottava, että hänen oppimisensa ei ole sidottu auktoriteettiin. Oppijan on myös koettava itsensä kykeneväksi oppimaan. (Ruohotie 1998, 27.)

”Mentor, miten minun on hänen eteensä astuttava? Miten tervehdittävä häntä? En ole sanankäyttäjänä etevä ja nuorta miestä nolottaa haastatella vanhempansa.” (Homeros 2012, 42.)

Sana mentorointi on peräisin Kreikan mytologiasta. Sotaan lähtevä Odysseus pyysi ystävänsä Mentorin huolehtimaan pojastaan Telemakhoksesta. Mentor kasvatti, opetti ja neuvoi poikaa useiden vuosien ajan. Tarinassa myös viisauden jumalatar Athene ilmestyi säännöllisesti Mentorin hahmossa (Juuti 2016, 138). Eurooppalaista mentorointikäsitystä kuvaakin Athenan keskustelut Telemakhoksen kanssa. Athena ei kertonut suoraan mitä Telemakhoksen tulisi tehdä, vaan auttoi ymmärtämään ympäröivää maailmaa, kehittämään arvostelukykyään ja kykyä tehdä hyviä päätöksiä. (Ristikangas ym. 2014, 25.)

Vaikka mentoroinnin liittäminen antiikkiin ja mytologiaan voi saada sen kuulostamaan vanhanaikaiselta, voi mentorointia edelleen pitää tehokkaana tapana jakaa omaa osaamista tai keinona rikastuttaa muutoin hankittua oppia. Nykyajan mentoroinnin juuret ovat Japanissa, jossa on arvostettu paitsi ikää ja kokemusta, myös hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Eurooppaan mentorointi tuli Amerikan kautta, ja mentoroinnista on alettu Suomessa puhua 1970-luvulta lähtien. (Kupias & Salo 2014, 14.)

Mentorointi tarkoittaa mentorin ja aktorin luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta: mentor on luotettava neuvonantaja, aktori taas valmis kehittymään vuorovaikutuksessa. Jotta mentorointi onnistuu, aktorin on oltava motivoitunut, tavoitteellinen, avoin ja rohkea. Hänen täytyy myös kyetä arvioimaan omaa toimintaa ja oppimistaan. Usein kuvitellaan, että muutokseen tarvitaan lisää tietoa. Sitä toki toisinaan tarvitaankin, mutta pelkkä tiedon lisääminen ei välttämättä auta monimutkaisissa tilanteissa. Muutoksen este ei useinkaan ole tiedon puute, vaan se, ettei pysähdy ajattelemaan tai kehittämään tapaansa ajatella. (Kupias & Salo 2014, 71; Ristikangas ym. 2019, 22; 96–97.)

Päivi Kupias ja Matti Salo ovat kirjassaan (2014) kuvanneet mentoroinnin kehitysvaiheita mentoroinnin eri sukupolvina. Ensimmäisen sukupolven mentorilähtöisestä tiedon siirrostä on edetty toisen sukupolven aktiivisen mentoroitavan eli aktorin tavoitteiden mukaiseen mentorointiin. Valmentava mentorointi on jo kolmatta sukupolvea. Siinä mentor ei enää kerro omia näkemyksiään, vaan keskustelun kautta auttaa aktoria oivaltamaan jotain ehkä itsellekin uutta. Vertaismentorointi on nostettu neljännen sukupolven mentoroinniksi, jossa kaksi tasavertainen keskustelijaa saavuttaa yhdessä jotain kokonaan uutta, mutta Kupias ja Salo pohtivat, että onko edelleen kyse mentoroinnista. (Kupias ja Salo 2014, 15–19.)

Mentoroinnin ja coachingin ero - mikä on mentoroinnin ydin?

Vesa Ristikangas, David Clutterbuck ja Jarmo Manner ovat kirjassaan (2014) Jokainen tarvitsee mentorin sitä mieltä, että ”mentoroinnin suurimpia haasteita on ymmärtää itse termin merkitys” ja että jopa ”monet aiheita tutkineet akateemikot ovat olleet melko laiskoja määrittelyn suhteen”. Sen lisäksi, että mentoroinnin konseptit eroavat kansallisesti erilaisten kulttuurien vaikutuksesta, on rinnalle tullut vastaavia kehittämismenetelmiä. Esimerkiksi coaching ja mentorointi on hyvin lähellä toisiaan, mutta heidän mukaan kyse ei ole samasta asiasta. (Ristikangas ym. 2014, 15, 23) Kuitenkin useat mentorointiin liittyvät kirjat käsittelevät rinnalla myös coachausta (esimerkiksi Luecke 2008, Lancer ym. 2016, Parsloe ym. 2017).

Organisaatioissa käytetään paljon erilaisia käsitteitä kahdenkeskisille kohtaamisille ja ryhmien kehittämistuokioille, esimerkkeinä fasilitointi, coachaus ja mentorointi. Fasilitointi keskittyy ryhmiin, siihen osallistuvien ajattelun ja osaamisen esilletuomiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Coach auttaa yksilöä tunnistamaan ja saavuttamaan omia tavoitteitaan ja kehittämään ajattelun laatua, fokus on täysin coachattavassa, hänen ihmissuh-

teiseissaan ja suorituksen parantamisessa. Mentorit hyödyntävät coachaustaitoja, mutta voivat myös olla roolimallina, jakaa tietoa substanssista, yrityksestä tai toimialasta. Mentorointia sovelletaan laajemmin ja lähestymistapa on holistisempi, keskittyy koko ihmiseen ja hänen uraansa. Coach ei välttämättä ole käsiteltävän teeman substanssiasiantuntija kuten mentori – tosin tästä eivät kaikki asiantuntijat samaa mieltä. Ristikankaan ym. mentorointioppaassa (2018) kehoitetaan hakemaan parhaan substanssiosaajan sijaan sellaista mentoria, jonka kanssa arvomaailma täsmää parhaiten. On etu, jos mentori osaa kysyä substanssista ”tyhmiä kysymyksiä”, jotka haastavat ajattelua. Liiallinen asiantuntijuus voi myös tuoda mentorointiin opettajamaisen otteen, joka taas vähentää vaikuttavuutta. (Kupias & Salo 2014, 19; Murphy & Kram 2014, 116; Ristikangas ym. 2014, 37; Ristikangas ym. 2019, 19–25.)

Mentorointia monenlaisiin tilanteisiin

Mentorointia on käytetty tukena ammatillisen roolin muutostilanteessa, johtamisen vahvistamisessa, mentorin oman ammatillisen maineen kehittämisessä ja hallitsemisessa, urasuunnittelussa ja sparrauksena päätöksenteossa. Tärkeää aktorilähtöisen mentoroinnin onnistumiselle on se, että aktori itse tietää mitä etsii tai mistä haluaa pois ennen prosessin alkua. Toisille tavoitteen asettaminen on luontaista, toiset innostuvat kaikesta, ja tarvitsevat priorisointiapua. Osaa voi kuvailla ajelehtijoiksi, joilla ei välttämättä ole motivaatiota pyrkiä tiettyyn suuntaan. (Ristikangas ym. 2019, 93–97.)

Mentori voi olla esimerkiksi yritysmentori, joka on oppaana ja neuvonantajana uran eri vaiheissa tai pätevyyteen liittyvä mentorointi, joka tukee aktoria ammatillisesti esimerkiksi saavuttamaan ammatillisen pätevyyden tai muun tutkinnon, tai yhteisömentori, joka on ystävä ja asiantunteva neuvonantaja yksilölle erilaisiin tilanteisiin. Mentorointi ei ole pelkästään yksilön kehittämistä, vaan se on myös kulttuurinmuuttamista, kun yksilön toiminnan muutos heijastuu lähipiiriin. (Parsloe ym. 2017, 32, Ristikangas ym. 2019, 22–25.)

Mentorointia on käytetty myös korkeakouluharjoittelijoille, ammattiyhdistysten jäsenille, naisille aseman parantamiseksi, maahanmuuttajille ja turvapaikanhakijoille (Isotalo 2010, Parsloe ym. 2017, 32; Kallioniemi 2018).

2.5 Miten mentoroidaan?

Mentorointi voi tapahtua epävirallisesti ja spontaanina, ilman organisaation puuttumista siihen (Ruohotie 1998, 118). Tällaisten tilannesidonnaisen mentoroinnin rinnalla organisaatioilla on tavoitteellisia, systemaattisia ja strukturoituja ohjelmia osana muuta henkilöstön kehittämistä. Ohjelmaan liittyvät tukimateriaalit, aktoreiden ja mentoreiden valinta ja tukeminen ohjelman aikana. (Juusela ym. 2000, 17–18.)

Ristikangas ym. eivät usko enää mestari-kisälli-malliin tämän päivän työssä, vaan pitävät osallistavaa, yhdessä kehittämistä tehokkaampana. Kysyminen on tehokkaampaa kuin neuvominen, sillä se aktivoi omaa ajattelua. (Ristikangas ym. 2019, 22–25.)

Oppaissa mentorointiprosessille on määritelty neljä vaihetta, mutta vaiheilla voi olla eroja lähestymistavasta riippuen (esim. aktorilähtöinen Parsloe ym. 2017; valmentava mentorointi Ristikangas ym. 2019).

Suhde alkaa perustan luomisella. Tutustutaan toiseen, luodaan yhteistyölle pohja ja tehdään tavoitteelliselle yhteistyölle mentorointisopimus. Keskustelut käsittelevät paitsi toista persoonana, myös sitä mitä ohjelmalta haetaan, mitkä ovat tavoitteet tälle prosessille: mitä haluaa saada aikaan isossa kuvassa, mitä tavoitteita on prosessille, mitä odotuksia yhteistyösuhteelle. Tapaamisiin sitoudutaan, niitä valmistellaan ja avoimesti todetaan, että kipeistäkin asioista sanotaan ääneen. Aktori voi myös tehdä henkilökohtaisen oppimissuunnitelman. Mentori voi olla mukana työstämässä sitä, tarjota tukea tai ohjata tiedon lähteille, mutta vastuu on aktorilla, joskin esimieskin saattaa olla prosessissa mukana. Mentori valmistautuu analysoimaan, tunnistamaan ja ennakoimaan aktorin tarpeita eri tavoitteisiin ja varmistaa, että tavoitteet ovat hyvin määriteltäviä. (Parsloe ym. 2017, 32-33; Ristikangas ym. 2019, 188.)

Toisessa vaiheessa valmentavassa mentoroinnissa yhteistyötä suunnataan tavoitteiden avulla. Alkuvaiheessa annettuja tavoitteita konkretisoidaan esimerkiksi yhteen isoon tavoitteeseen ja sen alatavoitteisiin. Keskustelut ovat erittäin tärkeitä: esimerkiksi esimieheltä tulleet tavoitteet eivät saa olla ristiriidassa aktorin henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa alkuvaiheessa luotu oppimissuunnitelma tukee itsejohtamista. Mentori toimii kaikupohjana, tukee kysymyksillä ja kannustaa ennakoimaan. Hän saattaa antaa neuvoja, mutta niiden pitäisi olla vain vaihtoehtoja, ei toimintaohjeita. (Parsloe ym. 2017, 32-33; Ristikangas ym. 2019, 188.)

Kolmas vaihe on suunnitelman toteuttamista ja kehittymistä. Tämä vaihe on ajallisesti kaikkein pisin osa kokonaisuutta. Valmentavassa mentoroinnin keskusteluissa molemmat oppivat paitsi itsestään myös toisistaan, ytimessä on ajattelun kehittäminen ja laajentaminen reflektoinnin kautta. Aktorilähtöisessä mentori tukee oppimissuunnitelman toteuttamista itseluottamusta ja motivaatiota tukien niin, että aktori pääsee tavoitteisiin-sa. Ei-tuomitsevassa mentorointisuhteessa on helpompi käsitellä virheitä ja takapakkeja ja oppia niistä. Pyydettyessä mentori voi antaa neuvoja, mutta ajatuksena ei ole, että mentori olisi kaiken tiedon lähde. (Parsloe ym. 2017, 32–33; Ristikangas ym. 2019, 188.)

Lopettamisvaiheessa suhde on tulossa päätöksen. Se voi olla ennakkoon määritelty päättymisaika tai hetki, kun jompikumpi osapuoli kokee, että yhteistyö ei tuota enää lisäarvoa. Virallinen päätös jättää osallistujille yleensä paremman kokemuksen tunteen kuin suhteen hiljalleen hiipuminen. Lopuksi on hyvä yhdessä arvioida koko prosessia (mitä opittiin, miten oppien soveltaminen käytännössä sujuu) ja tavoitteiden saavuttamista. Jos aktorilla on edessä muodollinen arviointitilaisuuden (esim. sertifiointi), mentori voi olla tukea, mutta joka tapauksessa myös itsearviointi on tärkeää. Mentorit voivat auttaa kysymällä reflektoivia kysymyksiä esimerkiksi oppimisen esteitä arvioidessa tai saavutettujen hyötyjen konkretisoimisessa. Mentorointisuhteen päättyessä on tärkeää juhlia menestystä. (Parsloe ym. 2017, 35–36; Ristikangas ym. 2019, 189.)

2.6 Tavoitteet ja hyödyt mentoroinnissa

Kathy Kram on määritellyt mentoroinnille kaksi perustehtävää: ura- ja ammatillisen kehityksen tuki ja psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki. Uratehtäviin kuuluu muun muassa aktorin esille tuominen, valmentaminen ja haastavat tehtävät. Nämä auttavat uralla etenemiseen ja menestykseen. Psykososiaalisiin tehtäviin kuuluvat roolimallina toimiminen, hyväksyntä ja tukeminen, konsultointi sekä ystävyys, jotka kehittävät itseluottamusta, kyvykkyyttä ja tehokkuutta ja selkiyttää identiteettiä. (Luecke 2008, 77.)

Mentorointitilanteessa heräävät tunteet voivat olla merkkejä siitä, että tilanteessa on aktorille jotain tärkeää, ja niihin kannattaa tarttua. Aktorin on myös hyvä havainnoida mistä innostuu, mitä tekee mielellään ja toisaalta missä haluaa kehittyä ja mitä tekisi mielellään, missä kokee onnistuvansa, kenen kanssa työskentelee mielellään ja miksi. (Ristikangas 2019, 53.)

Merja Karjalainen tutki väitöskirjaansa (2010) varten mentorointikirjallisuudesta millaisia yleisiä tavoitteita mentoroinnille oli mainittu. Lista sopii Kramin jaotteluun, mutta antaa monipuolisemman kuvan. Tavoitteena oli mainittu mm. yleinen ajatusten, kokemusten ja sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon vaihtaminen ja niistä oppiminen, ammatillinen verkostoituminen ja ammatti-identiteetin selkiyttäminen, emotionaalisen tuen saaminen, stressin hallinnassa avustaminen, kriisien ja ongelmien ratkaiseminen ja oman toimintaympäristön tuntemuksen vahvistaminen sekä tutustuminen toimintaympäristön pelisääntöihin ja toimintatapoihin. (Karjalainen 2010, 34–35.)

Tavoitteeksi voi asettaa myös riittävän tarkasti rajattujen osaamisalueiden listaamisen. Tätä listaa voi hyödyntää mentorointikeskustelujen teemoituksessa. Valmiita osaamisalueita voi käyttää mentoroinnin lähtökohtana. (Kupias & Salo 2014, 240–241.)

Työkaluina tavoitteille voivat olla SMART-kriteerit, menestyksen kolme porrasta (mihin olet menossa, mikä siinä innostaa, mitä tekemällä pääset tavoitteeseen) tai ORAS-malli, jossa tavoitteet määritellään olennaisiksi, realistisiksi, avoimiksi ja saavutettaviksi. (Ristikangas ym. 2019, 196–198.)

Yhdysvaltalaisessa koulutusalan johtajien mentoroinnin tavoitteisiin liittyvässä tutkimuksessa (Liang ym. 2020) selvitettiin, millaisia johtajuuden pätevyysstandardien osa-alueita uudet johtaja-aktorit pitivät tärkeinä tai tarpeellisena ja miksi (Liang ym 2020, 25.) Vaikka tutkittavat olivat opetusallalla, voi tutkimusten tuloksissa nähdä yhtäläisyyksiä projektijohtamisessa: Mentorointi nähtiin hyödyllisenä esimerkiksi rakennettaessa uusien johtajien itseluottamusta kohtamaan eri sidosryhmiä ja ratkomaan monitahoisia kysymyksiä.

Tutkimuksessa havaittiin, miten tavoitteet muuttuivat mentorointiohjelman aikana: eräs aktori asetti ensimmäisen vuoden tavoitteekseen keskittyä ohjeistukseen ja yhteisön kulttuuriin, mutta päätyikin lopulta keskittymään pääasiassa johtamiseen. Mentoroitavien kyky tasapainoilla erilaisten vaatimusten välillä riippui mm. hänen ammatillisesta kyvykkyydestään, johtajakokemuksestaan ja itsetietoisuuden tasosta. Se, että aktorit tunsivat omat vahvuutensa ja kertoivat niistä mentoreille tavoitteita asetettaessa, antoi mahdollisuuden kokonaisvaltaisemmalle henkilökohtaiselle tuelle. Johtaja-aktoreita autettiin kehittämään erityisiä tavoitteita itsetietoisuuden lisäämiseksi, mikä voi lisätä itseluottamusta. (Liang ym. 2020, 32–33.)

3 PROJEKTIOHTAMINEN JA SEN PÄTEVYYSMALLIT

Projektin voi määritellä väliaikaiseksi organisaatioksi, johon on osoitettu resursseja tekemään työtä, jotta saadaan aikaan hyödyllinen muutos (a beneficial change). Projektin tuotos voi olla esimerkiksi rakennus, uusi prosessi tai organisaatiomalli. Projektin menestystä voi arvioida sen mukaan valmistuiko tuotos annetussa aikataulussa, budjetissa ja vastasiko se etukäteen tehtyä määrittelyä. Mutta tuotos itsessään ei ole tärkeintä: tuotos mahdollistaa uusia asioita, joiden kautta saamme hyötyjä. Näitä hyötyjä arvioidaan projektin päätyttyä. (Turner 2014, 20.)

Projektijohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa on usein teemana projektin menestyminen ja menestymisen kaksi ulottuvuutta: miten menestystä arvioidaan (a success criteria) ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat (success factors). Myös projektipäällikön pätevyys liittyy näihin. Toisaalta projektipäällikön osaaminen vaikuttaa projektin menestykseen, toisaalta projektipäällikön pitää olla pätevä niillä osa-alueilla, joilla on suurin vaikutus projektin menestykseen. (Crawford 2000.)

Miksi projektiammattilaisten pitää ”osata tavoitteet”?

Projekteja tehdään tyypillisesti vastauksena johonkin yksilön, ryhmän tai organisaation tarpeeseen, haluun tai toiveeseen. Projektin johdon on pystyttävä analysoimaan ja sanallistamaan nämä toiveet ja tarpeet halutuksi tuotoksiksi tai tuloksiksi – projektin tavoitteiksi. Tätä työtä tehdään projekteissa vaatimustenhallinnan prosesseissa. (Turner 2014, 139). Organisaatio nimittää projektipäällikön saavuttamaan projektin tavoitteet. Projektipäällikön rooli eroaa toiminnallisista johtajista, jotka keskittyvät hallinnolliseen valvontaan tai ydinliiketoiminnan prosesseihin. (Project Management Institute 2008, 13.)

Perimmäinen syy projekteille on aina tukea jonkinlaista liiketoimintastrategiaa. Kun projekti on valittu salkkuun, projektin strategiaa, eli suunnitelmaa tavoitteisiin pääsemiseksi kehitetään tavoitteiden, onnistumiskriteerien ja suorituskykykymittareiden ympärille. (Kerzner 2011, 82–83.)

Kappaleessa 3.2 esiteltävä IPMA:n ICB 4.0 määrittelee vaatimukset ja tavoitteet yhdeksi osaamisalueeksi. Sertifiointin kelpoisuusehdoissa arvioidaan esimerkkiprojekteja, -ohjelmia tai –salkkuja ja jokaisen vaativuutta arvioidaan kyvykkyyteen, toteutusympäristöön

sekä hallintaan ja johtamiseen perustuvilla mittareilla. Kyvykkyyden ensimmäinen mittari on: ”Tavoitteet ja tulosten arviointi (lopputulokseen liittyvä vaativuus): Tämä mittari kuvaa vaativuutta, joka syntyy epämääräisistä, tiukoista ja keskenään ristiriitaisista päämääristä, tavoitteista, vaatimuksista ja odotuksista.” (Projektiyhdistys)

3.1 Yleistä projektityön pätevyysmalleista

Yksilön on sopeuduttava nopeasti muuttuvan työmaailman vaatimuksiin. Sen lisäksi, että on hyödyllistä verkostoitua ja kehittää selkeä identiteetti, on hyvä sitoutua elinikäiseen oppimiseen, ylläpitää teknisiä taitoja ja ylläpitää työllistymiskykyä hankkimalla taitoja ja osaamista. (Ruohotie 1998, 211.) Vaan mitä ne osaamiset projektiammatillisella ovat?

Psykologi David McClelland tutki ihmisen tarvetta suoriutua ja halua ylittää itsensä sekä menestyä. Ihminen pyrkii töissä tilanteisiin, joissa on kohtuullisesti riskejä ja joista voi ottaa henkilökohtaista vastuuta. Työn monimutkainen ja haasteellinen sisältö ja siitä suoriutuminen motivoi, ei niinkään ulkoinen palkinto. Yksilöt, joilla on korkea suoriutumisen tarve, ovat kiinnostuneita siitä, miten hyvin tekee työnsä. Hän on halukas ottamaan kokonaisvastuun, hän keskittyy tehtävään voimakkaasti, haluaa siitä palautetta ja arvostaa asemaa. Näiden tutkimuksien pohjalta kehitettiin myös kyvykkyysmallit. Niissä määritellään huippusuoritus ja pyritään havainnoimalla ja haastattelemalla tunnistamaan hyvin suoriutuvien yksilöiden yleisiä asenteita ja tapoja. (Lepsinger 1999, 18; Lämsä & Hautala 2004, 85–86.)

Pätevyysmalleja voidaan hyödyntää monella tavalla, esimerkiksi rekrytoinneissa, osaamisen kehittämisessä tai palkitsemisessa. Pätevyysmalli osaamisen kehittämisen pohjana auttaa keskittymään pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja tehtävässä olennaisten taitojen kehittämiseen sen sijaan että keskityttäisiin esimerkiksi henkilön heikkouksiin – niillä ei välttämättä ole merkitystä tehtävässä. Mallit auttavat keskittymään niiden taitojen, tietojen ja piirteiden kehittämiseen jotka vaikuttavat työsuoritukseen. Kun työntekijöille on selvää mitä menestykseen tarvitaan, heidän on helpompi suunnitella omaa kehittymistään. Pätevyysmalleilla voidaan vaikuttaa paitsi tehokkuuteen, myös tavoitteita tukevan kulttuurin luomiseen tai ylläpitoon. (Lepsinger 1999, 29.)

Projektitoissa tarvittavaa pätevyyttä kuvaavia standardeja tai malleja on useita, muiden muassa

- kansainvälisen standardijärjestö ISO:n standardi ISO 21502 Guidance on Project Management,
- yhdysvaltalaisen Project Management Institutun malli Project Manager Competency Development Framework (PMCD) ja
- kansainvälisen International Project Management Associationin (IPMA) yksilöäson pätevyysstandardi ICB 4.0.

Tässä työssä on kuvattu tarkemmin ICB 4.0:aa. Se pätevyysmalli on PRY:n käyttämän sertifiointin taustalla.

Vuonna 2020 päivitetty ISO 21502 on ohje projektien menestymisen kannalta tärkeisiin käsitteisiin ja käytäntöihin. Standardi on tarkoitettu paitsi johdolle, jotta se voisi tarjota tukea projekteille, myös projektien parissa työskenteleville ja projektin sidosryhmille. Standardin kerrotaan sopivan kaikenlaisten organisaatioiden kaikkiin projekteihin toteutumalleista riippumatta. Ohjeet ovat ylätasoa kuvauksia hyvistä käytännöistä. (ISO 2020.)

Project management Institutun malli PMCD koostuu toiminta- ja henkilökohtaisista pätevyyksistä. Pohjalla on tietopätevyys, jota arvioidaan erillisillä PMP-kokeilla. Tietopätevyys ei kuulu PMCD:hen. Toimintapätevyudet liittyvät projektin eri vaiheisiin, joita ovat muun muassa aloittaminen, suunnittelu ja projektin päättäminen. Henkilökohtaisia pätevyksiä on viestintä, ihmisten ja asioiden johtaminen (leading ja managing), kognitiiviset kyvyt, tehokkuus ja ammattitaito. PMCD perustuu PMI:n projektijohtamisen käsikirjaan Project Management Book of Knowledge (PMBOK). (Project Management Institute 2007, 3–7, 25)

3.2 IPMA:n yksilöpätevyksien standardi ICB 4.0

Kansainvälinen projektijohtamisjärjestö IPMA:n tavoitteena on muun muassa tarjota projektijohtamiseen liittyvää tietotaitoa, ja sillä onkin muun muassa omia projektijohtamisen sertifikaatteja ja standardeja yksilöille, projekteille ja organisaatioille. (IPMAc)

IPMA:n yksilöille suunniteltu pätevyysmalli on Individual Competence Baseline. Uusin versio vuodelta 2015 on neljäs versio pätevyysmallista, ensimmäinen versio julkaistiin

vuonna 1998. ICB:lle on listattu monia käyttötarkoituksia yritysten, kouluttajien ja tutkijoiden käyttöön, mutta se on perusta sertifiointille, henkilöstön kehittämiseksi ja antaa suuntaviivoja opettamiselle. (IPMA 2015, 10, IPMAb.)

Organisaatioiden projektijohtamiskyvykkyydelle on pätevyysmalli Organisational Competence Baseline (OCB). Siinä määritellään organisaatiotasolla projektijohtamisen kyvykkyyden pohjaa, elementtejä ja niiden vuorovaikutusta sekä miten kyvykkyyttä voi parantaa ja ylläpitää. Yhtenä työkaluna yksilöiden kehittämiseksi on mainittu mentorointi. (IPMA 2016, 19, 57–58.)

Yksilötason pätevyysmalli ICB:n määritelmän mukaan yksilön pätevyys on tietojen, taitojen ja kykyjen soveltamista. Tieto on kuvattu informaation ja kokemuksen kokoelmaksi. Taidot ovat teknisiä valmiuksia, joilla yksilö suorittaa tehtävän. Kyky on tietojen ja taitojen oikeanlaista ja oikea-aikaista käyttöä käytännössä. Kokemuksella on roolinsa pätevyyden kehittämisessä ja sen osoittamisessa. Sertifioinneissa arvioidaan tiedon lisäksi kokemuksen kautta saatua pätevyyttä (IPMA 2015, 8–9).

ICB:ssä projektijohtamisen pätevyudet on jaettu kolmeen alueeseen: ihmiset, käytäntö ja näkökulma. Ihmispätevyudet ovat paitsi henkilökohtaisia, myös henkilöidenvälisiä pätevyyskäsitteitä. Käytännöt viittaavat projektien, ohjelmien tai salkkujen johtamisessa käytettyihin menetelmiin ja työkaluihin. Myös näkökulmaan liittyy menetelmiä ja työkaluja, jotka liittyvät vuorovaikutukseen ja toimintaympäristöön sekä projektien aloittamiseen ja tukemiseen. Standardin mukaan nämä kolme aluetta muodostavat ”täydellisen ja tasa-painoisen yksilön” eli projektijohtamisen osaamisalueiden kokonaisuuden. (IPMA 2015, 17–20.)

Pätevyysstandardin kolme osa-alueetta elementteineen

Alla taulukossa on listattu pätevyysmallin kolmen alueetta elementteineen. Taulukossa oleva numerointi on standardista. Käytäntöön kuuluva elementti muutos ja muuntaminen (4.5.13) on suomenkielisessä pätevyysmallissa, mutta ei englanninkielisessä.

Taulukko 1. ICB:n osa-alueet elementteineen (IPMA 2015, 26).

4.3 Näkökulma	4.4 Ihminen	4.5 Käytäntö
4.3.1 Strategia	4.4.1 Itsetuntemus ja itsensäjohtaminen	4.5.1 Toteutusmalli
4.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit	4.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	4.5.2 Vaatimukset ja tavoitteet
4.3.3 Standardien ja määräysten noudattaminen	4.4.3 Henkilökohtainen viestintä	4.5.3 Laajuus
4.3.4 Valta ja kiinnostus	4.4.4 Suhteet ja sitoutuminen	4.5.4 Aika
4.3.5 Kulttuuri ja arvot	4.4.5 Johtajuus	4.5.5 Organisaatio ja informaatio
	4.4.6 Ryhmätyö	4.5.6 Laatu
	4.4.7 Ristiriidat ja kriisit	4.5.7 Talous
	4.4.8 Oivaltaminen	4.5.8 Resurssit
	4.4.8 Neuvottelu	4.5.9 Hankinta
	4.4.9 Tulossuuntautuneisuus	4.5.10 Suunnittelu ja ohjaus
		4.5.11 Riskit ja mahdollisuudet
		4.5.12 Sidosryhmät
		4.5.13 Muutos ja muuntaminen

Kun kolme aluetta on pilkottu elementteihin, pätevyysmallissa mennään yhä tarkempiin yksityiskohtiin. Kukin elementti on määritelty tarkemmin. Elementtiin kuuluvat tiedot, taidot ja kyvyt on listattu ja elementin merkitys projektityössä on kuvattu. Elementit on lisäksi ristiinlinkitetty toisiinsa.

Jokaiseen elementtiin on kuvattu kolmesta seitsemään keskeistä indikaattoria. Indikaattori ovat erilaisia kykyjä. Kullekin indikaattori on myös mittarit, joille ei ole määritelty tarkkaa asteikkoa, vaan ne ovat toteavia lauseita, joihin voi vastata esimerkiksi omaa osaamista arvioidessaan kyllä tai ei.

Seuraavaksi on kuvattu yksi elementti, yksi siihen liittyvä indikaattori ja indikaattorin mitarit.

Esimerkki ihmiseen liittyvästä elementistä: ristiriidat ja kriisit

Ristiriidat murentavat hyvää työilmapiiriä ja vaikuttavat kielteisesti asianosaisiin. Ristiriitoja ja kriisejä on pyrittävä ennakoimaan ympäristöä tarkkailemalla ja erimielisyyksiä huomioiden. Tilanteita hillitään ja ratkaistaan asiallisesti sekä oppimiseen kannustaen yhteistyöllä, suostuttelulla ja tarvittaessa vastuuta siirtämällä.

Ristiriita ja kriisitilanteiden hallinta rakentuu monenlaiselle tiedolle. On tunnettava sovitelu-, luovuus-, kohtuullistamis- ja tulevaisuudennäkymätekniikat. Lisäksi on tiedettävä ristiriidan vaiheet, ristiriitojen arvo ryhmytyksessä sekä kauhuskenaariot. Kriisejä varten on oltava kriisisuunnitelma.

Tärkeitä taitoja ovat diplomatia ja kyky analysoida ja neuvotella. Ristiriitatilanteissa on löydettävä kompromisseja, osattava kohtuullistaa ja vakuuttaa. Tilanteessa on tarpeen myös kyky sietää stressiä.

Ristiriita- ja kriisitilanteisiin liittyvät kaikki muut ihmispätevyys-elementit. Niiden lisäksi elementtiin liittyvät myös valta ja kiinnostus, kulttuuri ja arvot, resurssit, suunnittelu ja ohjaus sekä riskit ja mahdollisuudet.

Kaikkiin elementtiin liittyy indikaattoreita, jotka viittaavat pätevyyteen kyseisessä elementissä. Ristiriita- ja kriisitilanteissa pätevyyteen viittaavat neljä kykyä:

- kyky ennakoida ja mahdollisesti ehkäistä ristiriitoja ja kriisejä,
- kyky analysoida ristiriitojen ja kriisien syitä ja seurauksia sekä valita tarkoituksenmukaiset vastineet,
- kyky välittää ja ratkaisee ristiriitoja ja kriisejä ja/tai niiden vaikutuksia sekä
- kyky tunnistaa ja jakaa oppia ristiriidoista ja kriiseistä parantaakseen tulevaisuuden käytäntöä.

Näille kyvyille, indikaattoreille, on määritelty myös mittarit. Kyvyille ennakoida ja mahdollisesti ehkäistä ristiriitoja ja kriisejä mittareina ovat seuraavat toiminnot:

- Analysoi potentiaalisesti stressaavia tilanteita
- Pitää ristiriitaiset luonteet tai kiinnostukset erillään eri tehtävissä tai ryhmissä
- Delegoi ristiriitaherkät asiat tietyille ihmisille
- Toteuttaa ehkäiseviä toimenpiteitä
- Tekee stressiä vähentäviä toimenpiteitä
- Ennakoi mahdollisia ryhmän stressaavia tilanteita

(IPMA 2015, 74–76.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Edellisessä kappaleessa on kuvattu projektiammatilaisen osaamista. Jos osaamisessa on puutteita, mitä niistä mentoroinnilla voisi paikata? Mitä projektiammatilainen voi mentoroinnilla tavoitella?

Asiaa selvitettiin kartoittamalla keväällä 2020 mentorointiohjelmaan osallistuneiden tavoitteita. Tapaustutkimuksella voidaan saada tietoa yksittäisestä tapauksesta tai toisiinsa liittyvien tapausten joukosta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole testata hypoteesia tai tehdä ennustetta, vaan kuvata tutkimuskohteen ominaispiirteitä tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–135.)

Kartoittavaan tutkimukseen sopii laadullinen tutkimus (Hirsjärvi ym 2007, 130-135). Laadullisissa tutkimuksissa tavoitteena on usein kuvata tai ymmärtää ilmiötä, ja tutkimuskysymykset ovat usein mitä- ja miten-kysymyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Mentorointiohjelman yhteydessä kiinnosti erityisesti mitä projektiammatillisuuteen liittyneitä tavoitteita osallistujat asettivat. Tavoitteiden asettamista ei johdettu ohjelmasta käsin, joten oli mahdollista, että tavoitteet voisivat liittyä muuhunkin kuin projektiammatillisuuteen. Koska hyvin varhaisessa vaiheessa kävi ilmi, että tavoitteiden asettaminen ei ollut kaikille helppoa, aineistosta haettiin osallistujien ideoita myös siihen, miten tavoitteiden asettamista voisi tukea.

Tutkimuskysymykset muotoiltiin seuraavanlaisiksi:

1. Mitä tavoitteita mentorointiohjelmaan osallistuvat asettivat?
2. Miten tavoitteet vastaavat IPMA:n pätevyysmallin määrittelemiä osaamisia?
3. Miten mentorointiohjelmaa voidaan kehittää tavoitteiden määrittelyn osalta?

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin asiakirjoihin perustuva tieto. Niitä voidaan tutkia vaihtoehtoisesti tai rinnakkain tilanteen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Koska pyrkimyksenä on saada monipuolinen kuva tapauksesta, on perusteltua yhdistellä useita aineistoja, kuten haastatteluja, havainnointia ja tilastoja (Vuori, J.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei ole yhden kaavan projekti, vaan joukko monenlaisia tutkimuksia. Yhteiskuntatieteissä on jo 1990-luvulla koottu yli 40 erilaista kvalitatiivisen tutkimuksen lajia. Voikin puhua ennemmin kvalitatiivisesta suuntauksesta. Yhteis-

siä piirteitä kvalitatiivisille tutkimuksille ovat mm. että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruussa suositetaan ihmisiä, eli käytetään havaintoja ja keskusteluja enemmän kuin mittavälineitä. Lähtökohtana ei ole teorian testaaminen (deduktio), vaan aineisto määrittelee mikä on tärkeää (induktio). Tutkimussuunnitelmaa elää tutkimuksen edetessä olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 158–160.)

4.1 Aineiston keruu

Aineiston keruun tavoitteena oli kartoittaa mentorointiohjelmaan osallistuvien tavoitteet ja kerätä osallistujien ajatuksia keinoista tukea tavoitteiden asettamisessa.

Tutkimusaineistoa kerättiin kolmella tavalla: havainnoimalla mentorointiohjelman aloitettua ja päättäneitä yhteistilaisuuksia, lähettämällä kaikille osallistujille kyselylomake ohjelman alkuvaiheessa ja sen päätyttyä sekä syventämällä aineistoa kolmea vapaaehtoista haastatteleamalla.

Ensimmäinen osa-aineisto (data 1) koostuu havainnoista, joita tehtiin mentorointiohjelman aloitus- ja päätöstilaisuuksissa. Alkuperäisen aineistonkeruusuunnitelman mukaan tarkoituksena oli osallistua kaikkiin mentorointiohjelman tilaisuuksiin ja tarkkailla yhteisiä keskusteluja miten tavoitteihin liittyvää keskustelua ohjelmassa tuettiin. Covid-19-pandemia vaikutti opinnäytetyön tekijän mahdollisuuksiin osallistua yhteistilaisuuksiin maaliskuun ja huhtikuussa, joten keskustelun kehittymistä alusta loppuun ei voitu havainnoida. Tässä aineistoissa huomio on pääosin tavoitteiden asettamisen haasteissa ja mahdollisissa keinoissa tukea siinä.

Kyselyissä huomio oli tavoitteiden keruussa. Ensimmäinen kysely (data 2) tehtiin helmikuun lopulla, kun haasteita ja tavoitteita oli ehditty miettimään jo jonkun aikaa itsekseen ja mahdollisesti parin kanssa. Lomakkeen vastauksia ei oltu etukäteen määritelty, vaan vastauskenttä oli avoin. Kyselyyn vastasi 10/20:sta osallistujasta. Kyselyn kysymykset on listattu liitteessä 1. Toinen kysely (data 3) lähetettiin elokuun alussa, ohjelman jo päätyttyä. Kyselyn vastausprosentti oli 35, eli kyselyyn vastasi seitsemän osallistujaa. Myös tämän kyselyn kysymykset on nähtävissä liitteessä 1.

Neljäs osa-aineisto (data 4) koostuu haastatteluista, joihin pyydettiin osallistumaan vapaaehtoisuuden pohjalta. Haastatteluihin oli hahmotettu teemoja ja tukikysymyksiä (liite

2). Haastatteluissa tuli esille joitakin tavoitteita, joita ei tullut esiin kyselyissä, mutta pääasiassa haastatteluissa keskusteltiin tavoitteiden asettamisesta, sen haasteista ja tavoitteisiin liittyvistä keskusteluista. Haastateltavina oli yksi aktori-mentoripari ja yksi aktori. Kaikkia haastateltiin erikseen noin 45-60 minuuttia kestäneessä haastattelussa.

4.2 Aineiston käsittely

Aineistojen pohjalta ei ollut muodostettavissa listaa esimerkiksi SMART-kriteereillä määritellyistä tavoitteista, vaan tavoitteeksi oli usein mainittu vain jokin tietty aihe. Kyselyn muhin kysymyksiin tulleista vastauksista ja haastatteluista oli poimittavissa lisää aiheita, jotka liittyivät joko tavoitteisiin tai kuvasivat ohjelmassa käytyjä keskusteluja. Näistä koostettiin lista tavoitteista. Alla on kuvattu muutama esimerkki siitä, miten tavoitteita käsiteltiin.

Ensimmäisessä kyselyssä tiedusteltiin osallistujien motiiveista osallistua ohjelmaan. Vastaukset olivat pääasiassa laajoja, eikä niissä ollut vielä kuvattuna tarkkaa tavoitetta.

"Halusin mahdollisuuden päästä keskustelemaan ammattiini liittyvistä asioista jonkun kanssa, joka ei työskentele samassa organisaatiossa. Näin halusin päästä laajentamaan perspektiiviä ja hieman kuulemaan, miten muilla organisaatioilla asioita on järjestetty."

"Voidakseni jakaa kokemustani sekä osaamistani ja todentaa myös, josko minulla aidosti on relevanttia jaettavaa. Samaten tavoittelen myös kokemusta siitä, että onko minulla avuja mentorina toimimiseen, joka roolina kiinnostaa minua myös jatkossa."

"Halu auttaa muita."

Kyselyistä poimittiin tavoitteet tai haasteet, joista parit olivat keskustelleet. Vastauskentän ollessa avoin vastausten rakenne oli vaihteleva.

Jotkut vastaukset kertoivat alkuvaiheesta yleisellä tasolla ja niin, ettei varsinaista tavoitetta oltu kirjattu:

"Melko yleisiä asioita. Tähän mennessä vielä mennyt iso osa ajasta lähtötilanteen kuvaamiseen. Jonkun verran palaverikäytännöistä, dokumentoinneista ja projektiryhmäläisten ohjaamisesta on puhuttu."

Tästä vastauksesta tavoitetta koskevaksi teemaksi poimittiin palaverikäytännöt, dokumentointi ja projektiryhmän ohjaaminen. Myös lähtötilanteen kuvaaminen on tavoitteen

kannalta tärkeää, ja havainto siitä, että siihen kului paljon aikaa, poimittiin listaan sei-koista, joita mentorointiohjelman tavoitteen määrittelyn kehittämisessä voisi huomioida.

Toinen esimerkki yleisen tason vastauksesta:

"Ihan arkisia projekteihin liittyviä juttuja kuten esim. ohjausryhmäkäytäntöihin-, budjetointiin-, statuspalaveri-, yms. käytäntöihin liittyviä asioita."

Tästä esimerkkipastauksesta poimittiin tavoiteteemaksi ohjausryhmäkäytännöt, budje-tointi ja statuspalaverit.

Vastauksissa oli myös enemmän tavoitetta muistuttavia elementtejä:

"Miten muuttaa organisaation projektikulttuuria. Tämä on valtava aihe, jota pil-komme pienemmäksi. Tavoitteena on määrittellä muutoksen mahdollistajat."

"Projektikulttuurin muuttaminen on yksi teema, ja muutosten mahdollistajien mää-rittely tarkentaa sitä, mutta on myös hyvä oma teema tavoitteelle."

Useassa vastauksessa toistui itsevarmuuden lisääminen joko suoraan tai epäsuorem-min:

"Projektipäällikkönä toimimisen itsevarmuuden lisäämistä."

"Halusin lisää varmuutta omaan tekemiseen, kuuntelemalla miten kokeneet pro-jektipäälliköt hoitavat hommat."

Loppukyselyssä tavoitteita tiedustellessa vastaukseksi tuli jo tilaisuuksista tehty havain-to:

"Tavoitteiden asetanta oli itselleni aika vaikeaa, oikeastaan koko matkan. En saa-nut sellaisia tavoitteita asetettua, joita olisi jotenkin voinut mitata, joten luovuimme niistä suosiolla."

Tavoitteita on tavoitelistaukseen (kappaleessa 5.1.) vähän käsitelty. Esimerkiksi eri vas-taajien maininnat "palaverikäytännöt" ja "statuspalaveri" on yhdistetty yhdeksi (2.). Toi-saalta tavoitteeksi ilmoitettu "projektikulttuurin muuttaminen, muutosten mahdollistajien määrittely" on pilkottu kahteen osaan "projektikulttuurin muuttaminen" (10.) ja "muutos-ten mahdollistajien määrittely" (8.), ja niihin on taas yhdistetty muilta vastaajilta tulleet, samaan aiheeseen liittyneet tavoitteet.

5 AINEISTOSTA SAADUT TULOKSET

Jo alkuvaiheessa kävi ilmi sekä aloitustilaisuutta havainnoimalla että ensimmäisen kyselyn vastauksista, että tavoitteiden määrittely oli monelle ”tavoiteammattilaisille” hankalaa. Jotkut eivät saaneet tavoitteita listattua ollenkaan, toiset eivät määritelleet niitä kovinkaan tarkasti. Toisaalta kolmesta haastattelusta kaksi koki onnistuneensa määrittelemään tavoitteet ja saavuttaneensakin ne.

Sekä kyselyjen vastauksissa että haastatteluissa tavoitteista keskustellessa aiheet liittyivät monipuolisesti projektiammattilaisen osaamisalueisiin. Tätä vertailua on kuvattu tarkemmin alaotsikon 5.2 alla. Joidenkin tavoite oli tutustua mentorointiin ylipäänsä, toiset halusivat arvioida voisiko sitä hyödyntää omassa organisaatiossa tai voisiko itse esimerkiksi toimia mentorina jatkossakin. Myös yrittäjyys, tuotteistaminen ja henkilöbrändin rakentaminen olivat tavoitteiden aiheena.

Vaikka tavoitteen asettaminen oli ollut joillekin vaikeaa, eikä kaikki olleet saaneet niitä edes määriteltyä, ohjelma koettiin hyödylliseksi: ”En ehkä löydä mitään ihan helposti mitattavaa ominaisuutta joka tästä jää taskuun, mutta olen saanut paljon mentoriltani.”

5.1 Mitä tavoitteita mentorointiohjelmaan osallistuvat asettivat?

Seuraavassa taulukossa on listattu kaikki kyselyissä ilmoitetut tavoitteet sekä kappaaleessa 3.2 kuvatusti teemoja, joista mentoroinnissa keskusteltiin tavoitteiden tai esimerkiksi haasteiden yhteydessä.

Tavoitteet on numeroitu käsittelyn seuraamisen helpottamiseksi.

1. Lähtötilanteen kuvaaminen
2. Palaverikäytännöt (statuspalaveri)
3. Dokumentointi (dokumenttipohjat)
4. Projektiryhmän ohjaus
5. Projektitoimisto (tavoitteet, käyttöönotto, hyötyjen realisoiminen, rooli organisaatiossa)
6. Ohjausryhmäkäytännöt
7. Budjetointi
8. Muutosten hallinta (muutosjohtaminen, muutosten mahdollistajien määrittely, valmius reagoida muutoksiin)
9. Sitouttaminen
10. Projektijohtamisen kehittäminen (Konkreettinen ehdotus organisaatiolle sen projektitoiminnan kehittämisestä, projektikulttuurin muuttaminen, kypsyystaso, Oman ja organisaation osaamisen kasvattaminen projektien johtamisessa)
11. Tunnetason keskusteluja arkisista asioista
12. Tuki aktorille (ja hänen organisaatiolle, olla aktorin tukena tavoitteiden saavuttamisessa)
13. Urakehitys (aktorin uravalinnoissa auttaminen)
14. Itseluottamuksen kasvattaminen (Itsevarmuutta projektipäällikkönä toimimiseen)
15. Toiveiden ja odotusten hallinta (Myynnin ja projektijohdon erilaiset toiveet projektille, ymmärrys johtoryhmän odotuksille)
16. Ajanhallinta (Aikapula)
17. Oma hyvinvointi ja jaksaminen
18. Fokus (fokusen puute)
19. Kokemusten jakaminen (muiden kokemuksista kuuleminen ja oppiminen)
20. Mentorointiin perehtyminen (onko minusta mentoriksi, itsevarmuutta mentorina toimimiseen)
21. Oman osaamisen benchmarkkaus
22. Tavoitteiden kirkastaminen
23. Verkostoituminen
24. Viestintä, vaikuttaminen
25. Auttaa muita kehittymään ja oivaltamaan
26. Asiantuntijan palvelun myynti, tuotteistus
27. Mittaaminen, todentaminen
28. Henkilöbrändin rakentaminen
29. Yritystoiminta

5.2 Miten tavoitteet vastaavat pätevyysstandardin määrittelemiä osaamisia?

Pääosin tavoitteet liittyvät projektijohtamisen pätevyysmallin elementteihin suoraan tai niissä viitataan taitoon tai tietämykseen, jonka voi jollakin tavalla liittää elementteihin. Kahdenkymmenen osallistujan joukosta saatujen vastausten perusteella ihan kaikkia pätevyysmallin elementtejä ei oltu keskusteluissa käsitelty, mutta kaikista kolmesta osa-alueesta (näkökulma, ihminen, käytäntö) useammasta elementistä on keskusteltu.

Valtaosan edellä esitetyn listan tavoitteista voi liittää ainakin yhteen pätevyysalueen elementtiin, monet useampaankin. Esimerkiksi tavoite Viestintä, vaikuttaminen (24.) on merkitty taulukossa 3. vain ilmiselvään kohtaan Henkilökohtainen viestintä (4.4.3), mutta viestintä liittyy tavalla tai toisella kaikkiin ihmisiin liittyviin pätevyys-elementteihin.

Kaikkia tavoitteita ei ole taulukkoon laitettu, jos yhteys ei ole ollut ihan ilmiselvä. Tästä muutama esimerkki:

Melko yleisellä tasolla mainittu Tunnetason keskusteluja arkisista asioista (11.) voisi olla osa tunnetaitoja, joita taas voi pitää tärkeinä esimerkiksi elementeissä itsetuntemus ja itsensäjohtaminen (4.4.1), johtajuus (4.4.5) ja ristiriita- ja kriisitilanteet (4.4.7) – tai kuten aiemmin mainitsema esimerkki viestinnästä, myös tunteet liittyvät kaikkiin ihmisiin liittyvissä elementeissä.

Tavoitteen Tuki aktorille (12.) voi hyvin liittää esimerkiksi elementtiin oivaltaminen (4.4.8) ja sen indikaattoreihin Antaa virikkeitä avoimeen ja luovaan ympäristöön ja tukee sitä (4.4.8.1) ja Edistää ja soveltaa luovia tekniikoita vaihtoehtojen ja ratkaisujen löytämiseksi (4.4.8.4).

Pelkkä Fokus (18.) on hankala hahmottaa tavoitteeksi, mutta keskittyminen on taito, joka liittyy esimerkiksi itsetuntemukseen ja itsensäjohtamiseen (4.4.1): ”Tunteiden ohjaaminen ja tehtäviin keskittyminen, myös provosoituna.”

Seuraavaksi tavoitteet on taulukoitu pätevyysmallin osa-alueiden elementtien mukaisesti.

Taulukko 2. Näkökulmaan liittyneet tavoitteet.

Elementti	Tavoite
4.3.1 Strategia	
4.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit	3. Dokumentointi 5. Projektitoimisto 10. Projektijohtamisen kehittäminen
4.3.3 Standardit ja määräysten noudattaminen	
4.3.4 Valta ja kiinnostus	
4.3.5 Kulttuuri ja arvot	10. Projektijohtamisen kehittäminen

Näkökulmaan liittyvät tavoitteet oli kuvattu pääasiassa organisaation projektikulttuurin tai yleisen projektitoiminnan kehittämisenä. Konkreettisempina esimerkkeinä olivat projektitoimiston (PMO) perustamiseen liittyvät toimet sekä sen rooli organisaatiossa: ohjaako se projektitoimintaa vai onko se sitä tukeva toiminto. Dokumentointi ja siihen liittyvät asiakirjapohjat olivat toinen konkreettinen esimerkki hallintoon, rakenteisiin ja prosesseihin liittyvästä tavoitteesta.

Taulukko 3. Ihmisiin liittyneet tavoitteet.

Elementti	Tavoite
4.4.1 itsetuntemus ja itsensä johtaminen	14. Itseluottamuksen kasvattaminen 16. Ajanhallinta 17. Oma hyvinvointi ja jaksaminen 21. Oman osaamisen benchmarkkaus
4.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luottavuus	
4.4.3 Henkilökohtainen viestintä	24. Viestintä, vaikuttaminen
4.4.4 Suhteet ja sitoutuminen	9. Sitouttaminen 14. Itseluottamuksen kasvattaminen 23. Verkostoituminen
4.4.5 Johtajuus	
4.4.6 Ryhmätyö	
4.4.7 Ristiriidat ja kriisit	
4.4.8 Oivaltaminen	
4.4.9 Neuvottelu	14. Itseluottamuksen kasvattaminen
4.4.10 Tulossuuntautuneisuus	5. Projektitoimisto

Itseen ja ihmisiin liittyvissä elementeissä tavoitteet liittyvät vahvimmin itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen sekä suhteisiin ja sitouttamiseen. Toisaalta, kuten kappaleessa 3.2 mainittiin, viestintä ja vaikuttaminen liittyy kaikkiin yllä oleviin elementteihin, samoin tunnetaidot.

Taulukko 4. Käytäntöihin liittyneet tavoitteet.

Elementti	Tavoite
4.5.1 Toteutusmalli	
4.5.2 Vaatimukset ja tavoitteet	15. Toiveiden ja odotusten hallinta 22. Tavoitteiden kirkastaminen
4.5.3 Laajuus	
4.5.4 Aika	1. Lähtötilanteen kuvaaminen 16. Ajanhallinta
4.5.5 Organisaatio ja informaatio	3. Dokumentointi
4.5.6 Laatu	
4.5.7 Talous	7. Budjetointi
4.5.8 Resurssit	10. Projektijohtamisen kehittäminen
4.5.9 Hankinta	1. Lähtötilanteen kuvaaminen
4.5.10 Suunnittelu ja ohjaus	2. Palaverikäytännöt 4. Projektiryhmäläisten ohjaus 5. Projektitoimisto 6. Ohjausryhmäkäytännöt
4.5.11 Riskit ja mahdollisuudet	
4.5.12 Sidosryhmät	9. Sitouttaminen 15. Toiveiden ja odotusten hallinta 23. Verkostoituminen
4.5.13 Muutos ja muuntaminen	8. Muutosten hallinta

Pätevyysmallin osa-alueeseen käytännöt liittyvät eniten elementtejä, ja monet tavoitteista linkittyvät niihin.

5.3 Miten mentorointiohjelmaa voidaan kehittää tavoitteiden määrittelyn osalta?

Osa koki tavoitteiden määrittelyn hankalaksi. Koska tavoitteita voidaan kuitenkin pitää mentorointiprosessille tärkeinä, niiden määrittelyyn – ja niiden saavuttamiseen – voisi tarjota vieläkin enemmän työkaluja.

Osa kehitysideoista liittyy ohjeistamiseen ja koulutukseen, esimerkiksi toivottiin selkeämpää etenemissuunnitelmaa ja mentoreille lisäkoulutusta. Yleinen huomio oli, että tavoitteisiin ja niiden palasteluun kannattaisi keskittyä hyvissä ajoin – ehkä sitäkin voisi ohjeistaa enemmän. Osallistujat olivat käyttäneet erilaisia menetelmiä ja työkaluja tavoitteiden hahmottamiseen. Niitä voisi listata laajemminkin aluksi, jotta jokainen pari (aktori/mentori) löytäisi omaan tilanteeseen parhaiten sopivan.

Konkreettisina ehdotuksina tuli ajatus siitä, että kaikilla olisi yksi yhteinen tavoite. Hyvin muotoiltu tavoite voisi olla myös esimerkki siitä, millaiseksi tavoite kannattaa muotoilla ja miten sitä voisi mitata. Yhteisestä tavoitteesta voisi mentorointiohjelmassa herätä parien välillä hyvää keskustelua.

Toinen ehdotus oli, että ennen ohjelman alkua voisi olla joku ennakkotehtävä tavoitteista, hyvillä taustamateriaaleilla varustettuna. Vastausten joukossa todettiin, että tavoitteiden käsittelyyn pitäisi varata aikaa, ja ennakkotehtävä mahdollistaisi sen.

Yksi hyvä taustamateriaali tai työkalu mahdollisten tavoitteiden hahmottamiseen on IPMA:n ICB4.0 pätevyysmalli. Siitä saa konkreettisen kuvauksen siitä, mitä kaikkea tavoitteenakin mainittu ”oman osaamisen vahvistaminen” voisi tarkoittaa. Voisiko kattavasta ammattitaidon osa-alueiden, niiden elementtien ja indikaattorien kuvauksesta olla apua hahmottamaan, mihin osa-alueeseen voisi mentorointiohjelmassa keskittyä? Voisiko yleinen kuvaus ”syventää osaamista” olla merkki siitä, että tiedostaa, että osaamista voisi vielä kehittää, mutta ei oikein edes osaa sanoa mitä ei osaa tai mitä pitäisi osata paremmin?

Teemahaastattelussa nousi esille myös idea siitä, että ohjelman tavoite olisikin niiden tarkempien tavoitteiden määrittely. Tämä voisi toimia pohjana mahdolliselle seuraavalle mentorointikierrokselle tai henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelmana.

6 POHDINTA JA WAY FORWARD

Mitä projektiammatilainen voi mentorointiohjelmalla tavoitella? Mitä vaan! Yhden mentorointiohjelman osallistujaryhmän perusteella määritellyt tavoitteet koskivat Kathy Kramin jaottelun mukaisesti uraa ja ammatillista tukea sekä psykososiaalista ja emotionaalista tukea. Haluttiin edetä uralla, hakea työvälineitä yrittäjyyteen, kokemusta mentoroinnista mutta myös keskustella tunnetason asioista. Tavoitteet käsittelivät ICB 4.0 -pätevyysmallin kaikkia osa-alueita, ja monia niihin kuuluvia elementtejä oli keskustelujen teemoina. Voi keskittyä ihmisten johtamiseen (leadership) liittyviin elementteihin, tai vaikka asioiden johtamiseen (management) liittyviin käytäntöihin. Halu kuulla muiden kokemuksista ja oppia niistä tuo varmasti näkökulmaan liittyviin elementteihin varmuutta.

Mutta jotta voisi tavoitella jotain, se pitäisi osata määritellä. Miksi tavoitteen asettaminen voi olla hankalaa?

Vaikka syyt haasteisiin ei nousseet suoraan aineistosta esille, ei sen pohjalta jäänyt myöskään mielikuvaa siitä, ettei osallistujat olisi ymmärtäneet tavoitteiden tärkeyttä tai tietäisi mistä tavoitteissa on kyse. Hahmottiko osallistujat projektiammatilaiselta vaadittavien tietojen, taitojen ja kykyjen kokonaisuuden? Oliko mahdollisten ammatillisten tavoitteiden kirjo mielessä? Vai oliko ajoiko osallistujia ohjelmaan halu tulla paremmaksi asiantuntijaksi, vaikka eivät osanneetkaan tarkalleen määritellä, mikä osaamisen taso on? Ainakin yksi osallistuja ilmoitti tavoitteena ”benchmarkata omaa osaamistaan”. Taitotasoa voisi tietysti alussa arvioida yhdessä esimerkiksi sertifiointikokeen kysymyksillä tai tekemällä ICB 4.0:sta vaikka tiiviin visuaalisen kokonaisuuden, josta voisi hahmottaa kyvykkyyden koko kenttää.

Jos osa-alueiden elementtien indikaattorit mittareineen purkaisi listaksi, olisi tarjolla melko yksityiskohtaiselle tasolle menevä lista mahdollisista tavoitteista ja sellaisen aiheista. Osaanko ryhmätyön? Sen alle kuuluu pätevyysmallissa 26 erilaista mittaria, joista järjestyksessä ensimmäinen on kyky ”harkita yksilöiden pätevyyskäsitteitä, vahvuuksia, heikkouksia, ja motivaatiota päättäessään ryhmään osallistumisesta, rooleista ja tehtävistä”. Jo tässä yhdessä mittarissa riittää itsenäistä pohdittavaa tai aiheita keskustelulle.

Toisaalta, vaikka hahmottaisi osaamisensa tason kokonaisuutena, onko esimerkiksi rakennus-, myynti- tai organisaation kehittämisprojektien tavoitteita kohti pyrkivillä kokemusta oman osaamisen johtamisesta konkreettisten tavoitteiden avulla?

Miten tavoitteiden asettamista voidaan kehittää? Tavoitteiden määrittelyyn oli ohjelman puolesta erilaisia työkaluja ja keskusteluapua, ja osallistujat esittelivät päätöstilaisuudessa myös itse käyttöön ottamiaan malleja. Projektiammattilaisten on osattava kerätä vaatimuksia, muotoilla tavoitteita ja määritellä mittareita monenlaisiin projekteihin, joten en pidä huonona sitä, jos vaikka parit olivatkin käyttäneet valtaosan ajasta tavoitteiden käsittelyyn. Yhteisissä tilaisuuksissa kokemuksia ja työkaluja vielä jaettiin muiden hyödyksi. Minusta mentorointiohjelman tavoite voisi olla sen tavoitteiden määrittely. Että ohjelman lopuksi olisi lista hyvin muotoilluista tavoitteista, jotka olisivat itselle merkityksellisiä, haasteellisia, joille voisi antaa jonkinlaisen aikataulunkin. Osaamisen kehittyminen hän on jatkuvaa eikä pääty mentorointiohjelman loppumiseen. Ehkä tavoitteiden saavuttamista voi jatkaa joskus toisella mentorointiohjelmallakin, mutta myös monella muulla tavalla.

Ammattitaidon vaatimusten kartoittamiseen ICB 4.0 on oiva työkalu. Se auttaa hahmottamaan paitsi ammattilaisena hallittavaa kokonaisuutta, myös sen osasten erilaisia yksityiskohtia. Erilaisten pätevyysmallien avulla voi konkretisoida sitä epämääräistä tunnetta, että omaa tai organisaation osaamistasoa pitäisi nostaa, mutta *mitä* se oikeastaan käytännössä tarkoittaisi.

Jos ohjelma on työpaikan sisäinen, voisi tavoitteet tulla organisaation johdosta, henkilöstöhallinnosta tai omalta esihenkilöltä. PRY tuo ammattilaisia yhteen ja tarjoaa hyvän mahdollisuuden löytää itselleen pariaksi projektiammattilainen, mutta tavoitteet on osallistujien tuotava mukanaan. Se on toki hyvä, sillä kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden asetteluun on motivaatiolle olennaista.

”Onko kaikki aina pakko skoupata?”, pohti yksi haastateltavista, joka piti ohjelmaa antoisana, mutta oli itse kokenut tavoitteiden asettamisen haasteet. Vastaan nyt haastatellulle omana mielipiteenäni, että ei ole. Jos koki mentoroinnin hyödylliseksi, vaikkei osannutkaan konkretisoida sen antia, se varmasti riittää hyvin tulokseksi, jos ei jopa tavoitteeksi: ”Tavoitteenani on, että pidän ohjelmaa sen päätyttyä hyödyllisenä itselleni, ja varmistan tätä osallistumalla keskusteluihin avoimesti.”

Oman opinnäytetyön kritiikki ja pohdinta

Olen itse osallistunut työpaikan mentorointiohjelmaan joitakin vuosia sitten, ja tavoitteenani oli ”syventää projektijohtamisen osaamista” ja ”tulla asiantuntijaksi”. Jälkimmäinen tarkoitti mielessäni sitä, että itsellä olisi tunne asiantuntijuudesta. Kerron nämä esimerkiksi siitä, että en itse ole kummoinenkaan tavoitteen asettaja mentorointiohjelmalle.

Epämääräisistä tavoitteista riippumatta kävin jopa kahden mentorin kanssa todella mielenkiintoisia etukäteen teemoitettuja keskusteluita, ja vaikka minulla oli konkreettisempia osatavoitteita ("minun pitäisi tehdä opinnäytetyö"), en ohjelman päätöstilaisuudessa ollut varma etenkö itse mihinkään. No, heti päätöstilaisuuden jälkeen sain kuulla, että minut oli valittu asiantuntijatehtävään. Se ei tosin liittynyt suoraan projektijohtamiseen, vaan viestintään, mutta projektiammatillaiset tietävät sen merkityksen projektityössä.

Kerron yllä olevan kuvatakseni taustaa tämän työn lähtökohdille. Kun kuulin, että Projektiammatillaiset ovat pilotoimassa mentorointiohjelmaa, ja ajattelin, että nyt vihdoin voin selvittää, että mitä mentoroinnilla voisi tavoitella. Ohjelma alkoi aineistonkeruulla, ja samaan alkoi myös covid-19-pandemia. Ohjelmaa jatkettiin ketterästi virtuaalisena, mutta en työvelvoitteiden vuoksi voinut seurata sen etenemistä suunnitellusti. Kesällä hahmotin, että ihan kaikki muutkaan eivät olleet osanneet määritellä tarkkoja tavoitteita, mutta havaitsin myös, että en minä osannut niitä edes kunnolla kysyä. Esimerkiksi pyytämällä SMART-kriteerein kertomaan, mitä ohjelmassa oli tavoiteltu. Ja vaikka tiesin mitä halusin tutkia, minua kiinnosti moni muukin asia, ja aineistoa kerääntyi myös muun muassa virtuaalisuuden vaikutuksesta ohjelmaan.

Jotta opinnäytetyö valmistuisi, oli lähestyttävä tutkimusaineistoa uusin silmin. Jos ei ole listaa SMART-kriteerit täyttävistä tavoitteista, niin mitä aineistossa oli? Kiinnostavia seikkoja sieltä esiin nousikin, paljon uusia tutkimusideoitakin: miksi tavoitteiden asettaminen mentorointiohjelmassa on vaikeaa? Ovatko projektiammatillaiset oikeasti tavoitteen asettamisessa hyviä? Kokevatko he edes olevansa?

... myös Way backward:

Jos aloittaisin opinnäytetyön alusta (tai tekisin uuden) kaiken tämän jälkeen, haluaisin pureutua tarkemmin siihen miksi mentorointiohjelmaan osallistuneet kokivat tavoitteiden asettamisen vaikeaksi ja löytää siihen vielä enemmän ratkaisuja. Kuten kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille, projektille kohdistuvien vaatimusten ja toiveiden ymmärtäminen, kyky muotoilla ne konkreettisiksi tavoitteiksi ja tahto puskea läpi vastaantulevien ongelmien on paitsi henkilökohtaisesti tärkeä taito, osa projektin menestyksen takuuta.

Opinnäytetyön tekijälle tavoitteeseen pureutuminen on ollut jopa huvittavan hyvä aihe. Miksi minä teen tätä? Mitä tavoittelen? Miten pääsen asiassa eteenpäin? Ymmärsin teoriaa tutkiessani tavoiteorientaationi olevan oppimiseen suuntautunut. Aikataulun tiukentuessa on hyvä lopettaa uusien lähteiden haaliminen ja viilaaminen, ja survoa itsensä kohti oikeaa tavoitetta: saada sekä opinnäytetyö ja tutkinto valmiiksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Homeros 2012. Odysseia. Suomentanut Pentti Saarikoski. Helsinki: Otava. Teos on ilmestynyt suomeksi ensimmäisen kerran vuonna 1924.

Hirsjärvi S, Remes S & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Kerzner H. 2011. Project Management Metrics, KPIs and Dashboards. A guide to measuring and monitoring project performance. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Lancer, N.; Clutterbuck D. & Megginson D. 2016. Techniques for coaching and mentoring. 2. painos. Routledge.

Lepsinger L. 1999. The Art and Science of Competency Models. San Fransisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Locke, E. & Latham, G 1984. Goal setting. A motivational technique that works! Prentice-Hall.

Locke, E. & Latham, G. 1990. A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall Inc.

Luecke, R. 2008. Coaching and mentoring : How to develop top talent and achieve stronger performance. 7. painos. Harvard Business School.

Lämsä A.-M. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Murphy W. & Kram K. 2014. Strategic relationships at work : creating your circle of mentors, sponsors and peers for success in business and life. Mcgraw-Hill Education.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma-talent.

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Väitöskirja. Tuotantotalouden laitos. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Parsloe, E.; Leedham M. & Newell D 2017. Coaching and mentoring. Practical techniques for developing learning and performance. Kolmas painos. Lontoo: KoganPage

Project Management Institute 2008. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Neljäs painos. Project management institute, inc 2008.

Ristikangas, V.; Clutterback D. & Manner J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin kaupakamari.

Ristikangas, V.; Ristikangas M.-R.- & Alatalo M 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin kaupakamari.

Robbins, S. & Judge, T. 2007. Organizational behaviour. 12. painos. Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. & Judge, T. 2012. Essentials of organizational behaviour. Pearson Education limited.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita.

Salmela-Aro K. & Nurmi J.-E. (toim). 2005. Mikä meitä liikuttaa. 2. painos. Keuruu: PS-kustannus.

Salmela-Aro K. & Nurmi J.-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Kolmas, täysin uudistettu painos. S-kustannus.

Salmimies, R. 2018. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. 2. painos. Alma Talent oy.

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Turner, R. (toim) 2014. Gower Handbook of Project management. 5. painos. Gower Publishing Company.

Elektroniset lähteet:

Crawford, L. 2000. Profiling the Competent Project Manager. In: Project Management Research at the Turn of the Millenium: Proceedings of PMI Research Conference, 21 - 24 June, 2000, Paris, France, pp. 3-15. Sylva, NC: Project Management Institute.

Gollwitzer, P., 2012. Mindset theory of action phases. In: LANGE VAN, Paul A., ed.. Theories of social psychology. Los Angeles [u.a.]:Sage.

Heckhausen, J. 2007. The Motivation-Volition Divide and Its Resolution in Action-Phase Models of Developmental Regulation. Research in Human Development, 4:3,163 - 180. <http://dx.doi.org/10.1080/15427600701662983>

IPMAa (no date) . Member Associations (MA). Viitattu 26.4.2021. <https://www.ipma.world/about-us/membership-associations/member-associations-ma/>

IPMAb (no date). History. Viitattu 26.4.2021. <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>

IPMAc (no date). About us. Viitattu 12.4.2021. <https://www.ipma.world/about-us/>

IPMA 2015. Yksilön pätevydet. Osa 1 Projektijohtaminen. Suomennos IPMA:n julkaisusta Individual Competence Baseline – version 4.0. Viitattu 23.8.2020. https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/sertifiointuminen/projektitoiminta/sertifikaatin_arviointiperusteet_ja_suoritusvaiheet

IPMA 2016. Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects. Viitattu 23.4.2021. Saatavilla maksutta <https://shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/organisational-competence-baseline-for-developing-competence-in-managing-by-projects-ebook/?v=f0aa03aaca95>

ISO 2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management, viitattu 25.4.2021. <https://www.iso.org/standard/74947.html>

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Akavan Erityisalat ry. Viitattu 18.9.2020. <https://www.akavamerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>.

Jyväskylän yliopisto 2020. Minäpystyvyys. Viitattu 23.9.2020. <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/hankkeet-projects/matematiikan-maailmaan/tietomateriaalit/minapystyvyys>

Kallioniemi, E. 2018. Mentoroinnissa kaikki oppivat. Viitattu 15.10.2020. <https://akava.fi/akavalainen/mentoroinnissa-kaikki-oppivat/>.

Karjalainen M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Kasvatustieteiden ja psykologian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Liang, G & Augustine-Shaw, D. 2020. An Exploration of New Superintendent Mentoring and Goal Setting. *Journal of School Administration Research and Development*. 5. 10.32674/jsard.v5i1.2110.

Locke E & Latham G. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-year Odessey. *American Psychologist* vol. 57, No. 9, 705-717. American Psychological Association, Inc.

McQuaid, M. (No date) Edwin Locke on Are You Setting Effective Goals? Viitattu 28.11.2020. <https://www.michellemcquaid.com/podcast/mppw44-edwin-locke/>

PMI. About us (no date). Viitattu 12.4.2021. <https://www.pmi.org/about>

Projektiammattilaiset ry.a (no date) Verkosto. Viitattu 29.4.2021. <https://www.pry.fi/toiminta/verkosto>

Projektiammattilaiset ry.b (No date). Projektin, salkun ja ohjelman vaatuvuus. Viitattu 12.4.2021. https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/sertifioituminen/projektitoiminta/sertifikaatin_arviointiperusteet_ja_suoritusvaiheet/vaatimuskriteerit

Parpei, R. 2016. Mikä on volitio. Viitattu 23.11.2020. <https://riaparpei.com/mika-on-volitio/>

Projektiiyhdistys ry 2019. PM Club Turku: Mentorointiohjelman pilotti. Viitattu 21.8.2020. https://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri/pm_club_turku_mentorointiohjelman_pilotti.318.html

Projektiiyhdistys (no date). Projektiiyhdistys ry. Viitattu 27.11.2020. <https://www.pry.fi/projektiiyhdistys>.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 15.4.2021.)

Vuori, J. Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 15.4.2021]

Kyselylomakkeiden kysymykset

Kysely 1:

- Miksi hakeuduit mentorointiohjelmaan?
- Millaista haastetta tai haasteita selvität yhdessä parisi kanssa?
- Millaisia oivalluksia, havaintoja tai ideoita olet tähän mennessä tehnyt tai saanut?
- Mainitse kolme tärkeää oivallusta, havaintoa tai ideaa, jotka auttavat sinua ajatusten tai konkretian eteenpäin viemisessä?
- Kerro halutessasi mitä tahansa muita ajatuksiasi mentorointiohjelmaan ja sen järjestelyihin liittyvää

Kysely 2:

- Millaisia tavoitteita asetit ohjelman alkuvaiheessa? Saavutitko ne?
- Mitä (muuta) opit, oivalsit tai sait ohjelman aikana?
- Mikä projektijohtamisessa on mielestäsi vaikeinta? Keskustelitko siitä parisi kanssa, saitko uusia ajatuksia aiheesta?
- Tapahtuiko työssäsi, työskentelytavoissasi tai suhtautumisessa työhösi joko konkreettinen muutos ohjelman aikana tai sen jälkeen?
- Jos voisit nyt antaa mentorointiohjelman alkuun itsellesi jonkun vinkin tai ohjeen, mikä se olisi?
- Oletko sopinut parisi kanssa jatkotapaamisista?
- Tapasitko pariasi ohjelman aikana sekä virtuaalisesti että fyysisesti? Jos tapasit sekä että, kuvailisitko niiden eroavaisuuksia, huonoja ja hyviä puolia?
- Miten virtuaaliset koko ryhmän yhteistapaamiset toimivat verrattuna fyysisiin yhteistapaamisiin ohjelman alussa?
- Mikä oli helpompaa/paremmin, mikä vaikeampaa/huonommin?
- Voisiko kokonaan virtuaalinen mentorointi mielestäsi onnistua? Miksi?
- Kerro halutessasi vielä jotain muuta mentorointiohjelmaan tai projektijohtamiseen liittyvää.

Haastattelujen teemat

Taustat?

- A/M
- Työelämäkokemus
- Projotyön intensiivisyys (vähän projektitöitä/paljon)?
- Onko projektijohtamiseen liittyviä opintoja/koulutuksia paljon?
- Onko mentoroitu/ollut mentorina aiemmin?
- Muuttuko oma työ/tehtävä/työpaikka/muu asia elämässä ohjelman aikana?

Motiivit osallistua

- Miksi halusit mukaan mentorointiohjelmaan?
- Mikä ohjelmassa erityisesti innosti?
- Oliko jotain, joka epäilytti?
- Oliko mielessä joku erityinen haaste/teema, josta halusit keskustella?
- Halusitko nimenomaan aktori/mentoriksi?

Tavoitteet

- Oliko erityisiä tavoitteita?
- Projektityössä on pakosti orientoitunut määrittelemään tavoitteita, oliko se tässä helppoa? Onnistuitteko mittaroimaan saavuttamista?
- ”Ekalla kerralla mentorointiohjelman tavoiteta voisi olla juurio tavoitteiden määrittely”, mitä mieltä olet?
- Olisiko nyt uusia tavoitteita?
- Pitäisikö ohjelmassa ennakkoon auttaa osallistujia enempi tavoitteiden määrittelyn kanssa?
- Oliko yhteistapaamisissa riittävästi tukea sille?

Ohjelmasta saadut hyödyt ja muu anti

- Mitä sait ohjelmasta? Oliko se mitä hait vain jotain muuta?
- Jatkuuko yhteistyö parin kanssa edelleen?
- Tapahtuiko ohjelman aikana jotain konkreettisia muutoksia itselle/organisaatiolle?
- Osallistuisitko uudelleen, suosittelisitko – eli kannattiko lähteä mukaan?

Korona ja sen pakottama virtuaalisuus

- Miten mentorointia jatkettiin maaliskuun puolivälin jälkeen?
- Saitteko ohjelmasta/PM Clubista silloin tukea?

- Toimiko mentorointi virtuaalisesti?
- Mielenpide: PRY:n kaltaisessa valtakunnallisessa yhdistyksessä kokonaan virtuaalinen ohjelma tavoittaisi koko Suomen ja toisaalta mahdollistaisi vielä monipuolisemman mätsäyksen – mutta toimisiko se? Mitä mieltä olisit siitä muuten?

Ohjelman järjestelyt

- Miten ohjelma kokonaisuudessaan mielestäsi toimi?
- Oliko riittävän pitkä? Saitteko tukea riittävästi?
- Oliko yhteistapaamiset mielekkäitä?

Viimeinen kysymys: Mikä projektijohtamistyössä mentoroinnilla paras anti? Oliko mentorointi/mentoritavana oleminen hyödyllistä? Milloin/missä tilanteessa erityisesti?