

Jenni Säkkinen

Mentorointimallin luominen Yritys X:lle

Mentorointi apuna hajautetussa organisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Jenni Säkkinen Mentorointimallin luominen Yritys X:lle. Mentorointi apuna hajautetussa organisaatiossa 46 sivua + 8 liitettä Maaliskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö- ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Yritys X:ssä tehtyä mentoroinnin pilottiprosessia ja laatia mentorointikokeilun perusteella mentorointimalli yrityksen käyttöön. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Yritys X:n kehittämispäällikkö, ja hän toimi myös yhdyshenkilönä pilottiprosessissa.</p> <p>Tarve mentorointiin lähti Yritys X:n hajanaisesta organisaatiomuodosta. Ympäri Suomea toimintaansa laajentava yritys koki, ettei yksiköiden esimiehillä ole tarpeeksi tukea saatavilla arjen käytännön työssä. Yksiköitä johtavien esimiesten esimiehet työskentelivät Helsingin keskustoimistossa. Yhdellä esimiehellä keskustoimistossa saattoi olla monta alaisesimiestä, joiden työyksikkö sijaitsi kaukana esimiehen läheisyydestä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka avulla otettiin selvää mentoroinnin pilottiprosessin onnistumisesta ja siitä syntyneistä ajatuksista mentoriparin kesken. Lisäksi haastattelua käytettiin yrityksen johdon ja yhdyshenkilön ajatuksien esilletuomiseksi. Tutkimuksessa tehtiin myös pieni henkilökohtaisempi kysely teemahaastatteluparille, ja käytettiin aiemmin hankittua havainnointia hyödyksi tutkimuksen tekoon. Työn teoreettisessa viitekehyksessä tutustuttiin mentorointiin käsitteenä ja otettiin selvää sen luonteesta, tavoista ja prosessista. Lisäksi teoriaosuus avasi käsitystä hajautetun organisaation muodosta.</p> <p>Kehittämistutkimuksesta selvisi, että mentoroinnin pilottiprosessi oli hyvin onnistunut ja tekijöilleen erityisen tärkeä kokemus. Se oli elintärkeä tuki ja keino uuden työntekijän sitouttamiseen. Myös mentoroiija hyötyi oppimalla uutta ja koki vuorovaikutuksen tuomaa iloa työssään. Lisäksi kävi ilmi, että mentorointi ei ole kovin näkyvä ilmiö yrityksen kulttuurissa, vaikka sen siellä sanotaan olevan tunnustettu. Mentoroinnin tarpeellisuutta täytyy korostaa tiedotuksessa, ja sen mahdollisuus tulee hyödyntää mahdollisimman hyvin. Lopulta sen vaikutus näkyy yrityskulttuurissa ja yrityksen hajanaisen muodon yhtenäistymisessä.</p> <p>Mentorointimalli auttaa Yritys X:ää sen arjessa. Se selkeyttää mentoroinnin prosessia ja tukee työntekijää perehdytyksen jälkeen. Malli antaa hyvät lähtökohdat onnistuneeseen ja merkitykselliseen mentorointisuhteeseen. Sen pohjalta yritys voi saada mentoroinnin tuoman hyödyn mahdollisimman laajasti.</p>	
Avainsanat	mentorointi, hajautettu organisaatio, mentorointimalli, sitouttaminen, yrityskulttuuri, vuorovaikutus.

Author Title Number of Pages Date	Jenni Säkkinen Mentoring in a Decentralised Organisation. Creating a mentoring model for Company X 46 pages + 8 appendices March 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The present thesis was made to find out how a mentoring pilot process has succeeded in Company X during the past year. The company's need for mentoring arose from the company's decentralised organisation form. The company is expanding at the moment in Finland, and the unit managers' lack support in the everyday operations. The unit managers are located around Finland, whereas their supervisors all work in Helsinki. Therefore the supervisors can have many subordinates in multiple locations in Finland.</p> <p>The theoretical part of the study focused on mentoring and decentralised organisation. The empirical part included an interview with the company's management and the contact person, who worked as the development manager in the Company. A thematic interview was conducted with a mentoring couple, who participated in the pilot process. In addition, a small survey and observation were used as research tools.</p> <p>The study revealed that the pilot mentoring process was very successful and particularly important to the mentoring couple. Mentoring was seen as a vital support for work and an important way of engaging employees in the company. In addition, the mentor benefited from the experience by learning from the interaction, and gained joy in her everyday work. It was also found out that mentoring is not a very visible phenomenon inside the corporate culture, even though it is said to be recognized. The need for mentoring should be highlighted and the mentoring opportunity taken advantage of as much as possible. In the end, its effects can be seen in the corporate culture and the company's fragmented form of uniformity.</p> <p>The mentoring model that was created helps Company X in everyday life: it clarifies the mentoring process providing the best possible support for a new employee after the orientation phase. The model provides a good starting point for a successful and meaningful mentoring relationship. With the model the company can receive the benefits of mentoring as widely as possible.</p>	
Keywords	mentoring, decentralised organisation, mentoring model, engaging, corporate culture, interaction.

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	1
1.2	Lähestymistapa	2
1.3	Menetelmät ja käsitteet	3
2	Perustietoa Yritys X:stä	4
2.1	Toimiala	4
2.2	Organisaatiokaavio	5
3	Mentorointi	6
3.1	Alkuperä	6
3.2	Päämäärä	6
3.3	Muuttuva mentorointi	7
3.4	Käyttö nykyään	8
3.4.1	Läheisyys ja vuorovaikutus	8
3.4.2	Aktorin ja mentorin hyödyt	8
3.4.3	Yrityksen hyödyt	9
3.5	Mentorointisuhteet	9
3.5.1	Ryhmämentorointi	10
3.5.2	Vertaismentorointi	10
3.6	Mentoroinnin erot muihin ohjaamisen muotoihin nähden	11
3.6.1	Perehdytys	11
3.6.2	Coaching	12
4	Mentoroinnin prosessi	12
4.1	Mentorointiprosessin aloittamisen edellytykset	13
4.2	Lähtökohdat ja aloitus	14
4.3	Mentorin rooli	16
4.4	Ohjausstrategian valinta	18
4.5	Prosessin lopetus	20
4.6	Kompastuskivet	21
5	Hajautettu organisaatio	21
5.1	Yritysmuodot	21
5.2	Haasteet	22
5.3	Etäisyydet ja liikkuminen	23

5.4	Läsnäolo ja kohtaaminen	23
5.5	Mentorointi tukena hajautetussa organisaatiossa	24
6	Haastattelu mentoroinnin pilottiprosessista Yritys X:ssä	24
6.1	Yhdyshenkilön haastattelu mentoroinnin lähtökohdista	24
6.2	Teemahaastattelu mentori-aktori-parin kanssa	26
6.2.1	Aloitust ja aikataulu	27
6.2.2	Seuranta ja roolit	28
6.2.3	Vuorovaikutussuhteen syntyminen	28
6.2.4	Vastaaan tulleet ongelmat ja prosessin hyödyt	30
6.3	Johdon haastattelu	32
7	Yhteenveto ja johtopäätökset mentoroinnin pilottiprosessista	33
8	Mentorointimalli Yritys X:lle	37
8.1	Yrityksen pohjatyö ja tiedotus	38
8.2	Parien valinta ja mentorointisuhte	38
8.3	Aikataulu ja tapaamiset	40
8.4	Arviointi ja seuranta	41
8.5	Lopetus	41
9	Lopuksi	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Mentoroinnin teemahaastattelu	
	Liite 2. Kysely	
	Liite 3. Johdon haastattelu	
	Liite 4. Mentoroinnin prosessikuvaus	
	Liite 5. Mentorointimalli	
	Liite 6. SWOT-analyysi	
	Liite 7. Mentorointisopimus	
	Liite 8. Välikysely	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Yritys X:ssä tapahtunutta mentoroinnin pilottiprosessia ja sen perusteella luoda yritykselle sopiva mentorointimalli, joka auttaa Yritys X:ää sen työntekijöiden tukemisessa ja perehdytyksen jatkamisessa. Yrityksen hajainen muoto asettaa haasteensa organisaatiolle sen kontaktin ja tuen saamiseen sekä vuorovaikutuksen suhteen. Mentoroinnilla pyritään auttamaan työntekijää, jotta tämä saa tarvitsemansa tuen huolimatta siitä, että oma esimies sijaitsee maantieteellisesti kaukana.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Yritys X:ssä toteutunut mentoroinnin pilottiprosessi sijoittui vuoden mittaiselle ajalle, jolloin uusi esimies aloitti työnsä Kotkan toimintayksikössä ja hänen mentorinaan toimi lähimpänä muista organisaation yksiköistä pitkän uran Kuusankoskella tehnyt esimies. Tavoitteena on ottaa selvää, miten mentorointikokeilu onnistui: mikä meni hyvin, mikä huonosti ja miten tämä prosessi kannattaisi vakiinnuttaa ja ottaa käyttöön myös muualla kyseisessä organisaatiossa? Kyseessä on sopivan mentorointimallin luominen Yritys X:n kaltaiselle yhteiskunnalliselle yritykselle, joka on levittäytynyt ympäri Suomea, ja joka jatkuvasti laajentuu ja lisää palveluitaan.

Työssä tutustutaan organisaation muotoon ja mentorointiin prosessina. Siinä käydään mentoriparille tehdyn teemahaastattelun avulla läpi, miten mentoroinnin kokeilu yrityksessä onnistui, ja mitä ajatuksia se prosessin kokeneissa herätti. Analysoinnin ja tulokinnan perusteella voidaan nostaa esille yrityksen toimintoihin liittyviä kehitysideoita ja liittää ne mentoroinnin tarpeeseen. Tutkimuksessa haastatellaan myös yrityksen johdon henkilöä ja toimeksiantajaa siitä, miten he kokivat mentoroinnin pilottiprosessin, ja mitä ajatuksia heillä on mentoroinnista.

Haasteena Yritys X:ssä on sen hajautettu muoto ja siitä aiheutuvat ongelmat. Lisäksi haasteena on työntekijöiden tunnistaminen hyviksi mentori-aktoripareiksi. Toisaalta täytyy miettiä, onko edes mahdollista sovittaa tällaista yritystä toimimaan tietyn mallin mukaan, kun jokainen organisaation yksikkö on niin erilainen ja kaukana toisistaan. Eri yksiköihin vaikuttaa kunnan asettamat lait ja käytännöt, joita kukin yksikkö joutuu sovel-

tamaan. Millainen mentoroinnin malli saataisiin toimimaan hajautetussa organisaatiossa, ja mitä siinä tulee ottaa huomioon?

1.2 Lähestymistapa

Tutkimusta tehtäessä on pohdittava, millä lähestymistavalla sitä lähdetään viemään eteenpäin. Lähestymistavan selventäminen auttaa suunnittelemaan tavoitteeseen pääsyä ja mahdollisia menetelmiä siihen. Toisaalta lähestymistavat voivat olla kehittämis-tehtävän mukaan päällekkäisiä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 36–37.) Perus- jaottelu tapahtuu laadullisen ja määrälliseen tutkimukseen eli kvalitatiivinen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Case- eli tapaustutkimus sekä toiminta- ja kehittämistutkimus voidaan nähdä tutkimusstrategioina, jolloin menetelminä käytetään laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia kehitettävän ilmiön, ongelman määrittelyn ja tavoitteiden mukaan. (Kananen 2012, 26.)

Työni on kehittämistutkimus eli ”tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja asiantiloille” (Kananen 2012, 44). Työ koskee Yritys X:n tapausta, ja sillä pyritään kehittämään tutkittua asiaa eli toteutettua mentoroinnin pilottiprosessia. Tutkimus pyrkii kehittämään sopivan toimintamallin yrityksen tarpeeseen aiemmin koetun perusteella. Kehittämis- tutkimuksessa on tarkoitus saada muutos tutkittavaa asiaan. Siihen kuuluu erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilannekohtaisesti. Laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät voivat vaihdella. Taustalla on kuitenkin aina teoria, johon kehittämisessä nojataan. (Kananen 2012, 19.)

Hyvä lähestymistapa työlleni olisi voinut olla konstruktiiivinen tutkimus, koska tarkoituksena olisi tuottaa konkreettinen opas tai malli. Sen päätöksenä luodaan esimerkiksi mentorointimalli, mutta oleellista on sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Tärkeää olisi kokea, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi ja parhaimmillaan toimisi muuallakin kuin kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2009, 65.)

Englanninkielinen käänös kehittämistutkimukselle on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa halutaan saada aikaan muutosta, etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Silti käytännönläheisyys ja ihmisten saaminen mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja kehittämiseen on tärkeää. Toimintatutkimuksessa keskitytään siihen, miten asioiden tulisi olla, eli todellisuutta muute-

taan. Toimintatutkimus vaatii käytännön kokeilujen kautta tehdyn muutoksen, jossa organisaatio on ollut vahvasti mukana kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2009, 58–61.)

Tässä työssä tutkitaan prosessia, jossa en itse ole ollut mukana. Käsittelen mennyttä mentoroinnin pilottiprosessia. Toteutan mentorointimallin sen perusteella miten aiempaa kokeilua tutkineena tulkitseen prosessin menneen. Lisäksi, työhöni ei kuulu mallin toimivuuden testaaminen. Tämän vuoksi en ottanut opinnäytetyöni lähtökohdaksi konstruktivistista tapaa, enkä täysin toimintatutkimusta, vaan kehittämistutkimuksen, joka liikkuu näiden välimaastossa kvalitatiivisen tutkimuksen keinoilla.

1.3 Menetelmät ja käsitteet

Viitekehyksenä ja punaisena lankana työssä on mentoroinnin pilottiprosessi, josta koko tutkimus on saanut alkunsa. Työssä toimitaan muutoksen ja kehitysideoiden löytämiseksi yhdessä mentorointia toteuttaneen työparin ja toimeksiantajan kanssa. Lähestymistavassa ei sinänsä ole merkitystä menetelmien valinnalle, sillä jokainen menetelmä sopii mihin tahansa lähestymistapaan. (Ojasalo 2009, 37.) Menetelminä tutkimuksessa käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työ liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen ja henkilöistä lähtevien ajatusten tulkintaan.

”Käsitteet ovat ilmiön ymmärtämisen kannalta oleellisen tärkeitä työkaluja.” (Kananen 2012, 58). Työn teoriaosuudessa kerrotaan aluksi mentoroinnin käsitteestä. Tämän jälkeen avataan teoriassa hajautetun organisaation käsitettä, joka on oleellinen käsite tutkimusongelmaa. Teorian tiedot ja haastattelujen tulokset suhteutetaan toisiinsa, jonka jälkeen voidaan luoda mentorointimalli Yritys X:n tarpeisiin.

Pilottiprosessissa mukana olleet henkilöt osallistuvat haastattelun ja kyselyn avulla mentorointimallin suunnittelemiseen prosessista lähteneiden ajatusten avulla. Haastattelut ja keskustelut ovat tutkimuksen pääasiallisia tutkimusmenetelmiä, ja niiden sanotaan soveltuvan monin tavoin tutkimukseen (Ojasalo ym. 2009, 55.) Yhtenä toimintatutkimuksen tehokkaimpana aineistonkeruutapana pidetään havainnointia ja sitä usein turhaan vältellään opinnäytetöissä. (Ojasalo ym. 2009, 62). Aiempi työntekoni Yritys X:ssä on antanut minulle mahdollisuuden yrityskulttuurin havainnointiin. Tätä kautta voin käyttää sitä aineistona työssäni. Lisäksi kasvokkain käytävät haastattelut ja keskustelut mahdollistavat havainnoinnin. Pienimuotoinen kysely auttaa tulkitsemaan yksilöstä lähteviä ajatuksia.

2 Perustietoa Yritys X:stä

2.1 Toimiala

Yritys X on yhteiskunnallinen reilun palvelun yritys, joka kuuluu säätiön omistukseen. 13 eri vammaisjärjestöä perusti tutkittavan yrityksen vuonna 1995. Yritys tuottaa palveluja erityisryhmille, kuten mielenterveyskuntoutujille ja eri tavoin vammaisille ihmisille. Tehtävänä on edistää vammaisten ihmisten ja mielenterveyskuntoutujien mahdollisuuksia asua ja elää itsenäisesti tavallisessa asuinympäristössä. Lisäksi ikäihmiset kuuluvat asiakasryhmään yhä enemmän. Asiakas maksaa palvelun useimmiten kuntamaksusitoumuksen tai palvelusetelin kautta, tai asiakas voi maksaa palvelun itse. (Yritys X pähkinänkuoressa 2013; Apua itsenäiseen asumiseen; Yritys X Palvelut.)

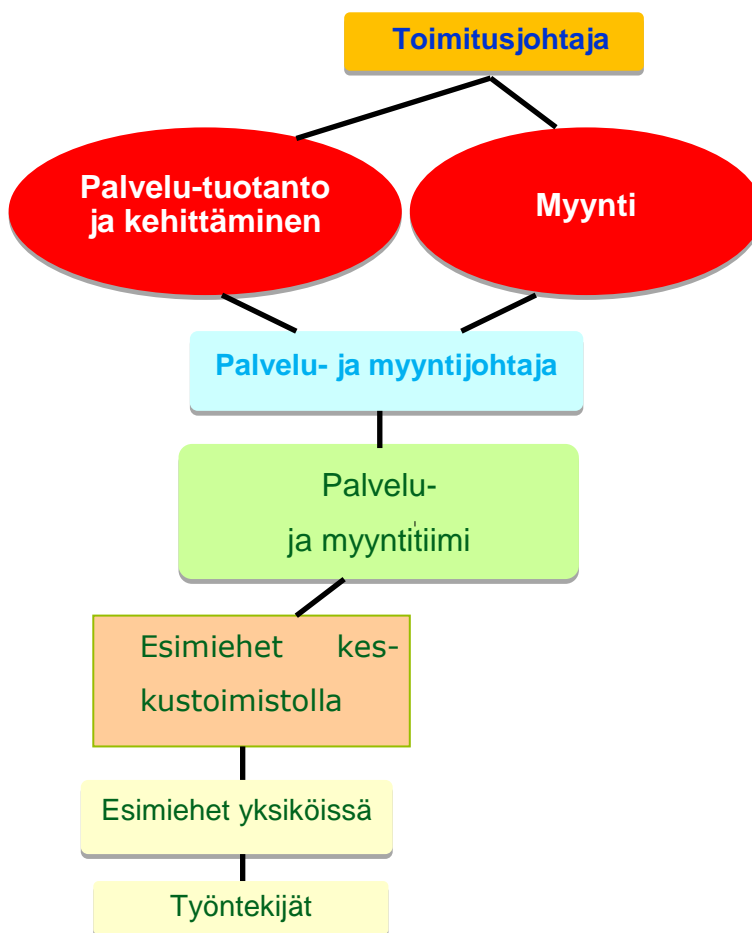
Yritys kasvaa ja toimii menestymällä ja voittamalla tarjouskilpailuja eri kunnissa sekä palveluiden kehittämällä ja asiakaskunnan laajentamisella itsemaksaviin asiakkaisiin. Lisäksi yritysostot ovat mahdollisia. Tällä hetkellä yrityksellä on yli 40 toimipistettä lähes sadassa kunnassa ja toiminta laajenee koko ajan. (Kehittämispäällikkö 2014; Yritys X-kodit.)

Yrityksen arvoihin kuuluvat ihmisen kunnioittaminen, turvallisuus ja ammatillisuus (Arvot, missio, visio.). Palveluihin kuuluvat itsenäiseen asumisen tukeminen erilaisten tukien avulla. Asiakkaan on mahdollista saada erilaisia asumiseen liittyviä palveluja. Asiakkaan tilanne ja tarve määrittävät palvelun eli tarjolla on apua pienestä avustuksesta ympäri vuorokauden hoitavaan palveluun. Lisäksi on mahdollista saada myös esimerkiksi henkilökohtaista apua, päivätoimintaa ja työllistymiseen edistävää aputoimintaa. (Palvelutuotteet.)

Organisaatioon kuuluu keskustoimisto, jossa toimii johtoryhmä, yksiköiden esimiehet ja tukipalvelut. Ympäri Suomea on toimintayksiköitä, joissa on omat esimiehensä. Liikevaihto oli vuonna 2012 lähemmäs 18 miljoonaa euroa. Työntekijöitä yrityksessä on 350 ja asiakasmäärä on 1100. (Organisaatio; Yritys X pähkinänkuoressa 2013.)

2.2 Organisaatiokaavio

Yrityksessä kokeiltu mentoroinnin pilottiprosessi tapahtui organisaation eri yksiköissä työskentelevien esimiesten välillä. Heidän sijaintinsa organisaatiokaaviossa on esimiesten esimiesten alla. Nämä esimiesten esimiehet toimivat keskustoimistolla Helsingissä ja kuuluvat palvelutiimiin, joka yhdistyy myyntitiimin kanssa. Esimiehenä koko palvelu- ja myyntitiimillä on palvelu- ja myyntijohtaja. Kuviossa 1 on johdon assistentilta (2014) saamani organisaatiokaavio, josta on mukailtu se pala Yritys X:n organisaatiokaaviosta, mistä voi selkeimmin havaita yksikössä olevien esimiesten sijainnin organisaatiossa.



Kuvio 1. Osa organisaatiokaaviosta (johdon assistentti 2013. Mukaelma Yritys X:n organisaatiokaaviosta).

Helsingin toimistossa sijaitsevat yksiköiden esimiesten esimiehet, joita tällä hetkellä on kolme. Yhdellä esimiehellä on alaisuudessaan monta esimiestä eripuolella Suomea omissa yksiköissään. Kaukaisin yksikkö on Helsingistä katsottuna Utsjoella. Sieltä on pitkä maantieteellinen etäisyys oman esimiehen luokse Helsinkiin. (Yritys X-Kodit.)

Näille, eri puolilla Suomea yksikköään johtaville esimiehille, on mentoroinnin malli tarkoitus suunnitella.

3 Mentorointi

3.1 Alkuperä

Mentorointi-sanan juuret tulevat Kreikan mytologiasta. Sanotaan, että Odysseus pyysi luotettua ystäväänsä Mentoria toimimaan poikansa suojelijana, opettajana ja neuvonantajana sekä ystävänä. Mentorin tehtävänä oli opettaa nuorelle prinssille taitoja, jotta tämä menestyisi tulevissa tehtävissään soturina, talon isäntänä ja kuninkaana. (Juusela 2000, 202.)

Sanat ”mentori” ja ”aktori” tulevat myös antiikin tarustosta. Mentori on kokenut, arvostettu ja yleensä vanhempi henkilö, joka jakaa kertynyttä tietoaan kehittymishaluille nuoremmalle kollegalle. Aktori on mentoroitava, joka haluaa kehittyä ja ottaa vastaan tietoa. Aktorin tehtävänä on muun muassa toimia aktiivisesti vastuussa valmennuksesta, palautteesta ja kysymyksistä. Tarun mukaan ihmiskunnan säilymisen periaatteet perustuisivat tällaiseen suhteeseen, jossa ihminen oppii asioita henkilöltä, jota katsoo ylöspäin. (Juusela 2010, 4.)

3.2 Päämäärä

Päämääränä mentoroinnissa nähdään monipuolisen osaamisen, kokemuksen ja näkemyksen välittäminen vuorovaikutussuhteessa kokeneelta kokemattomalle. Tämä on tärkeää muuttuvassa toimintaympyrässä, jossa verkostoitumien ja yksilöiden työn tukeminen ovat keskeisiä toimintatapoja. Toisaalta mentorin tarkoitus ei ole välttämättä siirtää valmista tietoa, vaan enemmänkin auttaa aktoria oivaltamaan vastaukset itse. Mentorointia voidaankin sanoa ”ekoajatteluksi” eli ”kierrätykseksi”. Tavoitteena on, että kokemukset ja hiljainen tieto välittyvät vuorovaikutussuhteessa ja työn tavoitteellisuus ja luovuus edistyisi. Mentori voi muun muassa auttaa selkiyttämään aktorin uravalintoja ja elämää eri tavoin, kuten myös kehittää tämän oppimiskykyä ja yhteistyötaitoja. (Juusela 2010, 8.)

Mentoroinnin tavoitteeksi voidaan myös määritellä vanhan tiedon säilyttäminen tai uuden osaamisen luominen. Vanhan osaamisen säilyttämisessä mentoroinnissa aktori valmistautuu tiettyyn tehtävään ja saa siihen oppia tehdä asiat kuten kuuluu tehdä. Uutta luovassa mentoroinnissa aktorin rooli on enemmän kriittistä suhtautumista kohteena olevaan tehtävään ja näin roolin määrittelyn uudistaminen. (Karjalainen 2010, 45.)

3.3 Muuttuva mentorointi

Työelämässä mentorointi on nykyään vuorovaikutuksellinen suhde, jossa yleensä kokenut työntekijä ohjaa ja tukee vähemmän kokenempää kollegaa. Työelämä on nykyään nopeiden muutosten kohteena ja oppimistekniikan on oltava nopeasti reagoivaa ja reaaliaikaista, niinpä mentorointi nähdään hyvänä tekniikkana siihen. Mentorointi on yleistä yritysmaailmassa juuri nuorten johtajien ja erikoisammattilaisten kehittämisessä ja urasuunnittelussa. Kokenempi työntekijä ottaa kokemattoman kollegansa ikään kuin suojatikseen ja auttaa tämän henkilökohtaisessa kehityksessä. (Ruohotie 1998, 118.)

1970-luvulta lähtien mentorointi on suuntautunut johtajien valmentamisesta enemmän työvoiman kehittämiseen ja mentoroinnin parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen. Erilaisuus työpaikalla on nykyään yleistä ja naisjohtajuuden määrä kasvanut. Lisäksi työlainsäädännöt ovat muuttuneet ja erityisryhmiä tulee lisää. Nykyään esimerkiksi työtömillekin voidaan tarjota mentoroinnin apua. (Ruohotie 1998, 120.)

Mentorointi sopii erinomaisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen, mikäli työelämästä pois siirtyvä henkilö jakaa tietotaitonsa työyhteisöön. Monien ohjelmien tavoitteena onkin eläkeikää lähestyvien henkilöiden hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille. Työturvallisuuskeskuksen opas (Juusela 2010) kuvaa hiljaista tietoa näin: ”Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiaan sidonnaista, ja sitä on vaikea pukea sanoiksi. Sitä voi luonnehtia ammattilaisen ”näppituntumaksi”. Hiljainen tieto koostuu työntekijän uskomuksista, mielikuvista, kokemuksista, näkemyksistä, kulttuurisesta tiedosta, arvoista, tunteista sekä hankitusta ammattitaidosta, koulutuksesta ja osaamisesta.” (Juusela 2010, 6.)

3.4 Käyttö nykyään

3.4.1 Läheisyys ja vuorovaikutus

Aiemmin on ollut käsitys, että mentorointi kasvaa ja kehittyy varmuudesta ja turvallisuudesta. Tämä käsitys on nykyään muuttunut, sillä työpaikan jatkuvuudesta ollaan epävarmoja ja siksi riippuvuus muiden ihmisten taidoista ja pätevyyden hankkimisesta on tullut tärkeä osa oman identiteetin rakentamisessa. Aiemmin oli myös selvää, että kokeneet työntekijät voivat auttaa kokemattomia kollegoitaan hyötyen ja motivoituen mentoroinnin antamasta omantunnonarvosta ja arvostuksesta. Nykyään mentori joutuu myös itse oppimaan, koska ei ole enää välttämättä asiantuntija asioissa, jonka on itse opetellut aikoja sitten. Mentori joutuu paljastamaan, ettei välttämättä tiedä kaikkea ja hänenkin tulee opetella uusia tapoja. (Ruohotie 1998, 119–120.)

Mentoroinnin salaisuuden sanotaankin olevan, että vanhempi työntekijä saa mahdollisuuden oppia yhdessä nuoremman sukupolven kanssa nykypäivän arvoista, tarpeista ja näkökulmista. Mentoroinnin kuvaillaankin olevan enemmän läheisyyttä ja vuorovaikutusta, kuin valmentamista ja ohjaamista. (Ruohotie 1998, 120.) ”Mentorointi on eräs tapa tehdä hyvää muille ja rikastuttaa omaa elämää muiden onnistumisilla.” (Juusela 2010, 8.)

3.4.2 Aktorin ja mentorin hyödyt

Suojattina oleva saa paljon etuja ollessaan mentoroitavana. Nopeampi kehitys ja eteneminen uralla voivat olla mahdollisia tätä kautta, aktorin itsearvostus lisääntyy ja roolista johtuva stressi ja rooliristiriidat vähenevät. (Ruohotie 1998, 119). Mentoroinnin ajatellaan olevan hyödyllistä etenkin oppijalle, mutta suhde on kuitenkin molemminpuolista oppimista, niinpä mentori saattaa prosessista saada jopa enemmän hyötyä. Mentoroitava saattaa hyvillä kysymyksillään auttaa mentoria hahmottamaan tämän tiedostamatonta osaamistaan ja näin mentorilla tulee mahdollisuus siirtää tietoa eteenpäin seuraavalle sukupolvelle. (Juusela 2000, 33.)

Mentoristatuksen sanotaan lisäävän mentorina toimivan omanarvontuntoa, kun mentoriksi ryhtyminen on arvostuksen tunnustusta yritykseltä työntekijälle tämän osaamisesta. (Ruohotie 1998, 119). Lisäksi on paljon muita hyötyjä, mitä mentori itse saa hyötyä

prosessista, kuten vuorovaikutussuhteiden harjaannuttaminen, mahdollisuus tutustua nuorten arvomaailmaan ja ajattelutapaan, sekä onnistumisen kokemusten saaminen kun näkee, että toinen oppii. (Juusela 2000, 33.)

3.4.3 Yrityksen hyödyt

Kun mentorointi on osana yrityksen kulttuuria, se on osoitus yrityksen elinvoimaisuudesta. Se tuo esiin organisaation kyvyn kehittyä ja oppia yksilö- ja ryhmätasolla. Johtajakyvykkyys kehittyy, uudet työntekijät pääsevät paremmin sisälle yritykseen ja kilpailuetu voi kasvaa mentoroinnin myötä. (Ruohotie 1998, 119.) Mentoroinnista saamat taidot vahvistavat koko organisaatiota, kun yrityksen sisällä kasvaa vahvoja yhteistyösuhteita, joka vahvistavat yksilön kiinnittymistä yritykseen. Tällöin taas sitouttamisen mahdollisuus kasvaa ja vaihtuvuus vähenee. Mentorointi lisää myös elävyyttä ja tuottoisuutta yrityksen sisällä ja sen henkilökunnassa. Pitkällä tähtäimellä se voi lisätä yhtenäistä kulttuuria organisaatiossa, kun mentoroinnin vaikutus on säilynyt tasokkaana ja yhtenäisenä pitkän ajan kuluessa. (Zachary 2005, 4–5.)

Enemmän kuin muut ohjaamisen muodot ja yleinen perehdyttäminen, mentorointi voi lisätä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vähentää eristyneisyyttä. Lisäksi asiat, kuten sosiaalistumisen lisääminen suhteessa organisaatioon, uusien työsuhteiden luominen ja tekemisen kulttuurin kasvattaminen voivat lisääntyä. Mentorointi voi vahvistaa työntekijän toimintakykyä, joka muodostuu yksilön ja yhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Työ liitetään ihmiseen kokonaisuutena ja se vaikuttaa näin hyvinvointiin ja kehitykseen. (Onnismaa 2004; 2007, teoksessa Karjalainen 2010, 36.)

3.5 Mentorointisuhteet

On olemassa erilaisia mentorointisuhteita. Primäärimentorointi on esimerkiksi perinteinen mentorointisuhde, joka on pitkäkö ja intensiivinen. Sekundäärinen kehityssuhde on lyhyempi ja vähemmän intensiivinen. Lisäksi on vaihtoehtoisia mentoroinnin muotoja, kuten ryhmä- vertais- ja alaismentorointia. (Ruohotie 1998, 120.)

3.5.1 Ryhmämentorointi

Yleensä ryhmämentoroinnissa on yksi mentori yhdelle ryhmälle tai kaksi ryhmää, jotka tapaavat säännöllisesti. Ryhmämentorointia pidetään hyvänä silloin, kun tavoitteena on ajan säästäminen ja nopeiden tulosten saaminen. Ryhmämentoroinnissa korostuu roolimallina toimiminen, mukaan ottaminen, verkostoituminen ja psykososiaalinen tuki. Aktorit saavat toisistaan tällöin myös vertaistukea. (Juusela 2010, 9–10.)

Ryhmämentoroinnissa suojatit voivat hyötyä roolimalleista, verkoista, psykososiaalisesta tuesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta, joita ryhmävuorovaikutuksessa syntyy. Ryhmämentoroinnin etuja on myös, että saatu palaute mentorilta voidaan keskustella ryhmässä yhdessä ideoiden, eikä pohdinta jää yhden ihmisen mietittäväksi. (Ruohotie 1998, 120.)

3.5.2 Vertaismentorointi

Vertaismentoroinnissa mentorina toimii samassa statuksessa oleva henkilö yrityksen sisällä tai ulkona. Aktori hyötyy mentorin jakamalla työhön liittyvää informaatiota, vaihtamalla urakehitykseen liittyviä ajatuksia, antamalla palautetta työhön liittyvistä asioista ja vahvistamalla aktorin käsityksiä ajatuksista sekä olemalla ystävä. Vertaismentorointi on hyvä tapa erityisesti esimerkiksi ulkomaille muuton yhteydessä, kun mentori auttaa kulttuurin sopeutumisessa, tai palatessa takaisin, kun sopeudutaan jälleen organisaatioon. Vertaismentori priorisoi työtehtäviä, selventää toimintatapoja ja auttaa omaksumaan uuden työroolin. (Leskelä 2005, 40–41.)

Vertaismentorointi on ajan saatossa lisääntynyt. Se on erityisesti urakehitykseen vaikuttavaa psykososiaalista tukea. Tällöin käytetään monenlaista vuorovaikutusta keskenään, annetaan mahdollisuus seurata toisten työtä ja saadaan keskinäistä palautetta. Mentoroitavien samanlainen tilanne ja tausta tekevät vertaisista hyviä psykososiaalisen tuen lähteitä. Vertaisten palaute voi olla myös helpompi hyväksyä. (Ruohotie 1998, 120.)

3.6 Mentoroinnin erot muihin ohjaamisen muotoihin nähden

Työelämässä on olemassa monenlaisia ohjauskäytäntöjä, kuten työnohjausta, tutorointia, uraohjausta, konsultointia, valmennusta ja kaikenlaista ohjaavaa käytäntöä, mutta mentorointisuhde voidaan nähdä enemmän vuorovaikutussuhteena, kuin ammatillisena suhteena. Ilmapiiri on tällöin avoin ja rento eikä henkilökohtaisista asioista puhumista tarvitse välttää. Toisin saattaa olla muissa ohjauskäytännöissä, kuten työnohjauksessa. Mentorointi tarkastelee ihmistä ja työtä kokonaisuutena. (Juusela 2010, 5.)

3.6.1 Perehdytys

Lahden ammattikorkeakoulun ”Hyvä perehdytys -opas” (2007) sanoo, että ”Perehdytystä on annettava aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteissa. Lisäksi ohjausta on täydennettävä aina tarvittaessa.” (Hyvä Perehdytys -opas. 2007, 6). Työtehtävä toimii aina perehdytyksen ytimenä. Olennainen osa on myös työnopastus tehtäväkohtaiseen toimintaan. Se auttaa työntekijää ymmärtämään omaa toimintaansa ja osaansa työpaikalla, joka auttaa kokonaiskuvan luomiseen ja motivaation ylläpitoon. (Hyvä Perehdytys -opas. 2007, 6.)

Perehdytyksen kokonaissisältöön kuuluvat työpaikkaan liittyvät asiat: työntekijän tutustuminen yrityksen toiminta-ajatuksiin, tapoihin ja organisaatioon sekä työyhteisöön sidotut seikat eli työtoverit ja sidosryhmät. Lisäksi perehdytyksessä käydään läpi työympäristöön tutustuminen: koneiden, laitteiden ja tilojen sijainti ja tehtävä. Myös tehtävässä tarvittavat välineet ja säännöt käydään läpi. (Hyvä Perehdytys -opas. 2007, 6.)

Perehdyttäminen on lakisääteistä toimintaa, ja se liittyy läheisesti mentorointiin silloin, kun keskusteluun tulee mukaan työpaikan yrityskulttuuri, organisaation arvot ja visioiden sekä perehdytyksessä olevan työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden pohdinta. (Juusela 2010, 5–6.) Perehdytyksessä voidaan myös suoraan käyttää apuna mentorointia. Teoksessa ”Monikulttuurinen työpaikka” (2013) mainitaan mentoroinnista työparikäytännössä. Tällöin mentori auttaa uutta työntekijää oppimaan työtehtävät ja sopeutumaan työpaikan toimintaan. Työpaikalla pitkään ollut voi huomioida uutta työntekijää esimerkiksi pyytämällä kahvitauoille ja näin hän ottaa uuden henkilön osaksi työyhteisöä. (Yli-Kaitala & Toivanen & Bergbom & Airila & Väänänen 2013, 34.)

3.6.2 Coaching

Sekä Coaching että mentorointi keskittyvät yksittäisen työntekijän potentiaalın kasvatamiseen tehostamalla ihmisen kehittymistä ja työntekoa. Coachingissa kuitenkin paneudutaan enemmän työntekijän työn tuottavuuden ja osaamisen kasvuun, kun taas mentoroinnissa keskitytään ihmisen persoonan ja ammatillisen kehityksen saavutuksiin. Mentoroinnin suhde on monesti myös vapaaehtoinen, eli mentoria ei palkata tehtävään, kun taas coaching-suhteet ovat yleensä maksullisia ja tulevat yrityksen ulkopuolelta. (Zachary 2005, 3.)

Teoksessa ”Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta” (2007) Ria Parppei muistelee ensimmäisiä oppejaan coachingista. Se olisi määritelty ”valmennettavan tiedostamattoman potentiaalın vapauttamista tai jo olemassa olevien, mutta tiedostamattomien resurssien käyttöönottoa.” Eli tällä tarkoitettaisiin ”ihmisen tavoitteen saavuttamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä psyykkisiä voimavaroja.” (Aro & Feldt & Ruohomäki 2007, 177.) Coachingin sanotaan pyrkivän edistämään ikään kuin työntekijän ”työkalupakkia” ja se pätevöittää työhön, jolloin ymmärrys työtä kohtaan lisääntyy ja tällöin koko organisaation kilpailukyky paranee. (Flaherty 1999.)

Anne Tolosen väitöskirjassa (2012) mainitaan pohjaten Clutterbuckin (2008) tutkimuksiin, kuinka monesti mentorointi ja coaching sekoitetaan toisiinsa ja niissä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta mentorointi liittyy enemmän urakehitykseen. (Clutterbuck 2008, teoksessa Tolonen 2012, 10.) Tolosen tekemässä haastattelussa tulee myös esiin, että mentorointiin liittyy aina myös coaching, mutta coaching:iin ei tarvitse liittyä mentorointia. Valmentava mentorointi on taas lähempänä coaching:n ajatusta, jolloin pyritään parantamaan suorituskyykyä. (Immonen 2011, teoksessa Tolonen 2012, 10.)

4 Mentoroinnin prosessi

Kun mentorointi otetaan käyttöön yritysmaailmassa, täytyy pohtia mitä asioita siihen liittyy, millaisia tapoja ja mahdollisuuksia. Kuviossa 2 on mentoroinnin prosessiin liittyviä osa-alueita. Se selvittää, mitä eri asioita prosessiin kuuluu ja mitä asioita kannattaa ottaa huomioon. Mentoroinnin prosessit vaihtelevat tekijöidensä mukaan, mutta useihin mentorointiesimerkkeihin sisältyy samoja asioita. (Juusela ym. 2000, 54.)



Kuvio 2. Mentorointiprosessin osa-alueet (mukaillen Juusela ym. 2000, 55).

4.1 Mentorointiprosessin aloittamisen edellytykset

On asioita, jotka edistävät ja ehkäisevät mentorointiin ryhtymistä työpaikalla. Jori Leskelä (2005) esittelee väitöskirjassaan mentorointiin edistäviä tekijöitä. Hän pohjaa tietonsa tutkimuksiin, joita Allen, Poteet ja Borroughs (1997) ovat aiemmin tehneet. Ensimmäiseksi, mikäli organisaatiokulttuuri on sellainen, joka tukee työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, mentorointi voi olla helppo ja miellyttävä ottaa käyttöön. Toisena, yrityksessä voi olla valmennusohjelma, jolloin myös mentorointi sopii työkaluksi. Kolmantena, esimies ja kollega voivat antaa tukensa työntekijöille, mikä edistää mentorointiin ryhtymistä. Lisäksi tiimimäinen työskentelytapa ja mahdollisuus tehdä päätös osallistumisestaan mentorointiin, antavat hyvät edellytykset mentoritoiminnalle. Mentorointiin sopivaa työilmapiiriä ja organisaatorakennetta ei voi myöskään vähätellä. (Allen & Poteet & Borroughs 1997, teoksessa Leskelä 2005, 38–39.)

Toisaalta ehkäiseviä tekijöitä mentoritoiminnalle voivat olla ajanpuute ja työn vaatimukset. Organisaatorakenne ei myöskään välttämättä tue mentorointiin ryhtymistä. Lisäksi työilmapiiri voi olla kilpailuhenkinen tai johdolla on epäselvät odotukset, jolloin mentoritoiminnalle ei ole hyviä edellytyksiä. (Allen ym. 1997, teoksessa Leskelä 2005, 39.)

Myös Karjalaisen teoksessa ”Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla” (2010) eritellään yrityksen toimintaedellytyksiä mentoroinnin luomiselle. Organisaation kulttuuri ja ilmapiiri ovat asioita, jotka vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten mentorointiin suhtaudutaan. Mentorointiin voi olla ennakoasenteita ja työelämästä halutaan ”vapautteen”, eikä omaa osaamista haluta siirtää seuraavalle, sillä se katsotaan epäreiluna. Toisena johdon hyväksyntä ja tuki on tärkeää, sillä johto on se, joka toteuttaa ja mahdollistaa mentoroinnin. Toisaalta, koska mentorointi on uusi käsite monille, tiedotusta on lisättävä, jotta mentoroinnin hyödyt organisaatiolle ymmärretään. Mentorointia ajatellaan monesti ”ylimääräisenä” puuhana, joka karsitaan kiireen edestä pois, vaikka työntekoa voisi helpottaa ja uusia ideoita kehittää juuri mentoroinnilla. Myös perehdytys mentorointiin on tärkeää, koska se on tavoitteellinen prosessi kuten muutkin työtehtävät. Mentoroinnille täytyy luoda realistinen tehtävä yritykseen. (Karjalainen 2010, 99–100.)

Lisäksi Leskelä jatkaa Kram (1985) lähteenään, että mikäli organisaatio ei esimerkiksi panosta henkilöstövoimavarojen kehittämiseen, vaan korostaa voimakkaasti tulosta, se voi antaa huonot lähtökohdat mentoroinnin käyttöönotolle. Samoin työjärjestelyjen suunnittelussa tulisi huomioida se, että vuorovaikutukselle luodaan hyvät edellytykset. Myös valmennusohjelmien puutteellisuus voi vaikuttaa siihen, ettei se kannusta mentoroinnin aloittamiseen. Jos organisaatiokulttuuri on sellainen, että arvot, säännöt ja johdon käyttäytyminen eivät tue mentoroinnin aloittamista, niin lähtökohdat mentorointiin ovat huonot. Lisäksi, jos mentoroinnin käsitettä ei tunneta, yksittäisten ihmisten asenteet ja oletukset voivat olla esteenä. (Kram 1985, teoksessa Leskelä 2005, 38–39.)

4.2 Lähtökohdat ja aloitus

Työturvallisuuskeskuksen oppaassa (Juusela 2010) sanotaan, että kun mentorointiohjelmaa lähdetään suunnittelemaan organisaatiolle, sen tulee olla organisaation tavoitteiden ja ajattelutavan mukainen. Mentorointi voi olla tukena organisaation strategisten

tavoitteiden muun muassa piilevien lahjakkuuksien löytämisessä ja heidän tehokkaassa kehittämisessä. Samalla kun organisaation yhteinen arvopohja ja yrityskulttuuri rakentuvat, mentorointi lisää oppivan organisaation ilmapiiriä, kun oma aktiivisuus painottuu yksilöiden oppimisessa. Opas sanoo, että mikäli halutaan suunnitelmallinen mentorointisuhde, sen prosessi lähtee liikkeelle odotuksista, päämääristä ja tavoitteista. Huomioon tulee ottaa seuraavat asiat:

1. Liittyykö mentorointi henkilöstöstrategiaan, kehittämisohjelmaan vai muutosprosessiin?
 2. Miten nykyinen organisaatio tukisi sitä tai onko tavoitteena kulttuurinmuutos? Miten esimiehen ovat mukana prosessissa?
 3. Onko tarvetta ulkopuoliselle asiantuntemukselle?
 4. Miten toteutusta ja tuloksia arvioidaan ja kuka arvioi?
- (Juusela 2010, 10–11).

Yritys pohtii mihin tarkoitukseen mentorointia käytetään, ja sen perusteella valitsee mentorin. Mentorin kouluttaminen tehtävänsä on tärkeää, sillä se muun muassa motivoi tehtävään. Mentorin täytyy ymmärtää miten hänen toimintansa vaikuttaa koko yritykseen. Tärkeäksi tulee huomioida miten perehdytys ja valmennus järjestetään asianosaisille ja millaista tukimateriaalia annetaan. (Juusela ym. 2000, 133–134.)

Mentorointi jaotellaan usein tilannekohtaiseen, epäviralliseen ja suunniteltuun mentorointiin. Tilannekohtainen mentorointi on spontaania toimintaa, jossa henkilö neuvoo toista tietyssä tapauksessa antaen tilanteelle käänteen tekevän vaikutuksen. Epävirallinen mentorointi on siinä mielessä myös vapaamuotoinen prosessi, että yritys ei puutu mentorointiin säännöillään. Silti myös tällainen mentorointi sisältää tavoitteet, arvioinnin ja lopun palautteen. Kumpi tahansa, mentori tai aktori, voi olla aloitteen tekijä epävirallisessa prosessissa. Oppimissuhde voi kestää kuukaudesta koko elämänpituuteen oppimissuhteeseen. (Juusela 2010, 9.)

Viralliseen, eli suunniteltuun mentorointiin vaikuttaa yrityksen oma tarve. Se järjestää mentori-suojatti -pareja organisaation vaatimuksien ja tiettyjen tulevaisuuden päämäärien vaikuttaessa taustalla. Suunniteltu mentorointi on osa yrityksen kulttuuria. Toisilta oppimisen odotetaan parantavan henkilön kykyä ymmärtää työn laatua ja edistää itseohjautuvaa sekä muiden ohjaamaa oppimista. Lisäksi sen odotetaan nostavan yksilön luontaista halua tehdä parhaansa. (Juusela 2010, 9.)

Aloitusseminaarissa voidaan sopia tavoitteet ja selvennetään osapuolten roolit ja odotukset, käydään läpi aikataulut ja sovitaan säännöistä. Myös esimiehen on hyvä tietää sopimuksen sisällöstä, jotta hän sitoutuu prosessiin. Mentorointiohjelmalla tulee olla selkeä alku ja loppu. Puolestatoista kuukaudesta vuoteen on yleinen kesto mentoroinnin prosessille. Tapaamiset ovat tärkein osa prosessia, sillä on tärkeää saada kontakti toiseen osapuoleen. Jokaisessa mentorointiprosessissa on omat yksilölliset työtapaansa, mutta yleinen malli on pitää tapaamisia kahdeksasta kymmeneen kertaa vuodessa. Aikarajat ovat tärkeitä, jottei muodostu riippuvuussuhdetta, vaikka toisaalta pitkä ja jatkuva mentori-aktori suhde tuottaa helposti elinikäisen luottamus- ja ystävyysuhteen. (Juusela 2010, 12.)

Tapaamisten tarkoituksena on olla avoimia ja vapaita, mutta myös valmisteltuja eli ei pelkkää jutustelua. Jokaiselle tapaamiskerralle olisi hyvä olla määriteltynä tarkoitus ja tavoite. Vaikka periaatteessa mentorisuhde on mentorin ja aktorin välinen, myös yhdyshenkilön tuki on tärkeää. Mikäli prosessissa esiintyy ongelmia, yhdyshenkilö on se johon otetaan yhteyttä. (Juusela 2010, 13.)

Prosessin arviointiin ei ole määrättyä kaavaa ja sen sanotaankin olevan haastavaa. Jokainen tapaamiskerta voi silti sisältää arvioinnin siitä, miten kumpikin osapuoli on kokenut vuorovaikutussuhteen. Arviointi tapahtuu myös erilaisina keskusteluina mentoriparina tai esimies-alainen -periaatteella, ja lisäksi ulkopuolinen palaute on hyödyllistä. Vuoden aikana voidaan kysellä kollegoilta palautetta mentoroitavan kehityksestä, mikäli näin on mahdollista. Lisäksi olisi hyvä, jos johto näkisi mentoroinnin tulokset esimerkiksi yhteistoiminnan kehittymisenä. Tarkoitus olisi saada mahdollisimman laaja näkemys työskentelystä arviointia tehdessä ja palautteessa. (Juusela 2000, 135.)

4.3 Mentorin rooli

Mentorihjelmassa tulee ottaa huomioon mentoreiden kouluttaminen ja valmentaminen, jolloin mentoroinnin luonne, prosessit, hyödyt ja rajoitukset otetaan huomioon. Mentori valitsee toimintatavat, joilla hän auttaa aktoria tiettyihin tavoitteisiin. Tavoitteet kannattaa tehdä selkeäksi kaikille osapuolille. (Juusela ym. 2000, 56.) Mentoroinnissa on olemassa ura- ja psykososiaalista käytäntöä. Mentorin painotus voi olla uralla eteneminen ja aktorin osaamisen kehittäminen. Toisaalta psykososiaalisen funktion kautta mentori edistää aktorin ammatillisen identiteetin muodostumista ja työssä oppimista.

Tällöin mentori on roolimalli, joka ohjaa, tukee ja osoittaa hyväksyntää aktorilleen. (Ruohotie 1998, 119.)

Myös aktorilla on odotukset mentoroinnista, joka auttaa valitsemaan mentorin roolin tilanteeseen. Odotukset voivat olla

1. valmennusta
2. esikuvia
3. kontaktihenkilöiden saamista
4. sparrausta.

Mikäli mentoroitavalla on tarve saada selkeät tavoitteet prosessille, hän sitoutuu niiden saavuttamiseen ja on avoin uusille ideoille sekä haluaa saada palautetta, hänelle sopii valmentava mentorointisuhde. Jos aktori kaipaa neuvoja, pitää mentoriaan esikuvana ja haluaa selkeästi, että mentori ohjaa sekä osaa muokkautua helposti, hänelle sopii esikuvana toimiva mentori. Mikäli aktorilla on tarve saada apua kontaktien luomiseen, ihmisten tuntemiseen ja hän osaa ehdottaa keskusteltavia asioita sekä esittää näkemyksiä, kontaktihenkilö on hänen tarpeensa mentoroinnille. Parempaa itsevarmuutta kaipaava, omaa tunnetilaansa käsittelemään haluava ja avoimesti aiheiden valintaan suhtautuva aktori sopii sparraavaan mentorointisuhteeseen. (Clutterbuck 1999, teoksessa Juusela 2000, 22.)

Kuviossa 3 on selvennetty mentorin rooleja, joita voi suhteuttaa aktorin tarpeisiin. Tiettyllä lähestymistavalla mentori voi olla edistävä ollessaan persoonallinen, muun muassa luovuuteen rohkaisemalla, aktorin itsevarmuutta kehittämällä ja sisäisiin henkilöistä lähteviin kehityskohteisiin paneutumalla. Toisaalta rooli voi olla enemmän valmentavaa, neuvovaa ja tukea antavaa, jolloin mentori on enemmän toiminnassa aktorin kanssa. Kolmantena, mentori voi olla avustava ja vuorovaikutuksellinen, kun hän panostaa luottamukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä pyrkii jakamaan asioita aktorin kanssa. (Juusela ym. 2000, 56.)

Mentorin roolit		
Persoonallinen	Toiminnallinen	Vuorovaikutuksellinen
Edistävä	Mahdollistava	Avustava
Sisäinen kehitys Itseluottamuksen rakentaminen Luovuus Kehityspotentiaalin kasvattaja Riskinottokyvyn lisääjä	Opettaminen Valmentaminen Roolimalli Neuvonta Tuki Ohjaus Ovien avaaja	Sosiaaliset suhteet Verkostot Luottamus Jakaminen

Kuvio 3. Mentorin rooli (mukaillen Morton-Cooper & Palmer, teoksessa Juusela ym. 2000, 56).

4.4 Ohjausstrategian valinta

Kun yritys ottaa käyttöönsä mentoriohjelman, on tutkittava eri toteutusvaihtoehtojen etuja ja haittoja. Tärkeää on mentoreiden kouluttaminen ja valmentaminen tehtävään, jolloin on selvitetty mentoroinnin luonne ja mitkä ovat prosessin hyödyt ja rajoitukset. Tärkeää on tehdä tavoitteet selväksi niin organisaatiolle, aktorille kuin mentorillekin, ja ymmärtää miten nämä tavoitteet sitoutuvat toisiinsa.

Leskelä puhuu väitöskirjassaan (2005) mentoreiden ohjaustavoista. On eroja miten mentori lähtee toteuttamaan rooliaan. Mentorilla ei ole välttämättä edes tietoista pyrkimystä rooliin, mitä toteuttaisi aktorin kanssa. Mentori voi olla enemmän tai vähemmän aloitteellinen prosessin aikana. Eroavaisuudet ohjauksessa tulevat ilmi siinä, miten hyvin mentori kehittää aktorin ajatteluprosessia, saa aktorin ajattelemaan omaa tilannetta uudesta näkökulmasta tai saa aktorin ajattelemaan ja toimimaan tietyn mallin mukaisesti. (Leskelä 2005, 176–177.) Leskelä esittelee väitöstyössään neljä ohjausstrategiaa mentorille, jolla hän vaikuttaa aktoriinsa.

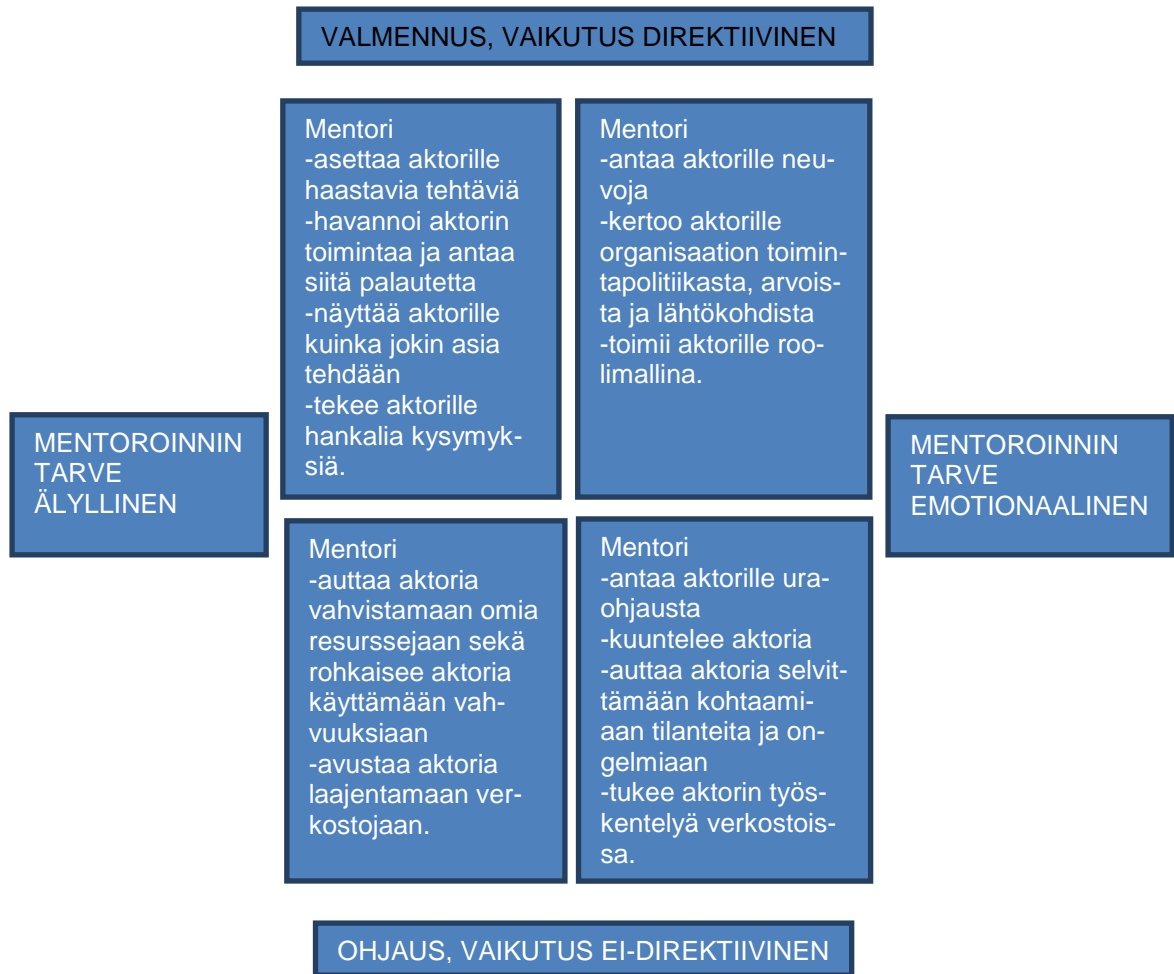
”Ajattelun tai toiminnan ohjaaminen” -strategiassa pyritään saamaan aktori ajattelemaan tai toimimaan tietyllä mentorin hyväksi katsomalla tavalla. Tällöin mentori kokee osaavansa ”oikean vastauksen”. Mentori tuntee, että tietää, mikä on aktorille parhaaksi. Tällaisessa strategiassa aktori hyväksyy mentorin auktoriteetiksi. ”Ajattelun avartaminen” -strategiana pyrkii saamaan aktorin ajattelemaan pohdinnassaan olevia asioita uusista näkökulmista. Mentori välttää johdattelua, eikä halua pyrkiä antamaan oikeaa

vastausta, vaan haluaa saada aktorin pohtimaan ongelmallisia tai mielessään olevia asioita uusista näkökulmista, jolloin ratkaisu löytyy tätä kautta. (Leskelä 2005, 178–179.)

”Muutoksen johtaminen” -strategia pyrkii johdattelemaan aktorin näkemään tilanteensa osana laajempaa kokonaisuutta tai teoreettista viitekehystä vasten. Mentori pyrkii teoreettisen viitekehysten kautta tuomaan aktorin ongelman lähestyttäväksi. Hän perehtyy asiaan kokonaisvaltaisesti ja valitsee sopivan teoreettisen viitekehysten, jonka haluaa aktorin ymmärtävän. Hän johdattelee, muttei silti omaan ”oikeaa vastausta”, vaan haluaa aktorin näkevän itsensä osana laajempaa kokonaisuutta ja näin avaamaan ymmärrystään. Mentori voi kertoa asiaan kuulumattoman tarinan tai vertauskuvan, jota aktori ei alkuun ymmärrä, mutta lopulta tämä näkee yhteyden tarinan ja oman ongelmansa välillä. Aktori saattaa huomata, että hänen ongelmansa on osa suurta kokonaisuutta, eikä ylitsepääsemätön asia. Hän oivaltaa, että omilla teoillaan voi vaikuttaa kohtaloon. (Leskelä 2005, 180–181.)

Vähiten suunnitelmallinen mentoroinnin tyyli on ”jutusteluun osallistuminen ja heittäytyminen keskusteluun ilman strategiaa”. Mentori toimii ilman tunnistettava ohjausstrategiaa ja on aktiivinen keskustelija, mutta suhteessa voi käydä ilman dialogin ohjausta tai teemaa niin, että myös aktorikin toimii mentorina ja tilanne on epäselvä. (Leskelä 2005, 181.)

Kuviossa 4 esitetään toimintamalleja mentorointiin, jossa jaetaan toiminta älylliseen ja emotionaaliseen sen mukaan, millainen tarve on suhteutettuna ohjaavuuden asteeseen. Mentorin toimintatapaan vaikuttavat sekä aktorin tarve, että tarvittavan ohjattavuuden määrä. Mentorintisuhteessa aktorin tarpeet voivat olla joko emotionaalisia tai älyllisiä ja tarve ohjaavuuteen voi olla suuri tai pieni. Jos tarve on suuri, tarvitaan direktiivistä, kysyvää ja haastavaa toimintaa tai jos pieni, mentorin ohjaus on ei-direktiivistä ja enemmän aktoria tukevaa ja avustavaa. Ohjaustyyppinen mentorointi on emotionaalista ja voimaannuttavaa, valmentamistyyppisessä älyllinen sisältö ja uudet haasteet ovat avainasemassa. (Karjalainen 2010, 36–37.)



Kuvio 4. Mentoroinnin toimintamallit (mukailtu Clutterbuck 2007, teoksessa Karjalainen 2010, 37).

4.5 Prosessin lopetus

Mentorointiprosessin loppuminen ja sen lopetus on tärkeä vaihe mentoroinnin prosessissa sen osapuolille. Kirjassa *Elements of Mentoring* (2004) sanotaan, että koska prosessin aikana on käyty läpi monia vaiheita yhdessä, on loppu ikään kuin mentorin hyvästely aktorille. Mentoritava jatkaa prosessin jälkeen matkaansa omin avuin kohti tulevaisuutta. Prosessin päättymistä voidaan juhlistaa esimerkiksi kahvittelemällä tai kuohuvalla juomalla. Tällöin juhlistetaan aktorin edistymistä ja uusien asioiden oppimista sekä työnteon jatkumista itsenäisenä työntekijänä. Lopun tapaamisessa voidaan purkaa vielä prosessista lähteneitä tunteita, jonka jälkeen jatketaan hyvillä mielin työnteoa kohti tulevaisuuden haasteita nyt, kun mentori ja aktori ovat tasavertaisia kollegoita. (Johnson & Ridley 2004, 131–132.)

4.6 Kompastuskivet

Mentoroinnin prosessi on yleensä loistava kokemus sen osapuolille ja hieno lisäys organisaation kulttuuriin, mutta kuten kaikissa ihmisten välisissä suhteissa, myös mentoroinnin kanssa on se vaara, että syntyy konflikteja ja osapuolten tyytymättömyyttä prosessiin. Mahdollisuus siitä, että kaikki ei tule menemään sujuvasti, täytyy muistaa kun lähdetään prosessiin. Teos ”The Elements of Mentoring” (2004) listaa tilanteita, joista mentori voi huomata, että kaikki ei ole kunnossa. Mentori voi tarkkailla kolmea asiaa, jotka auttavat häntä tiedostamaan prosessissa olevan jotain vikaa:

1. Jompikumpi prosessin osapuolista ei usko, että kehittämiskohtaiset tai ammatilliset tarpeet kohtaavat mentorointisuhteessa.
2. Jompikumpi prosessin osapuolista tuntee, että mentoroinnista saama hyöty ei vastaa siihen panostettuun työhön nähden.
3. Jompikumpi tuntee jollain tavalla suhteen rasittavan itseään.

Mentoriparin epäsovivuuteen voi vaikuttaa erilaiset taustat, kiinnostukset tai persoona. Mikään pari ei tietenkään ole täydellinen, mutta yleensä mentori voi eri tavoin pyrkiä korjata vaikeudet, jolloin suhteesta tulee tuottoisa. Mentorilla on vastuu pyrkiä korjaamaan suhde, mutta tarpeen tullen hänen täytyy osata lopettaa se ennen kuin aiheutuu suurempaa vahinkoa. (Johnson ym. 2004, 109–110.)

5 Hajautettu organisaatio

5.1 Yritysmuodot

Se, millainen rakenne organisaatiolla on, vaikuttaa työntekijöihin, yrityksen tuloksiin ja tapaan toimia enemmän kuin arvaammekaan. Organisaation rakenne määrittelee, miten työt on jaettu ja määritelty yksilöiden ja ryhmien kesken yrityksen sisällä. Mitä enemmän on työntekijöitä, sitä monimutkaisempi organisaatorakenne yleensä on. (Colquitt & Lepine & Wesson 2013, 490.)

Erilaiset määritelmät muodostavat sen, millainen organisaation muoto on. Muun muassa liiketoiminnan ympäristö, strategia, teknologia ja koko määrittelevät sen, millainen

on organisaation rakenne. Yksinkertainen rakenne sopii esimerkiksi pienelle yritykselle, byrokraattinen rakenne on tehokas ja nojaa erilaisiin ammatillisiin erikoistumisiin. Se on muodollinen ja omaa tietyt säännöt. Mitä isompi yritys, sen helpommin yritysmuoto kalistuu byrokraattisiin käytäntöihin. Toiminnallinen, eli funktionaalinen rakenne keskittyy systemaattisesti omiin erikoistuneisiin osastoihin. (Colquitt ym. 2013, 499–500.)

Yritystä, joka on levittäytynyt palveluillaan ja toimintayksiköillään ympäri Suomen, voidaan sanoa hajautetuksi organisaatioksi. ”Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi” (Vartiainen 2004, 14). Tällainen edellyttää vuorovaikutusta ja kommunikointia, mikä tekee erillään toimivista henkilöistä työorganisaation. Monesti yhteistyö tapahtuu pääosin tieto- ja viestintäteknologian avulla ja tämän takia puhutaan usein myös virtuaalisista organisaatioista. Erilaiset keskinäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen perustuvat verkostot muodostavat hajautetun organisaatioiden kasvualustan. (Vartiainen 2004, 14.)

Hajautettu organisaatiomuoto on byrokraattinen organisaatiomuoto, jonka työntekijät on jaettu tuotteen, maantieteellisen sijainnin tai asiakkaiden mukaan. Jokainen yksikkö toimii itsenäisesti omalla alueellaan, mutta poiketen funktionoidusta mallista, yksikössä täytyy olla eri osaamista ja palvelut ja maantieteelliset seikat voivat vaihdella. Lisäksi, tiettyä erikoistumista ei voi asetella yksittäiseen ryhmäänsä, vaan ryhmä saattaa vaihdella tuotteen, palvelun tai esimerkiksi henkilöstönsä suhteen, jolloin sen toiminta vaatii monipuolisen ryhmän, joka osaa toimia itsenäisesti omalla sektorillaan. (Colquitt ym. 2013, 500.)

5.2 Haasteet

Hajautuneen toiminnan johtamiseen liittyy haasteita, sillä hajaantuneisuus haastaa totut käytännöt ja johtamistavat. Keskeinen tekijä hajautetun työskentelyn järjestämiseen on toimeksianto tai tehtävä, jonka toteuttamiseksi yhteistyötä tarvitaan. Vartiainen (2004) erottelee organisaation ja sen yksiköt neljään pääulottuvuuteen ja kahteen alulottuvuuteen, jotka erottavat hajautetun organisaation perinteisestä mallista. Nämä ulottuvuudet pätevät hyvin myös Yritys X:n rakenteeseen:

1. Ensimmäinen ulottuvuus on paikka, jolloin työntekijät muun muassa työskentelevät joko samassa tai eri paikassa, paikka on kiinteä tai vaihtuu usein.

2. Toinen on aika eli työskentely tapahtuu samaan- tai eri aikaan, ja yhteistyö voi olla jatkuvaa tai määräaikaista.
3. Lisäksi kolmantena mainitaan moninaisuus, jolloin organisaation henkilöiden taustat voivat olla erilaiset esimerkiksi kulttuuriltaan tai koulutukseltaan.
4. Neljäntenä on vuorovaikutuksen tapa, jolloin kommunikointi tapahtuu kasvokkain tai eri kanavien ja teknologian järjestelmien avulla.

Tällaiset ulottuvuudet voivat ilmentyä työelämässä erilaisina yhdistelminä ja olla esimerkiksi paikallisia ryhmiä, hajaantuneita tiimejä, pysyvästi yhdessä olevia tuotantoryhmiä tai määräaikaisia projektiryhmiä. (Vartiainen 2004, 20–21.)

5.3 Etäisyydet ja liikkuminen

Paikan suhteen hajautettu organisaatio merkitsee sitä, että henkilöt työskentelevät esimerkiksi eri huoneissa, rakennuksissa tai paikkakunnilla. Työskentelypaikan arviointiin liittyy etäisyys tiimien välillä, ja liikkumisen määrä. Nämä piirteet vaikuttavat siihen, millä tavoin kommunikoidaan. Palautteen saamisen ja antamisen suhteen voi myös olla ongelmia, kun välitön kommunikointi ja reagointi hidastuvat, ja näin väärinkäsityksiä syntyy helpommin. Lisäksi, esimerkiksi tiedon ja osaamisen siirtäminen voi muodostua ongelmaksi. (Vartiainen 2004, 38–39.)

Etäällä työskentelevä saatetaan myös helposti unohtaa asenteella ”poissa silmistä, poissa mielestä.” Toisaalta, jos työntekijä joutuu liikkumaan paljon eri organisaation osien välillä, se voi myös parantaa organisaation tiedon ja osaamisen levittämistä, sillä liikkuvalla henkilölle tulee hyvä kokonaiskuva organisaatiosta. Negatiivisena puolena toisaalta paikallinen tieto voi olla pinnallista ja ihmisten tunteminen jää vaillinaiseksi. (Vartiainen 2004, 39.)

5.4 Läsnäolo ja kohtaaminen

Vuorovaikutus on asia, mikä tulee monesti esiin puhuttaessa hajautetusta työstä ja ihmisen tarpeesta olla osa yhteisöä. Hajautetun organisaation haaste on siinä, millä tavoin yksittäinen työntekijä voi kokea samanlaista tietoisuutta ja läsnäolon tunnetta

muiden olemassaolosta kuin tavanomaisessa ryhmätyössä. Kasvokkain työskennellessä tietoisuus muista syntyy eri aistien kautta saamasta tiedosta ja sen kehittämästä vuorovaikutuksesta. Monipuolisen viestintä- ja tietoteknologian on arveltu auttavan läsnäolon ja yhteisen tietoisuuden tunteeseen, mutta on myös väitetty, että tällainen ”etäläsnäolo” ei vastaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Kommunikoinnissa se, miten puhuu, liikkuu, ajoittaa sanansa ja elehtii, välittää viestiä. Teknologian välittämässä viestissä harvoin pystyy tähän saamaan. (Vartiainen 2004, 42–43.)

5.5 Mentorointi tukena hajautetussa organisaatiossa

Vartiainen mukaan itsenäinen työntekijä, joka on erillään muista, tarvitsee erityisesti ohjausta oikean oppimistuloksen saavuttamiseksi. Hajautuneessa yrityksessä erityisesti tällaiseen opetustehtävään häntä parhaiten voi ohjata paikallinen mentori. Ihmisellä on erilaisia kykyjä asettaa tavoitteita ja arvioida oppimistaan yksinäänkin, mutta toiset osaavat sen paremmin ja toiset huonommin. Tällaiseen itseohjautuvuustaitojen kehittämiseen mentori on hyvä apu. (Vartiainen 2004, 142–143.)

Yrityksille tarkoitettussa opaskirjassa ”Creating a mentoring Culture” (2005) sanotaan, että mentorointikulttuurin rakentaminen lähtee peiliin katsomisesta. Yrityksen täytyy heijastaa ihmiset, prosessit, vallitseva kulttuuri ja visio itsestään ja nähdä, millaiseksi yritys saattaa kehittyä. Jokaisella yrityksellä on aina omat tapansa toimia ja tehdä asioita, mutta jotta mentorointi olisi jatkuvaa, mentoroinnin pyrkimyksien, kulttuurin ja organisaation toiminnan täytyy olla yhdenmukaista. Tämän vuoksi mentoroinnin ja sen prosessin täytyy olla hyvin ymmärretty, jotta sen voi vakauttaa yritykseen. (Zachary 2005, 2.)

6 Haastattelu mentoroinnin pilottiprosessista Yritys X:ssä

6.1 Yhdyshenkilön haastattelu mentoroinnin lähtökohdista

Tutkimusongelmaa pohjustaakseni haastattelin opinnäytetyöni toimeksiantajaa, joka toimii Yritys X:n kehittämisspäällikkönä sekä mentoriparin yhdyshenkilönä pilottiprosessissa. Haastattelun tarkoitus oli pohjustaa lähtökohtia mentoroinnin pilottiprosessin kokeiluun Yritys X:ssä sekä tuoda esiin hänestä lähteviä ajatuksia mentoroinnista.

Haastattelin yhdyshenkilöä siitä, mistä organisaatiossa tapahtunut vuoden mittainen mentoroinnin pilottiprosessi oli lähtenyt liikkeelle, miten se on nähty onnistuneen ja mitä tavoitteita yrityksellä on mentoroinnin suhteen (liite 3).

Pyysin yhdyshenkilöä aluksi määrittelemään omin sanoin termiä ”mentorointi”. Vastauksena oli, että se on *”kokeneen kollegan kokemusten jakamista ja hiljaisen tiedon siirtämistä uudelle tai samankaltaista tehtävää hoitavalle henkilölle”*. Yhdyshenkilön mielestä mentoriksi valittavan henkilön tulisi olla joku, joka on tehnyt Yritys X:ssä aiemmin samankaltaista työtä, kuin mitä uusi työntekijä alkaa tehdä. Yritys X:ssä se tarkoittaa toista esimiestä toisessa yksikössä eri paikkakunnalla. Tarkoitus toimeksiantajan mukaan oli, että mentori jakaa omia kokemuksiaan ja kertoo siitä, mitä kaikkea on tulossa ja mitä kannattaa ottaa huomioon työnteossa. Yhdyshenkilö puhuu erityisesti käytännön asioiden hoitamiseen saatavasta helposta kontaktista, jolloin toisen yksikön esimies on johtamisen apuna uuden yksikön esimiehelle. Mentorin hän näkee myös olevan työpari, jonka kanssa on lupa pohtia asioita ja saada tukea.

Yritys X:n tarve mentointiin lähti myös siitä, että se on hajautettu organisaatio, jolla on yksiköitä ympäri Suomen. Esimiesten esimiehet istuvat Helsingissä, ja näin lähituen merkitys kasvaa. Oma esimies ei välttämättä ole helposti tavoitettavissa, joten mentori voi olla sopiva henkilö tällaiseen tuen ja kommunikoinnin tarpeeseen.

Lisäksi, kehittämisspäällikkö määrittelee mentoroinnin tarpeen Yritys X:ssä olevan perehdytyksen jatkaminen. Mentoroinnin avulla halutaan saada mahdollisimman laaja perehdytys työntekijälle. Siihen liittyy pitkin vuotta tapahtuvien työasioiden läpikäyminen ja tärkeistä asioista tiedottaminen. Samalla, kun mentori jakaa tietoaan ja tukeaan koko vuoden ajan, voivat esimiehet ylemmällä tasolla luottaa siihen, että uusi työntekijä saa tarvitsemansa tiedon ja avun. Lisäksi mentorille tämä on mahdollisuus saada uutta tietoa kollegaltaan. Tavoitteena on, että vuoden aikana mentorointava oppii tärkeät aikataulut ja kokemuksen kuuleminen toiselta esimieheltä auttaa mentorointavaa löytämään omat tapansa tehdä ja toimia. Uudelle esimiehelle tulee turvallinen olo aloittaa työnsä yksikössä, kun tietää, että tuki on helposti saatavilla. Turvallinen olo tulee myös yhdyshenkilölle ja esimiehelle, kun he tietävät, että uudella työntekijällä on apu lähellä. Työkiireiden takia yhdyshenkilöllä tai esimiehellä ei välttämättä itsellään ole aikaa nopeisiin vuorovaikutustilanteisiin. Yhdyshenkilön mukaan mentorointi voi myös turvata osaamisen kasvattamisen yrityksen hyödyksi.

Mentoroinnin arvostuksen yhdyshenkilö sanoo näkyvän muun muassa siten, että se on toimintamallina organisaatiossa ja mahdollisuutena saatavilla. Sitoutuminen nähdään molemminpuolisena kun mentorointia tarjotaan ja sitä saadaan. Prosessin kehittämispäällikkö näkee onnistuneen, koska tietoa on siitä, että kuulemma mentorointi mennyt juuri kuten on pitänytkin. Se oli tiiviimpää alussa ja harveni loppua kohden.

Haastattelussa mietittiin myös mentori-aktoriparin valintaa. Yhdyshenkilö tunsu, että esimiehenä hän tuntee aika hyvin alaisiaan, ja ihmistuntemus on tärkeä ominaisuus sille, joka parit kokoa. Myös avoimuudesta oli puhe. Mikäli kemia ei kohtaa tärkeää on, että asia ilmaistaan, vaikkei se olisi helppoa. Tätä toimeksiantaja oli painottanut myös pilottiprosessin henkilöille.

Esimiehen roolin yhdyshenkilö näkee rankkana, varsinkin kun kyseessä on hajautettu organisaatio. Organisaation esimiehet ovat kaukana toisistaan, ja oman työyhteisön alaisista ei voi samalla tavalla saada tukea kuin toisesta esimiehestä. Mentorointi voi olla avain työntekijän sitouttamiseen ja sitouttamisen yhdyshenkilö näkee systemaattisena, kun mentori on tiiviinä tukena työasioissa. Mentoroinnin hyvänä ominaisuutena hän näki myös sen, että se muokkaantuu kulloisenkin prosessin mentoriparin näköiseksi.

6.2 Teemahaastattelu mentori-aktoriparin kanssa

Tutkimuksessa toteutettiin teemahaastattelu (liite 1) Yritys X:n pilottiprosessissa toimineelle mentoriparille siitä, miten mentoroinnin pilottiprosessi onnistui ja mitä ajatuksia se herätti tekijöissään. Haastattelussa käytiin läpi kulunutta mentorointiprosessia, joka alkoi vuoden 2012 lokakuussa ja päättyi loppuvuodesta 2013. Jäljellä oli haastatteluhetkellä vielä pari tapaamista ennen suhteen virallista loppumista. Aikataulujen ja välimatkan takia mentorointavan roolissa prosessissa ollut aktori ei päässyt paikalle haastattelutilanteeseen, mutta oli mukana haastattelussa yrityksessä käytettävän Microsoft Lync -videoneuvottelu-ohjelman avulla. Yhteys häneen syntyi tietokoneella videopuhelimen kautta ja tämä toimi haastattelutilanteessa hyvin. Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveena oli, että mentorointiprosessin kokemuksien ja siitä tulleiden ajatusten perusteella luon mentorointimallin Yritys X:n käyttöön.

Teemahaastattelu tapahtui 14.11.2013 Yritys X:n keskustuimistolla. Johdattelin kysymyksillä haastattelua ja nauhoitin syntyneen keskustelun radionauhurilla myöhempää tulkintaa varten. Teemahaastattelussa oli hyvä, avoin ja rento ilmapiiri. Havaintoni perusteella mentorin ja aktorin välillä vallitsi selkeästi hyvä, positiivinen ja läheinen tunnelma. Minulla oli myös pienimuotoinen kysely (liite 2), johon mentori ja aktori vastasivat itsenäisesti. He lähettivät vastauksensa myöhemmin minulle sähköpostilla.

6.2.1 Aloitus ja aikataulu

Yritys X:n mentoroinnin pilottiprosessi lähti liikkeelle lokakuussa 2012, kun aktorina toimiva henkilö aloitti esimiehen roolissa yksikössä, joka sijaitsee Kotkassa. Yhdyshenkilönä toimi tämän tutkimuksen toimeksiantaja, joka oli myös prosessin alkaessa aktorin ja mentorin esimies. Yhdyshenkilö otti alussa yhteyttä mentoroijaan, jonka yksikkö sijaitsi Kuusankoskella. Hän kysyi sopisiko hänelle tällainen mentoroinnin pilottiprojekti, koska Kuusankosken yksikössä aloittaa uusi esimies. Mentoriksi tuleva oli maantieteellisesti lähin tuki uudelle esimiehelle. Mentorilla oli aiempina vuosina ollut mentoroitava, mutta epävirallisesti ilman suunnitteluja.

Haastateltavien näkökulmasta heille ehdotettiin mentorointia juuri sen takia, että aktori oli astunut esimiehen asemaan ja haastateltavat näkivät mentoroinnin vahvasti lähinnä uuden henkilön perehdyttämisen jatkamisena ja uuden henkilön työhön ohjaamisen tukena. Sitä, oliko mentorointiprosessissa kyse henkilöstöstrategiaan, kehittämisohjelmaan vai muutosprosessiin liittyvää mentorointia, ei yrityksen taholta ja prosessiin lähdeäessä painotettu tai analysoitu.

Vaikka kyseessä oli periaatteessa virallinen mentorointisuhte, tulihan pyyntö esimiehen puolelta ja prosessiin tehtiin suunnitelmat ja aikataulutukset, niin minkäänlaista kirjallista sopimusta ei tehty mentori-aktori-suhteen alussa. Tavoitteeksi asetettiin lähinnä perehtyminen uuden esimiehen tehtäviin, mikä tarkoitti yrityksen vuosikellon mukaisten tehtävien ja sen mukana tärkeiden päivämäärien läpikäyntiä. Näin siis aikatauluksi katsottiin sopivan vuoden mittainen prosessi.

Matkalla tuli mukaan muitakin tehtäviin sidonnaisia tavoitteita, mutta erityisesti vuosikello toimi tärkeänä välineenä viemään prosessia eteenpäin. Yritys X:n vuosikello kertoo tärkeitä päivämääriä vuoden jokaisesta kuukaudesta. Sitä apuna käyttäen mentori pari suunnitteli tapaamiskertojen sisältöjä. Vuosikello auttoi myös jäsentämään, mitä

aktorin tuli muistaa ja mitä mentorin muistuttaa vuoden aikana. Perehtymisessäkin käydään vuosikelloa läpi, mutta mentorin avulla aktori saa tarkempaa opastusta vuosikellon asioista tilannekohtaisesti, mikä syventää informaation sisäistämistä.

Tapaamiskerroiksi sovittiin tapaaminen kerran kuussa, ja lisäksi käytettiin puhelinyhteyttä. Parilla tuli melkein joka viikko soiteltua keskenään ja mentoroinnin puolen välin jälkeen yritykseen hankittu Microsoft Lync -videoneuvottelu-ohjelma lisäsi kommunikointia. Kyselystä kävi aikataulujen suhteen ilmi, että erityisesti aktori näkee jyrkemmin alle kuuden kuukauden mentorointisuhteen olevan liian lyhyt. Mielummin hänelle sopisi, että prosessi kestäisi kauemmin kuin vuoden. Mentori taas ei nähnyt lyhyempää mentoroinnin suhdetta huonona asiana, mutta yli vuoden ylittävän prosessin hän näki, riippuen eri seikoista, liian pitkänä.

6.2.2 Seuranta ja roolit

Yhdysesikö mainitsi prosessissa käytettävän päiväkirjaa, mutta haastateltavien mukaan se oli jäänyt pois käytöstä. Prosessin aikana aktori kuitenkin kirjasi kalenteriinsa niitä asioita, mitä tapaamiskerroilla käytäisiin läpi. Mentoriparin kumpikin osapuoli oli haastattelun ja kyselyn perusteella tyytyväisiä prosessin järjestelyihin ja aikataulutukseen.

Mentorin rooli nähtiin kannustavana ja eteenpäin vievänä. Se oli valmentavaa ja sparraavaa, hyvin vuorovaikutteista, muttei oikeastaan esikuvallista, koska toista ei nähdä tekemässä varsinaista työtä. Työtehtävät eroavat muutenkin tilannekohtaisesti. Vuosikellon mukaisten aikataulujen puitteissa mentointi oli myös valmennusta uuden esimiehen työnkuvien opettamiseen. Aktorin rooli nähtiin uteliaana oppijana, jolla täytyy olla halu kehittyä.

6.2.3 Vuorovaikutussuhteen syntyminen

Kysyttäessä vuorovaikutussuhteen syntymisestä, pari koki, että molemmilla oli tarve luottamukselliseen keskustelusuhteeseen, ja sitä kautta oli helpompi aloittaa yhteistyö. He tunsivat vahvasti, että mentointi mahdollisti syvemmän keskusteluyhteyden kolleegaan. Oli ikään kuin ”*lupa kommunikoida vapaasti toiselle*”. Suhteen muodostuminen oli heille luontevaa kun kemiat kohtasivat. Kemioita mietittäessä tuli esille, että mento-

aktorin -välisen suhteen olisi hyvä muodostua ”*vapaalla tavalla*”, ja tästä haastateltavat siirtyivät miettimään ryhmämentorointia. Ryhmätilanteessa huomaa helposti keillä ”*klikkaa*” keskenään ja ryhmä- tai vertaismentorointi voi olla hyvä mahdollisuus esimerkiksi niille työntekijöille, jotka ovat olleet kauan esimiehinä, mutta haluavat tukea arkeen ja työssä jaksamiseen. Ryhmät syntyisivät luonnollisesti yhteensopivien henkilöiden kautta.

Toisiaan lähellä olevat yksiköt nähtiin parhaimpina vaihtoehtoina mentori-aktoriparien luomiseksi, koska on tärkeää, että pystytään oikeasti näkemään ja olemaan tiiviissä yhteydessä. Lisäksi, vaikka Lync-ohjelma on tullut lisäämään mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, kasvokkain tapaamiset nähtiin edelleen enemmän vuorovaikutusta lisäävinä. Mentori ja aktori tunsivat myös, että heillä oli tarve jakaa kokemuksia ja saada tukea juuri sen takia, että esimiehillä on monta alaista, ja muut esimiehet ovat kauempana omissa yksiköissään. Työ nähtiin suhteellisen yksinäisenä. Haastattelu johdatti myös pohtimaan sitä, miten moni työntekijä on myös ollut yrityksessä töissä yli 10 vuotta ja pikkuasioiden tarkentaminen ja kysyminen eivät välttämättä tunnu enää helpoilta, sillä jokaiselle on muodostunut jo omat totutut käytäntönsä ja tapansa toimia. Tietojen päivitys voisi silti olla tarpeen.

Koska on tärkeää, että mentori on lähellä ja pystyy tapaamaan aktoriaan, ei nähdä, että Yritys X:n tapauksessa yksikön esimies toimisi hyvin mentorina. Vaikuttaa myös siltä, että Yritys X:ssä harvennetaan entisestään esimiesten tapaamisia kasvokkain. Myös kyselyn mukaan kumpikaan mentoriparista ei nähnyt hyvänä vaihtoehtona oman esimiehen toimimista mentorina.

Lisäksi kemioista puhuttaessa haastateltavat kokivat, että mentorisuhteen luominen on mahdotonta, mikäli kemiat eivät kohtaa. Tästäkin syystä johdon ihmistuntemus muunmuassa rekrytoinnissa on tärkeää, mikäli parien luominen alkaa jo sitä kautta. Haasteena mentoroinnin suunnittelussa onkin se, että mitä jos maantieteellisesti lähellä oleva ja mentoriksi sopiva kollega ei kemialtaan olekaan sellainen, jonka kanssa aktorilla syntyy vastavuoroinen ja luottamuksellinen suhde?

6.2.4 Vastaan tulleet ongelmat ja prosessin hyödyt

Kuviossa 5 on listattu mentoriparin esiintuomia ajatuksia siitä, mitä hyötyjä ja haasteita pilottiprosessista tuli esiin.

<p><u>Hyödyt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – vastuun jakaminen – tuen saaminen – helppo ja nopea vuorovaikutus – työntekijän sitouttaminen – mentori oppii uutta tapaa tehdä – oman työnkuvan vahvistuminen – työhyvinvoinnin lisääntyminen – motivaation lisääntyminen – läheisempi tutustuminen ja vuorovaikutussuhteen muodostuminen työkaveriin – jokainen hyötyy mentoroinnista. 	<p><u>Haasteet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – aika – mentoroinnin epäselvä asema organisaatiossa ja siitä aiheutuvat ristiriidat – prosessin ymmärrys: perehdytys ja valmennus mentorointiin alussa – tilanteiden erikoisuus hajanaisessa yrityksessä.
--	--

Kuvio 5. Mentoroinnin pilottiprosessista saadut hyödyt ja haasteet.

Mietittäessä vastaan tulleita ongelmia itse prosessiin liittyen, vastauksena tuli aika. Mentorointi vaatii järjestelyä tapaamisiin, se vie työaikaa ja vaatii ajattelua. Myös matkat vievät aikaa. Tästä puhuttiin jo organisaation suhtautumisessa. Pitäisi ymmärtää millaista motivaatiota mentoreilta vaaditaan tällaisessa prosessissa. Sitoutuminen on erittäin tärkeää. Mentoripari mainitsi myös, kuinka kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on hankala voittaa millään muulla tavalla. Mikäli aikaa ja mahdollisuuksia ei tarjota, mentorointisuhde ei voi olla yhtä antoisa kuin kasvokkain saatava vuorovaikutus. Kyselyn perusteella kävi ilmi, että aktori koki ajan löytymisen vaikeammaksi uusien työtehtävien keskeltä. Mentorille aika tämä ollut ongelma, muttei mentorointi erityisemmin myöskään lisännyt aikaa.

Prosessiin liittyi paljon esivalmistelua, joka vei työaikaa, eikä sitä välttämättä ymmärretty arjessa muiden silmissä. Mentorointia ei ole nostettu esille esimiehen työtehtävissä, vaikka se johdon tasolla hyväksytäänkin. Myös kyselystä kävi ilmi, ettei ainakaan mentorin ja aktorin kokemuksissa näkynyt koko organisaation tukea ja sitoutuvuutta. Lisäksi puhuttaessa johdosta ja koko organisaation mukana olosta mietittiin, onko johdon sitoutuminen edes miten tärkeää? Haastateltavat näkivät, että ylemmältä taholta mentor-aktori-suhdetta ehkä ajatellaan, että *”kunhan saavat puhua keskenään”*. Eli johdon

antama arvo prosessiin ei heidän silmissään ollut kovin näkyvä. Pohdittavaksi jäi, kuuluisiko sen edes olla suuri. Eli mentoroinnin epäselvä asema organisaatiossa loi myös epäselkeyttä prosessin suhteen. Mentoriparin toiveena olivat myös paremmat ohjeistukset ja esimateriaalit prosessin alkuun, jolloin selvennettäisiin alussa tarkemmin se, mitä mentorointi oikeastaan on ja mitä sillä haetaan.

Mentori ei myöskään nähnyt sitä kunnianosoituksena organisaatiolta, että hänet oli valittu tehtävänsä, muutoin kuin luottamuksen osoituksena omalta esimieheltään. Arveltiin, ettei muu johto tai työntekijät edes tiedä kyseisen mentorointiprosessin olemassaolosta. Toki organisaation tuki näkyi siinä, että mentorointi sai tapahtua työajalla. Vuoden aikana mentori-aktoriparin esimies myös vaihtui, eli yhdyshenkilö ei toiminut enää esimiehenä, vaikka jatkoi silti yhdyshenkilönä. Haastattelussa kävi ilmi, ettei uusi esimies edes tiennyt oliko tällainen mentorointisuhde vielä voimassa.

Haastattelussa pohdittiin, kuinka organisaatioon sopivan mentorointimallin luominen voi olla vaikeaa, koska tilanteet ovat yksittäisiä ja organisaatiossa on eroavaisuuksia eri yksiköissä. Organisaatio on muun muassa niin hajanainen, ettei yksi sääntö päde toiseen. Yksiköt sijaitsevat eri kunnissa, joissa on eri menetelmät ja säännöt. Toisaalta tällaisen rakenteen takia juuri toisen henkilön tuen ja keskustelumahdollisuuden merkitys korostui mentoroinnin tarpeellisuutta mietittäessä.

Mentorointiprosessin alussa aktori tunsii olevansa enemmän saajan puolella, mutta myöhemmin suhde kehittyi niin, että se oli vastavuoroisempaa kommunikointia. Keskeiseksi mentoroinnin hyödyiksi nousi haastattelusta se, kuinka vastuun jakaminen vaativassa esimiestyössä helpottaa kun on joku, joka on tukena. Oli joku, jolta kysyä *”onko tullut tehtyä kaikki mitä pitää?”*. Mentorointi myös mahdollisti sen, että oli oikeasti joku, jonka kanssa voi keskustella asioita, eikä vain tuijottaa annettuja ohjeita. Esimiehet ovat monesti kiireisiä, eikä pikkujuttuja kehtaa kysyä heiltä. Kun asiat kasaantuvat ja työssä tulee paineita, mentorilla on elintärkeä rooli kuulijana, tsemppaajana ja muistuttajana siitä, kuinka ensi viikollakin on aikaa.

Suuri hyöty, minkä haastattelussa nähtiin mentoroinnin vaikuttuvan organisaatioon hyvin vahvasti, oli työntekijän sitouttaminen. Kun työntekijä ei jää yksin, vaan saa tukea ja pystyy paremmin hoitamaan työnsä, hän pitää työstään ja jaksaa tehdä sitä. Yritys X:n kaltaisessa organisaatiossa henkilöstön vaihtuvuus on ollut yleistä ja mentori ja aktori

eivät ihmettele tätä, sillä he tietävät työnsä vaatimukset. Mentoroinnista saama tuki on ollut erittäin suuri apu heidän kohdallaan työssä pysymiseen.

"Ilman tällaista työsuhdetta, en tiedä miten ois selvinnyt vuodesta, älyttömän tärkeä asia ollut." (Aktori 2013.)

Mentori oli prosessiin tyytyväinen, ja hän mainitsi saaneensa paljon hyötyä suhteesta. Hän oli saanut muun muassa tutustua uuteen ihmiseen, ja nähnyt uudenlaista tapaa tehdä työtä. Kyselyn perusteella kumpikin oli saanut lisää motivaatiota työhönsä ja oman työkuvan vahvistumisen sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen oli mentoroinnin ansiosta. Aktori näki saaneensa apua työhönsä tunnistamaan heikkoudet ja vahvuudet työssään sekä koki saaneensa prosessista hyötyä, joka kohdentui myös työelämän ulkopuolelle.

Suurimpana viestinä mentoriparin haastattelusta nousi esiin se, että mentoroinnin tulisi olla kaikille mahdollista. Jokaiselle yksikön esimiehelle olisi tarjottava mentoroinnin mahdollisuutta, ja tällainen mahdollisuus täytyisi tehdä näkyväksi. Myös kyselyn perusteella tuli ilmi, että mahdollisuus etenkin esimiehille mentorisuhteen mahdollisuudesta on annettava. Alaisilla on automaattisesti toistensa tuki, mutta esimiehet tekevät työtään yksin. Sukupuolirooleista kysyttäessä mentoripari ei nähnyt ongelmana eri sukupuolten toimiessa yhdessä mentori-aktori-suhteessa.

6.3 Johdon haastattelu

Tutkimuksessa haastateltiin Yritys X:n palvelu- ja myyntijohtajaa mentoroinnista ja sen suhteesta yrityksen toimintaan (liite 3), jotta saataisiin myös johdon näkemystä mentoroinnista. Haastattelu tapahtui palvelu- ja myyntijohtajan ollessa kiireinen, jolloin aikaa ei ollut paljon. Se ei sinänsä haitannut, koska tarkoitus ei ollut tehdä syvempää haastattelua, vaan enemmänkin avata johdolta tulevaa käsitystä mentoroinnista ja menneestä pilottiprosessista.

Pyysin yhdyshenkilöä hänen haastattelunsa alussa määrittelemään sanan *"mentorointi"*. Aloitin johdon haastattelun pyytämällä samaa palvelu- ja myyntijohtajalta. Tämä määritteli mentoroinnin olevan sitä, että *"joku, ei välttämättä kollega, mutta käytännön työssä harjaantunut henkilö tukee vähemmän kokenutta henkilöä"*. Aivan tarkkaa syytä mentoroinnin pilottiohjelman käyttöönottoon ei johdon edustaja osannut määritellä,

mutta ajatuksena hänen mukaansa oli, että yksikön esimies voi saada parempaa tukea työhönsä. Esimiehellä ei ole mahdollisuuksia olla tukemassa käytännötason toteutusta nykyisen organisaation mallilla, joten mentoroinnilla haluttiin kokeilla, jos se toisi tilanteeseen kaivattua apua.

Johto asetti tavoitteeksi mentoroinnille, että sen avulla saataisiin jaettua hyvää käytäntöä ja osaamista. Palvelu- ja myyntijohtaja kuvaili sen lauseella ”*monistetaan hyvää*”. Johto kokee, että mentorointi on näkynyt organisaatiossa työvuorosunnittelun osalta niin, että se on sujuvampaa mentorin tuen avulla. Palvelu- ja myyntijohtaja ei tiennyt aivan tarkkaan mitä muuta mentorointi oli sisältänyt, mutta tällaisen käytännön asian hän oli ainakin huomannut toimivan paremmin. Prosessin hyödyistä kysyttäessä johto koki, että osaamisen jakaminen voi lisääntyä, ja prosessi syventää myös mentorijan osaamista. Sitouttamisen tärkeys tuli tässäkin haastattelussa esiin tärkeänä tuloksena mentoroinnista sekä se mahdollisuus, että mentoroinnin avulla voidaan kehittää yhteistä kulttuuria. Työpaikan kulttuuri yhtenäistyy, kun uusi työntekijä saa kulttuuriin sidonnaista opastusta.

”*Miten johdon arvostus näkyy?*” -kysymykseen vastauksena oli, että mikäli mentori joutuu jättämään jonkin työasian tekemättä mentoroinnin vuoksi, sitä ei nähdä pahana, sillä pitkällä tähtäimellä se nähdään positiivisena asiana organisaatiossa. Juuri positiivisuuden sanotaan olevan asenne mentorointia kohtaan. Johdon edustajalla ei ollut tarkkaa tietoa yksityiskohtaisella tasolla siitä, miten mentoroinnin pilottiprosessi meni. Yhdyshenkilön sanottiin olevan lähinnä se, joka siitä tietää. Kun puhuimme yleisesti mentoroinnista tuli ilmi, että johtokin tarvitsisi mentorin. Käytännön johtamiseen olisi hyvä saada mentorin kaltainen henkilö keskusteluiden ja vuoropuheluiden läpikäymiseen.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset mentoroinnin pilottiprosessista

Teemahaastattelun tulkinnan ja analysoinnin perusteella voidaan todeta, että mentoroinnin pilottikokeilu oli hyvin onnistunut ja kokemukset siitä erityisen tärkeitä sen osapuolille. Pilottiprosessin tarkoitus vastasi hyvin myös yhdyshenkilön ja toimeksiantajan asettamia tavoitteita prosessille. Tehty mentoroinnin pilottiprosessi toi paljon hyötyjä sen osapuolille ja tulevaisuudessa mentoroinnin tekeminen systemaattisemmalla ja tiedostavammalla suunnittelulla lisää prosessin hyötyä entistä enemmän ja kohottaa

koko yrityksen henkistä arvoa. Kun mentoroinnin vaikutuksen merkitystä korostetaan, siitä tulee vahva osa yrityksen tiedonsiirtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria. Tätä myöten se näkyy hyvinvoivana, avoimena ja sitoutuneena sekä yhtenäisenä organisaationa.

Yksi prosessin suurimpia hyötyjä oli mentoriparin mielestä se, että mentoroinnista saatu kontakti oli korvaamaton tuki työssä jaksamiseen. Lisäksi mentoripari näki tärkeänä, että mentoroinnin mahdollisuus on saatavilla kaikille. Yhdyshenkilön lähtökohdat mentoroinnille olivat, että yksi mentoroinnin päätehtävä on ikään kuin jatkaa perehdyttäjän työtä. Esimiehen tehtävä on perehdyttää työntekijänsä, mutta siitä eteenpäin mentorilta saama apu ja vuorovaikutus jatkavat perehdytyksestä saatua osaamista. Yksi prosessin tavoitteista oli saada työnsä hyvin osaava ja ymmärtävä henkilö. Tähän tavoitteeseen prosessissa päästiin.

Mentoroinnin vaikutus on yksittäisen esimiehen työssä merkittävä asia tuen ja kommunikaation takaamiseksi. Tämän lisäksi keskustuimistolla työskentelevät yhdyshenkilöt voivat tuntea paremmin alaistensa olevan ”turvassa” ja saavan tarvitsemansa avun, kun mentoroinnilla saadaan varmistettua lähituen ja kontaktin mahdollisuus. Teema-haastattelusta tuli esille esimiehen yksinäisyys, kun välimatkat muihin yksiköihin, saati johtoon ja esimieheen ovat pitkät. Etäisyyden kasvaessa eristäytyy helposti muista.

Etäisyys ja liikkuminen vaikuttavat Yritys X:n tapauksessa esimiesten työhön siten, että kun esimies tekee työtään omassa yksikössä, kommunikaatio ja vuorovaikutus muiden kanssa ovat haastavia toteuttaa. Pääkaupunkiseudulla työskentelevien tilanne on jos sinällään eri, koska työkavereita ja kollegoja on siellä helpompi lähestyä. Kauempana työskentelevä esimies voi olla monien kilometrien päästä lähimmästä kollegastaan. Työ käy raskaaksi, mikäli tukea ja vuorovaikutusta ei ole saatavilla.

Yritys X:n eri yksiköt ja tiimit työskentelevät omilla alueillaan kilometrien päässä toisistaan, ja se tekee Yritys X:stä myös hajautuneen organisaation. Jokaisella yksiköllä on oma tehtävänsä suhteutettuna asiakkaisiin ja palveluihin. Yksiköillä on omat tavoitteensa ja ne yhdistyvät koko organisaation määrittämään yhteiseen strategiaan. Vartiainen (2004) jakoi hajautetun organisaation eroja perinteisestä mallista, ja Yritys X:n voi nähdä vastaavan noihin kaikkiin neljään ulottuvuuteen toiminnallaan. Se on niin paikan, ajan, moninaisuuden, kuin vuorovaikutuksen mukaisesti hajanainen organisaatio. Tällaisen hajanaisen organisaation täytyy panostaa erityisesti vuorovaikutukseen ja kommunikointiin, joten vuorovaikutuksesta tulee tehdä työkalu, jolloin on helpompi olla yh-

teydessä muihin. On tärkeää, että kolleegaan voi ottaa yhteyttä myös pikkujutuissa, kuten aktorin ja mentorin haastattelusta kävi ilmi. Yritys X voi saada apua mentoroinnista läheiseen vuorovaikutukseen.

Tällä hetkellä Yritys X kommunikoi eri viestintäkeinoin; sähköposteilla, puheluiden välityksellä, tapaamisilla sekä kesällä vuonna 2013 yrityksen käyttöönottamalla Microsoft Lync -ohjelmalla. Syyt tähän olivat kommunikoinnin tehostaminen ja matkakulujen vähentäminen. Ohjelma toimii DNA -yrityksen kautta tietokoneella, josta työntekijät, esimiehet ja johdon henkilöt voivat laittaa pikaviestiä tai olla videoneuvottelun avulla yhteydessä kolleegaan eri puolella kaupunkia tai Suomea. Palaverin, jossa paikalla oli noin 40 henkilöä, mukaan kokemukset Lyncistä olivat erittäin hyvät. (IT-koordinaattori 2014.) Tulevaisuuteen jää nähtäväksi miten hyvin Lync voi korvata fyysisen kohtaamisen muodon.

Tutkimuksen teorioissa viitattiin mentoroinnin hyödyistä siihen, kuinka tärkeää on, että johto ja koko yritys antavat hyvät edellytykset mentoroinnille. Se, että yritys panostaa henkilökuntaansa ja mahdollistaa vuorovaikutuksen, edistää mentoroinnin mahdollisuutta. Lisäksi valmennus ja tiedotus mentorointiin tulee huomioida. Monesti ennakkoluulot, asenteet ja oletukset tulevat siitä, ettei ilmiötä tunneta. Haastattelusta tuli esille, että toiveena olisi ollut saada prosessin alussa enemmän informaatiota siitä mitä mentorointi on.

Teoriassa käytiin myös paljon läpi mentorin ja aktorin toimintamalleja suhteessa aktorin tarpeisiin. Yritys X:n tapauksessa sopivia ohjaamismuotoja mietittäessä, tällaiseen primäärimentoroinnin suhteeseen, joka on siis pitkähäkö ja intensiivinen, ajattelun ja toiminnan ohjaamismuoto olisi paras muoto mentorointiin, sillä se sopii uuteen työhön ohjaamisessa. Aktori saa tällöin perehdytystä mentoriltaan asioissa, joista ei tiedä, ja hän luottaa mentorinsa ammattitaitoon ja neuvoihin. Suhde on melkein pä vertaismentoroinnin tyyppinen, sillä kollegat tekevät samaa työtä eri yksiköissään, mutta mentori on silti enemmän ohjaavana roolissa. Silti vertaismentoroinnin tyyppisesti mentorikin oppii uusia asioita työstään, kun saa toimia samaa esimiehen asemaa tekevän henkilön kanssa. Mentorin tehtävänä on silti Yritys X:n kohdalla toimia enemmän tuen ja avun antajana prosessissa. Aktorille on tärkeä tuntee, että mentori tietää ja osaa hänelle itselleen vieraita asioita.

Toisaalta ajattelun avartaminen ohjausmuotona taas kehittäisi aktoria, mikäli mentori kannustaa aktoria itse löytämään vastauksia. Yritys X:n tapauksessa mentoroinnin tyyli voi olla valmentavaa, kontaktihenkilönä toimivaa ja erityisesti sparraavaa, mutta työn tekeminen on vuorovaikutuksen varassa, eikä mentorin oleminen esimerkkinä sovi Yritys X:lle. Esimiehen roolia mentorina ei pidetty myöskään teemahaastattelussa hyvänä, koska on tärkeää, että mentori olisi lähellä tai ainakin helposti lähestyttävissä. Yritys X:ssä yhdellä esimiehellä on monta alais-esimiestä eri puolella Suomea, ja näin mentori toimii paremmin tuen antajana.

Lisäksi kuviossa 4 (Ks. sivu 20) käytiin läpi toimintamalleja. Jokaisella mentoriparilla on omat tapansa ja tavoitteensa, mutta aktorin tarpeet ja mentoroinnin mahdollisuudet on tärkeä tiedostaa. Yritys X:ssä mentoroinnin tyyliksi sopii ohjaamisen tyyli, ellei aktorilla ole kova tarve saada haasteita ja arviointia työstään. Järjellisten ja emotionaalisten tarpeiden mukaan voidaan vuorotella direktiivisen ja ei-direktiivisen, valmentavan- ja ohjaavan tyylin välillä.

Johdon haastattelusta vahvistui se, että mentoroinnin käyttöönotto on vielä uusi asia Yritys X:ssä ja mentorointi pienessä mittakaavassa. Ainakaan sen luonteesta ja hyödyistä ei ole kauheasti näkyvää tietoa yrityksessä. Mentorointi ei ole selkeästi yrityksen kulttuurissa, koska mentorointia ei ole kunnolla vakautettu yritykseen. Tietoa oli, että se lisää hyötyä yksittäisen esimiehen työssä, mutta sitä, miten johto voisi tukea ja nostaa mentorointia näkyvämmälle alustalle, ei ole ajateltu. Myös mentoripari epäili johdon tiedostusta heidän suhteen olemassaolosta. Johdon sitoutumisella ja tuella haetaan lähinnä mentoriparin olemassaolon tiedostamista, jolloin mentoripari tietää, että johtokin tietää tällaisen suhteen olemassaolon. Jonkilaista lisänäkyvyyttä ja mentoroinnin nostamista tietoisuuteen siis kaivataan.

Kaikissa haastatteluissa puhuttiin työntekijän sitouttamisesta ja samaa käytiin myös teoriassa läpi, liittyen mentoroinnin hyötyyn. Mentorointi voi olla iso tekijä työntekijän sitouttamiseksi. Itse Yritys X:n sitoutumisen ja mentoroinnin arvostuksen prosessiin yhdyshenkilö sanoo näkyvän siten, että mentorointi on muun muassa järjestelmässä kirjattuna. Se on yrityksen toimintamallina ja näin huomioitu organisaatiossa. Sitoutuminen nähdään molemminpuolisena, kun mentorointia tarjotaan ja sitä saadaan. Mentorointi täytyykin nähdä apukeinona luomaan yhtenäistä kulttuuria hajautetussa yrityksessä. Kun mentorointi otetaan käyttöön ja sen osapuolille annetaan hyvä valmennus ohjelmaan, se vahvistaa hajanaisen, muuttuvan ja laajenevan organisaation yhteistä

kulttuuria. Ajan kuluessa Yritys X:n kulttuurista tulee yhtenäisempi, kun kommunikaatio on avoimesti puolelta toiselle ympäri Suomen ja työntekoa opitaan kollegalta kollegalle. Organisaation yhteishenki vahvistuu voimakkaasti luonteenomaiseksi sen arvoihin nähden, kun pitkällä tähtäimellä ”me-henkisyys” lisääntyy ja yritys yhtenäistyy.

Mentorointi antaa yritykselle pitkällä tähtäimellä hyviä etuja, kuten uusien työntekijöiden nopean sulautumisen yritykseen, johtajakyvykkyyden lisäämistä ja yrityksen kilpailukykyyn paranemisen. Mentorointi osoittaa myös yrityksen elinvoimaisuutta. Se, että yrityksen sisällä kasvaa vahvoja yhteistyösuhteita kiinnittää yksilön yritykseen ja luo vahvempaa organisaatiota. Yritys X:n kaltaisessa organisaatiossa mentorointia tarvitaan tutkimukseni pohjalta erityisesti

1. perehdytyksen jatkamiseen
2. käytännön työn tukemiseen
3. kontaktiin ja vuorovaikutuksen lisäämiseen
4. yksinäisyyden poistamiseen
5. työntekijän sitouttamiseen
6. avoimempaan kommunikointiin
7. yhtenäisen kulttuurin vahvistamiseen hajanaisessa organisaatiossa
8. työhyvinvoinnin lisäämiseen.

8 Mentorointimalli Yritys X:lle

Tämän opinnäytetyön ja kehittämistutkimuksen tavoitteena oli luoda aiemman mentoroinnin pilottikokeilun onnistumisen, teoriasta tulevan tiedon ja käytännön tutkimusten pohjalta Yritys X:lle sopiva mentorointimalli käytännön arkeen yrityksen tueksi. Mentorointimallista haluttiin saada hyvä työkalu mentoroinnille yritykseen. Mallin avulla voidaan ottaa mentoroinnista saatava hyöty mahdollisimman tehokkaasti irti yrityksen hyväksi. Suurimpina haasteina mentoroinnissa tulivat vastaan yrityksen kokemattomuus mentoroinnin saralla. Mentorointiin ei tiedetä miten suhtauduttaisiin. Lisäksi yrityksen hajanainen muoto vaikuttaa siihen, että välimatkat, parien valinta ja ajankäyttö vaatii tarkat suunnittelunsa prosessille.

Yritykselle tehtiin mentoroinnin prosessikuvaus (liite 4), joka pohjustaa tapahtumillaan mentorointimallia (liite 5). Malli sai muotonsa yrityksen vuosikellon pohjasta. Vuosikel-

lossa on merkitty tärkeitä päivämääriä sisäisistä hallituksen päivämääristä ulkoisiin tapahtumiin. Vuosikello toimi alusta asti toimeksiantajan mielestä hyvänä pohjana mentoroinnille, koska se on myös ohjeena mentorille niissä asioissa, joita kuuluu neuvoa aktorille vuoden aikana. Vuosikellon muokattiin kuvaamaan ”mentoroinnin kalenteria”, ja jokainen mentoripari voi muokata ”yhteistä kelloaan” omannäköiseksi kirjaamalla siihen ylös tapaamiset ja tärkeät päivämäärät.

8.1 Yrityksen pohjatyö ja tiedotus

Mentoroinnista lähetetään tietoa yksiköihin jo ennen mentoroinnin aloittamista, jotta ajatus siitä heräisi ihmisten mieliin. Tiedot mentoroinnista voidaan levittää yksiköihin Yritys X:n intranetin ja sähköpostin avulla. Yksiköissä herää tietämystä ja ajatuksia mentoroinnista, mikä voi herättää keskustelua ja ideoita, joita johto ei ole huomannut ajatella keskustelusta käsin. Keskustelu mentoroinnista on toivottavaa. Yrityksen kannattaa hankkia Työturvallisuuskeskuksen opas ”Mentorointi työyhteisössä - Ajetaanko tandemilla?” (2010), jota on tämänkin opinnäytetyöni teorioissa käytetty. Se on tiivis ja hyödyllinen paketti mentoroinnista prosessin kaikille osapuolille.

Tiedostuksen ja positiivisen lähestymistavan kautta sekä henkilöiden toiveita kuunnellen saadaan mentoroinnista kiinnostuneita henkilöitä tarttumaan mentoroinnin mahdollisuuteen. Esimerkiksi ryhmämentoroinnin tai vertaismentoroinnin muotoja voidaan ottaa kiinnostuksen kautta mukaan mentoroinnin suunnitelmaan. Kun Yritys X ottaa mentoroinnin näkyväksi osaksi yrityskulttuuria, läpinäkyvyys lisää avoimemman tiedottamisen ilmapiiriä.

Tärkeää mentoroinnin alussa on tiedostaa, mihin prosessiin se liittyy. Yritys X:n tapauksessa tarve on paljolti uuden esimiehen ”sisäänjaminen” organisaatioon. Tavoite on, että vuoden päästä mentoroinnin aloittamisesta uusi esimies tuntee varmuuden jatkaa työtään ilman virallista mentorisuhdetta. Hän on myös sisäistänyt Yritys X:n työskentelykulttuurin.

8.2 Parien valinta ja mentorointisuhde

Mentorointiprosessin alussa Yritys X valitsee henkilöt, joille prosessia tarjotaan. Mentoroinnin aloittaminen Yritys X:ssä tarvitaan yleisesti ottaen silloin, kun uusi työntekijä

astuu työhönsä jossain organisaation hajanaisessa yksikössä. Tällöin jo rekrytointivaiheessa, tai jo sitä ennen, voidaan suunnitella tulevaa mentorointisuhdetta. Mikäli mahdollinen tuleva mentori on jo tiedossa, hän voi osallistua rekrytointitilaisuuteen, jolloin mentori on alusta asti mukana prosessissa. Tällöin rekrytointin prosessissa päästään heti vuorovaikutussuhteeseen ja testaamaan kemioiden syntymistä.

Parien valinnassa on kyse kemian tärkeydestä ja rekrytointissa tulee miettiä millainen henkilö sopii mentoripariksi tulevalle työntekijälle. Haastattelussa voidaan kysyä siihen liittyviä asioita, kuten tiedustella työskentelytapoja ja avata keskustelua ajatuksista mentorointia kohtaan. Yritys X:n mentoroijan rooli on emotionaalinen tarkoituksenaan olla ohjaava ja henkinen apu aktorin arjessa, olematta kuitenkaan esimerkki. Jos jonain päivänä yrityksen toiminnassa kaivataan muutosta tai muunlaista kehittämistä organisaatiossa, älyllinen ja haastava tyyli voi olla osuvampi. Tätä voidaan käyttää esimerkiksi tiettyihin projekteihin, joita yritys X:llä saattaa olla tulevaisuudessa. Tällöin sovitaan lyhyempikestoisista mentorointisuhteista, joissa mentori haastaa kokenutta esimiestä käyttämään vahvuuksiaan ja selviämään hankalista tilanteista.

Yhdysesimies tuntee esimiehenä hän aika hyvin alaisiaan ja ihmistuntemus on tärkeä ominaisuus sille, joka parit kokoaa. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun sopivaa mentoria ei ole vielä löydetty ennen rekrytointia. Yritys X:ssä mentoroinnin käynnistämistä vastaa luultavimmin keskusteluyhteisöllä oleva esimies, joka tuntee alaisensa eri yksikössä, ja osaa myös ehdottaa mentoroinnin tarvetta oikeille henkilöille.

Mentoripari tuntee turvaa, mikäli oma esimies pitää suhdetta tärkeänä ja tietää missä mennään. Myös kaikilla esimiehillä tulee olla tieto mentoriparista, sillä se edistää laajempaa kommunikointia ja eri esimiesten alaisuudessa olevien yksiköiden yhteistoimintaa. Yritys X:lle voi tulla tarve tehdä mentoripareja eri esimiesten alaisuudessa olevien esimiesten kesken. Kun voidaan tehdä laajemmin yhteistyötä eri yksiköiden välillä, yrityksen ”pelikenttä” on avoimempi. Lisäksi vaihtuvuus voi heitellä Yritys X:n työtehtävien suhteen, joten tiedottaminen ja mentoroinnista kertominen ovat tärkeää. Yrityksen on luotava hyvät lähtökohdat mentoritoiminnalle positiivisen kannustuksen, tiedottamisen ja prosessiin panostamisen suhteen.

Mentoroinnin muoto on virallinen suhde, koska se halutaan nostaa vakiintuneeksi työkaluksi Yritys X:lle, mutta myös tapauskohtaiseen ja epäviralliseen mentoroinnin suhteeseen voidaan kannustaa, sillä vuorovaikutuksen tarve yrityksessä on suuri. Epävirall-

lisena mentorointisuhteena kollegat voivat olla yhteydessä toisiinsa avustaen toinen toistaan työssään. Mentori voi auttaa toista henkilöä yksittäisessä työtapauksessa, esimerkiksi jonkin ratkaisun teossa, kunnes työkaveri pääsee yli ongelmastaan. Lisäksi, avoimuus on aina tärkeää osapuolten kesken. Mikäli kemia ei kohtaa, on tärkeää, että asia ilmaistaan, vaikkei se olisi helppoa.

Kun pari on selvillä, aktori ja mentori laativat SWOT-analyysit muun muassa heikoista ja vahvoista puolistaan (liite 6). Yritys X lähettää kysymykset heikoista ja vahvoista puolista tehtäväksi jo aiemmin ennen ensimmäistä tapaamista. Tällöin niihin on aikaa paneutua ja ensimmäisellä tapaamiskerralla eli aloitusseminaarissa, niitä voidaan käydä vielä läpi ja pohtia analyysistä ilmenneitä ajatuksia. Lisäksi, pohjatietojen lähettämisestä johtuen parilla on jo syntynyt ajatus siitä, millainen mentorointiprosessi on. SWOT-analyysiin voidaan aina palata prosessin aikana vertailemaan lähtö- ja nykytilannetta.

8.3 Aikataulu ja tapaamiset

Mentoroinnista halutaan virallinen prosessi, joten alun tapaamisessa kirjataan virallinen mentorointisopimus (liite 7), josta jokainen osapuoli saa oman kappaleensa itselleen. Sopimukseen kirjataan kaikki oleellinen mentoroinnin prosessista. Sovitaan aikataulut, tavoitteet, toimintatavat, seuranta ja pelisäännöt.

Kasvokkain tapahtuvista tapaamisista on pidettävä kiinni. Ne tapahtuvat kerran kuussa aluksi ja prosessin loppua kohden tapaamiset harventuvat, jolloin voidaan nähdä kerran kahdessa kuukaudessa. Tapaamisen kestoon täytyy varata ainakin tunnin verran aikaa. Tapaamisten kuuluu olla valmisteltuja, vaikka sana saa olla vapaa ja kohtaaminen avoin. Jokaiselle tapaamiskerralle täytyy määritellä tarkoitus ja tavoite.

Yritys X:ssä tulee pitää kiinni juuri kasvokkain tapahtuvista tapaamisista, koska vaikka Lync -ohjelma on kehitetty, havaittu hyväksi yrityksen käyttöön ja siihen on helppo turvautua ajan puutteessa, se ei korvaa fyysisesti tapahtuvaa kontaktia. Lync on silti hyvä mahdollisuus mentoriparin kommunikointiin ja siihen voidaan rohkaista. Kun tarvitaan nopeaa yhteydenottoa, se on nopea väylä tähän.

Mentorointisuhde on mentorin ja aktorin välinen, mutta yhdyshenkilön tuki on myös tärkeää. Mikäli prosessissa esiintyy ongelmia mentorin ja aktorin välillä, yhdyshenki-

lööön tulee olla helppo ottaa yhteyttä. Yhdyshenkilö voi myös kirjata mentoriparin kuulumisia ylös ja esittää ne johdolle, jolloin organisaation johto hyötyy tästä infosta, kun se auttaa johtoa ymmärtämään yksinäisen esimiehen arkea yksikössä. Samalla johdon tiedostus prosessin kulusta lisää mentoroinnin sitouttamista yritykseen ja mentoriparin silmissä prosessin saama arvostus motivoi mentorointiin. Olemassa olevista mentorointisuhteista tulee pitää myös muistiota. Jos esimerkiksi vuoden aikana tulee muutoksia ja mentoriparin esimies vaihtuu, siitä on tieto koko organisaatiossa.

8.4 Arviointi ja seuranta

Jokaisella mentoriparin tapaamiskerralla käydään läpi asetettuja tavoitteita ja katsotaan miten niiden kanssa on onnistuttu. Arviointi on aktorin hyödyksi, jotta voidaan huomata tämän kehitys ja kuluvan mentorointiprosessin hyöty. Arviointi tulee kirjoittaa paperille. Mentorointiprosessin puolella välissä yhdyshenkilö lähettää välikyselyn (liite 8) aktorille seuratakseen tilannetta. Tämä pitää myös yhdyshenkilön perillä aktorin toiminnasta, mikäli yhdyshenkilö ei pääse mentoriparin tapaamisiin. Mikäli yhdyshenkilö on eri kuin aktorin esimies, yhdyshenkilö lähettää välikyselyn vastaukset myös esimiehelle. Lisäksi, jos vapaaehtoiset päiväkirjat ja muut muistiot jäävät tekemättä, kyselyn avulla prosessin tavoite ja luonne pysyy mielessä pitkin vuotta. Välikysely selkeyttää myös aktorin ajatuksia omasta kehityksestään, sillä välitavoite toimii myös itsearviona.

Lisäksi mentoriparin haastattelu voidaan tehdä ainakin kerran prosessin aikana ja esittää ne intranetissä. Tällä tavoin tuodaan mentorointia näkyvämmäksi osaksi työpaikkaa. Haastattelu tällaisesta mentori-aktori-suhteesta voi avata myös epävirallisia mentorointisuhteita, kun kannustetaan vuorovaikutukseen ja avoimeen sekä keskeneräiseen keskusteluun. Mentoroinnin haastattelu voi jollain tavalla helpottaa myös niiden työtaakkaa, joilla ei omaa ”vuorovaikutusparia” ole. Voidaan ymmärtää, että kenenkään ei tarvitse pärjätä työssä ilman tukea ja apua.

8.5 Lopetus

Viimeinen tapaaminen on kasvokkain tapahtuva kahvitteluhetki jommankumman mentoriparin yksikössä tai Yritys X:n keskustoimistolla. Paikalla ovat ainakin mentoripari ja yhdyshenkilö. Lisäksi kutsu voi olla kaikille avoin. Prosessin loppumista juhlistetaan, ja mentori ja aktori saavat vielä pohtia mennyttä vuotta. Lopputapaamisesta täytyy pitää

kiinni, sillä se antaa prosessille juhlallisen päätöksen, ja kruunaa koko menneen vuoden.

9 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda mentorointimalli Yritys X:n käyttöön. Yritys X:llä oli tarve saada selkeämpi käytäntö mentoroinnille uuden esimiehen tukemiseksi työpaikalla. Tutkimuksen pohjana oli yrityksessä aiemmin toteutettu mentoroinnin pilottiprosessi. Toimeksiantona oli tutkia miten tuo mentoroinnin pilottiprosessi oli onnistunut ja haastatella sen mentoriparia prosessin tuomista ajatuksista. Myös johdon ajatukset huomioitiin ja mallia suunniteltiin yhdessä yhdyshenkilön kanssa. Lisäksi, kehittämistutkimus otti selvää teoriassa mentoroinnista ja hajautetusta organisaatiosta. Tulokinnan, analysoinnin ja teorian yhdistämisen kautta kehitettiin Yritys X:lle sopiva mentorointimalli.

Mentorointi on mielenkiintoinen aihe tutkimukselle ja annettu toimeksianto sopi hyvin opinnäytetyöksi. Työn kirjoittaminen oli mielenkiintoista ja välillä haastavaa. Työn rajaaminen ja sopivien lähteiden löytäminen sekä kaiken tutkimuksen sisällön summaaminen lopulliseen malliin oli työssä vaikeinta. Kirjoitusprosessista oppi paljon, ja aiheena sekä työkaluna mentorointi tulee pysymään mielessäni yrityksen erittäin hyvänä henkisenä voimavarana. Uskon sen arvostuksen modernistuvassa yritysmaailmassa yhä enemmän kasvavan ja voimistuvan.

Mentorointi on hyvin monimuotoista, ja sitä on hankala laittaa tiettyyn muottiin, sillä se muokkaantuu aina henkilöidensä näköiseksi. Kuitenkin, mentoroinnin olemassaolo osoittaa yritykseltä tietynlaista empaattisuutta ja työntekijän ymmärtämistä. Hajanaisen muodon vuoksi täytyy huolehtia, että jokaisella työntekijällä on saatavilla tukea, koska mentorointi voi mahdollistaa syvemmän vuorovaikutussuhteen, jossa toimitaan kokonaisena ihmisenä. Tällöin on myös mahdollista, että työpaikka luo ystäviä, ja se jos mikä tekee työnteosta vieläkin mielekkäämpää.

Tutkimusta voisi jatkaa vielä ottamalla selvää, miten tehty malli tulee toimimaan tosielämässä, ja millaisia vaikutuksia sillä ja sen antamassa informaatiolla on organisaation toimintaan? Lisäksi, voitaisiin tutkia vielä kattavammin koko organisaation hen-

kilöstön mielipiteitä mentorointia kohtaan ja tehdä kysely koko henkilöstölle mentorointiin liittyen.

Luodun mentorointimallin toivon olevan hyödyllinen tuotos Yritys X:n mentoroinnin kehittämiseksi niin, että se auttaisi selkiyttämään organisaatiota henkilöstön työn tukemisessa ja yrityskulttuurin vahvistamisessa. Toivon, että mentorointimallin avulla Yritys X kasvattaa työhönsä tyytyväisten työntekijöidensä määrää. Lisäksi työntekijät ovat sitoutuneet ja haluavat tehdä työtä pitkään organisaatiossa. Mentoroinnin olemassaolo yrityksen kulttuurissa osoittaa yrityksen monipuolista kehittämistä ja henkilöstöstä huolehtimista. Mentorointimalli voi johdattaa Yritys X:ää kohti tulevaisuuden työpaikkaa, jossa sitoutuneet työntekijät tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja mentoroinnin antamasta arvosta yrityskulttuurissa ollaan ylpeitä.

Lähteet

Aktori 2013. Yritys X. Teemahaastattelu. 14.11.2013.

Allen, Tammy D. & Poteet, Mark L. & Boroughs, Susan M. 1997. The mentor's perspective. A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 70-89. Julkaisuun viitattu teoksessa Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Apua itsenäiseen asumiseen 2014. Yritys X. Nettisivu piilotettu. Luettu 15.1.2014.

Aro, Antti & Feldt, Taru & Ruohomäki, Virpi 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatio-psykologiasta: Työ- ja organisaatiopsykologit RY:n vuosikirja. Edita. Helsinki.

Arvot, missio, visio. Yritys X. Nettisivu piilotettu. Luettu 12.12.2013.

Yritys X-Kodit. Yritys X. Nettisivu piilotettu. Luettu 10.1.2014.

Yritys X. Yritys X. Nettisivu piilotettu. Luettu 10.1.2014.

Yritys X pähkinänkuoressa 2013. Vuosikirja 2013. Nettisivu piilotettu. Luettu 10.2.2014.

Clutterbuck, David 2007. An international perspective on mentoring. Teoksessa Ragins, B.R & Kram K.E (toim.) *The handbook of mentoring at work. Theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 633–654. Julkaisuun viitattu teoksessa Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. *Jyväskylä studies in Education, psychology and social research* 388. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Clutterbuck, David 2008. What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and learning organizations* 22 (4), 8–10. Julkaisuun viitattu teoksessa Tolonen, Anne 2012. Takeoff mentorointiin - Case Finnair. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12930/hse_ethesis_12930.pdf. Luettu 2.1.2014.

Colquitt, Jason A. & Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. 2013. *Organisational behaviour. Improving performance and commitment in the workplace*. 3rd edition. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Flaherty, James 1999. *Coaching. Evoking excellence in others*. Butterworth-Heinemann, Burlington.

Hyvä perehdytys -opas 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä. Lahden ammattikorkeakoulu. Oppimateriaalia, osa 4. Lahti.

Immonen, P. 2011. *Senior Business & Mentor Coach*. Namaste Oy. Helsinki. Haastattelu 7.7.2011. Haastattelu esiintyy teoksessa Tolonen, Anne 2012. Takeoff mentorointiin - Case Finnair. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12930/hse_ethesis_12930.pdf. Luettu 2.1.2014.

IT-koordinaattori 2014. Microsoft Lync. Sähköposti 15.1.2014.

Johnson, W. Brad & Ridley, Charles R. 2004. The Elements of Mentoring. Palgrave Macmillia, New York.

Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Jyväskylä.

Juusela, Tuulikki 2010. Mentorointi työyhteistyössä. Ajetaanko tandemilla? 2. Painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Palveluryhmä. Helsinki.

Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnistatyöpaikalla. Jyväskylä studies in Education, psychology and social research 388. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kehittämispäällikkö 2014. Yritys X. Sähköposti 24.2.2014.

Kram, Kathy E. 1985. Mentoring at work. Developmental Relationships in Organizational Life. University Press of America. Julkaisuun viitattu teoksessa Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Morton-Cooper & Palmer 1993. Morton-Cooper, Alison & Palmer, Anne 1993. Mentoring and Preceptorship. Blackwell Science Ltd. Oxford. Julkaisuun viitattu teoksessa Juusela, Tuulikki, Lillia, Tuula, Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Jyväskylä.

Onnismaa, Jussi 2007. Ohjaus ja neuvontatyö. Aikaa huomiota ja kunnioitusta. Gaudemus, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksissa Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnistatyöpaikalla. Jyväskylä studies in Education, psychology and social research 388. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Onnismaa, Jussi 2004. Vanha ja uusi ura. Teoksessa Onnismaa J. & Pasanen H. & Spangar T. (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet. Jyväskylä: PS-kustannus, 275-285. Julkaisuun viitattu teoksissa Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnistatyöpaikalla. Jyväskylä studies in Education, psychology and social research 388. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Organisaatiokaavio. 2013. Johdon assistentti. Liitetiedosto organisaatiokaaviosta. Power Point. sähköposti. 14.1.2014.

Organisaatio. Yritys X. Nettisivu piilotettu. Luettu 15.1.2014.

Palvelutuotteet. 2014. Yritys X. Nettisivu piilotettu. 15.12.2013.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita, Helsinki.

Tolonen, Anne 2012. Takeoff mentorointiin - Case Finnair. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12930/hse_ethesis_12930.pdf. Luettu 2.1.2014.

Vartiainen Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum Media, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Yli-kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Bergbom, Barbara & Airila, Auli & Väänänen, Ari 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle. Työterveyslaitos, Helsinki.

Zachary, Lois J. 2005. Creating a Mentoring Culture. The Organization's Guide. Jossey-Bass, San Francisco.

Mentoroinnin teemahaastattelu

Mentoroinnin teemahaastattelu 14.11.2013

Milloin mentori-aktori suhde alkoi?

- Mistä lähdettiin liikkeelle?
- Kuka pisti alulle? Virallinen/epävirallinen
- Tehtiinko kirjallinen sopimus?

Kyseessä henkilöstöstrategiaan- kehittämisohjelmaan-, vai muutosprosessiin liittyvää mentorointia?

Kuinka usein tavattiin?

- Kuinka systemaattinen ohjelma suunniteltiin?/vapaamuotoinen?

Mitkä tavoitteet mentorointiprosessille asetettiin?

- (ammattissa tukemista, avarataa kokonaisnäkemystä, avaa teitä ja kasvattaa suhdeverkkoa, itseluottamuksen parannus)

David Clutterbuckin neljä ryhmää, joihin aktorin odotukset voivat olla ja mihin mentorointi sopii:

- Valmennusta
- Esikuvia
- Kontaktihenkilöitä
- Sparrausta

Kuinka helppoa vuorovaikutussuhteen syntyminen oli?

Tuliko matkalla ongelmia?

- välimatkan vaikutus?
- ulkopuolelta tulevat ongelmat?

Miten organisaatio oli mukana ja antoi tukensa prosessiin?

- Johdon mukana olo? Miten se näkyy?
- Miten johtoa voisi sitouttaa prosessiin?

Pohdintaa?

- Millainen on hyvä mentori?
- Millainen on hyvä mentoroitava?

Mentorin rooli?

Mitä mentori hyötyi?

Lisääntyikö työhyvinvointi?

Kysely

MENTOROINNIN TEEMAHAASTATELUN Kysely 14.11.2013

Mentorointikysely

1 2 3 4 5

(1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

Sain mentoroinnista apua työhöni

Tunnistan paremmin omat vahvuuteni ja heikkouteni

Mentoroinnista sai arvokasta hyötyä työlleni

Saamani hyöty kohdentui myös työn ulkopuolelle

Mentoroinnille oli vaikea löytää aikaa

Mentorointi toi lisää aikaa

Kemian merkitys mentori-aktori suhteessa on erittäin tärkeä

Saman sukupuolen merkitys mentori-aktori välillä on erittäin tärkeä

Oma esimies voi toimia alaisilleen mentorina

Alle 6 kk kestävä mentorointi on liian lyhyt

Yli 12 kk kestävä mentorointi on liian pitkä

Organisaatiomme johto oli sitoutunut mentoroinnin prosessiin

Tunsin itseni tärkeäksi ja arvostetuksi organisaatiossa

Aikataulut ja järjestelyt menivät hyvin

Toimiminen mentorina tuntui välillä raskaalta

Mentoroitavana olo tuntui välillä raskaalta

Motivaatio omaan työhöni kasvoi

Mentorointi vahvensi omaa työnkuvaani

Prosessi lisäsi työhyvinvointiani

Suosittelen mentoroinnin käyttöönottoa kaikille esimiehille

Suosittelen mentoroinnin käyttöönottoa kaikille työntekijöille.

Johdon haastattelu

Toimeksiantajan/kehittämispäällikön- ja palvelu- ja myyntijohtajan haastattelu 13.12.2013

- Mitä ymmärrät käsitteellä mentorointi? Miten määrittelisit sen?
- Miksi mentoroinnin pilottiprosessi otettiin organisaatiossa alunperin käyttöön? Mikä herätti tällaisen tarpeen?
- Mihin mentoroinnilla pyrittiin? Mikä oli tavoite?
- Näettekö, että se saavutti tavoitteensa/tavoitteet? Konkreettisesti? Miten prosessissa onnistuttiin?

Millaiset tavoitteet näet mentoroinnilla Yritys X:ssä?

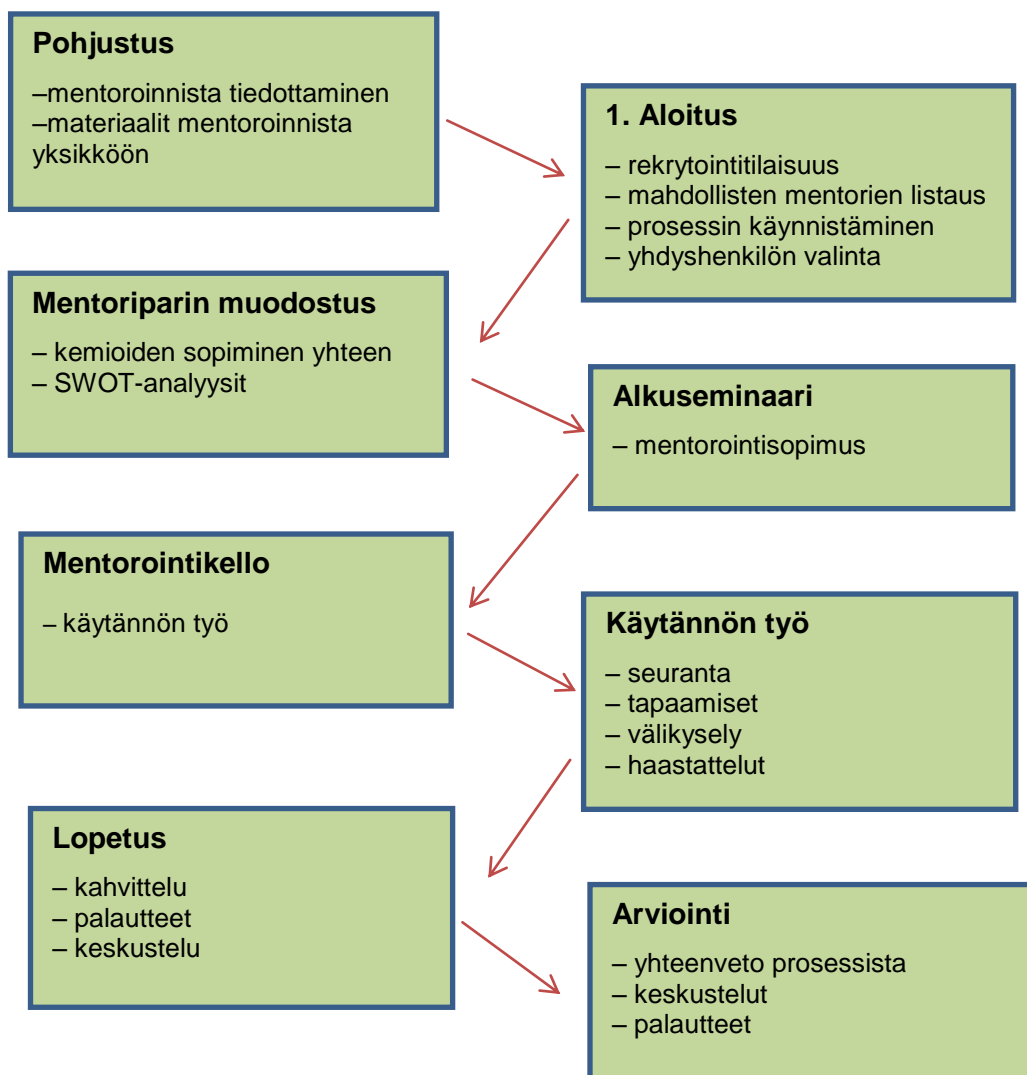
Millaisia hyötyjä näet mentoroinnista saatavan?

Millainen arvo mentoroinnille annetaan johdon tasolta?

Millä tavoin johto on valmis tukemaan mentorointia?

Mentoroinnin prosessikuvaus

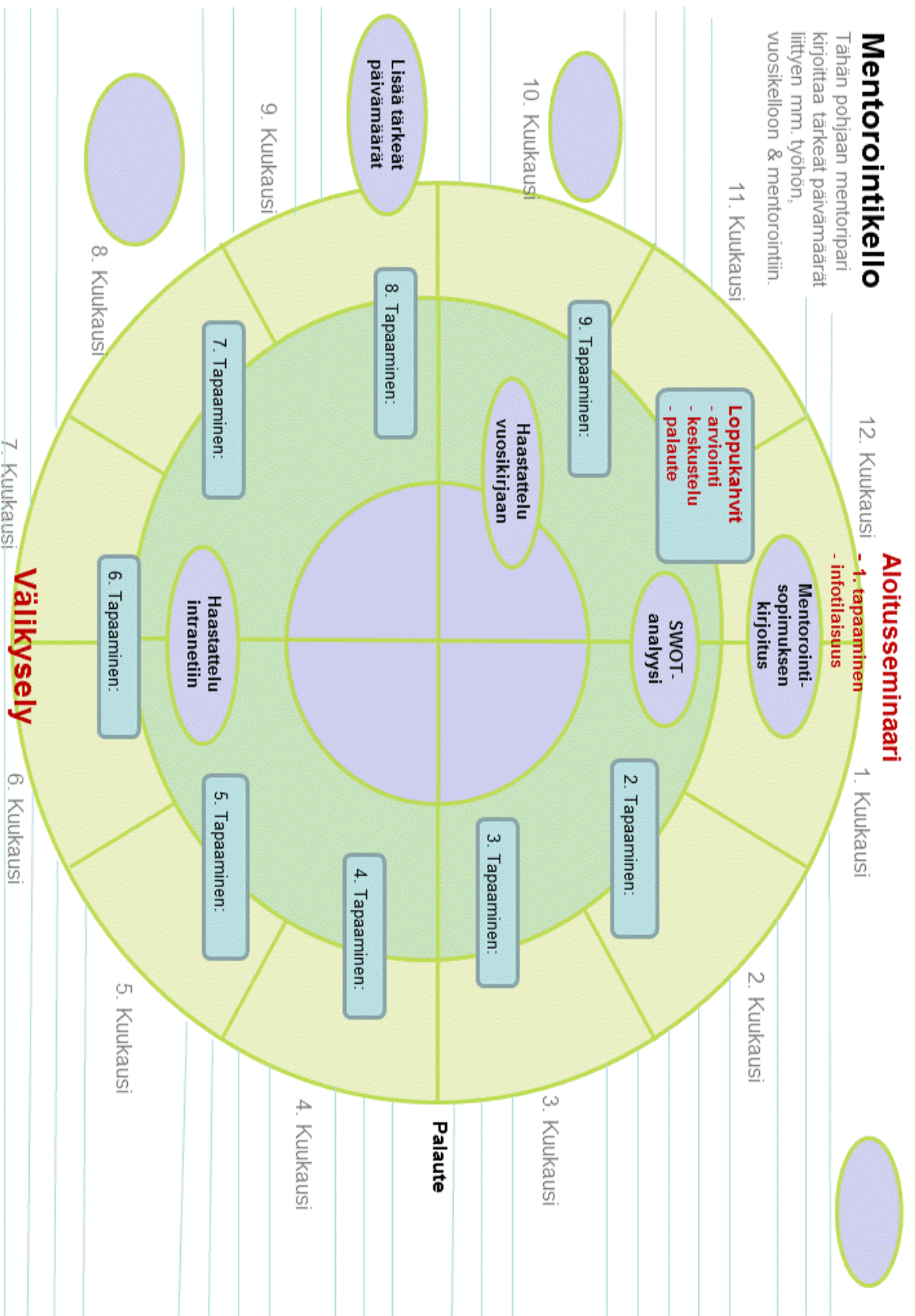
Mentoroinnin prosessikuvaus



Vaikutukset

1. perehdytyksen jatkamiseen
2. käytännön työn tukemiseen
3. kontaktiin ja vuorovaikutuksen lisäämiseen
4. yksinäisyyden poistamiseen
5. työntekijän sitouttamiseen
6. avoimempaan kommunikointiin
7. yhtenäisen kulttuurin vahvistamiseen hajanaisessa organisaatiossa
8. työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Mentorointimalli



Swot-analyysi

Minä aktorina / mentorina

Pohdi itseäsi mentorin tai aktorin roolissa. Tee analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Mentorointisopimus

Mentoroinnin tavoitteet:

Mitä valmiuksia mentoroitava haluaa kehittää:

Mentoroinnin kesto ja aikataulu:

Millä tavoin tuloksia seurataan ja arvioidaan:

Miten toimimme (pelisäännöt):

Muuta:

Mentorin allekirjoitus:

Aktorin allekirjoitus:

Välikysely

Välikysely mentoroinnin prosessista

Päivämäärä:

Nimi:

Yhdyshenkilö:

Mentori:

Mikä on mennyt tähän mennessä hyvin?

Missä on kehitettävää?

Tunnetko saavasi tarpeeksi tukea?

Onko jossain asiassa kehitettävää?

Muuta pohdintaa?

Kysely on sinua varten tukemaan oppimistasi ja mentorointiprosessin antamaa hyötyä.