

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi YAMK

2014

Marjaana Roth

YRITYSMENTOROINTI – VOIMAVARA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISESSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marjaana Roth

YRITYSMENTOROINTI – VOIMAVARA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISESSÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritysmentoroinnin tunnettavuutta ja sen tärkeyttä yritysjohtajan sparraajana. Tavoitteena on selvittää millaisia asioita yritysmentoroinnissa pidetään tärkeänä, millaiset henkilöt yleensä hakeutuvat mentoroitavaksi ja millaisia henkilöitä yritysmentorit ovat. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kyselytutkimuksesta saatuja kokemuksia mentoroinnista. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään mentoroinnin keskeisiä asioita; tavoitteita, teoriaa, menetelmiä ja tyylejä, haasteita ja tulevaisuudennäkymiä. Teoriaosuudessa käsitellään myös mentoroinnin osapuolia: mentoroitavaa ja mentoria sekä heidän yhteistyötä. Lisäksi teoriaosuus käsittelee osaamista strategisena kilpailutekijänä, johon mentorointi soveltuu hyvin osaamisen kehittäjänä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysmentoroinnin tunnettavuutta sekä kokemuksia mentoroinnista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, koetaanko mentorointi johtajuuden voimavarana ja työkaluna johtajuuden kehittämiseen.

Aineistoa tutkimukseen on kerätty monipuolisesti eri lähteistä; haastattelemalla yritysjohtajia, yrittäjiä ja yritysmentoreina toimivia henkilöitä, teoriaa on hankittu kirjallisuudesta, internetistä, yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon luennoilta sekä lehtiartikkeleista. Tämän lisäksi toteutin kyselyn kyselylomakkeella. Kyselytutkimuksen lisäksi haastattelin kymmentä (10) aktiivisesti yritysmentorina toimivaa asiantuntijaa.

Tuloksista selvisi, että yritysmentorointi ja sen tuomat mahdollisuudet tunnetaan vielä toistaiseksi suhteellisen huonosti. Niin yritysmentorit kuin mentoroitavat toivoivat, että tunnettavuus lisääntyisi ja kynnys hakeutua mentorointiin vähenisi. Tuloksista kävi esille, että tällä hetkellä erilaiset Life ja Business Coachit sotkevat perinteistä yritysmentoroinnin toimintakenttää. Kaikki haastatellut yritysmentorit olivat alun perin ajautuneet mentorin tehtävään sattumalta tai vahingossa, mutta nykyisin siitä on tullut usealle jo lisätyö. Ilahduttavaa oli huomata tuloksista, että yritysmentorointiin hakeudutaan kasvavassa määrin myös itsenäisesti, eikä aina vain koulutuksen yhteydessä. Yritysmentorointi koettiin hyvin tärkeänä yritysjohtajan ja yrittäjän työssäjaksamisessa, verkostojen ja sidosryhmien luomisessa sekä kokonaisuuden hallinnassa.

ASIASANAT:

mentori, mentorointi, yritysmentorointi, yritysjohtaja, esimies

Marjaana Roth

BUSINESS MENTORING – RESOURCE IN DEVELOPING MANAGEMENT

The aim of this study is to find out the business mentoring awareness and the importance of support for the business leaders. The theoretical part addressed the parties to the mentoring: actors and mentors as well as their co-operation.

The aim of this study is to find out the business mentoring known as well as the experience of mentoring and find out the meaning of leadership mentoring a resource and a tool for leadership development. Material for the study is collected from a wide range of different sources. The survey also interviewed ten active the business mentoring functional experts.

The results show that the business mentoring and its potential is known as yet relatively poorly. The conclusion was pointed out that at present the various Life and Business coaches at traditional business mentoring mess up the field.

The business mentoring was considered very important business leaders and entrepreneurs coping with work, networks and stakeholders in creating and managing a whole.

KEYWORDS:

(mentor, mentoring, business mentoring, actor, manager)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Työssä käytettävät menetelmät	9
2 MENTOROINTI KÄYTÄNNÖSSÄ	10
2.1 Mentoroinnin teoriaa ja menetelmiä	10
2.2 Mentoroinnin eri tyylejä	11
2.3 Mentoroinnin tavoitteet	13
2.4 Mentorointisuunnitelmasta yhteistyö alkaa	16
2.5 Mentoroinnin haasteet	18
2.6 Mentoroinnin tulevaisuus	20
3 YHTEISTYÖSSÄ ON VOIMAA	22
3.1 Mentoroitava	22
3.2 Mentori – halu auttaa toista menestymään ja kehittymään	23
3.3 Yhteistyössä mukana	25
3.4 Mentorointi johtajuuden kehittämisessä	25
3.4.1 Tulevaisuuden johtaja	27
3.4.2 Työssäjaksaminen ja itsensä johtaminen	27
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	29
4.1 Pedagoginen johtaminen	29
4.2 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä	30
4.3 Oppiva organisaatio	31
4.3.1 Mentoroinnissa opitaan omatoimisesti	32
5 MENTOROINTI MAHDOLLISUUTENA	33
5.1 Tutkimuksen taustatiedot ja toteutus	33
5.2 Tulokset	34
5.3 Kehittämisehdotuksia	36
6 YHTEENVETO	38
LÄHTEET	40

KUVAT

Kuva 1. Mentoroinnin tavoitteet (Karjalainen 2010, 34 – 35 mukailleen).	15
Kuva 2. Mentoroinnin tukena (Isotalo, 2010, 12 – 14, 22).	25
Kuva 3. Omatoimisen oppimisen vaiheet (Varma, 2004, 6.)	32

TAULUKOT

Taulukko 1. Mentorin tehtävät kuvataan usein nelikenttänä (Isopelto, 2010 46.)	24
--	----

1 JOHDANTO

” Kokeile! Tulet huomaamaan, että kun yhteistyö on saatu alulle sinulla on veraton uusi voimavara tukenasi” - yritysmentori Timo Lahtinen, Broadview Oy

1.1 Työn taustaa

Mentoroinnin historia ulottuu kreikkalaisesta mytologiasta, mestarioppipoikasuhteeseen ja sitä kautta nykyajan johtamisen haasteisiin. Mentorointi on henkilökohtaista valmennusta, joka mahdollistaa parhaimmillaan yritysjohtajalle keskustelukumppanin, ajatusten selkeyttäjän tai vahvan toimiala-osaajan (Mathisen, 2009, 16 – 19). Mentorointi kehittymisen ja kehittämisen keinona on yksi vanhimmista menetelmistä – ihmiset ovat toimineet yhdessä ja tiedot ja taidot ovat siirtyneet sosiaalisen kanssakäymisen kautta kokeneelta aloittelijalle. Tämä on voinut tapahtua tietoisesti tai tiedostamatta. Suomessa mentoroinnin tunnettavuus lisääntyy tasaisesti pikkuhiljaa, mutta Japanissa, Englannissa, Ruotsissa ja Yhdysvalloissa mentorointia on ollut käytössä jo kauan (Juusela ym. 2000, 5). Mentoroinnin sanotaan olevan tehokas keino siirtää hiljaista tietoa sukupolvilta toisille organisaatiossa ja jakaa hyviä työtapoja ja käytänteitä. (Salminen, 2006, 230). Suomessa mentoroinnista on saatu paljon hyviä kokemuksia ja sitä on alettu hyödyntää työelämässä aktiivisesti. Usein mentorointia kuvataan vuorovaikutussuhteena, jossa molemmat oppivat. Mentorointi vaatii onnistuakseen luottamuksen ja kunnioituksen toista kohtaan. Usein myös omalla asenteella ja henkilökemialla on merkitystä mentoroinnin onnistumiseen. Mentoroinnin sanotaankin olevan joustava kehittämisen muoto, joka soveltuu hyvin myös nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tyypillisesti mentorointia käytetään nuorien esimiesten ja johtajien valmennuksessa, hiljaisen tiedon siirtämisessä ja työilmapiirin rakentamisessa (Varma 2004, 5-7).

Yrity maailma ja johtajuus ovat muuttuneet paljon; nykyajan yritykset ja organisaatiokulttuurit ovat lähes jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksessa. Työelämässä tapahtuvat muutokset, suurten ikäpolvien eläköityminen, nuorten ikäpolvien pie-

neneminen, nopea teknologinen kehitys ja kansainvälistyminen tuovat haasteita niin johtajuuteen kuin työelämään. Ihmisten sitoutuminen työhön on erilaista nykyisin - kokemuksellisuus ja tekemällä oppiminen ovat nousseet työelämässä suosituksi tavaksi päivittää omaa osaamista ja ammattitaitoa. Johtajuuden muoto on muuttunut (Taipale 2008; Ahonen ym. 2010, 23-24).

Kuten Lankinen ym. toteavat, kaipaavat yritysjohtajat näkökulmia ja neuvoja erityisesti esimiestyöhön muutosprosesseissa. Yritykset hakevat jatkuvasti lisää tehokkuutta ja kilpailukykyä. Muutoksen hallinta sekä organisaation ja ihmisten johtaminen eivät useinkaan näissä tilanteissa ole kovin tarkoin suunniteltuja. Menestyvän yrityksen takana on hyvinvoiva henkilöstö, muutostilanteessakin. Miten hyvin organisaatio huomioi esimiesten ja henkilökunnan kehittymisen, ja onko osaaminen liitetty osaksi liiketoiminnan strategista suunnittelua ja koko organisaation kehittämistä (Lankinen ym. 2004, 11). Ilahduttavan moni organisaatio tunnistaa nykyisin kehittymistarpeet, ja he toteuttavatkin erilaisia johtamis- ja esimiesvalmennuksia sekä henkilöstökoulutuksia. Lankisen ym. mukaan pitkällä aikavälillä parhaat organisaatiot osaavat toimia nopeasti, muuttua hallitusti ja kehittää henkilöstöään strategian mukaisesti. Organisaation menestykseen ja kehittymiseen on suuri merkitys taitavan yritysjohtamisen lisäksi myös henkilöstön kehittymisellä, osaamisen kehittämisellä ja kokemuksen hyödyntämisellä (Lankinen ym. 2004, 12 - 13).

Juusela ym. (Juusela ym. 2000, 7.) toteavat, että osaamista on alettu johtamaan. Organisaatioiden menestymisen kannalta on nähty ratkaisevaksi ihmisissä olevan pääoman – osaamisen – tunnistaminen, lisääminen ja hyödyntäminen. Tähän tarpeeseen yritysmentorointi vastaa hyvin.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritysmentoroinnin tunnettavuutta ja sen tärkeyttä yritysjohtajan sparraajana. Tavoitteena on selvittää, millaisia asioita yritysmentoroinnissa pidetään tärkeänä, millaiset henkilöt yleensä hakeutuvat mentoroitavaksi, ja millaisia henkilöitä yritysmentorit ovat. Opinnäytetyön tavoit-

teena on kartoittaa kyselytutkimuksesta saatuja kokemuksia mentoroinnista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokemuksia mentoroinnista. Tavoitteena on myös selvittää, koetaanko mentorointi johtajuuden voimavarana ja työkaluna johtajuuden kehittämiseen. Tavoitteena on selvittää, mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet ja mitä toimiva mentorsuhde vaatii onnistuakseen.

Yritysmentorointi tai yrityssparraus on yleistynyt viime vuosina paljon, mutta silti mentorointia joko ei tunneta vielä kovin hyvin tai siihen suhtaudutaan ennakkoluuloisesti (Lankinen ym. 2004, 95). Haastattelukyselyn perusteella mentorointi koettiin vielä vieraana. Haastattelusta tuli esille, että hyvin usein (85 %) yritysmentorointi alkaa koulutuksen yhteydessä, esimerkiksi oppisopimuskoulutuksen alkaessa ja parhaimmillaan jatkuu koko työelämän. Pikku hiljaa mentorointiin hakeudutaan myös oma-aloitteisesti ja itsenäisesti, eikä sitä enää ”hävetä”. Kuten Osaaja-lehden artikkelissa (1/2014) todetaan mentoroinnin olevan kaksisuuntainen tie, jossa molemmat oppivat, tuli sama johtopäätös esille myös omassa tutkimuksessani. (Osaaja-lehti 1/2014).

Opinnäytetyön teoriaosuuksissa käsitellään mentoroinnin keskeisiä asioita; tavoitteita, teoriaa, menetelmiä ja tyylejä, haasteita ja tulevaisuudennäkymiä. Teoriaosuudessa käsitellään myös mentoroinnin osapuolia: mentoroitavaa ja mentoria sekä heidän yhteistyötä. Lisäksi teoriaosuus käsittelee osaamista strategisena kilpailutekijänä, johon mentorointi soveltuu hyvin osaamisen kehittäjänä.

Opinnäytetyössä käsitellään lyhyesti nykypäivän johtajuutta ja johtajuuden tunnuspiirteitä sekä millaista on tulevaisuuden johtaminen. Työssä keskitytään kuvaamaan johtajuuden muotona vain pedagogista johtajuutta, joka kuvaa empiirisessä tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Pedagoginen johtaminen on osaamisen ja oppimisen johtamista, joka tulee yleistymään yhä enemmän tulevaisuudessa. Pelkästään osaamisen ja oppimisen johtaminen ei riitä, nykypäivänä on yhä tärkeämpää, että johtaja/esimies osaa toimia myös verkostoissa ja kytkeä ulkoisia ja sisäisiä linkkejä ja solmuja yhteen. Pedagoginen johtaja on kuin manageri; hän tunnistaa tarpeen opettaa ja kasvattaa niin yksilöitä kuin tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, hän osaa määritellä selkeät tavoitteet sekä

ennen kaikkea hän on hyvä ihmistuntija niin omassa työpaikassa kuin yhteistyöverkostoissakin (Taipale, 2004, 73-75).

1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ovat kyselytutkimus eli survey-tutkimus ja suullinen haastattelu. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on rajata vastaajien joukko tietyn suuruiseksi. Kyselytutkimus toteutetaan yleensä kyselylomakkeella, jolloin tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa paljon kohderyhmän rajaus ja oikein asetetut kysymykset. Tärkeää on, että kyselyssä vastaaja pystyy hahmottamaan kysymykset selkeästi ja antamaan vastauksen helposti ja empimättä. Kyselytutkimusta suunniteltaessa on ensiarvoisen tärkeää testata lomaketta ja kysymyksiä testivastaajilla. Näin turhat ja epäselvät kysymykset huomataan. (Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2014).

Aineistoa tutkimukseen on kerätty monipuolisesti eri lähteistä; haastatteleamalla yritysjohtajia, yrittäjiä ja yritysmentoreina toimivia henkilöitä, teoriaa on hankittu kirjallisuudesta, internetistä, yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon luennoilta sekä lehtiartikkeleista. Tämän lisäksi toteutin kyselyn kyselylomakkeella, jonka lähetin 150 yritysjohtajalle/yrittäjälle. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli 25 – 74 vuotta ja kyselyyn vastasi 122 vastaajaa. Heistä 72 oli naisia ja 50 miehiä. Suurin ikäryhmä vastanneissa oli 35 – 45 – vuotiaat. Kyselytutkimuksen lisäksi haastattelin kymmentä (10) aktiivisesti yritysmentorina toimivaa asiantuntijaa. Päädyin valitsemaan tutkimusotteeksi kvalitatiivisen, eli laadullisen menetelmän, koska halusin hyödyntää työni apuna työhypoteeseja, Kvalitatiivisessa tutkimuksen tulosten analysoinnissa jopa odotetaan yllättyvän ja oppivan uutta tutkimuksen edetessä. (Tampereen Yliopisto, 2014).

2 MENTOROINTI KÄYTÄNNÖSSÄ

”Kerro minulle, niin unohdan. Näytä minulle, niin muistan. Ota minut tekemään, niin ymmärrän” – kiinalainen sananlasku

Mentorointi on ajankohtainen aihe, jonka tunnettavuus toivottavasti lisääntyy tulevaisuudessa entisestään. Onnistumistarinat mentoroitavan ja mentorin suhteesta kannustavat yhä useampaa yritysjohtajaa ja/tai yrittäjää hakeutumaan mentorointiin. Työelämän suuret muutokset aiheuttavat haasteita; kiihtyvä kilpailutilanne, käytännön tiedon jakaminen, sukupolvien väliset haasteet, jopa kokonaiset uranvaihdot mietityttävät yritysjohtajaa. Mentori voi auttaa yritysjohtajaa kehittymään myös tukemalla hänen päätöksiä, vaikeitakin sellaisia. Mentori on silloin henkilö, joka ”avaa silmät” ja tarjoaa yritysjohtajalle tukea. Mentorointi mahdollistaa uusien ratkaisujen, tai ainakin erilaisten näkökulmien, löytymisen (Salminen, 2006, 233).

2.1 Mentoroinnin teoriaa ja menetelmiä

Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistaakseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittääkseen niitä (Juusela ym. 2000, 15.)

Mentorointi on menetelmä, jonka avulla pääsemme askeleen eteenpäin niissä tavoitteissa, joita organisaatiot ovat itselleen asettaneet (Juusela ym. 2000, 7-9, 16). Mentoroinnin menetelmää voidaankin kuvata sarjana prosesseja, jotka edesauttavat suhteen syntymistä, sen toimimista ja tukemista (Juusela ym. 2000, 14).

Mentorointi ei ole terapiaa eikä työnohjausta. Mentoroinnissa keskitytään suurempiin kokonaisuuksiin, eikä niinkään yksittäisiin työtehtäviin liittyviin kysymyksiin. Mentoroinnin on todettu toimivan hyvin esimiestehtävissä olevien keskinäisenä sparrauksena ja kanavana ajatusten vaihtoon (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 142).

Mentorointisuhde alkaa yleisesti joko organisaation tai yksilön tarpeesta. Mentorointisuhde voi olla virallinen tai epävirallinen, ja se on aina kahden henkilön välinen luottamuksellinen vuorovaikutussuhde (Juusela ym. 2000, 15). Epävirallinen mentorointisuhde voi syntyä kahden ihmisen välille ilman tarkkoja sopimuksia ja organisaation puuttumista. Sopimus perustuu molempien yhtenäiseen kehittämishaluun, kun taas virallinen eli ohjattu mentorointi käsittää yleensä mentorointisopimuksen ja organisaation määrittelemät tavoitteet niin mentoroitavalle, organisaatiolle kuin mentorille. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman tehokkaat mentorointisuhteet tulosten syntymiseen. (Juusela ym. 2000, 16).

Mentoroinnissa on tunnistettavissa kaksi erilaista suuntautuneisuutta. David Clutterdockin mukaan on olemassa pohjoisamerikkalainen ja eurooppalainen suuntaus. NAT (North American Traditional) – suuntauksessa mentori on henkilö, jolla on niin voimaa kuin vaikutusvaltaa. Mentorilla on keskeinen rooli organisaatiossa ja hänellä on korkeampi hierarkinen asema kuin mentoroitavalla. Oppimisenäkökulma on urakeskeinen, eikä niinkään henkilökohtainen kehittyminen. Mentorin vastuulla on huolehtia mentoroitavan urasta ja kehityksestä (Mathisen, 2009, 24; Juusela ym. 2000, 16.) Eurooppalaisessa suuntauksessa mm. standardi EC:n (European Collegiaten) mukaan mentori on mentoroitavaa kokeneempi, mutta ei välttämättä tätä korkeammalla tasolla organisaatiossa. Hänen otteensa ei ole ohjaava, vaan hän auttaa mentoroitavaa käyttämään omaa viisauttaan. Prosessi on enemmän mentoroitavan vastuulla. Myös molempipuolinen oppiminen on tavanomaista (Juusela ym. 2000, 16.)

2.2 Mentoroinnin eri tyylejä

Mentorointi on yksilökeskeinen kehitysprosessi. Mentoroinnin avulla yksilöiden oppimista ja kehittymistä ohjata ja kehittää heidän omien tarpeidensa pohjalta (Lankinen ym. 2004, 84). Mentorointimuotoja on useita ja jokainen valitsee itselleen ja tilanteeseen luontevimman ja sopivimman tavan. Mentorointi voidaan jakaa Shean mukaan kolmeen (3) päätyyppiin: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde ja strukturoitu ohjelma. Päätyypit esiintyvät useimmiten

päällekkäin. Esimerkiksi tiukastikin kontrolloidussa ohjelmassa mentoroinnin annetaan tapahtua vapaasti ja joustavasti ja toisaalta spontaaneissa tilanteissa hyvinkin hallitusti (Juusela ym. 2009, 17.) Mentorointia voidaan toteuttaa perinteisenä parimentorointina, ryhmissä, verkossa ja näiden erilaisina yhdistelminä (Mathisen, 2009, 27 – 31; Isotalo, 2010, 28). *Parimentorointi* on mentoroinnin perinteinen ja yleisin toimintamuoto. Siinä kokeneempi osapuoli toimii mentorina kokemattomamman henkilön tukijana ja neuvonantajana (Isotalo, 2010, 28.) *Ryhmämentorointi* on pienryhmätyöskentelyä, jossa yhdellä ryhmällä on yleensä yksi mentor. Idea on, että nimenomaan ryhmässä tapahtuu mentorointia osallistujien kesken. Ryhmämentoroinnista voidaan käyttää myös nimitystä vertaismentorointi tai yhteismentorointi (Isotalo, 2010, 29). *Verkkomentorointi* on yleistynyt aikaan ja paikkaan sitomattomuuden vuoksi. Tietoliikenneyhteyksien vuoksi osallistuminen videoneuvotteluihin on yhä helpompaa. Verkkomentoroinnin haasteena voidaan todeta luottamuksen puute, koska henkilöt eivät tapaa henkilökohtaisesti istunnoissa (Isotalo, 2010, 29). Organisaation sisällä työ-kavereiden välistä mentorointia tai opastusta kutsutaan *vertaismentoroinniksi*. Tuolloin mentorointisuteen ei välttämättä tarvitse olla virallinen, eikä hierarkkinen. Vertaismentorointia käyttävät organisaatiot ovat tunnistaneet oppivan organisaation piirteet; jäsenet auttavat ja tukevat toisiaan niin, että tiimi jäsenet suoriutuvat tehtävistä osaamisensa ja kokemuksensa mukaisesti. Myös yritysjohtajat ovat käyttävät vertaismentorointia yhä enemmän, jolloin samaa työtä tai samalla alalla olevat tekevät vertaismentorointia toisilleen. (Lankinen ym. 2004, 114).

Valmennukset liiketoimintana ja muut keinot valmentaa

Mentoroinnista ja valmennuksesta puhuttaessa on hyvä tunnistaa, missä kohtaa valmennus muuttuu maksulliseksi. Perinteisesti mentorointi on ollut vapaaehtoista, ilmaiseksi tapahtuvaa ohjaamista. Valmennusten ja mentoroinnin tunnettavuuden lisääntyttyä on yhä enemmän näidenkin ympärille alkanut muodostumaan erilaista liiketoimintaa. On hyvä erotella siis erilaiset valmennuksen keinoja (Isotalo, 2010, 27). *Coaching* on henkilökohtainen, tavoitteellinen oppimis- ja vuorovaikutusprosessi. Tavoitteet määritellään yhdessä coachin ja valmen-

nettavan kanssa ja ne syntyvät yksilön sekä organisaation tarpeista ja päämääristä. Coaching ja Business Coaching pyrkii auttamaan erityisesti yksilön kasvamiseen. Coaching on aina maksullista ja valmennussuhdetta kuvataan enemmänkin asiakassuhteeksi. *Työnohjaus* on oman työn ja perustehtävän tutkimista (Aaltonen ym. 2011, 305 – 306). Suomen työnohjaajat ry määrittelee työnohjauksen siten, että se ”on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteidenyhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä.” Työnohjaus on aina maksullista ja usein sen maksaa työnantaja (Isotalo, 2010, 27). *Konsultaation* lähtökohtana jokin ongelma, johon konsultin kanssa etsitään ratkaisua. Konsultointi on yleensä projektimaista ja käytännön ratkaisuja etsivää. Konsultin rooli voi olla jonkun tietyn alan asiantuntija, jolloin hän keskittyy opastamaan ja neuvomaan asiiasisällössä tai neuvonantaja, joka etsii ratkaisua kokonaisuuksiin. Konsultointia tehdään liiketoimintana, jolloin se on maksullista (Aaltonen ym. 2011, 307). *Tutorointia* käytetään yleisesti opiskelujen yhteydessä tai projektin toteuttamisessa ja se on yleensä lyhytkestoisempaa. Tutorointi on yleensä maksutonta ja vapaaehtoista (Aaltonen ym. 2011, 307).

2.3 Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnin tavoitteet ovat aina yksilölliset. Mentoroinnin tavoitteiden määrittämiseen kannattaa varata riittävästä ajasta mentorointisuhteen alkaessa. Mentorointi perustuu usein mentoroitavan kehittymiseen ja hänen tavoitteisiin, mutta myös mentori voi määrittellä tavoitteet ja kehittymiskohteet hänelle itselleen tai yhteistyölle (Kansalaisareena 2014). Joillekin mentorointi on ajatusten vaihtoa ajankohtaisista asioista, joillekin suuria ja raskaita päätöksiä. Kuitenkin tavoitteena on, että kehittymistä tapahtuu. Myös urakehitys organisaation sisällä on mentoroinnissa tärkeää, ja tämä on hyvä huomata myös osaamisstrategiaa mietittäessä, ettei hyvä yritysjohtaja tai esimies livahda organisaation ulkopuolelle (Juusela ym. 2004, 9 -10).

Usein mentorointia kuvataan mestari-oppipoikasuhteena, jossa kokenut yritys-elämän vaikuttaja jakaa tietotaitoaan ja antaa mentoroitavalle uusia näkökulmia ja perspektiiviä yritystoimintaan ja sen kehittämiseen. Ulkopuolinen henkilö katsoo aina asioita uusin silmin ja pystyy näin tuomaan myös täysin uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan (Karjalainen, 2010, 10 – 11). Vaikka alaisia olisi paljonkin, on kuitenkin yritysjohtaja se, joka päätökset joutuu viime kädessä tekemään – usein yksin. Mentori on henkilö, joka on tukena niin hyvinä kuin vaikeina aikoina. Asioita mietitään ja pohditaan yhdessä, ennen kaikkea kehitetään yhdessä. Mentori ei useinkaan anna suoria vastauksia ”tee näin” tai pakota ratkaisuihin, vaan mentoroitava tekee aina päätöksen. Onnistuneessa ja toimivassa mentorointisuhteessa molemmat oppivat – mentorointi antaa myös mentorille uusia näkökulmia ja ammatillista kehittymistä (Osaaja-lehti 1/2014, 20-21).

Mentorointi on luottamuksellista yhteistyötä. Mentori voi olla yritysjohtajan keskustelukumppani, asiantuntija tai ystävä, jotka haluavat siirtää omaa osaamistaan, asiantuntijuuttaan ja kokemustaan yritysjohtajille, yrittäjien ja heidän verkostojen käyttöön. Mentorille tärkeää on yritysten ja heidän yritysjohtajien menestyminen (Varsinais-Suomen Yrityskummit 2014).

Henkilökohtainen kehittyminen on tärkeää koko työuran. Pitäisikin olla, että jokaisella olisi aikaa ja mahdollisuus työuransa aikana keskustella tavoitteistaan, toiveistaan ja ajatuksistaan kokeneen henkilön, neuvonantajan – mentorin kanssa (Lankinen ym. 2004, 94.) Kokeneen henkilön kanssa keskustelun ja opastuksen merkitys ja hyödyt näkyvät usein myöhemmin, jopa vuosienkin kulluttua. Mentorointi sopiikin hyvin yhdeksi osaksi henkilöstön kehittämistoimintaa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että mentorointi on yksilöllisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin perustuva kehittämismuoto, joten mentoroinnille tulee antaa sen vaatima aikaresurssi. Jollekin jo muutama tapaaminen on riittävä, joku taas kaipaa mentoroinnista pysyvää kehittämiskäytäntöä omaan ja organisaation kehittämiseen (Lankinen ym. 2004, 99 - 100). Opinnäytetyössä keskitytään yritysjohtajien ja esimiesten mentoroinnin tärkeyteen, mutta on tärkeää tunnistaa mentoroinnin tarve myös läpi organisaatiotason. Mentorointi ei siis pelkästään ole ylimmän johdon etuoikeus, vaan koko henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuus

saada tarvittaessa mentorointia. Parhaimmillaan mentorointi mielletäänkin osaksi työtä, ja se on organisaation läpäisevä laadun varmistaja. Mentoroinnin avulla yksilö pystyy, ja hänellä on mahdollisuus, kehittää itseään ja omaa osaamista ((Paunonen-Ilmonen, 2005, 11).

Karjalaisen (2010, 79 – 81) tekemän tutkimuksen mukaan, voidaan mentoroinnin tavoitteiksi esittää seuraavia:

- Ajatusten, kokemusten ja tiedon vaihtaminen ja niistä oppiminen
- Ammatillinen verkostoituminen, oppimisen verkostojen laajentaminen, yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen ja eristyneisyyden vähentäminen
- Ammatillisen identiteetin, omien arvojen sekä ammatillisten kehitystarpeiden selkeyttäminen
- Emotionaalisen tuen saaminen, stressin hallinnassa avustaminen, kriisien ja ongelmien ratkaiseminen
- Haastaminen ja itsensä ylittäminen
- Metakognitiivisten taitojen vahvistaminen, avun etsiminen ja verkostotaitojen vahvistaminen, mentoroitavan voimauttaminen ja vahvistaminen
- Oman toimintaympäristön tuntemuksen vahvistaminen sekä tutustuminen toimintaympäristön pelisääntöihin ja toimintatapoihin
- Organisaatioon sitoutumisen vahvistaminen
- Palautteen saaminen työstä ja havaitusta toiminnasta
- Uusien yhteistyösuhteiden ja tekemisen kulttuurin synnyttäminen
- Taitojen hankkiminen tai vahvistaminen
- Työkykyisyyden ylläpitäminen
- Työn ja perheen yhteensovittaminen
- Työroolin ja vastuullisten tehtävien hallinnan vahvistaminen
- Työtyytyväisyyden tukeminen
- Uralla etenemisen tukeminen
- Uratavoitteiden saavuttaminen, vaihtoehtoisten urapolkujen miettiminen, tietoisuuden lisääminen vaihtoehtoisista urapoluista
- Uravaihdon ja – siirtyminen tukeminen
- Työyhteisössä toimimisen taitojen vahvistaminen ja organisaation sosiaalistuminen

Kuva 1. Mentoroinnin tavoitteet (Karjalainen 2010, 34 – 35 mukailen).

Tavoitteista huomataan, että suurin osa sijoittuu ura- ja ammatillisen kehityksen osa-alueille. Nykyisen työelämän tuomat haasteet on nähtävillä myös selvästi – työn jatkuminen ei ole enää varmaa ja työurissa tapahtuu paljon muutoksia, on mentoroinnin tavoitteeksi mainittu vaihtoehtoiset urapolut ja sen tukeminen.

Myös työssäjaksaminen sekä työn ja perheen yhteensovittaminen on tärkeämpää kuin aikaisemmin (Karjalainen, 2010, 35).

On tärkeää, että mentoroinnille asetetaan realistiset tavoitteet, jotka ovat arvioitavissa. Organisaation järjestäessä mentorointi, tulee tavoitteiden olla samansuuntaiset organisaation tavoitteiden kanssa (Juusela ym. 2000, 15).

Tavoitteiden asettamisen avuksi voi ottaa käyttöön SMART-menetelmän: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound. Tässä spesifisyys tarkoittaa selkeää ja tarkkaa tarpeiden ja tavoitteiden ilmaisua, mitattavuus taas sitä, että tavoitteiden on oltava sellaisia, että tiedetään tarkoin, milloin ne on saavutettu. Achievability eli saavutettavuus auttaa pohtimaan, onko tavoitteita ylipäättään mahdollista saavuttaa mentoroinnin avulla, realistisuutta puolestaan tarvitaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien kustannusten määrittämisessä. Aikasidonnaisuudella arvioidaan, onko kyse lyhyen vai pitkän tähtäimen tavoitteista, joille tarvittaessa voidaan asettaa päivämäärä (Kansalaisareena ry, 2014.)

2.4 Mentorointisuunnitelmasta yhteistyö alkaa

On tärkeää, että mentoroinnille tehdään selkeä suunnitelma, missä sovitaan yhdessä mentoroinnin tavoitteista, kestosta ja aikataulutuksesta (Rastas & Eino-Pekkinen, 2001, 142). Mentoroinnin perusasiat; taidot, roolit ja valmiudet määritetään ennen toteutusta (Lankinen ym. 2004, 102). Mentorointisuunnitelman laatimiseen kannattaa varata aikaa ja määritellä tavoitteet mahdollisimman tarkasti. Usein mentorointisuunnitelmassa käytetään apua mentoroinnin nelikenttäanalyysiä (SWOT), mihin mentoroitava kuin mentor määrittelevät toimintansa vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Mentoroinnin edessä on suunnitelma hyvä päivittää ja tarkistaa, onko tavoitteisiin päästy (Kansalaisareena ry, 2014).

Ensimmäiseen tapaamiseen tulee molempien osapuolten valmistautua huolellisesti. Tapaaminen antaa pohjan onnistuneelle mentorointisuhteelle. Molempien on hyvä miettiä ennen tapaamista erilaisia kysymyksiä, odotuksia ja tavoitteita

alkavalle suhteelle. Etukäteen mentoroitavan olisi hyvä toimittaa mentorille nelikenttäanalyysi ja taustatiedot itsestään, ellei tunneta aikaisemmin (Kansalaisareena ry, 2014). Mentoroinnin ensimmäisessä tapaamisessa selkiinnytään kummankin henkilön roolit ja odotukset sekä sovitaan tapaamisten määrä ja yhteydenpidon muoto (Lankinen ym. 2004, 107). Mentorointitapaamisia on yleensä kerran kuukaudessa, ja ne ovat kestoiltaan puolitoista tuntia, joka määritellään mentorointisopimuksessa ensimmäisellä kerralla. Mentoroinnin määrä ja tapa määritellään tapauskohtaisesti; lyhytkestoisissa mentoroinneissa tapaamisia voi olla tiheämmin, pitkäkestoisissa aluksi voidaan tavata tiheämmin ja pidentää tapaamisvälejä pikkuhiljaa, jotta mentoroitavalle jää aikaa asioiden omaksumiseen ja toteuttamiseen (Isotalo, 2010, 50 – 51).

Mentorointisopimus on yleensä useamman tapaamisen kehitysprosessi, joten on hyvä ensimmäisessä tapaamisessa käydä läpi muutamia keskeisimpiä asioita:

1. Tutustuminen ja yleiset toimintaohjeet

- molempien oma esittely (ellei tunneta aikaisemmin)
- keskustelu mentoroinnista ja tavoitteista
- kirjataan päätavoitteet ja toimintatavat/pelissäännöt
- sovitaan aikataulu ja tapaamisajat
- yhteydenpito ja seuranta

2. Toteutus

- sovitun ja suunnitellun toimintatavan ja tavoitteiden mukainen työskentely mentorin ja mentoroitavan keskustelujen, analyysien, ideoiden ja arviointien perusteella
- mentoroitavalla on aktiivinen rooli ja vaikutus suuntaukseen, aiheisiin ja tapaan toimia, mikä mentorin on opittava ja osattava ottaa huomioon
- erikseen sovittavien asioiden, selvitysten ja koulutuksen toteuttaminen tapahtuu tapaamisten väliaikoina
- yhteydenpitokeinot: sähköposti, puhelin, kirjalliset viestit

- seuranta ja arviointi tehdään tapaamisen lopuksi: opit ja kehitettävät asiat ja keinot

3. Seuranta ja arviointi

- arvioidaan toiminnan aikana tavoitteiden ja kehittymisen toteutuminen molempien osapuolten osalta yhdessä ja erikseen
- verrataan organisaation hyötyjä, joista voidaan sopia tehtäväksi erillinen yhteenveto
- tapaamisten päätyttyä sovitaan jatkosuunnitelma, mikäli mentorointi on todettu hyödylliseksi
- mentoroitavan tehtäväksi jää sovittujen asioiden ja suunnitelmien toteutus

(Lankinen ym. 2004, 107 – 108.)

Mentorointi on organisaation henkilöstön kehittämismuotona edullinen, mutta harmillisesti sitä ei vielä osata käyttää systemaattisesti kehittämisen työkaluna. Mentoroinnin on todettu olevan organisaatiolle sopiva kehittämismenetelmä, varsinkin silloin kun

Organisaatio etsii uusia henkilöstön kehittämisen muotoja, haluaa tukea yksilöiden urakehitystä tai haluaa edesauttaa varttuneemman työntekijän eläkkeelle siirtymistä.

Yksilö haluaa oppia uutta ja kehittyä ihmisenä ja työntekijänä, haluaa selkiinnyttää omia näkemyksiään ja käsityksiään omasta kehittymisestään, etsii omaa paikkaa organisaation sisällä tai sen ulkopuolisessa työelämässä tai haluaa helpottaa sisäänajoa tai sitoutumista organisaation kokonaisuuteen ja omaan työnkuvaan (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 142.)

2.5 Mentoroinnin haasteet

Mentoroinnissa tärkeintä on hyvä, avoin ja luottamuksellinen suhde. Välillä henkilökiemiat eivät vain toimi mentorin ja mentoroitavan välillä. Haasteita mento-

roinnille on monia, kuten epäonnistuminen suhteen luomisessa, ali- tai ylijohtaminen sekä luottamuspuola (Juusela ym. 2000, 34). Mentoroitavalla on usein epärealistiset tavoitteet tai liian suuret/pienet odotukset (Lankinen ym. 2004, 115). On tärkeää oppia tuntemaan toinen ja käyttää aikaa tutustumiseen. Jos vaikeuksia kuitenkin ilmenee, on ensiarvoisen tärkeää keskustella asiasta heti ja tehdä päätös jatkamisesta, lopettamisesta tai mentorin vaihtamisesta (Juusela ym. 2000, 35). Ajankäyttö voi olla yksi mentoroinnin haaste, koska päivän aikataulut ovat kaikilla niin hektisiä ja muodostuvat monesta asiasta. Usein haasteen mentoroinnille luo myös mentoroitavan odotukset nopeista tuloksista - erityisesti uralla etenemismahdollisuudesta, jota ei ole mahdollista saavuttaa asetetussa ajassa. Jos mentor huomaa mentoroitavan motivaation olevan alhainen, kokee mentor tekevänsä turhaa työtä (Lankinen ym. 2004, 115).

Mentorointi, jota tehdään vain pakosta tai siksi, että se on nyt trendikästä, on vaarassa epäonnistua alkuunsa. Tällöin mentorointi menettää merkityksensä ja siitä tulee vain kiireellä käyttöön otettu menetelmä, johon kukaan ei ole perehtynyt. Jokainen mentorointisuhde on ainutlaatuinen, joten sitä ei voi kopioida. Yksilön tai organisaation tulisikin ensin määritellä mentoroinnin tavoitteet sekä suunnitella mentoroinnin aloittaminen huolella – eikä rynnätä vain suinpäin mukaan (Juusela ym.2000, 40).

Mentoroinnin haasteeksi voidaan todeta myös se, että mentori saattaa vaikuttaa mentoroitavan urakehitykseen tai työntekomahdollisuuksiin. Tällöin mentori ja mentoroitava ovat hyvin usein samasta organisaatiosta (Aaltonen ym. 2011, 305). On myös luonnollisia syitä, miksi mentorointisuhde loppuu, kuten muuttuvat työtehtävät tai henkilökohtaisen elämäntilanteen muuttuminen. Jos mentorisuhde on tullut annettuna, eli osalliset eivät ole voineet vaikuttaa asiaan, voi epäonnistuneet parivalinnat vaikeuttaa yhteistyötä ja oppimista. Kun mentorointisuhde on kunnossa ja toimii hyvin, voi suhteen lopettaminen tuntua haikealta, jopa vaikealta. Mentorista on tullut luotettu henkilö. Mentoroinnin tunnettavuuden lisääntymiseksi tärkeää olisikin saada näitä onnistumisen tarinoita enemmän yleiseen tietoisuuteen (Lankinen ym. 2004, 116). Henkilökohtainen mentori

voi auttaa näkemään kokonaisuuden laajemmin ja löytämään uusia ratkaisuja vanhoihin ongelmiin (Salminen, 2006, 233).

2.6 Mentoroinnin tulevaisuus

Johtaminen on monien haasteiden edessä nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristöt muuttuvat, perinteinen tavoitejohtajuus muuttuu prosessien johtamiseen, verkostot syrjäyttävät hierarkkisen organisaation, sekä johtajakeskeisyydestä muututaan jaettuun johtajuuteen ja johtajan pitäisi pysyä muutoksessa mukana (Sydänmaanlakka, 2009, 146 – 147). Kokemuksen kautta oppiminen tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Huomion kohdistuminen yksittäisen oppijan sijasta yhteisöön, ryhmään, työorganisaatioon ja erilaisiin verkostoihin ja näissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen on voimistunut oppimisessa. On huomattu, että työelämän nopean muutoksen aiheuttamiin oppimisen haasteisiin vaaditaan työpaikkakohtaisia ratkaisuja, kuten mentorointia. Vaherva arvioi, että 80 % työssä vaadittavasta oppimisesta tapahtuu muualla kuin muodollisessa koulutuksessa. Näin oppiminen tulisikin sitoa entistä tiukemmin työpaikoille, todellisiin tehtäviin ja tilanteisiin (Eteläpelto, 1999, 16). Tulevaisuudessa ammattirakenteissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat väistämättä muutoksia. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu ja roolit muuttuvat enemmän asiantuntijamaiseksi. Asiantuntijalla tietämisen varmuus pohjautuu kokemuksen kautta kypsyyneeseen ymmärrykseen (Eteläpelto, 1999, 35).

Mentori on asiantuntija, joka haluaa jakaa tietotaitoaan ja osaamistaan. Mentoroinnin tunnettavuudelle on tärkeää, että myös kulttuuri muuttuu. Mentoroinnin tavoitteena voi siis olla myös organisaatiokulttuurin muuttaminen. Jos se ei kuitenkaan sisälly tavoitteisiin, on hyvä varmistaa, että organisaatiokulttuuri ja käytännöt eivät ole onnistumisen este (Juusela ym. 2000, 42.) Onnistuakseen mentorointi vaatii organisaation ylimmältä johdolta täyden tuen. Tulevaisuudessa myös johdon jäsenten osallistuminen mentorointiin esimerkiksi erilaisten kansainvälistymishankkeiden ja valmennusten kautta toivottavasti tulee lisääntymään (Lankinen ym. 2004, 118). Mentoroinnin käyttö on lisääntynyt organisaatio-

tioissa ja sitä on alettu käyttää esimerkiksi projektiosaamisen siirtämisessä, tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä sekä ongelmien ratkaisutilanteissa. On huomattu, että mentorointi soveltuu moniin eri organisaation tarpeisiin ja muutostilanteisiin, joissa kokeneita henkilöitä tarvitaan henkilöiden tai tiimien kehittämistyön ohjaukseen (Lankinen ym. 2004, 101). Kuten Rantalaisen artikkelissa kuvataan, mentori on usein henkilö, joka luo asiakasyhteyksiä, verkostoja ja ennen kaikkea auttaa yrityksen liiketoiminnan kriittisessä vaiheessa. On tärkeää lisätä tietoisuutta mentoroinnista ja jakaa onnistumisen kokemuksia. Pikku hiljaa myös kansallisesti aletaan nähdä mentoroinnin hyödyt yritystoiminnalle. Esimerkkinä hän kertoo onnistuneista mentorkoulutuksista ympäri Suomea (Aikuiskasvatus 3/2008, 225-226).

Työelämän rakennemuutos tuo uusia haasteita yhteiskunnalle. Suuret ikäluokat väistyvät ja tilalle tulee täysin erilaiseen maailmaan syntyneitä ihmisiä. Haasteena on uusien sukupolvien erilainen asennoituminen ja sitoutuminen työelämään. Mentoroinnin ja avoimen kommunikaation avulla tämä uusi sukupolvi saadaan sitoutumaan paremmin työelämään, heille on tärkeää, että heistä ollaan aidosti kiinnostuneita (Calvus, 2014).

Mentorointi on kasvattanut viime vuosina suosiotaan paljon ja nykyisin yhä useampi kokenut yritysjohtaja haluaa itsekkin toimia mentorina. Heidän vankka kokemus, ongelman ratkaisutaidot ja kriittinen analysointikyky ovat hyvin arvokkaita oppeja mentoroitavalle. Mentorointikokemus ja pätevyityneiden mentoreiden määrä lisääntyy Suomessa koko ajan ja uusia mentorointiyrityksiä tulee lisää, mikä tuo alalle kilpailuakin (Lankinen ym. 2004, 102).

3 YHTEISTYÖSSÄ ON VOIMAA

”Kuunnella, ei vain kuulla – olla läsnä, ei vain paikalla”

3.1 Mentoroitava

Mentoroitavaa kutsutaan myös aktoriksi tai mentoreeksi (Lankinen ym. 2004, 106). Yritysjohtajat ja esimiehet hakevat uusia tapoja kehittää omaa osaamistaan. Henkilökohtainen valmennus on tehokkain tapa valmentaa esimiehiä ja kansainvälisesti mentorointia käytetäänkin hyvin paljon esimiesten kehittämisessä. On olemassa yrityksen sisäistä mentorointia ja ulkopuolisen ammattilaisen tarjoamaa mentorointia. Yleensä tarve määrittelee sen, kumpaa tapaa käytetään. Varsinkin organisaation sisäinen mentorointi on tehokas tapa siirtää hiljaista tietoa sukupolvelta toiselle. Joskus taas apua ja näkemyksiä kaivataan yritysjohtajan henkilökohtaiseen kehittymiseen tai ongelmaan, jolloin ulkopuolinen mentor pystyy paneutumaan asiaan eri tavalla (Salminen, 2006, 230 – 231).

Nykyisin yritysjohtajan arki muodostuu monesta osasta; esimiestyöstä, verkostotyöstä, hallitus- ja strategiatyöstä ja päivittäisestä johtamisesta. Moni esimies haluaa myös oppia ymmärtämään paremmin itseään. Usein oma työssäjaksaminen, johtamismotivaatio, muutosten johtaminen ja esimiestaidot ovatkin niitä asioita mitä esimies pohtii, ja miten käsitellä kokonaisuutta parhaiten. Järvisen lähtökohta on, että ihmisten johtaminen ei edellytä mystiikkaa tai synnynnäisiä lahjoja, vaan jokainen esimies kykenee halutessaan parantamaan tehtävässä vaadittavaa osaamistaan (Järvinen, 2013,9 - 10). Yritysjohtaja joutuu toimimaan välillä myös oman mukavuusalueensa ulkopuolella. Vaikka pehmeä valta on syrjäyttänyt työelämässä kovan vallan, on kuitenkin tilanteita kun esimiehen pitää käyttää hänen päätäntävaltaa ikävissä asioissa. Nämä tilanteet vaativat esimieheltä mielenlujuutta, päättäväisyyttä ja jämäkkyyttä (Järvinen, 2013, 11). Mentoroinnin avulla myös näihin epämukavuusalueen ulkopuolella oleviin asioihin saa sparrausta ja asioista pääsee keskustelemaan. Kuitenkin todettua on,

että parhaiten oppii vain tekemisen kautta. Organisaation johtajalla on vastuu suurista asioista ja henkilöstöstä. Hän joutuu tekemään nopeita päätöksiä. Päivittäisen kiireen keskellä hänen tulee kyetä oivaltamaan, miten eri asiat liittyvät toisiinsa, mitkä ovat erityisen tärkeitä ja nopeasti reagoitavia asioita, ja miten oma persoona vaikuttaa päätöksentekoon ja johtamiseen. On äärimmäisen tärkeää, että yritysjohtajalla on ajattelukumppani ja varsinkin nuoremmilla johtajilla roolimalli (Aaltonen ym. 2011, 304.)

3.2 Mentori – halu auttaa toista menestymään ja kehittymään

Mentorin tehtävä on yksilön tukeminen elämänkestoisessa kehittämisprosessissa. Mentoria kuvataan myös kasvun edistäjänä (Juusela ym. 2000, 26). Mentoreilla tarkoitetaan niin yrityksen ulkopuolista kuin saman yrityksen palveluksessa olevaa henkilöä. Hän on henkilö, jolla on monta roolia; hän voi olla neuvoja/valmentaja, uusien näköalojen avaaja, oman alansa asiantuntija ja ennen kaikkea tukihenkilö ja rohkaisija. Mentorin motivaatiolla ja sitoutumisella tehtävänsä on keskeinen merkitys mentoroitavan motivaation ja kehittymisen onnistumisen näkökulmasta. On tärkeää, että mentorilla on aikaa ohjata, motivoida, tukea ja antaa palautetta. Mentorin tulee varata tarpeeksi aikaa yhteisille keskusteluille, ymmärtämiselle ja oivaltamiselle. (Rastor 2014).

Mentoriksi sopivalla henkilöllä on yleensä jo pitkä monipuolinen kokemus ja luontainen kiinnostus muiden kehittämiseen. Mentorille on tärkeää vuorovaikutustaidot ja kyky kannustaa toista, mutta myös rohkeutta kyseenalaistaa, jos sitä vaaditaan. Mentori on hyvä ihmistuntija ja tuntee myös itsensä, omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. (Lankinen ym. 2004, 104 - 105).

Kokenut mentori osaa monin eri tavoin vaikuttaa mentoroitavaansa ja tukea hänen oppimistaan ja kehittymistään. On tärkeää tunnistaa erilaiset tilanteet ja muokata lähestymistapoja luontevasti tilanteen mukaan. Mentoroinnin muodot ovat muuttuneet ja ohjaavuuden rinnalle ovat vahvasti tulleet sparraus ja innostaminen (Juusela ym. 26 – 27).

Taulukkoon 1 on merkitty keskeisimmät mentorin tehtävät (Isopelto, 2010, 46.)

<p>Mitä mentori tekee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimii luottamuksen arvoisesti ja luottamuksellisesti • On rehellinen ja objektiivinen • Kunnioittaa sovittua aikataulua • Kuuntelee mentoroitavaa • Kyseenalaistaa ja haastaa mentoroitavaa • Jakaa tietämystään tilanteeseen sopivalla tavalla 	<p>Mitä mentori ei tee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehtäviä mentoroitavan puolesta • Puhu mentoroitavan kanssa kaiken aikaa • Anna ainoastaan ”kivaa” palautetta • Vastaa kaikkiin kysymyksiin • Ota mentoroitavan esimiehen paikkaa
<p>Mitä mentori voi halutessaan tehdä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjota mahdollisuuksia ja neuvoja mentoroitavan verkoston laajentamiseen • Auttaa oppimaan esimerkistään • Auttaa identifioimaan ammatillisia päämääriä • Auttaa analysoimaan ammatillisia ongelmia • Auttaa selviämään ammatillisista konflikteista 	<p>Mitä mentori ei voi tehdä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimia lapsenvahtina • Opettaa mentoroitavalle kaikkea • Määritellä mentoroitavan tavoitteita hänen puolestaan • Selvittää kaikkia mentoroitavan ongelmia • Huomata mentoroitavan ammatillisia motivaattoreita • Selvittää mentoroitavan konflikteja hänen puolestaan

Mentorointi on aina kahdenkeskinen, luottamuksellinen vuorovaikutus- ja oppimisprosessi. Mentorointi poikkeaa esimiehen ja valmentajan roolista ja sen vuoksi mentorointisuhde tulee mieltää jokaisessa tapauksessa tarkkaan. Lähiesimies tuskin voi toimia mentorina omassa tiimissään samalla tavalla kuin ulkopuolinen kokenut henkilö. Kuitenkin moni esimies on hyvä oman ryhmänsä valmentaja, jolloin hän vastaa työyhteisön kehittämistarpeista ja urakehityksestä sekä kannustaa työyhteisöä päämäärään (Lankinen ym. 2004, 98).

3.3 Yhteistyössä mukana

Mentoroinnin yleistyessä myös yrittäjyyden kehittämiseen ja edistämiseen on alettu panostaa ja järjestää mentorointia, jota järjestää yleensä erilaiset järjestöt tai yhteistyöverkostot. Tunnetuimmat näistä ovat Naisyrittäjyyskeskus, Suomen Yrittäjät ry ja Suomen Yrityskummit ry:



Kuva 2. Mentoroinnin tukena (Isotalo, 2010, 12 – 14, 22).

3.4 Mentorointi johtajuuden kehittämisessä

Johtaminen on monen asian kokonaisuus, eikä se tapahdu tyhjiössä. Monet tahot vaikuttavat johtamiseen: Toimintaympäristön haasteet (sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, yhteiskunnalliset muutokset, toimintakulttuurin muutokset ja tulevaisuuden ennakointi), organisaation haasteet (työyhteisö, ikärakenne, päivittäinen johtaminen, organisaatorakenne), työntekijöiden ja yhteisön haasteet (työyhteisön motivointi ja kannustus, ulkoiset verkostot ja sidosryhmät) ja johtajan itsetuntemus (oman työn merkitys, asemituminen organisaatiossa,

ajankäytön hallinta ja oma jaksaminen). Riittävän hyväksi johtajaksi tuleminen on oppimisprosessi, elinikäinen sellainen. Tärkeää onkin kehittää johtamisen eri puolia rauhassa ja määrätietoisesti (Romppainen & Kallasvuo 2011, 12-16).

Johtajan kehittyminen on tärkeää hänelle itselle, mutta myös koko organisaatiolle. Nykyajan johtaja hankkii arvovaltansa kykenemällä tunnistamaan ihmisten motivaatiotekijät, olemalla itse innostunut, kehittämällä asiantuntemustaan sekä toimimalla ehdottoman rehellisesti ja oikeudenmukaisesti (Aaltonen ym. 2011, 301). Johtajuus on muuttunut valmentavaksi, jolloin esimiehen ja johtajan tehtävänä on varmistaa, että työyhteisö kehittyy yhteisönä ja että sen yksilöt pääsevät kehittymisen tielle. Valmentavan johtamisen sanotaankin olevan tavoitehakuista ja kehittävää (Aaltonen ym. 2011, 302). Johtajarooli pitää omaksua ja tulla sinuiksi johtajuuden kanssa. Omaa roolia ei voi määritellä ennakkoon, vaan se muotoutuu pitkin matkaa. Johtajana toimiminen on haastavaa ja edellyttää monipuolista osaamista. Ratkaisevin kuitenkin on asenne; jos johtaja haluaa onnistua ja vilpittömästi yrittää, hän kannustaa muutkin mukaan. Tärkeää kokonaisuudelle on palautteen saaminen. Organisaatiossa tulisi huolehtia, että jokainen yksilö saa palautetta toiminnastaan ja hänellä on mahdollisuus sitä myös antaa. Tällöin mentorointi voi järjestää esimerkiksi vertaisarviointina organisaation sisällä tai pyytämällä sidosryhmiä mukaan (Romppanen & Kallasvuo, 2011, 33, 190 - 195).

Yritysjohtajalle on tärkeää kehittää itseään ja rakentaa osaamista, joka mahdollistaa selviämisen mahdollisissa muuttuvissa tilanteissa. Mentorointi on juuri tällainen organisaation mahdollisuus auttaa yksilöä tekemään valintoja, jotka edesauttavat pitkällä tähtäyksellä työkunnan ylläpitoa ja työssäjaksamista (Juu-sela ym. 2000, 11.) Mentorointi voi myös johtaa lopputulokseen, että yritysjohtaja huomaa, ettei organisaatiolla ole enää hänelle mitään uutta annettavaa ja lähtee organisaation palveluksesta. Yleensä näin käy silloin, kun henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat eivät saa vastakaikua organisaation puolelta tai päinvastoin (Rastas & Einola-Pekkinen, 2001, 143).

3.4.1 Tulevaisuuden johtaja

”Tulevaisuuden johtaja on yhä nuorempi, alle 40-vuotiaiden osuus yritysten johtotasemassa on kasvanut. He ovat rautaisia ammattilaisia ja suunnannäyttäjiä, jotka yhdessä tiimiensä kanssa vievät yrityksensä veturin lailla eteenpäin” (Calcus 2014.).

Mika Mäkeläisen (Taivasjahelvetti, 2014) blogikirjoitusta referoiden tulee tulevaisuuden työelämä muuttumaan. Työelämää leimaa hajanaisuus, moninaisuus ja jatkuva muutos. Johtajan rooli muuttuu ja hänellä ei ole enää ympärillä tuttuja ja turvallisia rakenteita, joiden päällä seisoa ja parantaa asemaansa. Tulevaisuuden johtajuus on kollektiivinen prosessi, joka leviää ja kehittyy verkostoissa ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Tulevaisuuden johtajan tulee ymmärtää antaa työntekijälle vastuuta omasta kehityksestä ja työn tuloksista. Tulevaisuuden johtaja joutuu heittäytymään myös rohkeasti tuntemattomaan – tarvitaan uutta osaamista ja sopeutumista. Hän on valmis käärimään tarvittaessa hihat, toimimaan myyjänä tai asiantuntijana. Tulevaisuuden johtajan tulee sietää epävarmuutta, mutta luoda uutta juuri silloin kun sitä tarvitaan. Mäkeläisen mukaan nimenomaan nämä piirteet määrittelevät johtajana onnistumisen enemmän kuin koulutus tai miten monta riviä ansioluettelossa on.

3.4.2 Työssäjaksaminen ja itsensä johtaminen

” Kun haluat kasvaa henkisesti ja tulla paremmaksi kanssaihmiseksi tai jopa johtaa toisia, on hyvä aloittaa itsensä kehittäminen opettelemalla aluksi itsensä johtamisen taito” näin toteaa Salmimies (2008, 21).

Parasta, mitä esimies voi tehdä alaistensa hyvinvoinnin edistämiseksi, on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Hyvin jaksavalla esimiehellä on hyvät edellytykset onnistua erityisesti henkilöstön johtamisessa (Ahola, 2011, 61). Nykyjohtaja kohtaa työssään paljon haasteita, vastoinkäymisiä ja ongelmia. Työelämän muutokset, stressi, aikatauluhaasteet ja taloudelliset paineet ovat haaste työssäjaksamiselle. Työn ja yksityiselämän yhtensovittaminen aiheuttaa myös

oman haasteen kun molemmat puoliset ovat töissä ja rakentavat uraansa (Salo, 2008,3).

Esimies ja johtaja tarvitsevat konfliktien ja ristiriitojen sietokykyä ja usein hän joutuukin toimimaan oman mukavuusalueensa ulkopuolella. Yritysjohtaja ja esimies kokee usein olevansa yksin, joten näiden henkilöiden hyvinvointiin on tärkeää kiinnittää huomiota. Loppuunpalanut ja työuupumuksesta kärsivä yritysjohtaja ei paljoakaan anna organisaatiolleen. Työssäjaksamisesta jokaisen on otettava vastuu itsenäisesti, mutta erityisesti johtajan/esimiehen on itse huolehdittava, että oman työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kunnossa ja työn vastapana on myös muuta elämää, josta innostaa ja saa voimia (Salminen, 2006, 223 – 224). Pekka Järvinen pohtii johtamisen haasteita osittain kriittisestikin. Ei ole ihme, että yritysjohtaja kaipaa mentorointia ja hengähdystaukoa päivittäisestä johtamisesta. Johtaminen vaatii monitaitoisuutta; esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja tehtävät. Esimiehen kuuluu motivoida ja kannustaa alaisiaan tekemään aina parhaansa, samoin kuin huolehtia henkilökunnan työhyvinvoinnista- ja työssäjaksamisesta. Hänen tehtävänä on myös valvoa, että kaikki laatukriteerit, ohjeet, lait ja kriteerit tulee noudatettua sekä paljon muuta päivittäistä hallinnollista johtamista unohtamatta. Järvinen pohtiiikin kirjassaan millä eväillä esimies tekee tuon kaiken, eikä ihmettele miksi useat esimiehet kamppailevat riittämättömyyden tunteiden kanssa (Järvinen, 2013, 19-21).

Kokonaisvaltainen itsestä huolehtiminen ja omien voimavarojen suuntaaminen haluamallansa tavalla edellyttävät jatkuvaa uusiutumista (Salmimies, 2008, 22). Ollakseen tehokas toisten ihmisten johtaja ihmisen pitää ensin kyetä hallitsemaan itseään. Hänen tulee saavuttaa tietty kypsyyys ja kurinalaisuus sekä ymmärtää itseään ja omaa toimintaa (Borgman – Packalén, 2002, 32). Itsensä johtaminen on jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja asioiden ja uskomusten kyseenalaistamista ja vastuun ottamista itsestä ja toisista.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Ihmistä voi ohjata järjellä, mutta innostus syntyy intohimosta, tunteesta – Chip Bell

4.1 Pedagoginen johtaminen

Pedagogiselle johtajalle tärkeää on yhteinen päämäärä ja keinot, miten sinne päästään. Tämä unohtuu valitettavan usein myös hyviltä johtajilta ja esimiehiltä. Yritysjohtajilta helposti unohtuu jalkauttaa muun muassa visio ja strategia käytäntöön tai jokaiselle organisaation tasolle. Yritysjohtajan voi olla vaikea luottaa ja antaa vastuuta alaisilleen, vallalla on mentaliteetti ”minä teen sen itse, niin menee varmasti oikein”. Ymmärtäessään minkä vapauden pedagoginen johtajuus voisi tarjotakaan, he varmasti haluaisivat kehittää juuri näitä pedagogisen johtajuuden piirteitä itsessään (Salmimies 2008, 200 - 205).

Kun yksilö kasvaa, kasvaa koko työyhteisö. Nämä pedagogiset johtajat ovat ymmärtäneet esimiehen oman ammatillisen kasvuprosessin ja tietotaitojen päivittämisen. He ovat asiantuntijoita ja haluavat jakaa tietojaan työyhteisössä ja verkostoissa. Kuten Taipale artikkelissaan pedagogisia johtajia kuvasi: ”Hänen asemansa ei perustu pelkästään muodolliseen valta-asemaan. Se perustuu ennen kaikkea hänen aikaansaannoksiinsa: ennen kaikkea tietoon, vallitseviin tunteisiin ja yhteiseen tahtoon, joiden syntymistä hän on toiminnallaan edistänyt.” (Taipale 2008).

Johtamiskäytäntöjä on vaikea, lähes mahdotonta, lähteä kehittämään, jos organisaatio tai henkilö itse ei ole siihen valmis. Yleensä johtamiskäytäntöjä lähde-tään kehittämään vasta sitten kun ongelmat ovat jo nousseet esille. Usein kehittämistyö tehdään myös ulkopuolisen konsultin avustuksella, jotta asioihin päästään oikeasti vaikuttamaan. Johtajuuden kehittäminen on pitkä prosessi ja kulkee mukana koko elinkaaren. Vastuu omasta itsestä, toiminnasta ja sen vaikutus johonkin isompaan (esim. tiimin/yksikön tulokseen) tulee kasvamaan. Tulevaisuuden johtajan tulee pystyä olemaan kriittinen, tekemään valintoja, peruste-

lemaan ne ja ennen kaikkea pysymään niissä. Yhteistyö, luottamus, kuuntelu ja tiimiyttäminen ovat avainsanoja pedagogiseen johtajuuteen. Pedagoginen johtaja luottaa itseensä, tiimiin ja yksilöihin – hän näkee tavoitellut muutokset ja uudistukset koko työyhteisön kasvuna (Taipale 2004, 75 - 76).

4.2 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä

Hiljaisen tiedon on sanottu olevan yksi organisaation menestyksen avaimista. Siinä piilee valtava potentiaali, jonka avulla organisaatioissa voidaan kehittää osaamista ja sitä kautta liiketoimintaa. Harvassa organisaatiossa pysähdytään todella miettimään, mitä kaikkea hiljainen tieto käsittää ja miksi se on organisaatiolle niin tärkeä (Virtainlahti, 2009, 9). Organisaatioissa ja niiden työntekijöissä on paljon arvokasta, hiljaista tietoa sekä kokemusta, joiden siirtyminen sukupolvilta toisille pitäisi varmistaa nykyistä paremmin. Hiljaisen tiedon merkitys on korostunut nykyisessä työelämässä, koska työn luonne on muuttunut. Nyt työ on hyvin pitkälle henkistä, ja se tapahtuu näkymättömissä osaajan pään sisällä. Hiljainen tieto syntyy kokemuksista ja oivalluksista, ja onkin yleensä hyvin huomaamaton osaamista. Tätä tiedon olemassaoloa ei usein edes henkilö itse tunnista, vaan pitää sitä itsestäänselvyytensä. Näin ollen tiedon siirtäminen on suuri haaste, johon muun muassa mentoroinnilla voidaan vaikuttaa (Varma 2014, 5).

Kuten Lankinen ym. (2004, 93 - 94, sivut) toteavat, on moni organisaatio todennut mentoroinnin olevan hyvä kehittämiskeino siirtää tietoa, taitoa ja kokemuksia. Mentorointia käytetäänkin yhtenä henkilöstön kehittämisen vaihtoehtona, jonka avulla varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation sisällä. Mentorointi on hyvä keino siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa niin sisäisesti kokeneelta untuvikolle kuin ulkopuolisen mentorin avulla (Lankinen ym. 2004, 15 – 17).

Organisaation on tärkeää tunnistaa hiljaisen tiedon merkitys. Organisaatiot eivät toimi itsekseen, vaan parhaimmat tulokset syntyvät yhdessä tekemisen, kokemisen ja oppimisen kautta. Työn kautta oppiminen ja työkokemus hiovat osaa-

mista ja taitoja edelleen. Hiljaisen tiedon merkitys on korostunut varsinkin lähi-vuosina erityisesti suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymiseen liittyvissä keskusteluissa. Miten varmistaa, että tämä tietämys saadaan hyödynnettyä organisaatiossa eikä tietämyksestä saada jalkautettua kuin vain pieni osa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on myös kilpailuetu ja sillä varmistetaan toiminta myös tulevaisuudessa (Virtainlahti, 2009, 13 – 14). Hiljaisen tiedon siirtymisen sukupolvelta toiselle kokivat tärkeänä myös haastatellut yritysmentorit.

Hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa tulee kannustaa ja sitä tulee johtaa. Hiljaisen tiedon jakaminen tulee tunnistaa organisaation voimavaraksi ja sille tulee varata aikaa. Työntekijät tarvitsevat aikaa tietämyksen esille tuomiseen, sen kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Parhaimpaan lopputulokseen pääsee, kun prosessiin on varattu riittävästi aikaa ja resursseja. Voidaan todeta, että hiljaisen tiedon jakamisen haasteena koetaan yleisimmin aika-resurssit, henkilöresurssit, johdon tuen puuttuminen ja palkitsemisjärjestelmät (Virtainlahti, 2009, 177 – 185).

4.3 Oppiva organisaatio

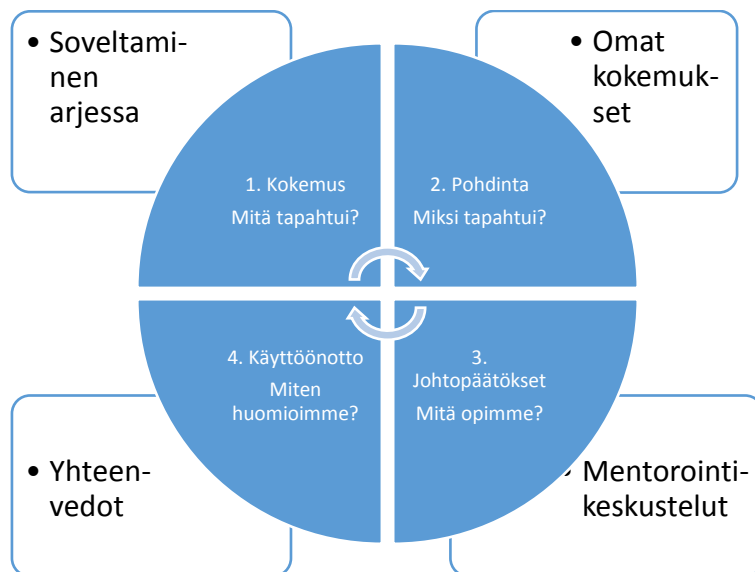
Mentorointi on hyvä keino oppia toinen toisiltamme. Oppiminen ja sen hyödyntäminen on osa toimivan organisaation osaamispääomaa. Oppiminen on saata-va luonnolliseksi osaksi elämää. Organisaation ja yksilön menestymisen takaa jatkuva itsestä lähtevä kehittyminen ja muutos. Vastuu omasta oppimisesta, oppimisen tehostaminen, kokemuksesta oppiminen ja ennen kaikkea yhdessä oppiminen kuvaavat oppivan organisaation tunnuspiirteitä hyvin. Osaamisen ja tiedon jakaminen ovat avainsanoja, kuten mentoroinnissakin. Mentorointi on menetelmä, jossa yhdistyvät kaikki edellä mainitut oppimisen elementit (Juusela ym. 2000, 7, 9).

Oppiva organisaation kehittymisen kannalta keskeisimmät osa-alueet ovat yhteinen suunta, esteet, keinot ja arviointi. Nämä kaikki vaativat johdon tietoista johtamista ja kehittämistä. Oppivan organisaation johtamisessa keskeistä on oppijoiden ja oppimisen johtaminen. Organisaatiotasolla yhteinen suunta ohjaa

oppimista ja kehittymistä yhteisiä tavoitteita kohti. Oppimisen esteiksi voidaan kutsua niitä oppimista estäviä rakenteellisia tai systeemipohjaisia tekijöitä, jotka on poistettava. (Moilanen, 2001, 76,89). Työtehtävät ovat aikaisempaa laajalaisempia, itsenäisempiä ja vastuullisempia. Oppivan organisaation idea on johtanut verkostoitumiseen, soluihin ja tiimeihin, joissa korostuu osaaminen ja itseohjautuvuus (Helakorpi, 2014).

4.3.1 Mentoroinnissa opitaan omatoimisesti

Omatoiminen oppiminen perustuu vastuun ottamiseen omasta oppimisesta ja kokemusten hyödyntämisestä. Keskeistä omatoimisessa oppimisessa on halu oppia ja menestyä tulevaisuudessa. Omatoimisessa oppimisessa on neljä (4) vaihetta, jotka kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Omatoimisen oppimisen vaiheet (Varma, 2004, 6.)

Mentorointi soveltuu oppimismuotona aikuisille. Oppiminen onnistuu parhaiten kun oppija voi edetä omassa tahdissaan ja omalla tavallaan, kun oppimiseen on selvä henkilökohtainen tarve tai tekemällä ja oivaltamalla itse (Juusela ym. 2000, 8.)

5 MENTOROINTI MAHDOLLISUUTENA

5.1 Tutkimuksen taustatiedot ja toteutus

Tutkimuksessa tehdyt kyselyt ja haastattelut on tehty Varsinais-Suomen ja Pääkaupunkiseudun alueella. Tutkimusaineistoa on kerätty kevästä 2013 alkaen kevääseen 2014 saakka. Aineisto kerättiin etukäteen valitulla otannalla. Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostikyselynä 150 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 122 henkilöä. Kuudelle (6) henkilölle kysely suoritettiin kuitenkin suullisena haastatteluna tietoteknisten ongelmien vuoksi. Henkilöillä oli kahdeksan (8) vuorokautta aikaa vastata kyselyyn.

Testasin kyselylomaketta viidelle (5) henkilölle ja sain positiivista palautetta lomakkeesta. En joutunut poistamaan yhtään kysymystä ja testaajat pystyivät vastaamaan kysymyksiin helposti. Kyselylomakkeessa oli avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Avoimeen kysymykseen vastaaja saa kirjoittaa mitä haluaa, eli vastausta ei määritellä ja taas suljetulla kysymyksellä vastaukset rajataan esimerkiksi vaihtoehdoilla. Toteutetussa kyselylomakkeessa oli yksitoista (11) kysymystä, joista vain yksi (1) oli suljettu kysymys. Vastauksia sain hyvin ja ne olivat pitkiä ja kattavia, ei vain muutaman sanan lauseita. Taustatiedoista kysyttiin vain sukupuoli ja ikähaitari 25 – 35, 35 – 45, 45 – 55, 55 – 65 ja yli 65-vuotiaat.

Yritysmentoreiden tutkimusaineisto on kerätty haastatteluin. Yksilöhaastattelut suoritettiin lomakehaastattelulla, jossa oli avoimia ja vaihtoehtokysymyksiä. Yritysmentoreiden haastatteluista lopulta neljä (4) suoritettiin sähköpostin välityksellä aikataulu- ja välimatkahaasteiden vuoksi.

Kyselylomakkeessa oli yhdeksän (9) kysymystä ja kysymykset käsittelivät opin-
näytetyön tavoitteissa määritellyjä asioita:

- Oletko ollut mentoroitavana, jos olet, niin miten olet päätenyt mentoroitavaksi? (vaihtoehtokysymykset)
- Tiedätkö mitä mentorointi on?

- Miten hyvin mielestäsi yritysmentorointi/yrityssparraus tunnetaan Suomessa?
- Uskotko mentoroinnin tarpeen lisääntyvän tulevaisuudessa? Miksi?
- Millaiset henkilöt yleensä hakeutuvat mielestäsi mentorointiin?
- Millaisiin asioihin yleensä kaivataan apua/näkemyksiä mentorilta?
- Millaisia asioita arvostat mentoroinnissa?
- Kokeeko yritysjohtaja/yrittäjä olevansa yksin?
- Mitä haluaisit sanoa yritysmentorointia pohtivalle yritysjohtajalle/yrittäjälle?

Aineistoa tutkimukseen on kerätty monipuolisesti eri lähteistä; teoriasta, internetistä, yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon luennoilta sekä lehtiartikkeleista.

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli 25 – 74 vuotta. Heistä 72 oli naisia ja 50 miehiä. Suurin ikäryhmä vastanneissa oli 35 – 45 – vuotiaat.

5.2 Tulokset

Yritysmentorointi ja sen tuomat mahdollisuudet tunnetaan suhteellisen huonosti. Kyselytutkimuksesta kävi selvästi esille, että mentorointiin ajaudutaan vielä tois- taiseksi hyvin usein koulutuksen yhteydessä (85 % vastanneista). Yritysmentorit näkivät mentoroinnin merkityksen hyvin suurena koulutuksen yhteydessä ja keskustelua herättikin, pitäisikö mentorointia tarjota vielä selvemmin erilaisten koulutusohjelmien yhteydessä, jolloin mukaan saadaan myös ne, jotka eivät tiedä mentoroinnin mahdollisuuksista. Mentorointia yritystoimintana tekevillä yritysmentoreilla oli asiakkaana myös muuta kautta tulleita asiakkaita. Kyselystä kävi selvästi esille, että mentorointisuhde muodostuu yleensä hyvin kiinteäksi ja on tärkeää, että mentorilla on aikaa ohjata, motivoida, tukea ja antaa palautetta. Keskustelut ovat useinkin hyvin luottamuksellisia, joten luottamus ja sitoutuneisuus ovat tärkeitä.

Kyselytutkimuksen mukaan mentorointi ja sen tarve lisääntyy, koska uusia yri- tyksiä perustetaan paljon (start-up yritykset). Yritystoiminta on myös hektisem-

pää ja yrittäjillä ei ole välttämättä kokemusta yrittäjyydestä. Samoin nuoret yritysjohtajat osaavat hakea, ja ennen kaikkea haluavat tukea ja apua eri tilanteissa. Keskeisessä roolissa toimivan yhteistyön syntymiselle on, että molemmilla osapuolilla on motivaatiota ja he ovat asiaan sitoutuneet.

Kyselytutkimuksen mukaan aktiiviset ja todennäköisesti menestyvät yrittäjät/yritysjohtajat hakeutuvat yleensä mentorointiin. Samoin henkilöt, jotka ovat valmiita jakamaan kokemuksiaan, myös niitä ei-niin-onnistuneita. Tärkeää on tunnistaa tarve muutokselle ja kehittymiselle. Yritysjohtajalla on into kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan ja mentori auttaa häntä usein määrittämään päämäärän. Yritysjohtajalla työssäoppimista tapahtuu jatkuvasti, joskus jopa huomaamattakin. Tärkeää mentorointiin hakeutuessa on, että heillä on joku ystävä tai työkaveri, joka on kertonut omista hyvistä kokemuksistaan. Yritysjohtaja kokee usein myös olevansa yksin;

82% yritysjohtajista/yrittäjistä koki heidän olevan yksin tai yksinäisiä

87% yritysmentoreista koki, että yritysjohtajat/yrittäjät ovat yksin tai yksinäisiä

Vastausten ollessa noin korkeita pitänee toivoa, että yritysmentoroinnin tunnetavuus lisääntyy, jotta mahdollisimman moni avuntarvitsija löytäisi mentoroinnin. Yksinäisyys aiheuttaa myös työssäjaksamisen haasteita, joten turvallinen ja luottamuksellinen mentorisuhde on tärkeää.

Haasteen yritysmentoroinnille tuo kiire ja aikataulupaineet, alan koveneva kilpailu ja muutokset toimintaympäristössä. Nykyisin perinteisen yritysmentoroinnin rinnalle ovat tulleet niin Life Coachit kuin Business Coachit. Kuitenkin haastatellut yritysmentorit olivat tulevaisuuteen luottavaisia ja uskoivat yritysmentoroinnin tarpeen kasvavan tulevaisuudessa.

Vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin sain hyvin, ja ne olivat pitkiä ja kattavia, ei vain muutaman sanan lauseita.

Yhteenvetona kyselytutkimuksesta, mentoria kaivataan:

- talous, hinnoittelu, rahoitus, tarjoukset

- tuotteiden ja palveluiden tuotteistamiseen
- markkinointiin ja brändäykseen
- kokonaisvaltaiseen liiketoiminnan kehittämiseen
- johtamisen kehittämiseen, organisaation johtamiseen, toiminnan laajentamiseen
- urasuunnitteluun
- ongelmiin työyhteisössä tai henkilösuhteissa
- hallitus- ja strategiatyöhön
- asioiden jakamiseen, ”kuunteleva kaveri”

5.3 Kehittämisehdotuksia

Yritysmentoroinnissa on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia. Yritysmentoroinnilla voidaan lisätä muun muassa koulutuksissa osallistujan motivaatiota sekä vähentää keskeytyksiä. Motivoitunut, kokenut yritysmentori mahdollistaa uusia näkökulmia niin mentorille kuin mentoroitavalle. On tapauksia, jossa mentorointisuhde on muuttunut liiketoimintakumppanuudeksi. Mentorointi vastaa tulevaisuuden johtamisen haasteisiin. Valmentava ja pedagoginen johtaminen muuttaa johtajuuden muotoa hierarkkisesta osallistavaan.

Tulevaisuuden yritysjohtaja toimii verkostoissa ja sidosryhmissä ja jakaa tietoa aktiivisesti. Verkostoituessaan johtajan tietotaito kasvaa, mutta samalla hän rikastuttaa koko työyhteisöä, koska hänen toiminta-tapoihin kuuluu jakaa tietoa aktiivisesti (Taipale, 2004, 76; 2008). Osaaminen organisaation kilpailuetuna tulee kasvamaan entisestään. Esimiehellä on suuri vaikutus johdettaviinsa ja heidän oppimiseensa. Omalla esimerkillä jatkuvasta ammattitaidon kehittymisestä ja kasvusta johtaja motivoi muitakin kehittymään. Hän hyväksyy sen, ettei oma pätevytyminen ole kerralla opittua, vaan se vaatii elinikäistä oppimista (Taipale, 2008).

Motivoinnilla työyhteisössä on kokonaisuutena hyvin tärkeä merkitys. Avoin ja kannustava ilmapiiri motivoi työyhteisössä koittamaan parhaansa. Hyvä esimies huomioi myös työyhteisön onnistumiset, esimerkiksi myyntitavoitteiden täyttymi-

sen, motivoimalla työyhteisöä onnistumisesta esimerkiksi työhyvinvointi - päivällä. Työntekijälle huomioimisella voi olla suuri merkitys ja motivoi taas seuraavankin kerran yrittämään parhaansa. Uskon, että työhyvinvoinnin ja motivoinnin huomioiminen tulee lisääntymään organisaatioissa.

Osaaminen vaatii jatkuvaa kehittymistä. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä on se, että yksilö ja työyhteisö oppivat. Oppiminen tuo myös kilpailuetua; Koko organisaatio oppii, kun siinä olevat ihmiset oppivat, kehittyvät ja kasvavat. Peilaessani tätä omaan kokemukseeni, on yritysjohtajille tärkeää nimenomaan kehittää omaa esimiesosaamistaan ja osaamisen johtamista – toimiakseen entistä parempina esimiehinä. Mielestäni on hienoa, että yhä useampi johtaja haluaa kehittää itseään ja on näin myös valmis haastamaan itsensä. Kehittäessään itseään joutuu pakostakin menemään myös mukavuusalueiden ulkopuolelle, ottamaan vastaan kritiikkiä ja analysoimaan omaa toimintaansa kriittisestikin. Tämä ei aina ole helppoa, mutta se kasvattaa ja kehittää.

Tutkimusaineisto on tullut haastattelu- ja kyselytutkimuksen kautta. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää pätevinä. Esitettyihin tutkimusongelmiin saatiin riittävästi vastauksia, ja ne tukivat teoriaa. Lisää uskottavuutta tutkimukselle tulee teorian kautta.

6 YHTEENVETO

Johtajuus ja työelämä ovat muutoksessa. Johtaja kohtaa työssään paljon onnistumisia, mutta myös haasteita. Hän on kuin organisaationsa urheiluvalmentaja, joka koittaa aina päästä työyhteisön kanssa parhaimpaan mahdolliseen tulokseen. Johtajan tehtävänä on määritellä tavoitteet ja keinot miten sinne päästään. Myös johtajalle itselle on tärkeää muistaa päivittää omaa osaamista ja keskustella pinnalla olevista asioista jonkun kanssa. Yksi vastaus yritysjohtajan henkilökohtaiseen valmennukseen voi olla mentorointi. Mentorointi on hyvä ja tehokas tapa siirtää tietoa ja osaamista toiselle, keskustellen. Mentoroinnin tunnettavuus lisääntyy Suomessa koko ajan ja mentorointi on alettu näkemään hyvänä ja tehokkaana keinona johtajuuden kehittämisessä.

Mentorointi on vuorovaikutussuhde, missä molemmat osapuolet oppivat. Mentorointi on erityisen hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa sukupolvilta ja organisaatiotasoilta toisille. Kokemuksen ja tekemisen kautta oppiminen ovat nousseet suosituksi tavaksi päivittää osaamista.

Mentoroinnin tulevaisuus näyttää hyvälle. On arvioitu, että jopa 80 % työssä tapahtuvasta oppimisesta tapahtuu muualla kuin muodollisessa koulutuksessa. Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen tulisi siis panostaa. Mentoroinnista ja valmennuksesta on tullut yhä useamman yrityksen liiketoimintaa. Myös kokeneet yritysjohtajat haluavat toimia mentoreina ja jakaa omaa osaamistaan. Saavuttaakseen päämäärän ja asetetut tavoitteet, tulee johtajan toimia aktiivisesti yhä enemmän erilaisissa verkostoissa.

Yritysmentorointi ja sen tuomat mahdollisuudet kiinnostavat minua henkilökohtaisesti, koska työskentelen yritysjohtajien ja yrittäjien koulutusten parissa ja mentorointi on keskeisessä osassa kokonaisuutta. Olen huomannut heidän tarpeen keskustella asioista jonkun ulkopuolisen kanssa. Uusia näkökulmia ja ajatuksia vaihdetaan niin työssäjaksamisesta, johtajuusopeista kuin muutoksista työelämässä. Jatkuva muutos ja hektisyys työelämässä ovat yritysjohtajan arkipäivää. Johtaja ja yrittäjä ovat usein yksin päivittäisessä johtamistyössä. Opin-

näytetyön tavoitteena oli selvittää, onko mentorointi voimavara johtajuuden kehittämässä ja miten hyvin se vielä toistaiseksi tunnetaan. Tavoitteena oli selvittää yritysmentoroinnin tunnettavuutta sekä kokemuksia mentoroinnista. Tuloksista selvisi, että yritysmentorointi ja sen tuomat mahdollisuudet tunnetaan vielä toistaiseksi suhteellisen huonosti. Niin yritysmentorit kuin mentoroitavat toivoivat, että tunnettavuus lisääntyisi ja kynnyks hakeutua mentorointiin vähenisi. Tuloksista kävi esille, että tällä hetkellä mentorointi sekoittuu erilaisten muiden valmennusmuotojen sekaan, kuten Life Coaching. Kaikki haastatellut yritysmentorit olivat alun perin ajautuneet mentorin tehtävään sattumalta tai vahingossa, mutta nykyisin siitä on tullut usealle jo lisätyö. Ilahduttavaa oli huomata tuloksista, että yritysmentorointiin hakeudutaan kasvavassa määrin myös itsenäisesti, eikä aina vain koulutuksen yhteydessä. Tutkimuksessa selvisi, että tarve mentoroinnille on suuri, mutta useinkaan ei tiedetä mistä lähteä apua etsimään. Kaikki tutkimukseen osallistuneet mentoroitavat kertoivat saaneensa kehittymistä niin omaan työhön, työssäjaksamiseen kuin henkilökohtaiseen kehittymiseen. Yritysmentorointi koettiin tärkeänä osana verkostojen ja sidosryhmien luomisessa.

Kun johtaja oppii ja kehittyy – kehittyy koko organisaatio. Näin voidaankin sanoa, että yritysmentorointi on johtajuuden kehittämisen voimavara.

Lopuksi Steve Jobsin ohjenuora, jota eräs mentori kannustaa hänen mentoroitavan noudattamaan aina parhaansa mukaan:

Tee mitä rakastat – ilman intohimoa ihminen luovuttaa

Vaikuta universumiin – Vision on oltava tehokas, rohkea, ytimekäs ja tarkka

Potkaise aivosi liikkeelle – luovuuden ja keksinnön takana on aina idea. Luovuus on asioiden yhdistämistä

Menestyäkseen pitää sanoa enemmän ei kuin kyllä – löydä kiinnostuksen kohteesi. Keskity siihen ja tee töitä menestyäksesi. Luo hullun hienoja kokemuksia.

Kerro tarina ja hallitse sitä!

LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, T. 2011. Syty ja sytytä. Helsinki: Talentum.
- Ahola, K. 2011. Tue Työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveys-laitos.
- Ahonen, G.; Hussi, T. & Pirinen, H. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010.
- Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Calcus Groupin tuottama asiantuntijajulkaisu. Nuoret johtajat. 2014.
- Eteläpelto, A. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY.
- Helakorpi, S. 2014. <http://share.hamk.fi/aokk/seppoh/Osaamismittarit/Mentorointi.pdf> viitattu 26.5.2014.
- Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Akavan Erityisalat.
- Juusela, T.; Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kansalaisareena ry, 2014. <http://www.kansalaisareena.fi/mentorointiopas2012.pdf> viitattu 27.5.2014.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
- Kehä, H. 2001. Mentorskap för framtiden. Helsinki: Finlands Kommunförbund.
- Keskiaho, S. Mentorisuhde opettaa sekä yrittäjää että mentoria. Osaaja 1/2014.
- Lankinen, P.; Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Mathisen, P. 2009. Mentor. I teori och praktik. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia, haasteita. Helsinki: Otava.
- Rantalainen, S. Mentorit pk-yritysten kehittämisen tukijoiksi. Aikuiskasvatus 3/2008 u.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Romppainen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Helsinki: Otava.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOypro.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus.

Salo, M. 2008. Esimiesten työssäjaksaminen. Mikä antaa voimavaroja työhön. Lisensiaatintutkimus. Psykologian laitos. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Taipale, M. Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. Aikuiskasvatus 1/2008.

Taipale, M. 2010. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistonpaino.

Taivasjahelvetti, 2014. <http://taivasjahelvetti.fi/blogi> viitattu 7.6.2014.

Tampereen yliopisto, 2014. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_1.html viitattu 27.5.2014.

Varma. 2004. [https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyinvointi/ Evita-Mentorointi OpasYrityksille.pdf](https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyinvointi/Evita-Mentorointi%20OpasYrityksille.pdf) viitattu 27.5.2014.

Varsinais-Suomen Yrityskummit. Mentorointimateriaali. 2014.

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

Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2014.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html> viitattu 27.5.2014