

Titta Majahalme

MENTOROINTIA
KULTTUURITUOTANNON
KENTÄLLÄ

Mentorointisuhde European Horizons 2014-
projektissa

Opinnäytetyö
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Marraskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 1.11.2014
Tekijä(t) Titta Karoliina Majahalme		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Kulttuurituotanto
Nimeke Mentorointia kulttuurituotannon kentällä - Mentorointisuhde European Horizons 2014-projektissa		
Tiivistelmä <p>Studio Wäkewä on studio-galleria, joka sijaitsee Vanhan Kasarmin kyljessä Mikkelissä. Studio Wäkewä on perustettu kesäkuussa 2013 ja sen tavoitteina on kehittää visuaalisten taiteiden toimintaympäristöä, tuottaa taidenäyttelyitä, yleishyödyllisiä taidetapahtumia, järjestää koulutusta, toimia kohtaamispaikkana ja verkoston rakentajana visuaalisen alan ammattilaisille. Studio Wäkewä on ennen kaikkea "tila taiteelle."</p> <p>Kirsimaria Törönen-Ripatti on kuvataitelilija, Studio Wäkewä studio-gallerian perustaja ja yrittäjä, tapahtumatuottaja sekä mentori. Studio Wäkewä on myös kyseisen opinnäytetyön tilaaja.</p> <p>Tutkimus käsittelee mentorointia kulttuurituotannon kentällä: tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yhtä mentorointisuhdetta European Horizons 2014-nykytaideprojektin elinkaaren aikana. Tutkimuksessa pohditaan mentorointisuhteen etuja, haasteita, mahdollisuuksia kulttuurituotannon toimikentällä yhden esimerkkitapauksen valossa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä mentorointi antaa sen osapuolille ja miten kyseinen mentorointisuhde ja käsitys mentoroinnista peilautuu laajempaan mentorointia käsittelevään tutkimukseen.</p> <p>Mentoroinnin konsepti on kiinnostava, mutta kulttuurin, tai kulttuurituotannon kentällä vastaavaa tutkimusta ei ole tehty. Tutkimuksen aineistona toimivat kolmen avoimen teemahaastattelun materiaalit, reflektio sekä kirjallisuudesta löydetty materiaali.</p> <p>Mentorointi vastasi yleistä mentoroinnin käsitettä. Mentoroinnin molemmat osapuolet kokivat suhteen toimivaksi ja hyväksi kehitysmenetelmäksi. Sekä mentorin, että mentoroitavan käsitys mentoroinnista syventyi ja on muuttanut tapaa miten he menetelmään suhtautuvat.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Kulttuurituotanto, mentorointi, tapahtumatuotanto		
Sivumäärä 54+4	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Laura Hokkanen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Studio Wäkewä

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 1.11.2014
Author(s) Titta Karoliina Majahalme		Degree programme and option Cultural producing
Name of the bachelor's thesis Mentoring in the field of cultural producing – Mentoring relationship in European Horizons 2014-project		
Abstract <p>Studio Wäkewä is a studio-gallery in Mikkeli founded in June 2013. Studio Wäkewä aims to develop operational environment of visual arts, produce art exhibitions and common-good art events, education and training. Studio Wäkewä aims also to act as a meeting point and a network builder for visual professionals. Studio Wäkewä is above all a "space for art."</p> <p>Kirsimaria Törönen-Ripatti is an artist, a founder and entrepreneur of Studio Wäkewä studio-gallery, an event producer and a mentor. Studio Wäkewä is also orderer of this bachelor's thesis.</p> <p>The study deals with mentoring in the field of cultural producing: objective is to examine the mentoring relationship during European Horizons 2014 contemporary arts projects cycle. The study explores the mentoring benefits, challenges and opportunities and how it works in the field of cultural producing. The study aims to find out what mentoring gives to each party and how the mentoring relationship and understanding of the mentoring relates to the broader study on mentoring.</p> <p>The mentoring concept is interesting, but in the field of cultural producing a similar study has not been done. The research material is three open theme interview materials, reflection, and literature found in the subject.</p> <p>Mentoring corresponded to the general concept of mentoring. Both sides felt that mentoring is good and functional way of developing oneself. Mentor and mentee's understanding of the mentoring deepened and changed their attitudes towards method.</p>		
Subject headings, (keywords) Cultural producing, even planning, mentoring		
Pages 54+4	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Laura Hokkanen		Bachelor's thesis assigned by Studio Wäkewä

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	2
2.1	Kirsimaria Törönen-Ripatti - Studio Wäkevä.....	2
2.2	European Horizons 2014	6
3	MENTOROINTI	8
3.1	Mitä on mentorointi?	8
3.2	Mentoroinnin muotoja	10
3.3	Mentorointisuhteen vaiheet	12
3.4	Mentoroinnille ominaista	14
3.4.1	Mentoroinnin sudenkuopat	17
3.4.2	Mentoroinnin hyödyt	19
4	TUTKIMUSKYSYMYS, AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	21
5	MENTOROINTISUHDE EUROPEAN HORIZONS 2014 AIKANA	26
5.1	Alkutilanne	26
5.2	Tilannekatsaus	32
5.3	Jälkipyykki.....	42
6	PÄÄTELMÄT JA OMA REFLEKTIO	49
	LÄHTEET	53

LIITE/LIITTEET

- 1 Mentorin asiantuntijuus ja vaikuttamiskeinot
- 2 Haastattelupohjat

1 JOHDANTO

Studio Wäkewä toimii tämän kyseisen opinnäytetyön tilaajana. Yritys toimii kulttuurin ja kuvataiteen, tarkalleen ottaen nykytaiteen kentällä. Studio Wäkewä on Kirsimaria Törönen-Ripatin studio-galleria, joka sijaitsee Vanhan Kasarmin kyljessä, Mikkelissä (EuHor 2014). Studio Wäkewä järjestää erilaisia näyttelyiden oheistapahtumia, kuten yleisöopastuksia, taidepajoja ja taiteilijatapaamisia. Lisäksi Studio Wäkewä edistää visuaalisten alojen ammatillista toimintaa, markkinoi maakunnan taiteilijoita, toimii vahvana verkostovaikuttajana kotimaassa että ulkomailla ja tarjoaa graafisen ja kulttuurialan opiskelijoille oikeita työssäoppimisen mahdollisuuksia. (Studio Wäkewä 2013, 4.)

Jo ennen tämän tutkimusaiheen keksimistä pidin taidealan yrittäjää Kirsimaria Törönen-Ripattia esikuvanani ja roolimallinani, sekä ammatillisesti että ihmisenä. Hakeuduin hänelle kaikenlaisiin työtehtäviin, koska nautin hänen seurastaan ja ohjauksestaan, jossa opin aina jotain uutta. Olen mitä luultavimmin pitänyt häntä mentorinani jo useamman vuoden, vaikka tuota termiä en itse käyttänytkään – en myöskään puhunut hänelle asiasta vaikka itse tämän asian tiedostin.

Mentoroinnista on paljon hyötyä kaikille sen osapuolille: sekä mentorille, mentoroitavalle sekä organisaatiolle, jossa mentorointia harjoitetaan. Sillä on jopa yhteiskunnallisia hyötyjä. Mentoroinnilla voidaan myös kehittää mentoroitavan urakehitystä. (Nakari, ym. 1998, 28.) Hyvä mentoroitava antaa mentorilleen paljon: tilaisuuden siirtää kokemustaan ja tietotaitoaan edelleen mentorinsa käyttöön (Juusela, ym. 2000, 24). Mentorointiprosessi ja –keskustelut antavat mentorille motivaatiota ja virikkeitä myös itsensä kehittämiseen ja alansa kehityksen tasalla pysymiseen (Nakari, ym. 1998, 29).

Mentorointi on kahdenkeskinen tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jota leimaa erityisesti molemminpuolinen luottamus, sitoutuneisuus ja avoimuus (Nakari, ym. 1998, 4). Mentorointi on prosessi, jossa kokeneempi henkilö toimii roolimallina, opettaa, tukee, rohkaisee ja neuvoo vähemmän kokenutta ihmistä. Tämän vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat mentori ja mentoroitava (Nakari, ym. 1998, 4). Päämääränä on mentoroitavan ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen.

Mentorointi on jatkuva, vahvistuva suhde, joka toimii molempien osapuolten parhaaksi. (Alred, ym. 2000, 4.)

Sairaanhoidossa ja ylipäättään hoitoalojen puolella mentorointitutkimuksia tehdään runsaasti. Syy on selkeä, koska mentorointi, tuutorointi ja ammattiin opastus kuuluvat selkeänä osana heidän kouluttautumistaan. Kulttuurialalla, ja varsinkaan kulttuurituotannon puolella, en ole vastaavaan tutkimukseen vielä törmännyt. Tämä tekee aiheesta osaltaan kiehtovan. Olen työskennellyt Kirsimaria Törönen-Ripatin kanssa kulttuurituotanto-opintojeni alusta lähtien ja ajan mittaa meistä tuli ystävät. Tulemme loistavasti toimeen sekä työskennellessä että yksityiselämässä.

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella minun ja Kirsimaria Törönen-Ripatin mentorointisuhdetta European Horizons 2014-nykyaideprojektin elinkaaren aikana. Kiinnostuin mentoroinnin käsitteestä osaltaan siksi, koska näen aiheen hyvin ajankohtaiseksi. Suomessa on meneillään tällä hetkellä lama, ja käsittääkseni jokaisella ammattialalla on nyt suhteellisen huono työllistymismahdollisuus. Tämä pätee myös kulttuurialalla. Varsinkin vastavalmistuvan on todella hankala löytää tänä päivänä töitä, kun yritykset eivät mielellään palkkaa kuin työkokemusta omaavia ihmisiä.

Näkisin mentoroinnin hyödylliseksi tavaksi viedä osaamista eteenpäin myös kulttuurin – ja kulttuurituotannon kentällä. Varsinkin tapahtumatuotanto on ala, missä kokeneempien ihmisten tietämyksestä ja virheistä oppiminen voi olla hyvin arvokasta ja alan koko laajuudelta löytyy varmasti ihmisiä, jotka haluavat viedä oppimaansa tietotaitoa eteenpäin.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Kirsimaria Törönen-Ripatti - Studio Wäkewä

Kirsimaria Törönen-Ripatti on yrittäjä ja kahden lapsen yksinhuoltaja. Hän on syntynyt Suomessa, mutta asunut lapsuudessaan Yhdysvalloissa ja Saudi Arabiassa. Suomeen palatessaan hän muutti perheineen Helsinkiin. Törönen-Ripatin ollessa lukiossa, hänen vanhempansa työt veivät heidät Tampereelle, missä hän kävi Kangasalan lukiota. Lukion toisen vuoden syksyllä Törönen-Ripatti aloitti

linsaamisen, koska ei jaksanut pienen kirkonkylän lukion ahdistavaa ilmapiiriä. Kouluun menemisen sijaan hän lähti bussilla Tampereen keskustaan ja vietti päivänsä Sara Hildenin taidemuseossa. Suhdettaan tähän taidemuseoon Törönen-Ripatti kuvailee pitkäksi ja rakkaaksi. (Törönen-Ripatti 2014a.)

Törönen-Ripatti kävi lukion loppuun Tammerkosken iltalukiassa, jossa hän yksityisoppilaana suoritti tenttimällä kaikki lukion kurssit. Lukion jälkeen Törönen-Ripatti muutti Helsinkiin, missä hän meni opiskelemaan Helsingin yliopiston piirustuslaitokseen; Taitelijan ura on ollut Törönen-Ripatille kutsumusammatti aivan nuoresta saakka. Jo 13-vuotiaana hän tiesi, että hänestä tulee isona kuvataiteilija. Siellä hän sai idean hakea Suomen kuvataideakatemiaan, jonne hän haki muutaman kerran huonoin tuloksin. Hän päätti luovuttaa kuvataideakatemian suhteen ja etsiä joitain muita vaihtoehtoja. (Törönen-Ripatti 2014a.)

Törönen-Ripatti tiesi, että Rotterdamin kuvataideakatemiassa, Hollannissa, opetti eräs taidemaalari, jonka töistä hän erityisesti piti. Hän matkusti Rotterdamiin, jossa hän istui akatemian aulassa siihen asti kunnes kyseinen professori suostui tapaamaan hänet. Keskustelun jälkeen Törönen-Ripatti hyväksyttiin suoraan akatemian toiselle vuosikurssille opiskelemaan taidemaalariksi. Myöhemmin hän vaihtoi pääaineekseen taidegraafikan ja opiskeli sivuaineenaan maalausta. Vuonna 1993 Törönen-Ripatti valmistui Rotterdamin taideakatemiasta taidegraafikoksi. (Törönen-Ripatti 2014a.)

Suomeen palattuun Törönen-Ripatin yllätti syvä lama, joka vallitsi Suomessa 90-luvun alussa. Törönen-Ripatti, yrittäjätaustaisessa perheessä kasvaneena, oli valmis vaikka siivoamaan rappuja taiteilijaksi valmistumisen jälkeenkin. ”Meille tehtiin jo akatemiassa selväksi, että me kaikki voidaan valmistua meidän kutsumus tai unelma-ammattiin. Aina löytyy syitä miksi me emme pystyisi omalla taiteellamme elämään, mutta mikään ei anna anteeksi sitä, että oltaisiin työttömiä.” (Törönen-Ripatti 2014a.)

90-luvulla, laman jälkeen Törönen-Ripatti opiskeli akateemisen yrittäjätutkinnon ja on vuodesta 1996 toiminut omalla toiminimellään ”Taidegraafikko Kirsimaria E. Törönen”. Tämä moniammatillisuus helpottaa muun muassa kirjanpidollisissa että sosiaalisissa tilanteissa: ”Ihmisten on paljon helpompi ymmärtää ja silti kunnioittaa minua taiteilijana vaikka joudun tekemään muita töitä taiteeni eteen.” (Törönen-Ripatti 2014a.)

Kesäkuussa 2013 avasi ovensa studio-galleria Studio Wäkewä, jonka perustajan Törönen-Ripatin mukaan kokoaa kaikki ”pienet rahojen purovirrat”, joita tulee taiteen myynnistä, taidekasvatuksesta ja tapahtumatuotannosta. Törönen-Ripatti ei kauppaa itseään taideopettajana tai tapahtumatuottajana. Hänellä ei ole näille aloille koulutusta, eikä hän näe niitä edes tarpeellisiksi. ”Mä olen kuvataiteilija, siinä on puolensa ja siitä on aika moneksi.” (Törönen-Ripatti 2014a.)

Tapahtumatuotantoa Törönen-Ripatti on tehnyt koko uransa ajan, asiasta ei vain siihen aikaan puhuttu nykyisellä termillä:

Niin kauan, kun ihminen on yrittänyt tehdä jotain ja saada omia töitä myydyksi niin tiukan paikan tullen pystyt kyllä järjestämään jotain. Avajaiset on esimerkiksi näyttelyyn liittyvä tapahtumatuotanto. Moni kuvataiteilija ei ajattele sitä tällä tavalla mutta näinhän se on.

Hän myös kuvaa itseään ihmisenä, jolla on taito ”situa irrallisia langanpätkiä yhteen”. Hän on myös tuotantoja tehdessään kokemuksensa kautta oppinut toimimaan erilaisissa ympäristöissä ja erilaisten ihmisten kanssa. Törönen-Ripatin mukaan erilaisten ympäristöjen ja kulttuurien ymmärtäminen ovat oleellisia asioita tapahtumatuotannossa. (Törönen-Ripatti 2014a.)

Studio Wäkewä on Kirsimaria E. Törönen-Ripatin studio-galleria, joka sijaitsee Vanhan Kasarmin kyljessä, Mikkeliissä (EuHor 2014). Studio Wäkewän tavoitteina on kehittää visuaalisten taiteiden toimintaympäristöä, tuottaa taidenäyttelyitä, yleishyödyllisiä taidetapahtumia, järjestää koulutusta, toimia kohtaamispaikkana ja verkoston rakentajana visuaalisen alan ammattilaisille. (Studio Wäkewä 2013, 2.)

Studio Wäkewän yleishyödyllistä toimintaa ovat esimerkiksi erilaiset taidekasvatusprojektit, Mikkelin Olkkari-nuorisotalon taidekerhon vetäminen, yhteistyö eri taideyhdistysten, kuten Ars Nova Ryn, Ristiinan Ripeltäjien ja Mikkelin kameraseuran kanssa. Studio Wäkewä edistää visuaalisten alojen ammatillista toimintaa, markkinoi maakunnan taiteilijoita, toimii vahvana verkostovaikuttajana kotimaassa että ulkomailla ja tarjoaa graafisen ja kulttuurialan opiskelijoille oikeita työssäoppimisen mahdollisuuksia. Lisäksi Studio Wäkewä järjestää erilaisia näyttelyiden oheistapahtumia, kuten yleisöopastuksia, taidepajoja ja taiteilijatapaamisia. (Studio Wäkewä 2013, 4.)

Etelä-Savon maakunnassa on vain muutama ammattilaisille soveltuva tila taidenäyttelyjä varten. Studio Wäkewä kutsuu taiteilijoita sekä visuaalisen alan projekteja pitämään näyttelyitä, eikä Studio peri taiteilijoilta tilavuokraa. Lisäksi Studio tarjoaa taiteilijoille heidän teostensa markkinointi- ja myyntipalvelua provisiopohjaisesti. (Studio Wäkewä 2013, 5.) Lyhessä ajassa Studio Wäkewästä on tullut tärkeä tapaamis- ja kohtaamispaikka oman maakuntansa taiteilijoille, harrastajille, kulttuuritoimijoille ja yleisölle. Yhteistyössä alueellisten, paikallisten ja kansainvälisten kumppanien kanssa Studio tuottaa erilaisia taidekasvatuksellisia ja yleishyödyllisiä tapahtumia. Nämä tapahtumat tarjoavat myös työtilaisuuksia ammattilaisille. (Studio Wäkewä 2013, 5.)

Osana kansainvälistä toimintaa, Studio Wäkewä/Kirsimaria Törönen-Ripatti tuottaa ja organisoii näyttelyitä ulkomailla ja tuo ulkomailta taiteilijoita ja taideteoksia Etelä-Savon maakuntaan. Hän järjestää myös European Horizons-taidefoorumin puitteissa tapaamisia taiteilijoiden ja alan asiantuntijoiden kanssa. (Studio Wäkewä 2013, 5.) Studio Wäkewän yhtenä tehtävänä on edistää taidepuhetta ja osallistaa ihmisiä toimintaan. Studion hyvät mediasuhteet edistävät hyvin tietoisuutta harrastustoiminnasta ja alueen taiteilijoista. Studio tarjoaa lisäksi harjoittelupaikkoja opiskelijoille. Studio Wäkewä myös pyrkii mahdollistamaan omakohtaisen taide-elämyksen syntymisen. Näyttelyihin ja tapahtumiin on vapaa pääsy. (Studio Wäkewä 2013, 5.)

Studio Wäkewän tavoitteena on tarjota uusille taideteoksille näyttelytila tai esiintymisfoorumi ja edistää uusien teosten, teossarjojen, monitaiteellisten projektien ja installaatioiden syntymistä toimimalla sateenvarjona tai kattojärjestäjänä ja tuottajana toiminnalle (Studio Wäkewä 2013, 5). Studio Wäkewä esittelee ja tuottaa uutta Etelä-Savon maakunnassa syntyvää taidetta (Studio Wäkewä 2013, 7).

Osana ammatillisen toiminnan edellytysten kehittämistä Studio Wäkewä dokumentoi Etelä-Savon maakunnassa toimivien taiteilijoiden teoksia osana näyttelytoimintaa. Studio dokumentoi kaikki näyttelynsä, taidetapahtumansa ja asiakastilaisuutensa. Studion vakituksena valokuvaajana toimii palkkiopohjaisesti ammattivalokuvaaja Sami Funke. Dokumentoinnille on suurta tarvetta, koska alueemme kuvataiteilijoista

julkaistaan harvoin ammattimaisesti tuotettuja julkaisuja ja Etelä-Savon lehdet eivät pääsääntöisesti julkaise kuvataiteen kritiikkiä. (Studio Wäkewä 2013, 8.)

2.2 European Horizons 2014

European Horizons, eli EuHor, on kansainvälinen taidefoorumi, jonka tuottajana toimii Kirsimaria E. Törönen-Ripatti. Tänä vuonna foorumi järjestettiin syyskuun aikana 2.9.-27.9.2014 Mikkelissä GalleriArin ja Studio Wäkewän tiloissa. Foorumin näyttelyitä ja tapahtumia on järjestetty aikaisemmin koti- ja ulkomaisissa taidemuseoissa, gallerioissa ja nykytaidefestivaalilla. (EuHor 2014.)

European Horizonsin tarkoitus on toimia foorumina uudelle taiteelle. ”Tavoitteena on luoda kulttuurista vuoropuhelua ja antaa taiteilijoille mahdollisuus tuoda uusia teoksia esille.” Taidefoorumi osallistuu myös Taiteenedistämiskeskuksen, TAIKE:N, Mikkelin sivupisteen tuottaman MAD- Mikkelin Art and Design Week tapahtumaan syyskuun viimeisellä viikolla. Tällöin Studio on pidempään auki ja Stellan tähtitorilla esitellään Studio Wäkewä ja Yöryhmän teoksia. (Törönen-Ripatti 2014b.) Tämän vuoden näyttelyä on tukenut osaltaan Mikkelin kaupungin kulttuuripalvelut (EuHor 2014).

EuHorin ensimmäisen puolentoistaviikon aikana Studio Wäkewä on aamupäivisin varattu Mikkelin kaupungin tilaamalle kulttuuripolulle, jossa yli 500 ensimmäisen luokan oppilasta tulee vierailemaan näyttelyssä ja osallistumaan taidepajaan. European Horizons 2014 tapahtumaan sisältyy nykytaidenäyttely, jonka taiteilijoita ovat muun muassa Pirita Lautala, Mari Liimatainen, Brenda Jimenez, Ona B., Sami Funke, Harri Heinonen, Anna Siiriäinen, Julio Tubal ja Kirsimaria E. Törönen-Ripatti itse. Lisäksi mukana on Yöryhmä/Nightshift ja Mikkelin kameraseura. Osa taiteilijoista on valmistanut uusia teoksia tätä näyttelyä varten, joka ei vaadi mitään erityistä teemaa, vaan sen tarkoitus on tarjota tila taiteelle. (Törönen-Ripatti 2014b.)

European Horizons-tapahtuman historia juontaa vuoteen 2005, jolloin Kirsimaria Törönen-Ripatti tuotti ensimmäisen näyttelytuotantonsa, nimeltään ”Nuoret-05”. Tämä tuotanto kokosi yhteen nuorten taitelijoiden teoksia esille galleria-kehystäjä GalleriAriin Mikkelissä. Selvisi, että vastaavalle tapahtumalle oli Mikkelissä paljon tilausta.

Sille tapahtumalle oli niin paljon tilausta, ja taiteilijat pitivät sitä hauskana. Mietin sitten, että tällainen nykytaiteen foorumi pitäisi järjestää tänne Mikkeliin.

Törönen-Ripatti järjesti jo vuonna 2006 ”Art-06” eli Arto-nykytaidefoorumin. Tapahtuma ei muodostunut pelkästään taidenäyttelyistä, vaan siihen kuului lisäksi vaihtuvia näyttelyitä ja taideseminaareja Mikkelin Aluetaidemuseon studiossa. (Törönen-Ripatti 2014a.)

Arto kehittyi vuosien varrella niin, että vuonna 2011 tapahtumalla oli vaihtuvia näyttelyitä Aluetaidemuseon studiossa. Vuodesta 2007 lähtien Arto ei muodostunut enää pelkästään taidenäyttelyistä, vaan yhteistyössä Aluetaidemuseon kanssa siihen kuului myös Arto-taideseminaari. Törönen-Ripatti tarkoitti seminaarin kontaktifoorumiksi ja kohtaamispaikaksi taiteilijoille, mutta myös alueen kulttuurityöntekijöille. Artoa järjestettiin vuosittain vuoteen 2011 asti, jonka jälkeen Törönen-Ripatti halusi lähteä tekemään uutta foorumia kansainvälisemmässä kontekstissa.

Arto oli ihan kiva konsepti, mutta kaikki loppuu aikanaan. Elinkaari näillä jutuilla on semmoinen 3-4 vuotta ja sitten syytä keksiä jotain uutta, koska kolmessa vuodessa ihminen antaa projektille kaikkensa.

Tästä ideoinnista lähti syntymään European Horizons. Ensimmäinen EuHor järjestettiin vuonna 2012 Mikkelissä GalleriArissa. European Horizonsin tarkoitus oli muuntaa kotimaisesta taiteilijafoorumista kansainvälinen, vuorovaikutuskeskeinen, kohtaamispaikka taiteilijoille sekä taiteilijoiden ja yleisön välillä. Foorumin teemoissa korostuu erityisesti sen kansainvälisyys ja liikkuvuus. (Törönen-Ripatti 2014a.) Törönen-Ripatin tavoite oli saada tapahtuma neljässä vuodessa museoihin, mutta tämä tavoite toteutui odotettua aiemmin, jo kahden vuoden jälkeen (Törönen-Ripatti 2014b). Hyvien verkostojensa avulla EuHor 2013 pääsi muun muassa Pieksämäen Kulttuurikeskus Poleeniin ja Karlovy Varyn taidemuseoon Tšekeissä (Törönen-Ripatti 2014a).

European Horizons 2014 järjestetään syyskuussa Mikkelissä GalleriArissa. Foorumi järjestetään pienemmässä mittakaavassa, kuin mitä Törönen-Ripatti olisi toivonut, koska hän ei saanut siihen tänä vuonna avustusta. Foorumista tulee edelleen

kansainvälinen - tänä vuonna projekti nojaa hiukan enemmän Törönen-Ripatin omiin verkostoihin. Lisäksi jouduimme luopumaan ideasta, että olisimme tuottaneet uusia teoksia lisänä tämän vuoden EuHoria varten. (Törönen-Ripatti 2014b.) Tällä hetkellä Törönen-Ripattia kiinnostaa kiinnittää taide- ja kulttuuripuolella enemmän huomiota egolokisuuteen ja taiteen egolokiseen tuottamiseen. Hän halusi lähteä rakentamaan sellaista foorumia, missä taitelijat pääsevät tapaamaan ja työskentelemään yhdessä sekä Suomessa ja ulkomailla. (Törönen-Ripatti 2014a.)

3 MENTOROINTI

3.1 Mitä on mentorointi?

Mentorointi on prosessi, jossa kokeneempi ja taitavampi ihminen toimii roolimallina, tukee, opettaa ja rohkaisee vähän kokenutta henkilöä sekä toimii tämän ystävänä. Prosessin päämääränä on mentoroitavan ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen. Mentorointi on vahvistuva ja jatkuva suhde, joka toimii molempien osapuolten parhaaksi. (Alred, ym. 2000, 4.)

Mentori-termin tausta löytyy kreikkalaisesta mytologiasta: Homeroksen kirjoittamassa tarinassa Odysseus pyysi ennen Troijan sotaan lähtöään vanhaa ystäväänsä Mentoria toimimaan poikansa Telemakhoksen ystävänä, opettajana ja neuvonantajana (Juusela, ym. 2000, 202). Mentorin tehtävänä oli ohjata nuorta miestä ja auttaa häntä kasvamaan siihen tehtävään, jonka hän oli saanut jo syntyessään (Juusela, ym. 2000, 14). Sodan jälkeen Odysseus tuomitaan vaeltamaan 10 vuotta turhaan yrittäessään palata kotiin. Jo aikuinen Telemakhos lähtee etsimään isäänsä, jolloin sodan jumalatar Athene omaksuu Mentorin hahmon ja lähtee Telemakhoksen matkaan. (Shea 2002, 3.)

Tämä tarina kuvaa kreikkalaisten uskoa siihen, että nuoren ja seniorin välinen suhde pohjaa peruseriaatteeseen, jossa ihminen oppii arvoja ja tapoja henkilöltä, jota arvostaa. Paljon myöhemmin sana mentor yleistyi merkitsemään opettajaa, kasvattajaa, neuvonantajaa, uskottua tai ystävää. (Juusela, ym. 2000, 14.) Historiasta löytyy esimerkkejä avuliasta mentorointisuhteista, kuten esimerkiksi Socrates ja Platon, Joseph Haydn ja Ludwig van Beethoven ja Sigmund Freud ja Carl Gustav Jung (Shea 2002, 3).

Mentorointi on kahdenkeskinen tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jota leimaa erityisesti molemminpuolinen luottamus, sitoutuneisuus ja avoimuus. Tämän vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat mentori ja mentoroitava. Mentori on kokenut ja osaava henkilö, joka haluaa jakaa osaamistaan ja tukea ohjattavaansa sekä tämän ammatillisessa että henkilökohtaisessa kehityksessä. Mentoroitava on yleensä nuorempi, kokemattomampi henkilö, joka on osoittanut kehityskelpoisuutta ja hyviä näyttöjä. Mentoroitavasta voi käyttää myös termejä valmentava tai aktori. (Nakari, ym. 1998, 6.) Mentoroitava edellä mainittuihin verrattuna puhekielinen sana ja termiä aktori käytetään enemmän tieteellisissä teksteissä. Tässä opinnäytetyössäni käytän kuitenkin termiä ”mentoroitava”, koska haastattelumateriaalini kannalta pidin sitä sopivampana kuin aktori.

Mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde. Se voi tarkoittaa tavoitteellista ja tiettyjä periaatteita sisältävää toimintaa. Mentorointi on sarja prosesseja, jotka auttavat mentorointisuhteen syntymistä, sen tukemista ja toimimista. (Juusela, ym. 2000, 14.) Mentorointi voi sisältää opettamista, ohjausta sekä esimerkkinä toimimista (Juholin, 2009, 357). Mentorointi on yksi laajimmista ihmisen kasvua edistävästä menetelmästä. Tänä päivänä mentorointi liitetään usein työuraan, mutta mentori voi koskettaa peroonan jokaista puolta, jos mentorointi otetaan vastaan. (Shea 2002, 5.)

Mentorointi on yhdistelmä kehittämistä ja arviointia. Sitä voidaan pitää myös tapana vaihtaa osaamista ammattilaisten kesken keskustelun ja yhteisen pohdinnan kautta. Mentori on yleensä kokeneempi henkilö, joka auttaa uransa alussa olevaa mentoroitavaa löytämään omat vahvuutensa, heikkoutensa, kehityssuuntansa ja visionsa. Mentorointia voi tapahtua myös toisinkin päin, jolloin kokemattomampi mentoroitava tuo kokeneemmalle esille uusia osa-alueita, jotka vaativat tuoreempia lähestymistapoja. (Juholin, 2009, 357.)

Mentorin ja mentoroitavan välille syntyy huolehtiva, kehittävä, osallistava ja auttava vuorovaikutussuhde. Tässä suhteessa toinen osapuoli investoi tietämystään ja aikaansa lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietoja ja taitoja. (Juusela, ym. 2000, 15.) Mentorointia voidaan hyödyntää yksilötasolla henkilökohtaisen kehityksen menetelmänä, kun halutaan esimerkiksi nopeuttaa yksilön asenteiden ja osaamisen kehittymistä, tukea potentiaalia omaavien yksilöiden kehittymistä, ja menestymistä urallaan ja hyödyntää kokeneiden ja arvostettujen asiantuntijoiden kykyjä ja

osaamista mahdollisimman tehokkaasti. Mentorointi voi myös auttaa kokeneita ihmisiä motivoitumaan, kehittymään, saavuttamaan hyviä tuloksia sekä herättää luovuttaa ja innovointia organisaation toiminnassa. (Nakari, ym. 1998, 12.)

Mentorointi on tavoitteellisen toiminnan prosessi, jossa mentoroitava ja mentori työskentelevät yhdessä. Yhdessä työskentelyn tavoitteena on tunnistaa mentoroitavan piileviä kykyjä ja kehittää niitä. Tarkoituksena on tukea mentoroitavaa löytämään omat kykynsä ja kasvupotentiaalin ja kannustaa tätä kehittämään niitä. (Juusela, ym. 2000, 15.) Mentorointi toimii hyvin sekä itsenäisenä kehitysmenetelmänä että luo perustaa ja täydentää hyvin myös muita kehittämisen muotoja (Nakari 1998, 11).

Mentorointia voidaan pitää myös kehittämismenetelmänä, jonka ydin on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde. Tämän suhteen ympärille rakentuu systematiikasta ja sarjasta erilaisia prosesseja. (Juusela 2000, 16.) Suhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen, jossa mentori auttaa toista ihmistä käyttämään hyväkseen kykyjään ja lahjojaan (Alred, ym. 2000, 16). Toimiva mentorointisuhde edellyttää molemminpuolista avoimuutta ja halua kehittyä. Se tarjoaa myös kasvamis- ja kehittymismahdollisuuksia mentorille. (Juholin, 2009, 357.)

Mentorointi on nopeasti yleistynyt muun muassa tehokkaaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi erilaisissa organisaatioissa: yksityisistä yrityksistä, palvelualoihin ja julkiseen sektoriin. Mentorointia käytetään organisaatioissa esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, organisaation kehityksen - ja työssä oppimisen tukemiseen. (Alred, ym. 2000, 8-9.) Mentori voi tulla oman organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta (Juholin, 2009, 357).

3.2 Mentoroinnin muotoja

Mentoroinnissa on monia erilaisia malleja: tilannekohtaisia, luonnollisia, osittain strukturoituja, epämuodollisia, ohjattuja, suunnitelmallisia ja muodollisia. Sen ympärille on lisäksi muodostunut erilaisia oppisuuntia. Mentorointia voidaan kuvata eräänlaisena jatkumona, jossa toisessa päässä ovat spontaanit tilanteet ja toisessa hyvin tiukasti strukturoidut ohjelmat. (Juusela, ym. 2000, 16-17.)

Mentorointisuhde voi vaihdella siihen kuuluvien ihmisten ja organisaation mukaan. Suhde voi olla avoin, jolloin kaikesta keskustelu on mahdollista. Se voi olla myös hyvin rajattu, milloin keskitytään vain tiettyyn aihepiiriin. Julkisessa mentoroinnissa kaikki tietävät mentorointisuhteen olemassaolosta. Jotkut taas haluavat suhteensa pysyvän mahdollisimman luottamuksellisena, josta vain harvat ovat tietoisia. Lisäksi suhde voi olla joko hyvin muodollinen tai epävirallinen, jolloin tapaamisia voi järjestää koska tahansa. (Alred, ym. 2000, 24.)

Mentoroinnin muodot voidaan jakaa esimerkiksi näihin kolmeen päätyyppiin: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde ja strukturoitu ohjelma. Nämä päätyypit toimivat usein päällekkäisinä: esimerkiksi spontaaneissa tilanteissa voi olla hyvin hallittuja tilanteita ja strukturoidussa ohjelmassa mentorointi voi tapahtua vapaasti. (Juusela, ym. 2000, 17.)

SPONTAANIT TILANTEET	TAVOITTEELLINEN VUOROVAIKUTUS- SUHDE	STRUKTUROITU OHJELMA
Tilannekohtainen - spontaaneja kohtaamisia/ tapaamisia mentorin ja mentoroitavan välillä.	Tavoitteellinen vuoro- vaikutussuhde, jossa mentori auttaa mentoroitavaa tietyillä kehittymisen alueilla.	Pitkäkestoinen ohjelma, joka pohjautuu organi- saation tavoitteisiin ja sisältää tulosten arviointin.

KUVA1. Mentoroinnin muodot (Juusela, ym. 2000, 18).

Kuvan 1. mentoroinnin muotojen ensimmäinen päätyyppi on spontaanit tilanteen. Spontaanit tilanteet ovat tilannesidonnaista mentorointia, jota voi tapahtua ihan tietämättämme kaiken aikaa. Mentori tai mentoroitava eivät kumpikaan välttämättä tiedosta sen merkitystä vaan voi olla, että tilanteen merkityksen ymmärtäminen tulee vasta myöhemmin. Näitä tilanteita voi olla esimerkiksi jokin käännteentekevän mietelauseen tai elämänohjeen kuuleminen tai jokin itsetuntoa nostattanut tilanne. Spontaaneihin tilanteisiin kuuluu tilannekohtaisia ja spontaaneja kohtaamisia tai tapaamisia mentorin ja mentoroitavan välillä. (Juusela, ym. 2000, 17-18.)

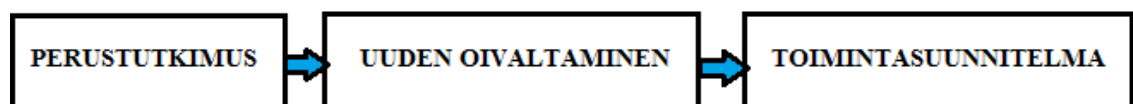
Kuvan 1. keskimmäinen ja toinen mentoroinnin muotojen päätyyppi on vapaamuotoinen mentorointi. Vapaamuotoinen mentorointi on ehkä yleisin tapa

mentoroida, joka voi kestää kuukaudesta elämänkestoiseksi. Tällöin mentorointiin voi sisältyä hyvin paljon edellä mainittua tilannementorointia. Vaikka mentorointi onkin vapaamuotoista, siihen sisältyy kuitenkin aina aihealue johon keskitytään. Olennaista tavoitteellisessa mentoroinnissa ovat asetetut tavoitteet joihin pyritään ja näihin tavoitteisiin liittyvä koko mentoroinnin kattava arviointi ja palautteen antaminen. Tavoitteellisessa vuorovaikutussuhteessa mentori auttaa mentoroitavaa tietyillä kehittymisen alueilla. Tämän kaltainen mentorointi saattaa ollakin esimerkiksi pienyryksissä merkittävin tapa kehittää toisen tietoja ja taitoja tiedostamatta sitä edes mentoroinniksi. (Juusela, ym. 2000, 17-18.)

Kolmas ja viimeinen mentoroinnin muoto kuvassa 1 on strukturoitu mentorointiohjelma. Strukturoitu ohjelma pohjautuu usein organisaation omiin tavoitteisiin ja sisältää tulosten arviointia. Strukturoitu ohjelma lähtee organisaation tarpeista ja tavoitteista, ja se on yleensä osa jonkin muun osa-alueen kehittämistä. (Juusela, ym. 2000, 18.)

3.3 Mentorointisuhteen vaiheet

Mentorointiin liittyy useita erilaisia prosesseja; eri mentoreilla on omat vahvuutensa ja erilaiset toimintatapansa. Kaikkien omasta henkilökohtaisesta tyylistä huolimatta on kannattavaa toimia jonkinlaisen kehyksen sisällä, jotta toiminta auttaisi mentoroitavaa. Hyödylliseksi on huomattu auttamisen kolmivaiheinen malli. Tätä kolmivaiheista mallia voi käyttää monella tavalla, muun muassa mentorointityön suunnitteluun ja arviointiin, mentorointitilanteiden toimintasuunnitelman pohjana tai koko mentorointihankkeen kehyksenä. (Alred, ym. 2000, 36.)



KUVA2. Kolmivaiheinen malli (Alred, ym. 2000, 36).

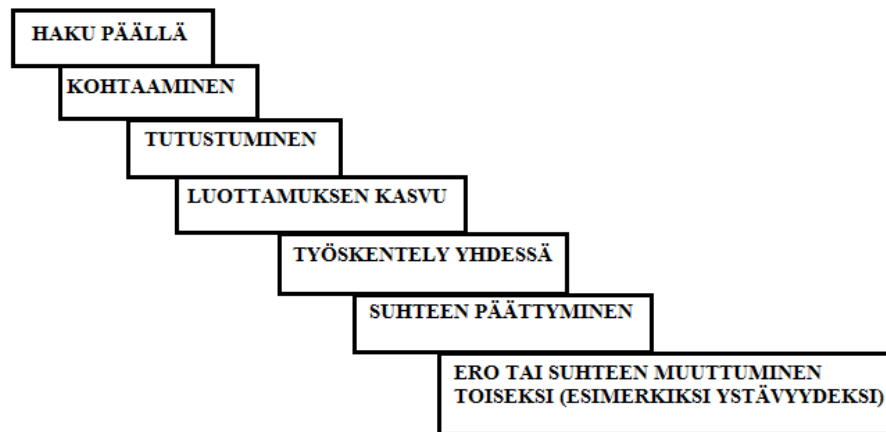
Alredin (2000) kolmivaiheisen mallin kuvan 2 ensimmäinen osa on perustutkimuksen vaihe. Alkuvaiheessa mentorin tehtävä on ottaa johto käsiinsä sekä tarkkailla ja ohjata

suhteen kehitystä. Heti alussa tulee myös täsmentää suhteen tavoitteet ja päämäärät. Tässä vaiheessa mentorin on tärkeää kuunnella, esittää kysymyksiä ja suunnitella mahdollinen työjärjestys. Mentorin tehtävä on luoda hyvät suhteet mentoroitavan kanssa. Tähän vaiheeseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta mentorointisuhde pääsisi kehittymään mahdollisimman hyvin. (Alred, ym. 2000, 40.)

Uuden oivaltamisen vaihe on Alredin (2000) kuvan 2 toinen osa-alue ja koko mentorointiprojektin käännekohta. Mentorin työhön tässä vaiheessa kuuluu kuunteleminen sekä kyseenalaistaminen ja kysymysten esittäminen. Mentorin on annettava tukea ja neuvoja, rakentavaa palautetta ja opastaa uuden osaamisen kehittämisessä monin eri tavoin. Tässä vaiheessa on hyvä viitata mentoroitavan oppimiin taitoihin ja lähteä soveltamaan niitä käytäntöön. Uuden oppiminen on avain prosessin viimeisen vaiheeseen, eikä sen kanssa siksi kannata kiihkiä. Aikaväli seuraavaan vaiheeseen riippuu asioiden luonteesta, kokemuksesta sekä mentorointiprosessin aikana käytyjen keskustelujen onnistumisesta. (Alred, ym. 2000, 46.)

Kolmivaiheisen mallin (Alred, ym. 2000) viimeinen kohta kuvassa 2 on toimintasuunnitelma. Viimeisessä vaiheessa on mentorin työnä rohkaista mentoroitavaa ajattelemaan uudella ja luovalla tavalla, avustaa päätösten tekemisessä ja seurata ja arvioida mentoroitavan tuloksia. Mentorin tulee vaalia mentorointiprosessia ja -suhdetta. Kahden ensimmäisen vaiheen toteutuksen jälkeen kolmas vaihe on yleensä suoraviivainen. Alussa asetettujen toimintasuunnitelmien toteutus voi vielä vaatia mentorin opastusta ja neuvoja. Mentoroinnissa on todella harvoin kysymys mistään pikaisesta huollosta, vaan se on yleensä pitkäjänteisen toimintaa. (Alred, ym. 2000, 52.)

Mentoroinnin piiristä löytyy paljon erilaisia malleja mitä tulee esimerkiksi mentorointisuhteen vaiheisiin. Valitsin Alredin (2000) kolmivaiheisen mallin, koska pidin sitä selkeinpana mallina mentorointisuhteen eri vaiheista. Mentorointi noudattaa kolmivaiheisen mallin (Alred, ym. 2000) lisäksi kaikille ihmissuhteille luonnollista elinkaarta:



KUVA3. Mentorointisuhteen luonnollinen elinkaari (Alred 2000, 74).

3.4 Mentoroinnille ominaista

Mentorointisuhde voi syntyä milloin ja missä tahansa luonnollisesti. Mentorointisuhteessa on erityisiä periaatteita, joille mentorointisuhde perustuu. Näitä periaatteita ovat kahdenkeskisyys, aitous, sitoutuneisuus ja joustavuus. Mentorointisuhteen käynnistysvaiheessa on hyvä korostaa näitä periaatteita. (Juusela, ym. 2000, 19.) Kuten monissa yksilön kehitysmenetelmissä, mentoroinnissa korostuvat myös monipuolisuus, tavoitteellisuus ja prosessinomaisuus (Nakari, ym. 1998, 10).

Mentorointisuhde on kahden ihmisen välinen suhde, joka perustuu luottamukseen. Se on lisäksi tasavertainen suhde kahden ihmisen välillä, jossa aito ja rehellinen toiminta takaa avoimen viestintäyhteyden. Tärkeä periaate on myöskin sitoutuneisuus mentorointisuhteeseen. Tällöin molemmilla suhteen osapuolilla on halu panostaa aikaansa ja osaamistaan. On myös tärkeää, että molemmat hyötyvät ja saavat jotain itselleen tilanteesta. (Juusela, ym. 2000, 19.)

Mentoroinnin tavoitteena on nopeutettu ja monipuolinen osaaminen ja kokemuksen ja näkemyksen siirtyminen ja välittäminen eteenpäin. Mentoroinnille ominainen ja keskeinen työtapana on luottamuksellinen parikeskustelu, kun taas muissa kehitysmenetelmissä käytetään monia erityyppisiä opetusvälineitä ja -tapoja. Mentoroinnin organisointi, suunnittelu, valmistelu ja ohjaus vaativat huomattavasti

töitä. Prosessi sitoo mentoroinnin osapuolilta erilaisia resursseja, kuten henkistä kapasiteettia ja rahaa, mutta erityisesti aikaa. (Nakari, ym. 1998, 10.)

Mentorointi kehitysmenetelmänä on yleistynyt, ja se on saanut monenlaisia lisämerkityksiä. Alan kirjallisuudessa mentori on kuitenkin pyritty pitämään erillään muista vaikuttajista, vaikka ne ovatkin varmasti välttämättömiä ja jopa mentoria tärkeämpiä vaikuttajia yksilön elämäntilanteesta riippuen. Näillä kaikilla vaikuttamistavoilla on mentorin kanssa yhteisiä tavoitteita ja ominaisuuksia, tässä tilanteessa puhdas mentorointi erotetaan muusta vaikuttamisesta, kuten sponsorimisesta, tutoroinnista, opettamisesta, esimerkkinä toimimisesta ja työnohjauksesta. Mentorointi voi sisältää kaikkia edellämainittuja vaikuttamisen malleja, eli joku voi olla yhdelle henkilölle samanaikaisesti monipuolinen vaikuttaja. Sama henkilö voi toimia erilaisissa rooleissa eri ihmisen kanssa; kuten esimerkiksi mentori voi olla samanaikaisesti esimies tai vaikka tuutori. (Juusela ym. 2000, 19-20.)

Sopivana mentorina pidetään tavallisesti vanhempaa, kokenutta, osaavaa ja arvostettua henkilöä, joka on halukas antamaan hankkimaansa osaamista nuorempien käyttöön. Tämä määrittely on osittain vanhentunut, mutta nykypäivän mentorointi-ihanteessa on joitakin muistuttavia piirteitä. Ajat ovat kuitenkin osittain muuttuneet. Arvostamaamme osaamista ja viisautta on myös erittäin monessa niin sanotusti kokemattomassa nuoremmassa ihmisessä – ikä ei siis ole ratkaiseva kaikissa tilanteissa. Iästä huolimatta kaikki ihmiset eivät ole sopivia mentoreiksi, koska mentorointiin vaaditaan taitoja ja asenteita, jotka edesauttavat mentoroinnin onnistumista. (Juusela, ym. 2000, 30.)

Tärkeimmät tiedot ja taidot, joita hyvä mentori tarvitsee, ovat valmius jakaa osaamistaan, kiinnostunut asenne oppimiseen ja hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi hän nauttii arvostusta, on aito ja osaa ”astua sivuun” tarpeen tullen. Olennaista hyvälle mentorille on, että hän on valmis jakamaan osaamistaan ja tietämystään muille. Hänellä on myös halu auttaa toista oppimaan ja kasvamaan – ja oppia samalla myös itse. Hän ei pidä viimeiseen asti kiinni omasta osaamisestaan, vaan tarjoaa sitä aktiivisesti muiden käytettäväksi. Hyvä mentori uskoo kaksisuuntaisen kommunikaation tehokkuuteen ja osaa esittää hyviä kysymyksiä ryntäämättä suoraan vastauksen antamiseen. Hän on hyvä kuuntelija ja taitava antamaan kannustavaa

palautetta. Hän osaa myös taitavasti tuoda esille tilanteeseen sopivaa faktatietoa ja tuoda, sopivassa määrin, esiin omia näkemyksiään. (Juusela, ym. 2000, 30.)

Hyvän mentori nauttii arvostusta, joka perustuu hänen persoonaansa ja osaamiseensa. Nykyaikana aseman myötä saatu arvovalta ei ole enää arvostuksen mittari. Häntä arvostetaan myös laajan suhdeverkkonsa ja hyvien yhteyksiensä vuoksi. Hyvän mentorin toiminta on ollut muille hyväksytyllä tavalla esimerkillistä ja eettistä. Lisäksi hänellä on näyttöä työnsä tuloksista ja aikaansaannoksistaan alallaan. (Juusela, ym. 2000, 30.)

Hyvän mentorin piirteisiin kuuluu kyky saada toinen ottamaan vastuuta omasta kehittymisestään. Tähän vaaditaan taitoa pysähtyä, arvioida ja havainnoida kokemusta yhteisesti. Mentori osaa katsoa tilanteita sivusta, mutta myös kehittää samalla mentoroitavansa taitoa analysoida objektiivisesti näitä tilanteita. Hyvät mentorit ovat hyvin erilaisia persoonia, joilla on omat vahvuutensa, vikansa ja puutteensa. Yhteistä heille kuitenkin on, että he uskaltavat toimia aidosti omina itsenään. (Juusela, ym. 2000, 30-31.)

Mentoroinnin yhtenä vahvuutena pidetään hiljaisen tiedon siirtämistä eteenpäin. Termillä ”hiljainen tieto” on monia merkityksiä. Yleisimmillään sillä tarkoitetaan intuitiivista, ei-sanallista tietämystä, jota ihmiselle karttuu toiminnallisen kokemuksen kautta (Nuutinen, 2014). Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetään amerikkalaista tutkijaa Michael Polanyita, joka kirjoitti vuonna 1966 kirjan ”The Tacit Dimension” (Smith, 2003). Hän toi hiljaisen tiedon käsitteen esille ensimmäistä kertaa kirjassaan ”Personal Knowledge” 1958 (Toom, ym. 2008, 34).

Polanyin mukaan ihmisen tietoisuutta voi verrata jäävuoreen, jonka ilmaistuna osana näkyy vain huippu, suurimman osan jäädessä pinnan alapuolelle. Tämä kuvaa sitä, että ihmisillä on paljon tietoisuutta, jota he eivät osaa ilmaista. Tämä tietoisuus näkyy ihmisen toiminnassa erilaisina tapoina, rutiineina, tuntemuksina ja käytäntöinä. (Nuutinen, 2014.) Polanyin usein siteerattu ajatus ihmisen tiedosta on, että ”voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa” (Toom, ym. 2008, 34).

Toom (2008) viittaa Polanyin ”The Tacit Dimension” kirjassa esittämiin useisiin esimerkkeihin, joissa hiljainen tieto aktivoituu. Yksi hänen tunnetuimmista

esimerkeistään on: ”Tiedämme henkilön kasvot ja voimme tunnistaa ne tuhansien tai jopa miljoonien joukosta. Kuitenkaan emme tavallisesti osaa kertoa, miten tunnistamme tietämämme kasvot.” (Toom, ym. 2008, 35.)

3.4.1 Mentoroinnin sudenkuopat

Mentorointisuhde on omalla tavallaan ainutlaatuinen. Se on turvallinen tilanne, jossa ei ole vähättelyä, kilpailua, kateutta, kritiikkiä tai rankaisua. Tavoitteina on molempien osapuolien kehittyminen ja organisaation tai yhteisön hyöty. Näin ei kuitenkaan aina pääse käymään: toisinaan suhde ei tuo mitään uutta ja se saattaa jopa epäonnistua täysin. Näin käy erityisesti tapauksissa, joissa henkilölle nimetään mentori tai mentoria on jouduttu erityisesti etsimään. (Juusela, ym. 2000, 34.)

Syitä mentorointisuhteen epäonnistumiseen on monia: sopimattomat henkilökemiat, suhteen luomisen epäonnistuminen, epäselvät tavoitteet ja toimintaperiaatteet, ali- tai ylijohtaminen, molemmin puolin vääränlainen asennoituminen, ajan riittämättömyys, pitkät välimatkat, ulkopuolisista johtuvat ongelmat ja luottamuspula suhteessa (Juusela, ym. 2000, 34).

Kun mentorointisuhteessa ei löydetä yhteistä säveltä, voidaan epämääräisesti todeta, etteivät henkilökemiat toimineet. Selitys tälle voi löytyä arvoista: jos perusarvot ja ihmiskäsitys ovat hyvin erilaiset, voi henkilöiden välille syntyä ratkaisemattomia ristiriitoja. (Juusela, ym. 2000, 35.) Syitä voi myös olla yhteensopimattomat persoonallisuudet, liian isot erot pätevyystasoissa, eikä tätä kautta päästä hedelmälliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen (Nakari, ym. 1998, 27). Tässä kohtaa voi olla turhaa sanoa, että erilaisuus on rikkaus, vaikka se monessa muussa ihmissuhteessa pitää paikkansa. Toisaalta erilainen suhtautuminen asioihin, niiden ymmärtäminen ja niistä keskusteleminen voi olla molemmille kehittävää. (Juusela, ym. 2000, 35.)

Kaikki hyvät suhteet alkavat tutustumisella, on tärkeää tuntee toisen tausta, kuulla toisen vahvuuksista ja suhteeseen liittyvistä odotuksista. Jos suhde ei ota toimiakseen jo alkuvaiheessa, on hyvin todennäköistä, että se ei tule toimimaan tulevaisuudessakaan. Epäselvät tavoitteet ja toimintaperiaatteet voivat hankaloittaa tai jopa olla syynä suhteen lopettamiseen. (Juusela, ym. 2000, 35-36.)

Jos kaikki keskustelut käydään liian spontaanisti eikä mitään seuranta suhteessa pidetä, voivat molemmat pian turhautua suhteen alijohtamiseen. Jatkuakseen vuorovaikutuksen on oltava tarkoituksenmukaista ja palkitsevaa. On tärkeää sopia tehtävistä ja tämän varmistaminen vaatii jatkuvaa arviointia. (Juusela, ym. 2000, 37.) Jos mentorointitapaamisia ja muuta toimintaa ei suunnitella riittävän tarkasti, se johtaa osapuolien turhautumiseen ja jopa suhteen katkeamiseen (Nakari, ym. 1998, 27). Ongelmien syynä voi olla myös ylijohdaminen: jos mentorointipari tukeutuu liikaa muutoseikkoihin ja ohjeisiin sekä kontrolloi toimintaa. Tämä saattaa heikentää suhteen joustavuutta ja spontaanisuutta. (Juusela, ym. 2000, 37.)

Molemmiin puolinen vääränlainen asennoituminen suhteeseen voi johtaa suhteen epäonnistumiseen. Syy voi löytyä mentoroitavan passiivisesta asenteesta uuden oppimiseen tai liiallisesta varovaisuudesta. Jos mentoroitava on koko ajan varuillaan eikä uskalla olla oma itsensä, vaan yrittää viimeiseen asti miellyttää mentoria, kehittyminen rajoittuu. Lisäksi syynä voi olla mentorin asenne. Hän voi tarkoittamattaan ottaa liian alentavan roolin, jonka kautta hän luo ongelmallisen riippuvaisuusuhteen. Mentoroitavan oppiminen hämärtyy myös silloin, kun mentori ottaa hauskkuttajan roolin, tai on liian innokas motivoimaan, joka helposti passivoi mentoroitavaa. (Juusela, ym. 2000, 38.)

Ajan puutteessa on aina kysymys sitoutumattomuudesta, joka voi johtaa mentorointisuhteen loppumiseen (Juusela, ym. 2000, 38). Mentori saattaa lähteä myönteisesti mukaan toimintaan, mutta ei voi tai halua panostaa riittävästi aikaa prosessin edellyttämällä tavalla (Nakari, ym. 1998, 26-27). Jo ennen suhteen alkamista on hyvä miettiä, onko elämäntilanne sellainen, että tähän suhteeseen voi käyttää vaikka pari tuntia kuukaudessa. Jos se ei onnistu, ei leikkiin kannata lähteä alkuunkaan. (Juusela, ym. 2000, 38.) Toinen merkki suhteeseen sitoutumattomuudesta on syyttämällä liian pitkiä ja vaivalloisia välimatkoja. Jos tapaamisia pidetään tärkeinä, kekseliäisyyttä käyttämällä tapaamisia saa sovittua helposti. Etäisyys voi toimia jopa tapaamisten tehostajana: mitä enemmän vaivaa on jouduttu näkemään, sitä enemmän siihen valmistaudutaan ja siitä otetaan enemmän irti. (Juusela, ym. 2000, 39.)

Usein syyksi mentoroinnin epäonnistumiselle kerrotaan esimiehen tai työtovereiden aiheuttamista ongelmista. Tässä tilanteessa avoimuus on tärkeää sekä esimiehen, että työtovereiden kesken (Juusela, ym. 2000, 39). Tiedottaminen kannattaa tehdä jo sen käyttöönoton yhteydessä aiheettoman mustasukkaisuuden välttämiseksi. Mentoroinnin osapuolia saatetaan muuten tarkkailla erityisen tiiviisti, mikä saattaa häiritä suhteen onnistumista. (Nakari, ym. 1998, 26.) Esimies on hyvä ottaa mukaan suunnittelemaan mentoroinnin sisältöä ja jos tiedottaminen asiasta hoidetaan viisaasti, ei työtovereiden kesken synny kateutta tilanteesta. (Juusela, ym. 2000, 39.) Muuten esimerkiksi mentorin ja tämän esimiehen väliset jännitteet saattavat mentoroitavan ristiriitatilanteisiin ja aiheuttavat kitkaa hänen työskentelyssään (Nakari, ym. 1998, 27).

Luottamuspula voi kaataa muuten hyvän mentorointisuhteen. Se ei ole erityisen yleinen ongelma, mutta asia on niin tärkeä, että mentoroinnin asiantuntijat nostavat sen aiheeksi, joka tulee ottaa käsittelyyn jokaisen mentorointisuhteen alussa. (Juusela, ym. 2000, 39.) Voi olla, että toinen tai molemmat suhteen osapuolista ymmärtävät eri tavalla, mitkä asiat ovat luottamuksellisia ja käyttäytyvät vastoin toisen odotuksia (Nakari, ym. 1998, 27).

3.4.2 Mentoroinnin hyödyt

Perinteisesti mentorointi nähdään enimmäkseen mentoroitavan saamana hyötynä. Mentoroitava vastaa siitä, että hän käyttää mentoria kehityksensä tukena ja toimii subjektina oppimisessa. Myös mentori saa suhteesta paljon, joskus jopa enemmän kuin mentoroitava. (Juusela, ym. 2000, 33.) Se myös avartaa molemmin puolin käsitystä omasta työstä ja organisaatiosta. Mentorointisuhteen jälkeen organisaatio saa tehokkaampia ja motivoituneempia alaisia, jotka ovat sitoutuneita työntekijöitä. (Alred, ym. 2000, 26.)

Mentoroitavat sisäistävät tavallista nopeammin kyseisellä alalla ja organisaatiossa pätevät arvot, asenteet, normit ja toimintatavat. Mentoroitava oppii soveltamaan mentorilta oppimia asioita luontevasti omassa toiminnassaan, sortumatta kopiointiin tai matkimiseen. Mentoroitava saa lisäksi paljon uutta informaatiota: luottamuksellisessa mentorointisuhteessa mentoroitavalle avautuu pääsy informaatioon, joka ei muuten olisi hänen käytettävissään. Mentori voi laajentaa

mentoroitavansa verkostoja ottamalla tämän mukaan työ- tai jopa perhe-elämän tapahtumiin, joiden kautta mentoroitavan verkostot ja henkilöyhteydet kasvavat. (Nakari, ym. 1998, 28.)

Mentoroinnilla voidaan myös kehittää mentoroitavan urakehitystä. Mentori voi prosessin aikana auttaa ohjattavaansa löytämään uralla etenemistä nopeuttavia kehittämistäpoja ja tukea niiden kehitystä. Jos toimintaa aloittaessa on keskusteltu tarpeeksi perusteellisesti mentoroitavan urasuunnitelmista ja määritelty niiden kehittämistavoitteet. (Nakari, ym. 1998, 28.)

Mentorointiin sisältyy sekä kielteisen että myönteisen palautteen antamista, minkä tulisi tapahtua kehittämistä myönteisesti edistävällä ja empaattisella tavalla. Palautteen saaminen, on yksi mentoroitavan suhteessa saamista hyödyistä. Mentoroitavan ajatuksia kuunnellaan, häntä autetaan ongelmien ratkaisemisessa, hänen ideoitaan arvioidaan ja autetaan hänen pelkojensa käsittelyssä. Mentori auttaa esittämällä kysymyksiä, avartamalla näkökulmia ja esittelemällä vaihtoehtoja. (Nakari, ym. 1998, 28.)

Kun puhutaan kokemustiedon jakamisesta, se nähdään usein yksisuuntaisena virtauksena osaavalta noviisille. Erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen alkaa siitä, että kokenut ihminen tiedostaa omaavansa tätä tietotaitoa. Valtavia määriä hyödyllistä tietoa ja osaamista kulkeutuu eläkkeelle siirtymisten myötä pois, koska henkilö itse – eikä etenäkään tämän organisaatio – edes tiedä mitä tämä osaa. Mentorin saama anti onkin, että mentoroitava kysymyksillään auttaa mentoria hahmottamaan tiedostamatonta osaamistaan, jolloin hänellä tulee mahdollisuus siirtää sitä eteenpäin. (Juusela, ym. 2000, 33.)

Hyvä mentoroitava antaa mentorilleen paljon: tilaisuuden siirtää kokemustaan ja tietotaitoaan edelleen mentorinsa käyttöön (Juusela, ym. 2000, 24). Mentorointiprosessi ja –keskustelut antavat mentorille motivaatiota ja virikkeitä myös itsensä kehittämiseen ja alansa kehityksen tasalla pysymiseen. Mentori pääsee myös kokemaan työniloa: mentori tuntee tyydytystä nähdessään kokemuksensa ja ajatuksensa jatkuvuuden ja hyödyntämisen. (Nakari, ym. 1998, 29.) Mentori oppii prosessissa myös itse. Hän pääsee mentoroinnin aikana hiomaan vuorovaikutustaitoja,

ihmistuntemusta, oikeiden kysymysten esittämistä ja kuuntelua. (Juusela, ym. 2000, 25.)

Pätevä mentoroitava osaa arvostaa mentoriaan ja myös osoittaa sen. Mentorointiprosessi voi lisätä mentorin arvostusta: myös muut arvostavat mentoria, kun hänen ohjauksessaan ollut mentoroitava kehittyi ja menestyy. Henkisten palkkioiden lisäksi mentorille voidaan maksaa aineellista palkkaa tai etuja; varsinkin jos mentorointi muodostaa suuren osan heidän työstään ja siihen käytetään työajan lisäksi omaa vapaa-aikaa ja tulokset ovat poikkeuksellisen hyviä. (Nakari, ym. 1998, 29.)

Myös organisaatio, jossa mentorointi tapahtuu hyötyy toiminnasta monin tavoin: ”organisaatio kehittyi, kun sen yksilöt kehittyvät” (Nakari ym. 1998). Mentorointiprosessi nostaa esille potentiaalisia lahjakkuuksia. Mentoroinnilla heidän osaamistaan voidaan kehittää tavoitteellisesti ja tehokkaasti siten, että he ”valmistuvat” tehtäviinsä tavanomaista varmemmin ja nopeammin. Mentorointiprosessit panostavat yksilöiden kehittämiseen, mikä lisää sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta organisaatiossa. Mentorointi lisää myös kokeneempien motivaatiota: kaikki mentoroinnissa mukana olevat tuntevat kehittyvänsä. Tätä kautta organisaation inhimilliset voimavarat saadaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti käyttöön. (Nakari, ym. 1998, 29.)

Organisaatioiden toimintakyky muutostilanteissa paranee mentoroinnin kautta. Mentorointi luo organisaation jäsenien välille yhteistä arvopohjaa ja yrityskulttuuria. Lisäksi johtamisen ja johtajuuden laatu kehittyvät ja tulokset paranevat. Mentoroinnille ominainen nopeutettu kehittyminen lisää organisaation suorituskykyä ja edistää tuloskehitystä. Oppivalle organisaatiolle mentorointi on tehokas menetelmä. Mentoroinnin avulla voidaan nopeasti juurruttaa mentoroitaviin organisaation toiminnan kannalta tärkeitä toimintatapoja ja periaatteita. Samalla organisaation arvokas perinne säilyy. Kun kaikki mentoroinnin osapuolet haluavat kehittyä ja uudistua, organisaatio kehittyi ja uudistuu. (Nakari, ym. 1998, 29.)

4 TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ, AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella minun ja Kirsimaria Törönen-Ripatin mentorointisuhdetta European Horizons 2014-nykytaideprojektin elinkaaren aikana. Halusin tietää, miten meidän mentorointisuhteenme ja omat käsityksemme mentoroinnista suhteuttuu laajempaan mentorointia käsittelevään tutkimukseen. Olimme tunteneet Törönen-Ripatin kanssa jo useita vuosia ja suhteenme oli kirjallisuuden kriteereiden mukaan mentorointisuhde jo aloittaessani viimeisen harjoittelun ja European Horizons 2014-projektin.

Valitsin European Horizons 2014-projektin tutkimukseni rajaavaksi tekijäksi, koska tällä projektilla oli selkeä elinkaari, jota seurata: Tutkimukseni alkaa projektin suunnitteluvaiheessa ja loppuu sen päätyttyä. Valitsin kyseisen projektin rajaavaksi tekijäksi myös siksi, että se täyttää projektin emotionaalisen kaaren kriteerit (Ks. Gradutakuu 2014). Valitsin tietoisesti projektin, jossa näkyvät kaikki U-kirjaimen muotoisen projektin kaaren kohdat. Lyhyesti nämä kohdat ovat innostuminen, haasteiden kohtaaminen ja motivaation koettelu sekä lopuksi peilaaminen ja itsetunnon vahvistuminen (Gradutakuu 2014). Tätä kautta mentorointia oli mahdollista tarkastella mahdollisesti hyvin erilaisissa tilanteissa. Tutkimus perustuu erityisesti mentoroinnin peruskäsitteeseen: pohdin mentorointisuhteen etuja, haasteita, mahdollisuuksia kulttuurituotannon toimikentällä yhden esimerkkitapauksen valossa ja mitä se antaa eri osapuolille.

Aihe oli minulle ajankohtainen ja kiinnostava: olin viimeisessä harjoittelussani mentorilleni Törönen-Ripatille, jota pidin mentorinani jo ennen tutkimusta. Olin kiinnostunut mentoroinnin konseptista, mutta en löytänyt kulttuurin kenttään liittyvää mentorointitutkimusta. Luulen, että syy miksi kulttuurin puolella ei vastaavaa tutkimusta ole tietyvästi tehty johtuu siitä, että Suomen kulttuurin kenttä on paikka, missä isot egot ja persoonat kohtaavat. Mentorointi on kuitenkin vuorovaikutussuhde, joka ei voi syntyä, jos siitä ei löydy tasavertaisuutta. Uskoisin, että moni taiteen kentällä toimiva ei ole päässyt tästä syystä kokemaan mentorointisuhteen hyötyjä. Näkisin kuitenkin, että kulttuurin kentällä tarvetta ja paljon mahdollisuuksia. Kulttuurialalta löytyy asiansa osaavia ihmisiä, joilla löytyy paljon virheiden ja onnistumisten kautta opittua tietotaitoa. Mentoroinnin avulla nämä tiedot ja taidot saavuttaisivat seuraavan sukupolven tekijät.

En ole löytänyt toista tutkimusta, joka kertoisi mentoroinnista kulttuurin ja erityisesti kulttuurituotannon kentällä. Pääsen tätä kautta tekemään jotain ihan uutta ja itseni näköisen tutkimuksen. Lisäksi minä ja Törönen-Ripatti olemme todistettavasti kulttuurin kentällä hyvin toimivasta mentorointisuhteesta. Hankalan tutkimuksesta tekee osittain se, että olen itsekkin tutkimuksessa tarkkailun kohteena: mentorointi on kahden kauppaa mentorin ja mentoroitavan välillä. Mentorin, Törönen-Ripatin, näkökulmaa käsitellään haastattelujen ja teorian kautta. Minun, mentoroitavan, näkökulma tulee esille luvussa kuusi; päätelmät ja reflektio. Siinä luvussa reflektoin päätelmien ohessa omaa mentorointikokemustani käyttäen Helakorven (2009) kuvioita mentorin asiantuntijuudesta ja Abramovan (2007) listaa ihanne mentoroinnin luonnehdinnasta. Helakorven (2009) kuvio löytyy liitteistä.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, ym. 2013, 161). Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, ja aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että siinä käytetään induktiivista analyysia: tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tämän takia tutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesin tai teorian testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi, ym. 2013, 164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, se toteutetaan joustavasti ja alkuperäisiä suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. Tutkimuksen eri tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja niitä tulkitaan sen mukaisesti. Tutkimukseni aineistona toimivat kolmen haastattelun materiaalit, oma henkilökohtainen reflektioni sekä kirjallisuudesta löytämäni materiaali. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja aineiston keräämiseksi: tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavan ”ääni” ja näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistava havainnointi ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi, ym. 2013, 161-164.) Käytin omana tutkimusmetodinani avointa haastattelua.

Hirsjärvi ja kumppanit (2013, 205) listaavat perusteluja, joita tutkijat käyttävät valitessaan haastattelun sopivimmaksi metodiksi tutkimukseensa. Peilasin omaa

tutkimustani näihin perusteluihin, ja valitsin omaa tutkimukseeni sopivimmat. Valitsin haastattelun tutkimusmenetelmäksi, koska halusin, että Törönen-Ripatti saisi tuoda itseään koskeviaan ajatuksia mahdollisimman vapaasti esille. Halusin myös sijoittaa tutkimukseni tuloksen laajempaan kontekstiin: haastattelussa haastateltava voi kertoa itsestään ja aiheesta ennakoitua laajemmin. Näin myös jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia moniin suuntiin ja monitahoisesti. Näillä perusteilla pidin haastattelua parhaana tutkimusmetodinä tutkimukseni kannalta.

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, josta on tutkimukselle sekä etuja että haittoja. Haastattelun suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä: Muihin tiedonkeruunuihin verrattuna haastattelun etuna on se, että sillä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäilemällä. Muita haastattelun etuja ovat muun muassa, että haastattelun järjestystä on mahdollista säädellä, ja vastauksien tulkitsemisessa on enemmän mahdollisuuksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Etuna pidetään myös sitä, että haastattelun vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi, ym. 2013, 204-206.)

Valitsin haastattelumenetelmäksi avoimen, yksilöidyn-, teemahaastattelun, koska se sopi tutkimukseni luonteen kannalta parhaiten. Halusin, että Törönen-Ripatin sekä omat näkökulmani ja molempien ”äänet” pääsisivät hyvin esille. Hirsjärvi (2013) määrittelee tämän metodin kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvaksi. Avoimessa haastattelutyypissä on olennaista se, että haastattelun aikana käydyt keskustelut eivät ole sidottu tiukkaan formaattiin. Muita synonyymein käytettyjä nimityksiä ovat kliininen haastattelu, strukturoitu haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. (KvaliMOTV 2014.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelijan tehtävä on pyrkiä luomaan tilanteesta mahdollisimman luonteva ja avoin. Avoin haastattelu muistuttaa siis tavallista keskustelua, joka etenee vapaasti tietyn aihepiirin sisällä ja paljolti haastateltavan ehdoilla; näin annetaan tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, perusteluille ja mielipiteille. (KvaliMOTV, 2014.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija on keskustelukumppani, joka tarvittaessa luotsaa keskustelua takaisin varsinaiseen aiheeseen ja pyytää tarkennuksia ja syvennyksiä vastauksiin. Avoin haastattelu sopii erityisen hyvin kielellisesti orientoituneisiin ja kokemuksellisuutta tavoitteleviin tutkimuksiin. Tällainen haastattelu vaatii runsaasti aikaa ja aitoa kiinnostusta aiheeseen sillä haastattelu- ja vuorovaikutustaitojen lisäksi avoimessa haastattelussa korostuu haastattelijan persoonallisuuden merkitys. (KvaliMOTV 2014.) Haastattelukysymykset kokosin mentorointi-kirjallisuudesta ja muista mentorointitutkimuksista.

Avoin haastattelu vaatii tavallisesti useamman haastattelukerran ja se vaatii paljon aikaa (Hirsjärvi, ym. 2013, 209). Avointa haastattelua käytettäessä haastattelut kestävät tavallisesti tunnista kahteen tuntiin, joskus jopa pitempään. Haastattelua järjestäessä täytyy ottaa huomioon myös seikkoja, kuten haastattelujen sopiminen, kysyminen ja dialogin ohjailu. (Hirsjärvi, ym. 2013, 2011.) Haastatteluni Törönen-Ripatin kanssa oli jaettu kolmeen erilliseen haastatteluun, että saisin mahdollisimman hyvän otannan aiheesta. Haastattelut kestivät yhteensä noin neljä tuntia ja kolmekymmentä minuuttia. Litteroin tämän haastattelumateriaalin lähes kokonaisuudessaan, pitäen samalla mielessä tutkimuskysymykseni: halusin seurata minun ja Kirsimaria Törönen-Ripatin mentorointisuhdetta European Horizons 2014-projektin aikana ja verrata sitä jo olemassa olevaan materiaaliin. Haastattelut oli ajoitettu projektin alkutaipaleelle sekä vähän ennen että jälkeen projektin toteutuksen. Näin sain tutkimukseeni kaiken tarpeellisen tiedon projektista ja siinä sivussa käsittelin mentorointia ja käsillä olevaa mentorointisuhdetta.

Aineiston tulkinnassa pitää harkita, onko aiheesta yksi tai useampi oikea perusteltu tulkinta. Lisäksi tutkijan tulee arvioida, mitä puolia teemasta tulkitaan ja missä kontekstissa. (Hirsjärvi, ym. 2011, 151.) Tutkimukseni konteksti on mentorointi, johon vertaan haastattelumateriaalia ja omaa reflektiotani. Tarkoituksena verrata perinteistä mentoroinnin käsitettä siihen, mitä se on kulttuurin kentällä. Käsitelen rajaamaani aineistoa ja mentoroinnin teoriaa rinnakkain kappaleessa viisi. Tutkimuksen liitteenä on kolmen haastattelun kysymyspohjat ja Helakorven (2009) kuva 4 mentorin asiantuntijuudesta. Aineistoa analysoidaan teemoittain ja peilaten sitä myös Helakorven (2009) ”Mentorin asiantuntijuus” kuvakkeeseen. Otin tämän kuvan esille jokaisessa haastattelussa, koska pidimme molemmat sitä pätevänä ja mentorin

asiantuntijuutta hyvin kuvaavana. Käytän tätä mallia myös yhtenä oman reflektioni pohjana.

Ongelmallisena tutkimukseni päätelmien tekemisessä on tutkimukseni väistämätön subjektiivisuus. Mentorointi on kahden kauppa, jonka osapuolet ovat mentori ja mentoroitava. Kattavassa tutkimuksessa on siis selvää, että mentoroitavan sanan tulee myös tulla kuulluksi. Koska olen itsekkin tutkimuksen kohteena mentoroitavan roolissa, voi se hankaloittaa tutkimuksen kokonaisvaltaista objektiivista arviointia. Tilanne tuo mukanaan haasteiden lisäksi myös mahdollisuuksia ja etuja. Henkilökohtaisten kokemukseni mentoroinnista auttoivat rajaamaan opinnäytetyötäni: peilaamalla materiaalia Törönen-Ripatin ja minun mentorointisuhteeseen auttoivat minua rajaamaan aiheen tiiviisti.

Muita kysymyksiä käsitellään teemoittain sen mukaan, mikä haastatteluissa nousi keskeisimmäksi teemaksi. Olin teemoittanut haastattelut taustoihin, aiheen syventämiseen ja jälkipyykkiin: ensimmäisessä haastattelussa käsitellään Törönen-Ripattia ja hänen taustaansa. Tässä haastattelussa käsiteltiin myös mitä Törönen-Ripatti tiesi mentoroinnista ennen tutkimuksen aloitusta. Toisessa, aiheen syventämisvaiheessa käsiteltiin jo syvällisemmin mentoroinnin käsitettä ja kolmannessa kävimme läpi mentorointisuhteemme tilannetta, tulevaisuutta ja palautetta.

5 MENTOROINTISUHDE EUROPEAN HORIZONS 2014 AIKANA

5.1 Alkutilanne

Vuonna 2011 Törönen-Ripatti toimi vielä Mikkelin entisen taidetoimikunnan, nykyisen Taiteen Edistämiskeskuksen TAIKE:n, puheenjohtajana. Taidetoimikuntaan oli juuri saatu uusi nukketeatterialan läänintaiteilija Aapo Repo, jonka tehtäväksi oli annettu jalkauttaa nukketeatteria Etelä-Savoon. Tästä lähti idea nukketeatteri lastenkulttuurifestivaaliin Satujen Sateenvarjoon, joka järjestettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2011. Törönen-Ripatti ei ollut aikaisemmin tuottanut vastaavaa tapahtumaa, mutta piti sitä kivana ajatuksena.

Minä ja Törönen-Ripatti olimme ensimmäistä kertaa yhteydessä puhelimitse, kun hän soitti eräälle Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajista kysyäkseen festivaalille opiskelijaharjoittelijoita vetämään tapahtuman lastenraatia. ”Yhteistyömme alkoi siis ensimmäisestä Satujen Sateenvarjosta ja on jatkunut siitä tähän päivään asti: tällä hetkellä olet tekemässä erikoistumisharjoittelua ja opinnäytetyötä Studio Wäkewälle” Törönen-Ripatti muistelee. Näiden lisäksi olen toiminut Törönen-Ripatille eräänlaisena keikka-apulaisena erilaisissa projekteissa, kuten esimerkiksi näyttelyiden avajaisissa ja toiminut apukätenä lasten taidekursseilla. Tämän työn mentorointiprosessi painottuu European Horizons –projektiin vuonna 2014.

Törönen-Ripatin mukaan mentorointi tarkoittaa perinteisimmillään sitä, kun joku ulkopuolinen käyttää omaa tietotaitoaan auttaakseen mentoroitavaa eteenpäin ja antaa tälle jotain syventävää tietoa siitä. Hän itse mieltää mentoroinnin näin:

Mä ymmärrän mentoroinnin semmosena, että se ei ole pelkästään sitä, että vanhempi ja kokeneempi neuvoo, opastaa ja käy läpi prosesseja toisen kanssa. Oppiminenhan siinä on kaiken takana.

Törönen-Ripatti näkee mentoroinnin myös osana laadunvalvontaa. ”Toisekseen, kun mä laitan jonkun tekemään jotain asioita mun ”kingdomissani”, joita minä yleensä teen, saan tottua siihen että asioita voi tehdä eri tavoilla, joka on tavallaan minun oman tekemiseni sisäistä laadunvalvontaa.” Harjoittelijoidensa, tai mentoroitaviensa, kautta Törönen-Ripatti on muutaman kerran huomannut löytäneensä paremman tai jopa tehokkaamman tavan tehdä joitain asioita.

Mentori saa suhteesta vaihtelua, uusia onnistumisen kokemuksia ja voimaa tulevaan. Monet mentorit ovatkin kertoneet saaneensa suhteelta paljon aivan odottamattomia oppeja ja oivalluksia. (Juusela, ym. 2000, 33-34.) Törönen-Ripatti ei ole itse opiskellut kulttuurituotantoa, vaan hän on joutunut oppimaan kantapään kautta. Hän kuitenkin ottaa mielellään opiskelijaharjoittelijoita töihin, muun muassa siksi, että hän saa harjoittelijoiltaan uusia ideoita: ”Yksi syy miksi mä opiskelijaharjoittelijoita otan ja haluan antaa teille vastuuta, kun teette asioita on, koska teidän kautta mä kuulen asioista, jotka on uusia. - - Mä pistän ne mieleen.” Keskustelut mentoroitavan kanssa antavat kokeneellekin mentorille tuoreita ideoita, uutta tietoa ja oivalluksia ja niiden myötä myös uusia haasteita. Keskusteluissa mentori saa myös mentoroitavalta sellaista arvokasta tietoa, jota hänen olisi itse hankala tai jopa mahdoton saada.

(Nakari, ym. 1998, 28-29.) Parhaimmillaan mentorointi on toiminut Törönen-Ripatille eräänlaisena kaksisuuntaisena tienä. Hänen mukaansa se pitää sisällään ajatuksen tietynlaisesta itsekriittisyydestä ja analyysistä: samalla, kun analysoit mitä toinen yrittää tehdä ja kannustat tätä eteenpäin, niin samalla joudut tarkastelemaan omia valintojasi.

Mentorin ei tulisi toimia vain tiedon välittäjänä. Osaavan on helppo kertoa, mitä ja miten asioita tehdään. Mentoroitavan kyseenalaistaessa toimintaa, miksi juuri näin on tehtävä, saattaa se johtaa jopa kiusalliseen tilanteeseen mentorin kanssa. Tyypillisiä vastauksia tähän tilanteeseen saattaisi olla ”näin meillä on aina tehty” tai ”se on osoittautunut toimivaksi”. Tässä on tilanne, jossa myös mentorin tulisi käyttää hyväkseen tilaisuutta yhdessä oppimiseen mentoroitavan kanssa. Tällä tavalla molempien ymmärrys kokonaisuuksista ja asioiden välisestä yhteyksistä lisääntyy. (Juusela, ym. 2000, 29.) Törönen-Ripatti ottaa nämä huomioon tekemisessään ja arvostaa harjoittelijoidensa erilaisia ideoita ja työskentelytapoja.

Jos kuvataiteilijana ja yrittäjänä ei enää löydä itsestään semmosta vaihdetta, että on mielekästä, tai että osaa arvostaa harjoittelijalta, muulta ulkopuoliselta, taiteilijalta tai asiakkaalta vastaantulevaa palautetta niin sitten voi kyllä ilmoittaa, että toiminimellä toiminta loppuu.

Törönen-Ripatti on itsekkin ollut mentorointisuhteessa, sekä mentorin että mentoroitavan roolissa. ”Syy miksi minä ehkä teitä opiskelijaharjoittelijoita kiinnostan - ja käsittääkseni kaikki ovat vielä toistaiseksi olleet tyytyväisiä - johtuu ehkä siitä, että yritän olla samanlainen mentori mitä mulle on oltu.” Useimmiten taidealalla, ja myös Törönen-Ripatin tapauksessa, häntä ovat mentoroineet häntä huomattavasti vanhemmat ja kokeneemmat naiset, joita hän kutsuu ”grand old leideiksi”. Heidän mentorointinsa ovat saattaneet olla satunnaisia tapaamisia tai keskusteluja, jossa he ovat tunnistaneet Törönen-Ripatissa tietynlaisen ammatillisen pätevyyden, kunnianhimon tai pitäneet siitä mitä hän tekee. He ovat jakaneet hänelle omaa kokemustaan, antaneet hyviä vinkkejä ja he ovat myös suoraan sanoneet mikä on mennyt väärin. Mentoria etsiessä onkin hyvä kysyä itseltään kysymyksiä, kuten : ”kuka on ollut hyödyllinen roolimalli elämässäni?”, ”kuka on auttanut minua hyödyntämään piileviä kykyjäni?” tai ”kuka on rohkaissut minua ottamaan uuden suunnan?” Nämä ihmiset ovat voineet jo olla mentoreita. (Alred, ym. 2000, 19).

Henkilöllä voi olla samanaikaisesti useita mentoreita, joista jokainen voi auttaa ja tukea eri osa-alueilla (Juusela, ym. 2000, 26). Törönen-Ripattiakin on ollut useita mentoreita. Kukaan hänen mentoreistaan ei ole ollut varsinaisesti kuvataiteilija, vaan häntä ovat mentoroineet tekstiilitaiteilija, taidehallinto, tapahtumatuottaja, insinööritoimisto sekä erityisopettajien ja varhaiskasvatuksen alan henkilöt. Törönen-Ripatti on saanut tehdä heidän rinnallaan töitä ja saanut tätä kautta oppia heiltä. Mentoreilta usein toivotaan tukea ja opastusta erilaisiin osaamisalueisiin, kuten oman toimialan tuntemuksen lisäämiseen, yrittäjyyteen, johtamis- ja vuorovaikutustaitoihin, kontaktien luomiseen ja suhdeverkon rakentamiseen (Juusela, ym. 2000, 26). Kaupallisesta galleriapuolesta hän on oppinut parhaiten työskennellessään näyttelysihteerinä Mikkelissä GalleriArissa. Lisäksi hän on saanut tehdä tiiviisti töitä ulkomaisten museoiden kuraattoreitten ja galleristien kanssa.

Mä olen usein tyrkyttänyt itseäni ihan ilmaiseksi kaikkialle, ihan vaan sen takia, että pääsisin katsomaan miten ihan konkreettisiakin asioita tehdään. - - Aina välillä on käynyt niin, että olen osannut olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, että joskus jostain projektista on sitten löytynyt jopa palkkaakin.

Törönen-Ripatti kertoo ainakin pyrkineensä toimimaan hyvänä mentorina: Hän pyrkii viemään harjoittelijoidensa taitoja eteenpäin ja antaa heille samalla korvaamatonta työkokemusta, kuten hänen omat mentorinsa ovat tehneet hänen kohdallaan. Törönen-Ripatti pitää myös taiteilijoiden välistä yhteydenpitoa eräänlaisena mentorointina.

Mitä me kuvataiteilijat teemme, kun pidämme yhteyttä toisiimme ja meillä on erilaisia näyttelytyöryhmiä, niin sehän on myös tietynlaista mentorointia. Ja mulla on onneksi semmosia ystäviä, jotka uskaltavan sanoa asiat suoraan.

Törönen-Ripatti kuvaa mentorin tehtäviä näin: ”Mun mielestä mentorin tehtävä on luoda semmoiset puitteet, jossa asioiden oppiminen, kokeilu ja ennen kaikkea asioissa epäonnistuminen on mahdollista.” Hänen mukaansa ihmisten pitää saada kokeilla rajojaan, ja mentorin tehtävä on huolehtia, että se on sekä taloudellisesti että psykologisesti mahdollista. Onkin sanottu, että virheet ovat oppimista varten. Liian usein joku tulee apuun virheen sattuessa ja pelastaa seurauksilta eli kantaa vastuun. Mentorin tehtävä ei ole pelastaa mentoroitavaansa vaikeasta tilanteesta. Mentorin tehtävä on toimia tilanteen pysäyttäjänä, ei pelastajana. Virheen tullessa ei pitäisi pysähtyä, arvioida tai tehdä johtopäätöksiä tai suunnitella, miten virheellistä toimintaa

vältetään. (Juusela, ym. 2000, 29.) Törönen-Ripatin mielestä epäonnistumiset ovat oleellisimpia oppimisen paikkoja. Mentoroitava on itse vastuussa oppimisestaan, eikä mentorilla ole valtaa pakottaa näkökulmiaan tai siirtää tälle suoraan omia taitojaan. Mentorin ensisijainen tehtävä on luoda hyvä suhde itsensä ja mentoroitavan välille, jonka avulla mentoroitava oppii. (Juusela, ym. 2000, 19.)

Mentoroitavan tehtävä taas on Törönen-Ripatin mielestä antaa se oma panoksensa ja olla aloitteellinen. Mentorintisuhteen onnistuminen riippuu miten henkilö käyttää hänelle tarjottua mahdollisuutta hyväkseen. Mentoroitava on itse vastuussa mentorin valitsemisesta, keskustelujen hyödyntämisestä, tavoitteiden asettamisesta sekä vastavuoroisesta annista mentorille ja suhteen arvioinnista. (Juusela, ym. 2000, 21.) Törönen-Ripatin mukaan kaikista tärkein ominaisuus, ja yhteistyön toimivuuden kannalta perusedellytys on se, että mentoroitava osaa sanoa ääneen jos ei osaa jotakin. Toimivaan mentorintisuhteeseen tarvitaan myös tietty määrä luottamusta ja henkilökemiaa. Törönen-Ripatin mielestä mentoroitavan on selvästi tuotava ilmi mitä hän haluaa oppia. Hyvän mentoroitavan tulisi pyrkiä toimimaan aktiivisesti oman kehittymisensä hyväksi ja ymmärtää oppimisen olevan jatkuva pitkäkestoinen prosessi (Alred, ym. 2000, 64).

Helakorven (2009, 17) kuvakkeessa kuvataan mentorin asiantuntijuuden osa-alueita. Törönen-Ripatin mukaan jokainen osa-alue on tiukasti linkittynyt toisiinsa ja hän löytää oman tekemisensä piirteitä jokaisesta alueesta. Helakorpi (2009) jakaa mentoroinni asiantuntijuuden neljään suurempaan osa-alueeseen: substanssiosaamiseen, ohjaukselliseen osaamiseen, kehittämissaamiseen sekä työyhteisölliseen osaamiseen (Helakorpi 2009,14). Törönen-Ripatti nostaa muutamasta kohdasta ajatuksia, joita kuva hänessä herättää.

Kehittämissaaminen koskettaa sekä koko organisaatiota että yksilöllistä osaamista. Tämä osa-alue voidaan jakaa henkilön yksilöllisen kasvun kehittämiseen ja oman alan ja työelämän kehittämiseen. Tämä osa-alue vaatii asiantuntevalta mentorilta koko organisaation tuntemusta ja valmiutta niiden kehittämiseen ja arviointiin. Organisaation ydinosaaminen tarkoittaa osaamiskokonaisuutta, jonka turvin yritys on saavuttanut asemansa markkinoilla. Se on erityistä osaamista, toimintatapaa ja –kulttuuria, joka tekee yrityksestä omaleimaisen; tästä käytetään sanontaa ”talon tapat toimia.” Kehittämissaaminen on myös strategista osaamista, alan kehityksen

tuntemista ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä kollektiivinen osaaminen, johon keskittyy organisaation tietämys ja erityistaidot. Tämä tietämys on usein hiljaisen tiedon muodossa ja siksi vaikeammin esimerkiksi koulussa opittavissa. (Helakorpi 2009, 15.) Kehittämisoasaamisen osa-alue niveltyy erityisesti siihen, mitä Törönen-Ripatti on itse oppinut omilta mentoroitaviltaan: ”Tavallaan se mun motivaationi lähteä siihen mentorin rooliin on se, että se mentorointi niveltyy samalla omaan henkilökohtaiseen kehittämisen osaamiseeni.” Pystyäkseen tarjoamaan mentoroitavalle mahdollisuuden, tilanne pakottaa hänet tarkastelemaan tätä ja tämän kuvion muita osa-alueita hänen omassa työskentelyssään.

Ohjauksellinen osaaminen liittyy olennaisesti mentorin työn sosiaaliseen luonteeseen. Asiantuntijuuteen kuuluu entistäkin enemmän yhteistoiminnan ja ohjauksen osaamista: yhteisosaaminen tulee esille asiantuntijan, mentorin, toiminnassa sosiaalisissa verkostoissa. Mentorilla tulee olla tiimityö-, johtamis- ja myös vuorovaikutustaitoja. Mentorin asiantuntijuudessa korostuu erityisesti ohjaukselliset taidot, jotka liittyvät tämän ihmiskäsitykseen ja ammatillisen kasvun tiedolliseen perustaan. Ohjaukselliseen osaamiseen kuuluu taito empaattisesti kannustaa, neuvoa ja motivoida. Ohjauksellinen osaaminen voidaankin jakaa kahteen pienempään kategoriaan, jotka ovat työvalmennukselliset taidot, ihmistuntemus ja empatioidot. (Helakorpi 2009, 15.) Ohjauksellinen osaaminen tulee Törönen-Ripatin mielestä siinä, kun harjoittelija pääsee mukaan tekemään töitä. Strateginen osaaminen taas on asioita ja opetuksia, jotka tulevat esille muun muassa erilaisen hiljaisen tiedon muodossa seuraamisen ja tekemisen kautta.

Substanssiosaaminen tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista tietotaitoa, jota voidaan pitää mentorin ydinosaamisena. Helakorpi (2009) jakaa substanssiosaamisen ”hienonnettuna” kahteen osaan työelämätietouteen ja ammatilliseen tietotaitoon. Asiantuntijan on hallittava ammattiinsa kuuluvat tiedolliset ja taidolliset vaatimukset. Lisäksi hänen on hallittava laajemmin työelämänsä pelisääntöjä: Jokaisella ammattikunnalla ja työyhteisöllä on olemassa yhteisiä tavoitteita, toimintaohjeita ja eettisiä ohjeita. Substanssiosaaminen tarkoittaa myös henkilökohtaisia kykyjä ja henkilön persoonallista tapaa toimia erilaisissa vaihtelevissa tehtävissä. (Helakorpi 2009, 14-15.)

Oppimisen taidot, tehostaminen, vastuun kantaminen oman kehityksen osalta, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaaminen sekä tiedon jakaminen ovat oppimisen elementtejä, jotka kaikki yhdistyvät mentoroinnissa. Eri yrityksissä ja organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kirjoitettu kirjoihin. (Juusela, ym. 2000, 9-10.) Törönen-Ripatin mukaan hiljainen tieto taiteen kentällä, liittyy erilaisten toimintaympäristöjen tunnistamiseen, ja niiden lainalaisuuksien ja kriteerien ymmärtämiseen. ”Kun tehdään näyttelyä Studio Wäkewään, se tehdään todellakin eri tavalla kuin tehtäisiin saman kokoinen näyttely vaikka museoon.” Osa hiljaista tietoa on myös itsensä pitäminen ajan tasalla siitä, mitä muualla on tapahtumassa.

5.2 Tilannekatsaus

Tämä haastattelu käytiin pari viikkoa ennen European Horizons 2014 alkamista. Törönen-Ripatti varmisti tapahtuman lopulliset taitelijavalinnat ja tapahtuma on suurista muutoksista huolimatta valmis tuotanto. Törönen-Ripatin mukaan European Horizons 2014 jää viimeiseksi lajissaan. Hänen tavoitteensa oli saada tapahtuma neljässä vuodessa museoihin, mutta tämä tavoite toteutui jo kahden vuoden jälkeen. European Horizons-tapahtuma ikäänkuin ”palaa kotiin” viimeisenä vuotenaan, kun tapahtuma järjestetään viimeisen kerran samoissa tiloissa, kun se järjestettiin ensimmäisenä vuotenaan.

Onnistuneen mentorointisuhteen muodostaa Törönen-Ripatin mielestä olennaisesti se, että täytyy olla jokin konkreettinen asia mitä mentoroida. Tähän asiaan pitää sisältyä myös jotain oikeaa toimintaa, johon mentoroinnin pystyy kiinteästi niveltämään. Hänen mukaansa mentorointi ei voi lähteä liikkeelle vain mielikuvasta, vaan mentoroinnille pitää olla jokin tietty päämäärä: ”Pitää olla tavoite, päämäärä, mutta myös hyvin paalutettu lähtökohta.” Törönen-Ripatin mukaan mentorointisuhteen onnistumiseksi on tärkeää, että mentorin ja mentoroitavan välille syntyy luottamuksellinen suhde ja pitää lisäksi olla valmis menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Mentoroitavan on hyvä olla aktiivinen ja innokas oppija, näin hän saa suhteesta enemmän irti. Mentoroitavan täytyy ilmaista selvästi halunsa kehittyä tuomalla esille mahdollisia odotuksia, kehitystarpeiden esittämistä tai ongelmakohtien esille tuomista. Mentorin on hankala auttaa, jos toinen ei halua tulla autetuksi. (Juusela, ym. 2000, 24.)

Törönen-Ripatin mukaan mentorointisuhde voi epäonnistua, jos heti sen alussa tavoitteet ovat määritelty liian tarkasti ilman liikkumavaraa. Hänen mielestään mentoroinnille pitäisi jättää tilaa synnyttää jotain. Mentorin ei tulisi antaa suoria ohjeita. Tällöin, erityisesti hyvien neuvojen saamisen jälkeen, mentoroitavan riippuvuus hänestä kasvaa liikaa, mikä on vastoin mentoroinnin peruseriaa lisätä mentoroitavan itseluottamusta ja itsenäisyyttä. Mentorin tulisi myös välttää kritisointia. Yksilö välttää oman turvallisuutensa takia kuulemasta minkäänlaista kritiikkiä. Jos tilanteeseen haluaa välttämättä tarttua, parempia keinoja kuin kritisointi voisivat olla kyseleminen, faktojen antaminen ja toiminnan seurausten ideoiminen. (Juusela, ym. 2000, 29.)

Jos taas mentoroitavan tavoite/päämäärä on tarkasti määritelty, ei hän välttämättä tarvitse siihen mentoria. Jos mentoroitavan tavoitteen saavuttamiseksi tämä tarvitsee vain pienen osan mentorin koko kapasiteetista, on se Törönen-Ripatin mielestä mentorin aliarvioimista: ”Jos mentoroitava ei kuule, halua tietää, halua perehtyä tai ottaa selvää niin mentorille jää hyvin aliarvostettu olo – tämä voisi olla yksi syy miksi suhde epäonnistuu.” Mentoroitavan tulisi olla avoin uusille ideoille ja näkökulmille, antaa mentorilleen palautetta suhteen kulkiessa, on valmis käsittelemään omia tunnetilojaan ja arvostaa mentoriaan. Tasavertaisen suhteen syntymistä vaikeuttaa, jos mentoroitava kohtelee mentoriaan auktoriteettina, jonka tietämystä ei voi kyseenalaistaa. (Juusela, ym. 2000, 24.)

Suhde ei Törönen-Ripatin mukaan voi toimia, jos mentori ei uskalla tai osaa tuoda asioita esille: Mentorointi vaatii siis hyvän keskusteluyhteyden. Mentoroitavan on hyvä uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esille omat ajatuksensa ja näkemyksensä. Mentorointisuhteeseen tullaan tasavertaisina yksilöinä, jossa omia vikoja puutteita ei tarvitse pyydellä anteeksi. Omien ajatuksia on hyvä testata mentorilla, mentori oppii tuntemaan toisella tavalla ajattelevaan ja oppii samalla itsekkin (Juusela, ym. 2000, 24).

Lisäksi Törönen-Ripatti ottaa esille sen, että mentoroinnille pitää löytyä mentorin puolelta tarpeeksi aikaa: ”Kyllä sen mentorin pitää kulkea samaa aikataulua ja osa sitä matkaa – aikaa pitää olla tarpeeksi.” Törönen-Ripatin mielestä mentorin tulee siis perehtyä ja osoittaa mielenkiintoa mentoroitavaansa kohtaan. Yhdessä tekemiseen pitäisi Törönen Ripatin mukaan varata tarpeeksi aikaa:

Mentorin tulisi myös varata aikaa, jotta mentoroitava pääsisi seuraamaan ihan sitä sun omaa tekemistä. - - Joskus myös tuntuu, että ne kaikista hedelmällisimmät keskustelut ei tapahdu varsinaisen tekemisen aikana vaan ne saattaa tapahtua vaikka matkalla paikasta A paikkaan B. Se ei ole mahdollista jos siihen ei ole varattu aikaa. Se maaperä missä molemmat möyhii pitäisi myös olla molemmille tuttu – tai tehdä se tutuksi.

Mentorin tulee orientoitua ja perehtyä perusteellisesti mentoroitavansa elämäntilanteeseen sekä urakehitysajatuksiin ja –suunnitelmiin vaikka keskustelun kautta. Nämä keskustelut ovat tärkeitä mentorille, koska pohjalta hän voi paremmin suunnitella, miten hänen tulee toteuttaa oma mentorin roolinsa. Koska mentoroitavalla itsellään on vastuu omasta kehittämisestään, keskustelujen asiasisältö rakentuu ensisijaisesti hänen tarpeistaan lähtien. (Nakari, ym. 1998, 19.)

Mentoroinnin täytyy Törönen-Ripatin mielestä olla kohdistettua niin, että mentoroitavalle löytyy juuri oikeanlainen mentori. Esimerkkinä hän käyttää kokemuksiaan yrittäjäkoulutuksesta:

Sitä esimerkiksi näissä yritysmentoroinneissa kuvitellaan, että jos rouva X on ollut tuuletinfirmen toimitusjohtaja niin se sitten osaisi mentoroida kulttuuripalvelujen yrittäjää. Kyllä mentorointi pitää olla sen verran kohdistettu.

Kun mentoroitavalle annetaan tilaisuus etsiä oma mentorinsa, pitää ensimmäisenä miettiä, mihin tätä mentoria tarvitaan. Mentoroitavan tulee ottaa huomioon hakeeko hän henkilöä, joka esimerkiksi tukee ammatillista kehittymistä, kasvattaa suhdeverkkoa tai vaikka avartamaan käsityksiä asioista. (Juusela, ym. 2000, 21.)

Ongelmaksi voi myös muotoutua jos mentori ei ole oikeasti valmistautunut siihen, että muutoksia puoleen tai toiseen pitäisi tehdä. Muutosvastaisuus tekee uusien ideoiden esille tuomisesta hirveän vaikeaa: ”Jos on ihan hirveän muutosvastainen, uusia ideoita on hirveän vaikea tuoda esille.” Törönen Ripatin mielestä myös liiallinen ammattilypeys voi tulla mentorointisuhteen tielle. Hän huomioi kuitenkin, että mentorointisuhde voi varmaankin epäonnistua samoilla tavoilla kuin se voi onnistuakin.

Törönen-Ripatti kertoo Helakorven kuvion (2009) kehittämisen osaamisen osa-alueen tulleen esiin projektin aikana erilaisissa tilanteissa ja työtehtävissä, jotka ovat antaneet

mahdollisuuden kokeilla omia siipiään. Hänen mielestään yksilöllisen kasvun ja oman alan ja työelämän kehittäminen on usein se harjoittelun tai mentoroinnin osio, joka voi suurimmalla todennäköisyydellä mennä pieleen:

Koska tuo yksilöllinen kasvu ja oman alan kehittäminen ei onnistu jos vaan keittelee kahvia ja vastaa puhelimeen, vaan osio jää vajavaiseksi. Minä olen aina yrittänyt antaa oikeita hommia ja pitää antaa tilaa sille, että toinen ottaa vastuuta. Ja tärkeintä tässä on se, että jos menee pieleen niin siinä on se oikea oppimisen paikka – ei siinä, että kaikki menee hemmetin hyvin.

Työyhteisöllinen osaaminen on mentoroinnin asiantuntijuuden osa-alue, joka voidaan ”hienontaa” liiketoimintataitoihin ja tiimityö- ja verkostotaitoihin. Suunnitellakseen ja toteuttaakseen taloudellisesti kannattavaa toimintaa asiantuntevan mentorin on hallittava myös yritystaloutta. Hänen tulee osata laatia talousraportteja ja perustaa suunnitelmiaan niihin. Lisäksi häneltä vaaditaan asiakaspalveluun liittyvää osaamista. Työyhteisöt ovat voimakkaasti tiimiytyneitä ja verkostoituneita, mikä edellyttää mentorilta vuorovaikutusosaamista ja tiimityötaitoja. (Helakorpi 2009, 15.)

Työyhteisöllinen osaaminen, liiketoimintataidot ja tiimityö- ja verkostotaidot keskittyvät Törönen-Ripatin mukaan aikalailla ihmisten kanssa tekemiseen. Syyskuussa EuHorin aikana olevan kulttuuripolun aikaan tämä osa-alue tulee hänen mukaansa enemmän esille ja mahdollisesti paranemaankin. Koko harjoittelun ajan tätä osa-aluetta on käyty käytännön kautta ja näin perehdytetty Studio Wäkewän toimintaan. Harjoittelijana olen päässyt esimerkiksi laskemaan teosten arvonlisäveroja, kokeilemaan erilaista markkinointitoimintaa ja saanut tietää mistä raha tulee Studioon ja minne se menee. Törönen-Ripatin mielestä tieto yrityksen taloudesta jossa työskentelee, vaikka harjoittelijana, on hirveän tärkeää.

Työyhteisöllinen osaaminen (Helakorpi 2009) tulee Törönen-Ripatin mielestä esille siinä, että Studio Wäkewä toimii toisen yrityksen, galleria-kehystämö GalleriArin, kanssa samassa rakennuksessa - EuHorin aikaan myös osittain samoissa tiloissa. Vastaavassa tilanteessa pitää ottaa huomioon erilaiset ongelmat, kuten se mikä on niin sanotusti ”omaa tonttia” tai vaikka erilainen tapa tehdä tiimityötä. Tiimityö ja verkostotaitoja on myös erilaisten tahojen kanssa toimiminen yhteistyössä:

Verkostotaitoja on ihan turhaa sen enempää selittää, sulla on verkostotaitoja ennen kuin sulla on edes verkostoa. Sitten kun on verkosto, ja on ihmisiä joita voit tavata, niin siinä ne verkostotaidot tulee esiin. Ja se on usein semmosta harmaata aluetta, että sitä ei edes tiedä mikä se verkosto on. Mennään verkostoitumaan, mutta seisotaan kuitenkin niiden omien tuttujen kanssa, vaikka se tilaisuus olisi ihan tarkoitettu verkostoitumista varten. Ainakin suomalaisessa taide- ja kulttuurielämässä, joka nojaa siihen kuka tuntee ja kenet.

Törönen-Ripatin mielestä ohjauksellinen osaaminen (Ks. Helakorpi 2009) tulee varmasti esille aina, kun hänelle tulee uusi harjoittelija. Se on myös hänelle kaikista haastavin kohta, koska ihmiset oppivat eri tavoilla ja ohjaajan pitää ottaa tämä huomioon ohjauksessaan. Törönen-Ripatti kertoo perkaavansa hyvin harjoittelijat, jotka hän ottaa töihin. Harjoitteluun tuleessaan nämä henkilöt varmasti tietävät, että he pääsevät pitkässä harjoittelussa Törönen-Ripatin kanssa tekemään muutakin, kuin keittämään kahvia:

Tossa ohjauksessa on myöskin tärkeätä se, josta hyvänä esimerkkinä toimii aamukahviavajaiset, jotka järjestimme: tulet jonnekin tilaan, vieraana, mutta tarpeen vaatiessa lähdet automaattisesti ja luontevasti tekemään. Joku kokee sen niin omakseen, että ajattelee että olen osa tätä, tää on mun juttu ja mun duuni. Siitä kasvaa ammatillinen identiteetti ja ylpeys omasta työstä. Jos mä olisin sellaisen harjoittelupaikan pitäjä, missä pitäisi aina empiä saako jotain tehdä tai uskaltaako sanoa jostain, ei suhde voi toimia tai ohjauksellisuus tapahtua.

Törönen-Ripatin mielestä Helakorven (2009) kaaviota mentorin osaamisalueiden kaaviota voisi ajatella eräänlaisen virtauksen muodossa, jossa kaikki osa-alueet virtaavat toisiaan kohti:

Mun mielestä ympyrä on hyvä vertauskuva kaikelle, koska se on just niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Jos yksi osio epäonnistuu, jää huomiotta ynnä muuta niin ei muutkaan osiot luultavasti onnistu. Sisimmällä kehällä voi päästä vähän kokeilemaan, mutta isot alueet jäävät vajavaisiksi tai pirstaleisiksi. Tämän seurauksena voi harjoittelijalle jäädä tunne, että hän ei päässyt tekemään oikeastaan mitään harjoittelunsa aikana.

On myös harjoittelijasta kiinni millä asenteella hän lähtee mukaan harjoitteluun – tämä pätee myös mentoroinnissa. Törönen-Ripatin mukaan harjoittelijan mentaliteetti vaikuttaa siihen onnistuuko mentorointi: ”Et ollaanko sitä vaan vähän tekemässä jotain vai tullaanko sinne ’mä olen vain töissä täällä’-mentaliteetilla.” Sekin vaikuttaa miten hyvin ihminen osaa tehdä itselleen sen paikkansa. Törönen-Ripatin mielestä

työyhteisöissä, ja varsinkin yhteistyökuvioissa, pitää yksinkertaisesti tehdä itsestään hyödyllinen. Pitää olla uskallusta, että tuntee paikan omakseen ja ottaa siitä vastuuta. Työyhteisössä on myöskin todella tärkeää, että kuulee palkitsevia sanoja, ne on myöskin asioita, mitkä vaikuttaa taitojen kehittymiseen. ”Mutta jos ei koskaan saa kunnollista palautetta niin ei oikein voi kehittyäkään.”

Mentorointisuhde on vapaaehtoinen ja joustava, mikä erottaa sen esimies-alainen suhteesta. Tasavertainen pääsee syntymään, kun kumpikaan ei ole riippuvainen toisesta tai ole toisen alistuksen alaisena. (Juusela, ym. 2000, 32.) Johtajan tehtävä organisaatiossa on huolehtia organisaatiosta ja sen sisällä toimivien tiimien tavoitteiden toteutumisesta. Mentorin tehtävä taas on auttaa yksilö kehittymään ja tämä suhde osaltaan tukee organisaation toimintaa. (Alred, ym. 2000, 21.) Mentorin ollessa samalla myös metroroitavan esimies vaikuttaa Törönen-Ripatin mielestä varmasti suhteeseen. Suomalaisen työyhteisön suurin ongelma on hänen mielestään tällainen johtaja-palkansaaja kulttuuri, joka on hänen mielestään hyvin outo ja myöskin hyvin vanhanaikainen tapa johtaa ihmisiä. Hänen mielestään statuksen taakse ei pysty piiloutumaan sitten, kun on selkeästi tiedossa kuka kantaa vastuun ja mistä.

Esimerkiksi tämmöisissä projekteissa kuin meillä on, jossa liikutellaan paljon ihmisiä, niin se status ei ole kiveen hakattu asia. Ihmisten pitää antaa tehdä – hyvä johtaja antaa ihmisten tehdä jotta tuloksia syntyy, joka löytää ja ensimmäisenä huomaa ongelmat ja viheltää niin sanotusti pelin poikki ja keksii ratkaisuja.

European-Horizon-projektin aikana toteutuneessa mentoroinnissa tulee hyvin esille esimerkki esimies-alainen vastakkainasettelusta: Törönen-Ripatti on sekä mentorini että esimieheni erikoistumisharjoitteluni aikana. Hän ei ole kokenut asiaa tällä tavalla, eikä ole nähnyt esimiehenä toimimisella olevan suurta vaikutusta suhteeseemme. Tämä johtuu ehkä siitä, että olen aina uskaltanut tuoda hänelle julki omat asiani ja mielipiteeni. Tätä hän pitää parhaana antina, mitä mentorointisuhteessa saa. Törönen-Ripatti luulee, että asiassa on enemmän kysymys omasta kokemusmaailmasta. Hän pitää kuitenkin johtajan roolia ratkaisevana tekijänä ja myöntää, ettei mentorointisuhde esimiehen kanssa varmaankaan onnistu. Esimiehen ja hänen alaisensa välillä on perinteisesti valtahierarkia, jossa toisella on selkeästi valta ja vastuu toiseen nähden. Tämä voi olla huomattava este mentoroinnin onnistumiselle. (Juusela, ym. 2000, 31.)

Onkin suositeltavaa, että kun ohjatussa mentoroinnissa mentoroitava valitsee itselleen mentoria, hän valitsisi jonkun muun kuin oman esimiehensä. Tälle on perusteluna se, että esimiehen vastuulla on alaistensa kehittäminen, jotta he suoriutuisivat hyvin tehtävistään. Esimies voi mentoriroolissaan joutua ristipaineen alaiseksi. (Juusela, ym. 2000, 31.) Törönen-Ripatin mielestä pitää jo mentorointia aloittaessa miettiä, onko oma esimies se paras vaihtoehto tehtävään, mutta päättelee asian riippuvan lopulta täysin siitä, mitä mentoroinnilla haetaan:

Aina ei toisaalta myöskään sellainen vertaisarviointi ole se paras mahdollinen vaihtoehto. Joskus vois olla ihan hyvä, nähdä asioita ylempää, alempaa tai jopa ulkopuolelta.

Jos ihminen haluaa kehittää omia henkilökohtaisia kykyjään, niin Törönen-Ripatin mielestä oma esimies ei ehkä olisi paras mentori tehtävään. Hän kuitenkin hakeutuisi esimiehen mentoroitavaksi halutessaan kehittää esimerkiksi liiketaloustietojaan - Kaikki riippuu lopulta siitä, mitä mentoroinnilla haetaan. Törönen-Ripatti pitää asiaa kuitenkin hyvin tapauskohtaisena, eikä sitä voi oikein yleistää. Mentorointiin täytyy löytää oikea mentori oikeaan tarpeeseen statukseen katsomatta.

Mä olen esimerkiksi yrittäjäsuhteessa Mikkelin taidemuseon kanssa. Mä olen kaikista eniten oppinut siitä kentästä ja miten mä voisin saada paremmin töitä siltä kentältä juttelemalla esimerkiksi kulttuurikeskusten tai museoiden johtajien kanssa. Se on ollu aivan äärimmäisen arvokasta. Asioista ei saa selvää, jollei joskus ole keskustellut itseään fiksumpien ihmisten kanssa.

Törönen-Ripatin mielestä joskus mentorointi saattaa olla hyvä asia siinä mielessä, että sillä voidaan saada lisätyötä työpäikkäviihtyvyyttä ja jaksamista. Hän huomioi, että usein se syy siihen, miksi ihmiset väsyvät työssään on se, että he kokevat olevansa yksin tai se, että he taistelevat ongelmien kanssa, joihin heillä ei ole kompetenssia. Tällöin Törönen-Ripatin mukaan oman esimiehen kanssa voisi käydä läpi oman tietotaidon kehittämistä. Työpaikoilla useinhan tehdään sellaisia asioita, mitä ei ajatella mentorointina vaikka se sitä saattaisi ollakin.

Luulen kuitenkin, että se on hyvin paljon kiinni siitä mentorista. Jos mentori on itse tehnyt niitä töitä mitä mentoroitava tekee, niin se jotenkin luo enemmän sellaista luottamusta. Mitä enemmän pystyy samaistumaan ja eläytymään niin sen parempi. Tuohon ei kuitenkaan pysty sanomaan mitään kovin yleispätevää, koska se riippuu niin paljon henkilökemioista, vallitsevasta tilanteesta ja organisaatiosta.

Näistä esimerkeistä Törönen-Ripatin ja minun suhde eroaa siinä, että olemme olleet mentorintisuhteessa jo ennen tätä harjoittelujaksoa ja suoranaista esimies-alainen asettelua. Tämä johtuu Törönen-Ripatin mielestä siitä, että meillä on ollut niin paljon kontaktia töissä, projekteissa ja ihan vapaa-ajallakin:

Ilman yhteistä aikaa ja yhteisiä kokemuksia tilanne saattaisikin olla toinen. Jos sä nyt olisit tullut mulle ensimmäistä kertaa töihin, niin ei meillä varmastikaan olisi tällaista suhdetta.

Hän tuumii, että mentorointikin on prosessi, jota pitää ensin valmistella eikä sitä voi aloittaa täysin tyhjästä; aikaa menee, että suhde ja luottamus toiseen muotoutuu ja ehtii nähdä kuinka toinen toimii. Mentorin ja esimiehen roolit, suhteen laatu ja vastuut suhteessa eroavat siis toisistaan. Yhteneväisyyksiä löytyy sen sijaan taidoissa, joita kummankin roolin onnistunut hoitaminen vaatii (Juusela, ym. 2000, 32). Mentorointi ja johtaminen eivät ole täysin eri asioita: hyvät johtajat käyttävät usein mentorointia johtamisen välineenä. Hyvä johtaja ymmärtää myös, että usein tarvitaan kuitenkin erillistä mentoria. (Alred, ym. 2000, 21.) Mentori auttaa mentoroitavaa kehittymään kokonaisvaltaisemmin ja pitkäjänteisesti, tavoitteena edistää mentoroitavan kasvua ja ammatillista uraa (Juusela ym. 2000, 32). Tämä parantaa yksilöiden tehokkuutta ja suorituskykyä (Alred, ym. 2000, 21).

European Horizons 2014 projektin aikainen mentorointijakso sisälsi kaikkia Juuselan (2000) mentoroinnin muotoja: spontaaneita tilanteita, tavoitteellista toimintaa ja strukturoituja mentorointitilanteita. Törönen-Ripatin mukaan spontaaneja tilanteita tapahtuu päivittäin: ”aina kun tavataan, niin jotain tapahtuu.” Hän kuitenkin tarkentaa, että spontaanit tilanteet vaativat sen, että molemmat ymmärtävät spontaanin mentorointitilanteen olevan niin sanotusti ”päällä.” Tähän tilanteeseen pitää osata tarttua. Spontaaneista tilanteista voi myös tulla esille viime hetkellä erilaisia ideoita.

Tavoitteellisen toiminnan kastiin menee Törönen-Ripatin mielestä muun muassa erilaisten ihmisten kanssa työskentely, verkostotoiminnot, pienen gallerian erilaiset toiminnot asiakastilaisuuksista taidekasvatukseen sekä vastineen antaminen sponsorisuhteessa. Näihin asioihin keskittyminen oli määritelty tavoite suhteen alussa ja näitä tavoitteita on lisäksi tarkennettu matkan varrella. Törönen-Ripatin mukaan tämä tietyn suunnan pitäminen on tehnyt niistä tavoitteellista mentorointitoimintaa.

Hyvinä esimerkkeinä tavoitteellisuudesta on ollut myös harjoittelun aikana tulleet tiedotus ja mediakontaktit, joita on hyödynnetty eri tehtävissä harjoittelun aikana.

Törönen-Ripatin mukaan strukturoitu mentorointi jäi EuHor-projektia tehdessä vähäiseksi, koska erilaisista muuttujista johtuen tapahtuman päätavoite muotoutui vasta heinäkuun lopusta elokuun alkuun.

Projektista on tullut ihan erinäköinen, kuin se oli vaikka tammikuussa suunnitteluvaiheessa – ja tässä strukturoitu ohjelma on muuttuvien palasten takia jäänyt vähemmälle. Siitä on tullut ihan eri näköinen projekti.

Mentori voi käyttää monenlaisia keinoja vaikuttaa mentoroitavaansa ja tätä kautta tukea hänen oppimistaan ja kehitystään. Eri mentorointitilanteet vaativat erilaisia lähestymistapoja ja eri ihmisille sopivat erilaiset vaikuttamiskeinot. Hyvälle mentorille on ominaista kyky vaihtaa luontevasti keinojaan tilanteen mukaan. (Juusela, ym. 2000, 27.) Törönen-Ripatti poimi kuvasta itselleen sopivia mentoroinnin keinoja ja rooleja vaikuttaa.

Törönen-Ripatti on yrittänyt toimia mentoroitavalle yhteistyökumppanina, ja on pyrkinyt antamaan mentoroitavalle tilaa tuoda esille osaamistaan. Törönen-Ripatin mielestä aikuisen ihmisen tulisi aina toimia roolimallina nuoremmalle ihmiselle, varsinkin tilanteessa, jossa on opiskelija kyseessä. Hänen mielestään sen voisi poistaa kuvasta kokonaisuudessaan, koska sen pitäisi olla normaalia ja itsestäänselvää aikuisen ihmisen toimintaa. Mentorin täytyy myös toimia kuuntelijana ja sparraajana, johon liittyy myös eräänlainen tukihenkilön rooli, jolloin pyritään tekemällä vahvistamaan toisen identiteettiä. Sparraamalla mentori kannustaa mentoroitavaansa ja tätä kautta luo turvallisen foorumin ideoiden esittämiselle. (Juusela, ym. 2000, 28.) Mentori voi siis toimia esimerkiksi kriittisenä ystävänä tai roolimallina, mutta hänen on varottava liian voimakasta ohjausta ja tavoitteiden asettamista, jotka kuuluvat esimiehen töihin – olettaen, että mentori ei toimi samalla mentoroitavan esimiehenä. On siis olemassa myös vaikuttamisen keinoja, joita mentorin tulisi välttää tai ainakin käyttää hyvin hallitusti. (Juusela, ym. 2000, 29.)

Mentori voi toimia sillanrakentajana mentoroitavan ja oman suhdeverkostonsa välillä. Hän voi antaa tämän verkoston mentoroitavan käyttöön ja tutustuttaa mentoroitavan

esimerkiksi työnhaussa oikean ihmisen luo. Samalla mentori toimii tapahtumien käynnistäjänä mentoroitavan oman suhdeverkoston avaamisessa. Kyselemällä ja kuuntelemalla mentori auttaa toista tunnistamaan ja tiedostamaan ongelmiaan. Törönen-Ripatin mielestä kyseenailaistajan ja kriittisen ystävän puoli mentoroinnissa tulee tarpeeseen varsinkin siinä vaiheessa, kun joku asia ei onnistunut suunnitellusti. Tällöin kyseenalaistavana/kriittisenä ystävänä toimiva mentori auttaa purkamaan ongelmia. Törönen-Ripatin mukaan sillanrakentaja-käynnistäjän rooli on vahvimmillaan esillä silloin, kun hänelle tulee uusi harjoittelija tekemään pitkää harjoittelua. Silloin hän toimii yhdyshenkilönä harjoittelijansa ja hänen yhteistyökumppaniensa välillä. Vaikka tämä osuus on merkitty kuvaan passiiviselle puolelle, pitää Törönen-Ripatti sitä joissakin vaiheissa erittäin aktiivisena.

Jos päämääränä on kehittyä organisaatiossa niin opastajan roolia tarvitaan. Pitää olla ennenkaikkea kannustava ja innostava ja antaa tehtäviä sen mukaan.

Törönen-Ripatti käsittelisi kuvaa mieluummin kolmiulotteisena kuutiona, joka olisi mentorointisuhteessa jatkuvassa liikkeessä, koska hänen mielestään jokainen kuvan rooleista on välillä passiivisempi tai aktiivisempi. Hän löytää itsensä mentorina lähes jokaisesta roolista. Eniten hän kuitenkin kertoo liikkuvansa pitkin kuviota suojelija-yhdyshenkilö akselin välillä tilanteesta riippuen. Törönen-Ripatti ei pidä kuvaa mitenkään ”kiveen hakattuna” matriksina.

Mentoroitavalla voi olla erilaisia odotuksia, mitä mentorointisuhteeseen tulee. Kun mentoroitava ymmärtää mentorointiprojektin arvon ja sitoutuu siihen, hän odottaa myös hyötyvänsä suhteesta monella tavalla. Hän voi odottaa suhteelta esimerkiksi uusia haasteita, ystävyyttä, viisaita neuvoja, oppia esimerkin avulla tai organisaation toiminnan ymmärtämistä. Lisäksi hän voi toivoa mentoroinnista saavansa lisää itseluottamusta, tukea, valmennusta, rohkaisua ja oppia virheiden avulla. (Alred, ym. 2000, 65.) Törönen-Ripatin mielestä mentorin hyviä odotuksia on se, että mentoroitava pääsee oikeasti kokeilemaan omia kykyjään ihan oikeiden työtehtävien tekemisen kautta. Hän myös muistaa hakeutuessaan itse mentorointisuhteeseen odottaneensa mentorin paneutuvan kunnolla mentoroitavansa tilanteeseen.

Mentoroitavan epärealistisia odotuksia mentorointisuhteelta ovat Törönen ripatin mukaan liikkeelle lähtö väärällä asenteella. Hänen mukaan erärealistinen odotus on

lähteä liikkeelle siitä, että asioiden eteen ei tarvitse tehdä töitä, tai että mentoroitava odottaa valmista pakettia ratkaisuja ongelmiin. Kokematon mentoroitava saattaa odottaa myös työnjohtoa, käskyjä, helppoja ratkaisuja, valituskanavaa, juoruilua, suosionosoituksia tai mentorointisuhteen lopettamista ensimmäisten vaikeuksien ilmetessä. Kokematon mentoroitava saattaa tarvita paljon tukea ja jopa hellävaraista painostusta oikeaan suuntaan. (Alred, ym. 2000, 66.)

5.3 Jälkipyykki

Pari viikkoa European Horizonsin jälkeen kävimme kolmannen ja viimeisen haastattelun. European Horizons 2014 meni Törönen-Ripatista oletetulla tavalla: se vastasi sekä hyviä odotuksia, mutta myös vahvisti huonot odotukset. Törönen-Ripatti on saanut tapahtumasta hyvää palautetta tapahtuman yhteistyökumppaneilta. He ovat myös saaneet hyvin myönteistä palautetta EuHorin kulttuuripolkuun osallistuneiden koululaisten opettajilta. EuHor meni Törönen-Ripatin mielestä ihan hyvin, vaikka hän hieman pettyi Mikkelin Art & Designin viikon onnistumiseen Studio Wäkevän osalta. Viikko ei kuitenkaan ollut hänelle täysi pettymys: Sillä viikolla kuitenkin meidän tärkeät sidosryhmät kävivät näyttelyssä. Nämä sidosryhmät ovat museot, opettajat, kaupungin kulttuuritoimi, taiteilijat itse, taiteilijaseurojen jäsenet ja mistä olin erityisen iloisesti yllätynyt oli, kun TAIDE-lehden päätoimittaja Pessi Rautio kävi katsomassa näyttelyn.

Törönen-Ripatti nosti Helakorven (2009) kuviosta viimeisessä haastattelussa esille ohjauksellisen osaamisen ja tiimityö- ja verkostotaidot. Törönen-Ripatin mukaan hän pääsi EuHorin kulttuuripolun aikana näkemään kehitystäni ohjauksellisen osaamisen kautta, joka on aikaisemmin tullut ilmi asiakaspalvelussa:

Sitten kuitenkin tommoset taidekasvatusprojektit, missä tulee ryhmä toisensa jälkeen eikä ikinä voi tietää mitä sieltä ovesta tulee sisään, se pakottaa meidät tulkitsemaan tilanteita. Ihan hirvittävän hyvä homma tämmösen gallerian pitämisessä on, että sillä samalla anturilla meidän pitäisi pystyä näkemään, kun joku astuu tosta ovesta sisään, et onko se tullu lompakon kanssa, onko se tullu sadetta pakkoon, onko se tullu näyttelyä kattoon vai haluaako se kertoa tarinoita. Semmoinen samanlainen anturointi ja vuorovaikutuskanavan etsiminen.

Tiimityö- ja verkostotaitojen osa-alue tuli hänen mukaansa esille erityisesti niinä hetkinä, kun me teimme töitä enemmän yhdessä: ”Aikaisemminhan se on ollu

enemmän sitä et ollaan tehty yhdessä töitä; me ollaan tehty omia puoliaamme siitä asiasta, vaikka ollaan saman asian kimpussa töitä.” Muut kuvion osa-alueet ovat Törönen-Ripatin mukaan menneet entisestä vähän eteenpäin.

Kysyin Törönen-Ripatilta oliko mentoroinnilla erityistä merkitystä EuHori 2014 toteutuksessa, ja toiko tiedostettu mentorointityöskentely joitain uusia ajatuksia toteutuksiin aikaisempaan verrattuna. Hänen mielestään tilanne on aivan erilainen, kun työtä tehdään yhdessä yksin tekemisen sijaan:

Esimerkisi toi kulttuurpolun toteutus, niin kyllähän se mikä mun mielestä oli hauskaa, että aika nopeeta me pystyttiin muuttaa suunnitelmia lennosta tilanteesta riippuen ilman ongelmia. - - Sä oot kuitenkin vuoden alusta ollu mun kanssa tässä Studiolla.

Törönen-Ripatin mielestä suurin ja paras mentoroinnista johdannainen on ollut se, että hänen on täytynyt käydä tuttuja asioita uudelleen läpi ja miettimään niitä normaalista poikkeavalla tavalla. Mentorointi ei hänen mukaansa tuonut kentälle mitään ”maailmaamullistavaa”, mutta ei nää sitä myöskään aivan merkityksettömänä:

Kyllähän ne muuten on ollut peruskauraa, ei se mitään maailmaamullistavaa oo tuonu. Mun mielestä kuitenkin ehkä tommosessa tapahtumasuunnittelussa on hedelmällistä, kun on joku toinen, joka sitä prosessia käy mukana läpi.

Ideaaleiksi kuvatuilla mentorointisuhteilla on edessään erilaisia haasteita. Törönen-Ripatti ei kuitenkaan nää mentorointisuhteessa mahdollisiksi haasteiksi luetuista asioista eriyisen haastavina. Hän huomauttaa, että meidän mentorointisuhteemme on onnistunut, koska olen ollut hänelle töissä ennenkin ja nyt sen lisäksi pitkän harjoittelujakson kuluvat vuoden mittaan. ”Se mikä mulla tässä enemmänkin on haasteena, et kun ne seuraavat harjoittelijat tulee, et mitä mä sitten teen.” Törönen-Ripatti on huomannut, että mentoroinnin toimivaksi työskentelytavaksi, jota voisi ehkä käyttää enemmänkin. Sillä tavalla tulevat oppilaat ja harjoittelijat voisivat saada enemmän irti.

Törönen-Ripatin mielestä tämä mentorointisuhte on muuttanut tapaa miten hän lähestyy mentorointia. Hänen on huomannut, miten hedelmällistä mentorointitoiminta voi olla, jonka jälkeen hänen kynnyksensä lähteä ohjaamaan pitempiä (harjoittelu)jaksoja voi tulevaisuudessa kasvaa. Tämän nykyisen suhteen luomiseen on

kulunut neljä vuotta ja tämän kahdeksan kuukauden aktiivinen yhdessä tekeminen harjoittelujakson aikana. Haasteena seuraavalle suhteelle voi Törönen-Ripatin mukaan olla se, että seuraavan harjoittelijan tai mentoroitavan kanssa voi tulla vastaan kiirehtiminen; jos on tottunut pääsemään asioissa helposti eteenpäin ja suoraan asiaan, voi seuraavan mentoroitavan kanssa kiirehtiä. Hän näkee myös Studion toiminnassa paikan mentoroinnille:

Kyllä sen näkee miten, jos ajattelee mitä toi mentorointi vois olla, niin jos mulla olis joskus varaa palkata työntekijä niin se vois olla ihan hyvä, jos hänellä ois mahdollisuus mentorointiin. Mutta niin kuin ollaan aikaisemmin keskusteltu niin eihän se ihan henkilökemioiden takia työnantajan ja työntekijän välillä aina onnistu. Ei se ole niin itsestäänselvää, että mentorointi on vaan jotain semmosta, minkä voi tosta noin vaan alottaa. Sitten on myöskin niin, että nyt on ollut mm. polvileikkausten takia iisimpi vuosi tässä niin nyt on myös ollu itsellä aikaa siihen mentorointiin.

Törönen-Ripatin mielestä ideaalisesti toimivan mentorointisuhteen vahvuuksia on se, että hän on oppinut itse samalla: ”Se vahvuus mikä mulle aina näistä tuppaa jäämään on se, että tajuaa kasvaa itekin, ja pystyy tätä kautta paremmin valmentamaan toista työhön.” Törönen-Ripatin mielestä kuva mentorin asiantuntijuudesta (Helakorpi 2009) on toimiva, koska siinä näkyy mitä kaikkea tapahtuu samanaikaisesti, kun työtehtävissä mennään niin sanotusti vain paikasta A paikkaan B. Mentorin tehtävä on miettiä työtehtäviä siltä kannalta. Nämä ovat Törönen-Ripatin mielestä asioita, jotka vaikuttavat työpaikalla viihtymiseen, ja jotka on otettava huomioon.

Törönen-Ripatti pitää mentorointisuhteen yhtenä vahvuutena sitä, että se paljastaa asioiden hyviä ja huonoja puolia sekä kehityspaikkoja. Tämä oli yksi asia mikä Törönen-Ripattia erityisesti kiinnosti tähän tutkimukseen lähtiessään, sen lisäksi, että hän pääsi näkemään miten studio-galleriatoiminta taipuu vastaavaan toimintaan.

Aina se on vähän tässä taiteen kentässä, kun kaikki kulminoituu siihen suureen taiteilijaan, ja sen nimeen. Kun toimiala on hyvin henkilökeskeinen niin silloin mun mielestä mentorointi avaa sitä pakettia aika hauskaasti. Siinä on paljon semmosia asioita mitä itekki huomaa et on aina tehnyt näin. Ja sanotaanko että tässä mentoroinnissa on ollut todella hyvää se, että se on antanut sateenvarjon kokeilla jotain. Et yleensä on toimittajia on ollut hirvittävän vaikea saada puhumaan kenenkään muun kanssa minuun ja Studioon liittyvistä asioista – nyt ne jopa suostuu puhumaan mun galleria-apulaisen kanssa ja muiden taiteilijoiden kanssa.

Törönen-Ripatti on toiminut mentorina aikaisemminkin ja hänelle on jäänyt positiivinen tunne viimeisen kahdeksan kuukauden harjoittelu- ja mentorointijaksosta. Se ei ole tuottanut Törönen-Ripatin mielestä hirveitä ponnistuksia, koska tunsimme toisemme entuudestaan niin hyvin:

Aina välillä on sit täytyny sillai ryhdistäytyä, koska siinä on myöskin vaaransa et tuntee toisen kauheen hyvin. Me ollaan kuitenkin pidetty tiukasti kiinni siitä että haastattelut ym. työt on tehty ja asiat on purettu. Se on tavallaan silloin kun se ihminen loksahuttaa siihen työpaikkaan niin se on ihan hyvä tapa se mentorointi.

Mentorointi on kahden kauppa, ennen kaikkea tasavertainen mentorointisuhde, josta molemmat osapuolet hyötyvät ja oppivat toisiltaan. Kysyin Törönen-Ripatilta mitä hän on saanut tai oppinut minulta mentorointisihteen aikana. Hän kertoo oppineensa katsomaan omaa galleriatoimintaansa kohderyhmänsä kannalta, siihen mitä ja missä Studio Wäkewästä näkyy eri asiakkaille: Esimerkiksi näyttelyn katsojalle, taiteen mahdolliselle ostajalle ja itse taiteilijoille pitää kaikille olla erilaiset lähestymistavat. Antamalla minulle erilaisia tehtäviä ja kuuntelemalla kysymyksiäni Törönen-Ripatti on saanut uusia ajatuksia miten Studio voisi olla paremmin esillä ja mitä kaikkea pitää ottaa sen suhteen huomioon. Tämä sama teema tuli esille European Horizonsia tehdessä.

Kulttuurituottajaharjoittelijan ja –mentorin läsnäolo ja työpanos vaikutti ehkä osaltaan tapahtuman luonteeseen, tehden siitä mahdollisesti rennomman. Myös tapahtumatuotantoa on ollut helpompi käsittää kuvataiteen yhteydessä:

Ihmiset esimerkiksi taiteilijat on huomannu, että tää ei oo pelkästään mun pientä puuhastelua ja se tuo paljon enemmän lihaa luiden ympärille. Kaikki ei tähtää siihen et tulee jotain rojua seinille vaan, se et laitetaan näyttely pystyyn ei tuo liiketoimintaa tänä päivänä paskan vertaa.

Mentoroinnista puhuttaessa nostetaan joskus esille väittämä ”mentori tukee ja helpottaa mentoroitavan siirtymistä työelämään”. Mentoroitava saa mentorointisuhteesta lisää luottamusta tekemiseensä, hän varmasti oppii nopeammin ja tehokkaammin kuin muussa tilanteessa ja hänelle avautuu uusia näkökulmia asioihin (Alfred, ym. 2000, 26). Mentoroitavan itsetunto kehittyy kehittyä eri alueiden syvällisempien ja laajempien pohdintojen ja onnistumisen kokemuksen kautta (Nakari, ym. 1998, 28). Törönen-Ripatti toivoo, että väittämä pitäisi paikkansa:

Toivon mukaan väittämä voisi pitää paikkansa. Se mikä on ihan oleellista teidän harjoittelijoiden kannalta näissä harjoitteluissa, silloin kun harjoittelijan ottaa niin pitää ymmärtää se oma vastuu pitää ymmärtää. - - Työelämäkin on nykyään semmosta että se on katkonaisista pätkistä koostuvaa, niin ei kyllään oo enää semmosta tilannetta, että sä voisit 40-vuotta kehittyä siinä työpaikassa. Ei ole varaa tuudittautua semmoseen. Se oma työpaikka pitää tehdä, lunastaa ja jos oot meinannu jatkaa niin sun pitää luoda ja kehittää itselles niitä työpaikkoja. Siinä mielessä työelämä tuntuu varmasti hirveän pelottavalta suurimmasta osasta.

Törönen-Ripattia työelämä ei ole koskaan pelottanut, koska hän yrittäjäperheestä kasvaneena pitää oman työpaikan luomista enemmän kuin normaalina käytäntönä. Hänen mielestään mentorointi voisi kuitenkin olla paikallaan, kun edessä on suuria muutoksia, olivat ne sitten hyviä tai huonoja:

Mentoroinnissa tulis pitää se ajatus kirkkaana siitä, että se mentorointi on mahdollisuus ihmiselle itselleen, etsiä ja luoda jotain uutta siihen omaan työhönsä. Sen ei välttämättä tarttis olla ainoastaan niissä pelottavissa murros- tai kriisivaiheissa vaan se voisi olla myös silloin kun kaikki menee hemmetin hyvin, niin voisi ajatella et mitä seuraavaksi: oisko aika keksiä uutta tai kehittyä.

Otin tämän väittämän esille, koska omalta osaltani voin sanoa, että se on pitänyt paikkansa. Törönen-Ripatti on omalta osaltaan tukenut ja helpottanut osaltaan minun työelämään siirtymistäni. Olen muun muassa tuonut työhakemuksiani Törönen-Ripatille luettaviksi ja kommentoitaviksi, ja olen saanut niihin liittyen kommentteja ja muokkausehdotuksia.

Mut sekin on vähän semmonen homma et enhän mä nyt ihan kaikkien työhakemuksia lähtis punakynällä viivailemaan. Meidän mentoointisuhteessa poikkeuksellista se, että me tunnetaan niin pitkältä ajalta, että tommosta pystyy tekemään. Mut sit jos se henkilökemia natsaa niin tai molemminpuolinen kunnioitus on sitä niin se voi toimia.

Mentorointisuhde noudattaa aivan samaa elinkaarta, kuin muutkin ihmissuhteet: tämä suhteiden elinkaari esitetään Alredin (2000, 74) Mentorointi-kirjan kuvassa. Törönen-Ripatti kertoo olevansa yksi monista suomalaisista ihmisistä, jotka ystäväystyvät työtä tekemällä. Hänen mukaansa se, mikä me ymmärrämme verkostoksi tarkoittaa käytännössä sitä, että sinulla on ystäviä. Törönen-Ripatin mukaan, vaikka mentorointisuhde on tasavertainen, on siinä vielä mukana jonkinlaista hierarkiaa:

Se voi olla tämänkin mentoroinnin kanssa esimerkiksi sitten, kun mä en enää ole sun harjoitteluohjaaja ja sä et ole enää opiskelija, sä muutat jonnekin, sä teet vähän aikaa töitä, jolloin sun oma ammatillinen identiteetti kasvaa. Sen jälkeen me ollaan oikeesti vasta ihan tasavertasia, koska kyllähän tässä suhteessa kuitenkin on hierarkia.

Törönen-Ripatti nostaa kuvasta (Alred 2000, 74) erityisesti viimeisen kohdan; suhteen muuttuminen esimerkiksi ystävyudeksi:

Se on kauheen kiva et täällä viimeisessä kohdassa lukee tää ystävyys. Loppujen lopuks tämmösessä mentorointiprosessissa lähtee liikkeelle siitä et joku haluaa apua ja joku haluaa auttaa. Lähtökohta ei ole se, että 'aletaan ystäviksi', vaan tottakai siinä on molemmilla mielessä se hyöty. Jos sä oot ystävä, se voi olla jopa yksi este sille mentoroinnille. Pitää olla sen verran etäisyyttä, että pystyy analyttisesti toimimaan, jotta voi antaa kunnollista palautetta ja kritiikkiä. Mentorointi on kuitekin semmosta inhimillistä toimintaa, ja niinkuin muutenkin ihmisten kanssa on; mitä pitempään sä oot ollu tai mitä paremmin sä tunnet ihmisen niin sen vaikeammaksi se palautteen ja kritiikki antaminen muuttuu.

Otan luvussa kolme esille Alredin (2000) mentoroinnin kolmivaiheisen mallin. Mallin vaiheet ovat perustutkimus, uuden oppiminen ja toimintasuunnitelma (Alred, ym 2000, 36). Törönen-Ripatti nostaa mallista esille hänen mielestään olennaisimpia asioita. Perustutkimusvaiheesta hän sanoo seuraavaa:

Perustutkimusvaihe on sitä, et se mentoroitava aktivoituu/voimaantuu; mikä tulee siitä et mentoroitava kannustaa ja luo pohjan sille. Alkuvaihe missä tutustutaan, tökitään kepillä jäätä ja katsotaan toisen tilannetta.

Uuden oppimisen vaihe on Alredin (2000) mallin toinen ja usein pisimpään kestävä vaihe. Uuden oppimisen vaiheessa tärkein asia on mentoroitavan heikkouksien ja vahvuuksien tunnustaminen ja kokemusten jakaminen. Kokemusten jakaminen tulee kyseisessä mallissa vasta toisessa, uuden oppimisen vaiheessa, mutta Törönen-Ripatti kokee, että se sopii otettavaksi esille jo perustutkimusvaiheessa:

Mä ainakin aloitan sillä. Se kokemusten jakaminen on juuri sitä, että sä tapaavat ihmiset, näät mitä me tehdään, mä kerron sulle mikä on menny päin mäntyä – se on sitä kokemusten jakamista. Ja yleensä mä kerron myöskin sen, missä mä olen itse epäonnistunut, mikä on mun mielestä tosi tärkeätä. Meillä pitäisi olla Suomessa konkurssin tehneiden päivä, koska ne ihmiset on todella oppinu ne asiat. Jos sä et ikinä epäonnistu

niin mistä sää oikeen opit? Jos sä vaan teet sitä missä sä oot aina onnistunut, niin sä teet vaan sitä mitä sä jo osaat.

Kokemusten jakaminen on Törönen-Ripatin mielestä erittäin tärkeä vaihe mentoroinnissa ja muutenkin asioiden jakamisessa. Törönen-Ripatin mielestä yhdessä töiden tekeminen on myös erittäin tärkeää. Hän ei niinkään käytä mentoroinnissaan valmiiksi suunniteltuja työskentelymalleja, vaan kuvailee omaa mentorointitapaansa näin:

Ei se mun mentorointitapani ole sitä et hössötän aamusta iltaan ja sit tehään töitä, vaan ennemminkin semmonen työn kautta tekemällä tekeminen. Musta tuntuu et se usein vahvistaa toisen identiteettiä. Mä oon esimerkiksi oppinu editoimaan sillä tavalla, että mä oon ollu kädet näppäimistöllä ja mulle on näytetty et 'painat tosta ko mä sanon nyt ja tosta kun sanon et älä enää.' Mä oon ihan käytännönläheisesti oppinu ne asiat ja se on musta ehkä se kaikista paras tapa opettaa, että tehdään rinnakkain töitä – se on hirveän tärkeä osa mentorointia. En vois kuvitellakaan, et oisin semmonen mentori, joka tapaa vaan aamukahvin merkeissä kerran kolmessa viikossa, tai että joutuisin seuraamaan jotain tarkkaa mallia mitä pitäisi tehdä.

Tammikuusta syyskuun loppuun olimme Törönen-Ripatin kanssa hyvin intensiivisessä mentorointisuhteessa, ja se sujui Törönen-Ripatin mielestä onnistuneesti. Hänen mielestään kehityin muun muassa asiakaspalvelupuolella ja hänen mielestään tutkimuksen mentorointihaastattelut ja muut keskustelut esimerkiksi tulevaisuudesta ja työllistymisestä ovat olleet toimivia:

Tää on kaikenkaikkiaan menny, koska me ollaan pystytty ihan analyttisesti keskustelemaan, toimimaan ja miettimään näitä asioita. - - Sä oot kans itte miettiny mitä siinä vois olla ja näin mikä on menny hirmu hyvin.

Törönen-Ripatin mielestä on erityisen mielenkiintoista olla mukana tekemässä ”ensimmäisiä” tai uusia asioita, kuten tätä tutkimusta:

Mut mun mielestä tämmösiä uusia avauksia kaivataan, varsinkin tänä päivänä tällä alalla, on ainoa tapa millä me selvittääm tän laman yli; on se et meillä on koko ajan niitä uusia avauksia. Kaikenkaikkiaan ihan positiivinen kokemus ja odotan innolla työn valmistumista.

6 PÄÄTELMÄT JA OMA REFLEKTIO

Tutkimuksessani pohdin mentorointisuhteen etuja, haasteita ja mahdollisuuksia kulttuurituotannon toimikentällä yhden esimerkkitapauksen valossa. Nykyaideprojekti European Horizons 2014 rajasi mentorointitutkimukseni ajallisesti. Työstin opinnäytetyötäni projektin suunnittelun, toteutuksen ja loppupalautteen ohessa, joka tuo tutkimukseeni kulttuurituotannon teeman. Tutkimuksen keskiössä toimivat Törönen-Ripatti, mentori, ja minä, mentoroitava. Tutkimukseni on siitä erikoinen, että olen itse tutkimuksen kohteena mentoroitavan roolissa. Saadakseni kattavan otannan mentorointisuhteen toiminnasta täytyy minun itse tuoda omat kokemukseni osaksi päätelmiä. Tässä luvussa esitän sekä tutkimukseni päätelmiä että omaa reflektiotani mentoroinnista. Käytän omassa reflektiossani materiaalina Seppo Helakorven ”Mentorin asiantuntijuuden osa-alueet”-kuviota (Helakorpi 2009, 15) ja ”Thannementoroinnin luonnehdintaa”-listaa (Abramova 2007, 99).

Ennen tutkimustani ymmärsin mentorointi-käsitteen vain yleisesti: mielestäni se oli tilanne, jossa joku vanha, tai vanhempi, henkilö opettaa nuorempaa henkilöä jossakin asiassa. Opin tutkimukseni aikana mentorointi-termin alkuperän sekä mentoroinnin ja muun ohjaavan toiminnan eroja; ennen tutkimustani en ole nähnyt eroja esimerkiksi opettamisen ja mentoroinnin välillä. On myös hyvin yleistä nähdä mentorointi pelkästään mentoroitavan saamana hyötynä: ehkä siksi, koska mahdollinen muutos ja uuden oppiminen on helpommin nähtävissä nuorena kokemattomammassa henkilössä. Mentoroinnissa molemminpuolinen hyöty on avaintekijä, jota en ollut aikaisemmin tiedostanut.

Yllätyin myös, kuinka paljon mentoroinnista löytyy materiaalia: mentoroinnin teoriaa, erilaisia työskentelymalleja ja mentoroinnin erilaisia sovelluksia. Tutkimukseni on vain pintaraapaisu käsitteestä mentorointi. Törönen-Ripatin ja minut kuitenkin yllätti erityisesti se, kuinka en törmännyt kulttuurialan tai kulttuurituotannon puolella mentorointitutkimuksiin. Tämä oli kuitenkin meille molemmille vain yksi syy lisää lähteä tekemään tätä tutkimusta.

Pidin jollakin tasolla Törönen-Ripattia mentorinani jo ennen tutkimusta ja suhteen yhteistä tiedostamista. Silloin en vielä käyttänyt hänestä termiä mentori, vaan pidin Törönen-Ripattia eräänlaisena roolimallina ja ihmisenä jolta halusin oppia lisää,

varsinkin ammatillisesti. Mentoroitavan rooli tuntui luontevalta (Abramova 2007), tai oikeastaan siihen virallinen siirtyminen. Törönen-Ripatti ja minä olimme olleet epävirallisessa ja tiedostamattomassa mentorointisuhteessa jo pidemmän aikaa, ja viralliseen mentorointiin siirtyminen ei vaatinut minkäänlaisia ponnisteluja, koska tunsimme toisemme jo todella hyvin. Tutkimukseni ja intensiivisen kahdeksan kuukauden mentorointisuhde kuitenkin syvensi käsitystäni.

Abramovan (2007) mentoroinnin luonnehdinnassa mentoroinnin ihannejankohta on lähellä jotain siirtymävaihetta. Oman kokemukseni kautta voin sanoa, että mentorointi sopii erityisesti jossakin elämän murrosvaiheessa elävälle henkilölle. Mentorointi on oikea menetelmä silloin, jos haluaa saada vastauksia askarruttaviin kysymyksiin, syventää tietämystä omasta alasta, sen vaatimuksista ja pelisäännöistä. Mentoroinnin etuna on myös hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin. Siirtyminen työelämään aiheuttaa varmasti työllistymishuolia (Abramova 2007), enkä ole poikkeus. Työelämään siirtyminen on itselleni hyvin suuri ja ajankohtainen murrosvaihe ja olen tyytyväinen, että sain sen kynnyksellä hyvää mentorointia.

Mielestäni mentorointisuhteen suurin haaste on löytää itselleen oikea mentori oikeaan tilanteeseen; mentoroinnin täytyy olla kohdennettua oikeaan tilanteeseen oikealle henkilölle (Törönen-Ripatti 2014b). Itse hakeuduin Törönen-Ripatin oppiin, koska tiesin saavani häneltä juuri oman alani tietoja ja käytäntöjä. On myös hyvä, jos mentorilla on jo valmiiksi myönteinen suhtautuminen suhteeseen (Abramova 2007, 99), kuten Törönen-Ripatilla on: hän on toiminut mentorina aikaisemminkin ja hänelle on jäänyt niistä positiivisia kokemuksia.

Reflektoin mentorointisuhdetta omasta näkökulmastani käyttäen apuna myös Helakorven (2009) kuvaa mentorin osa-alueista. Erityisesti Helakorven (2009) kuvion substanssiosaamisen osa-alue nousi esille omassa reflektiossani. Olen saanut paljon tulevassa ammatissani tarvittavaa, jopa vaadittua, ammatillista tietotaitoa ja tietoa alasta yleisesti. Pääsin näkemään todella läheltä miten pk-yritys pyörii ja kahdeksan kuukauden aikana ehdin nähdä Studio Wäkevä monenlaisia tilanteita. Studio Wäkevä toimii hyvin lähekkäin toisen pk-yrityksen kanssa, ja tätä kautta pääsin myös seuraamaan miten kaksi saman alan yritystä toimivat lähekkäin omilla erilaisilla ja persoonallisilla tavoillaan.

Sain kokemusta vaihtelevista työelämäntilanteista ja pääsin näkemään miten suurienkin muutosten jälkeen toimitaan. European Horizonin osalla kyseessä oli rahoitus, joka pisti alkuperäiset suunnitelmasta aivan uusiksi. Mielestäni kokemus oli hieno, koska suurista muutoksista huolimatta saimme tapahtuman järjestettyä, ja se sisälsi tavalla ja toisella kaikki suunnittelemani asiat. Työelämäntietouteni ja ammatillinen tietotaitoni taiteen kentällä kehittyi pitkin harjoitteluaikani, kun pääsin tekemään useiden erilaisten ihmisten töitä: sain tehdä töitä esimerkiksi eri alojen taiteilijoiden ja toimittajien kanssa. Tällöin sain opetella mukauttamaan toimintaani erilaisten tilanteiden ja kulttuurien mukaan. Kulttuurituottajan täytyy pystyä toimimaan hyvin erilaisten ihmisten kanssa ja mukautua erilaisiin tilanteisiin tarvittaessa. Mentorointini aikana tulivat Mikkelin taidepiiri, toimittajat ja luovalla alalla toimivat yritykset tutuiksi. Yrityksen ja sen liiketoimintaan, kuten sen liikevaihtoon ja yhteistyökuvioihin tutustuminen on osa saamaani työyhteisöllistä osaamista (Helakorpi 2009, 15).

Sain loistavaa ohjausta sekä ennen että jälkeen European Horizonsin. Ohjauksellinen osaaminen keskittyy työskentelyn sosiaaliseen luonteeseen (Helakorpi 2009, 15) ja kulttuurin kenttä on erittäin sosiaalinen ala, joka perustuu ihmisten kanssa toimimiseen, ihmissuhdetaitoihin ja siihen, että tunnet oikeat ihmiset. Studio Wäkewässä työskentely on myös hyvin sosiaalista. Törönen-Ripatti on loistava ohjaaja, joka osaa kannustaa, motivoida sekä opastaa ja neuvoa. Sain mentoroinnilta omaan alaani ja työnkuvaani liittyvää informaatiota (Abramova 2007, 99).

Kehittämisen osaamisesta nostan esille oman organisaation ja sen toimintatapojen tuntemuksen (Helakorpi 2009) ja hiljaisen tiedon siirtymisen. Mentoroinnin aikana Studio Wäkewä tuli organisaationa hyvin tutuksi töitä tekemällä ja ihmisiä tapaamalla. Olen oppinut kahdeksan kuukauden harjoittelu-/mentorointijaksollani paljon, sekä konkreettisista työtavoista että elämästä yleensä. Sain työnhakuun liittyvää tukea sekä arvokasta työkokemusta (Abramova 2007) Törönen-Ripatilta; hän auttaa minua työhakemuksieni kirjoituksessa ja toimii suosittelijani. Sain kahdeksan kuukauden aikana tehdä paljon töitä ja sain ottaa jopa jonkin verran vastuuta Studio Wäkewän toiminnasta. Mentoroinnin antia oli myös verkostojen esittely (Abramova 2007): Törönen-Ripatti esitteli minut omalle verkostolleen vähitellen viemällä minua mukaan palavereihin, tiedotustilaisuuksiin ja yhteistyökuvioihin.

Itse tutkimuksen haasteena toimi erityisesti se, että olen itsekin osa tutkimusta subjektina, tutkimuksen kohteena. Tämä oli välttämätöntä, koska en usko, että mentorointisuhdetta voi käsitellä kokonaisvaltaisesti ilman mentoroitavan näkökulmaa. Koska olen itse tutkimuksen toinen puoli, ja hyvin aiheen keskiössä, oli aiheen objektiivinen rajaaminen ja arviointi hankalaa. Voi myös olla, että kulttuurin kentällä mentoria on hankala löytää: Kulttuuriala on kenttä, missä isot egot ja persoonallisuudet kohtaavat ja tästä syystä mentorointisuhteen muodostaminen voi olla joko hankalaa tai täysin mahdotonta. Mentorin tulee myös järjestää mentoroinnille tarpeeksi aikaa ja vuorovaikutuksen tulee toimia (Abramova 2007, 99).

Kyseinen mentorointisuhde vastaa yleistä käsitystä toimivasta mentoroinnista. Mentoroinnin molemmat osapuolet kokivat suhteen toimivaksi ja hyväksi kehitysmenetelmäksi. Sekä Törönen-Ripatin että minun käsitykseni mentoroinnista syventyi ja on muuttanut tapaa miten suhtaudumme menetelmään tulevaisuudessa. Voi olla, että joku päivä, kun olen saanut tarpeeksi kokemusta alallani voisin itse alkaa mentoriksi. Olen itse kokenut, millaista on saada loistavaa mentorointia ja tiedän kokemuksesta ja tutkimukseni seurauksena mitä mentorina toimiminen vaatii. Monet elämässään hyvää mentorointia saaneet ovat jatkaneet tätä, jopa eräänlaista perinnettä mielellään eteenpäin.

”We know more than we can tell” - Polanyi, *The Tacit Dimension* 1967 (Smith, 2003).

LÄHTEET

- Abramova, A. 2007. Mentoroinnin merkitys työelämään siirtyvälle. WWW-dokumentti. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/18146/setyoela.pdf?sequence=2>. Luettu ja päivitetty. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. 2000. Mentorointi. Infoviestintä.
- Gradutakuu. 2014. Un muotoinen kaari. WWW-dokumentti. www.gradutakuu.fi/2010/07/01/un-muotoinen-kaari/. Luettu ja päivitetty. Gradutakuu – Erilainen graduopas.
- Helakorpi, S. 2009. Mentorointi ja hiljainen tieto: Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuden ja sen arviointiin. PDF-tiedosto. Helakorpi Seppo – mentorointi ja hiljainen tieto.pdf. Luettu ja päivitetty.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2009. Cummunicare! Viestintästragiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juusela, T., Lillia, T., Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- KvaliMOTV, 2014. Avoin haastattelu. WWW-dokumentti. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html. Luettu ja päivitetty. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto, menetelmäopetuksen tietovaranto.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Huhtala, T. 1998. Mentorointi – Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Forssa: Painotalo Auranen.
- Nuutinen, O. 2014. Hiljainen tieto. WWW-tiedosto. kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto. Luettu ja päivitetty. Jyväskylän yliopisto: Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali.
- Shea, G., F. 2002. Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors. WWW-dokumentti. site.ebrary.com.ezproxy.mikkeli.ami.fi:2048/lib/mikkeli/reader.action?docID=10058896. Luettu ja päivitetty.
- Smith, M. K. 2003. Michael Polanyi and tacit knowledge. WWW-dokumentti. infed.org/mobi/michael-polanyi-and-tacit-knowledge/#tacit. Luettu ja päivitetty.
- Studio Wäkewä, 2014. European Horizons 2014 lehdistöiedote. PDF-tiedosto. EuHOr2014 press.pdf. Luettu ja päivitetty.

Studio Wäkewä 2013, 2013. Kasvuymäristö visuaaliselle taiteelle. PDF-tiedosto. Studio Wäkewä 2013 TK.pdf. Luettu ja päivitetty.

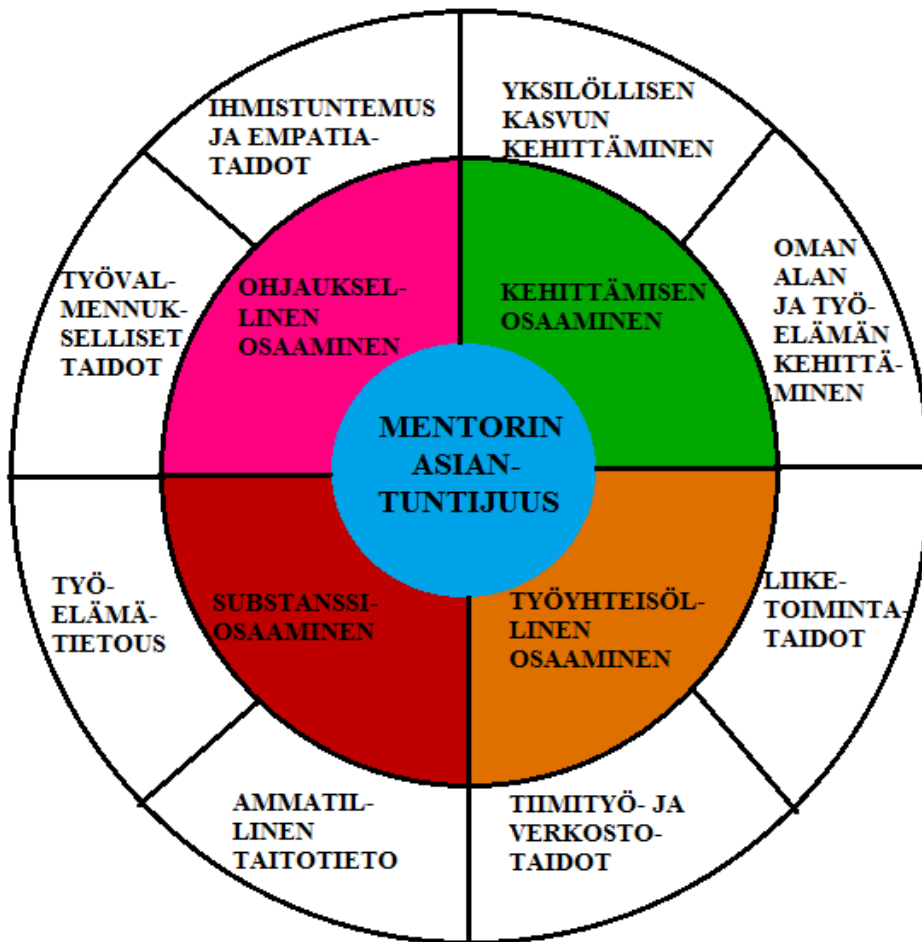
Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalitsseura, Gummerus.

Törönen-Ripatti, K. E. 2014a. Haastattelumateriaali Alkutilanne 17.4.2014, Mikkeli. Kesto 1:19:59.

Törönen-Ripatti, K. E. 2014b. Haastattelumateriaali Tilannekatsaus 22.8.2014, Mikkeli. Kesto 1:40:35.

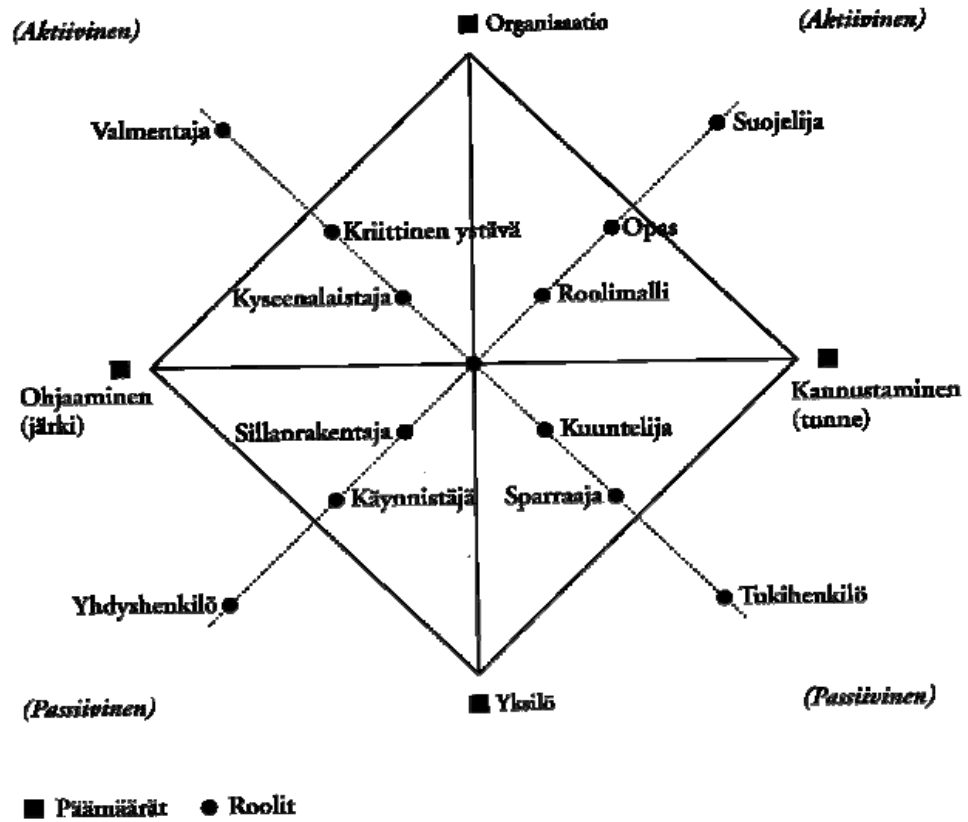
Törönen-Ripatti, K. E. 2014c. Haastattelumateriaali Jälkipyykki 8.10.2014. Mikkeli. Kesto 1:28:39.

Mentorin asiantuntijuus ja vaikuttamiskeinot



Kuva 4. Mentorin asiantuntijuuden osa-alueet (Helakorpi 2009, 15).

Mentorin asiantuntijuus ja vaikuttamiskeinot



Kuva 5. Mentoroinnin vaikuttamiskeinoja ja rooleja (Juusela, ym. 2000, 27).

Haastattelu 1: Alkutilanne

- Kerro omasta taustastasi: kuvaile itseäsi ja ammattitaustastaasi?
- Mistä työhistoriamme alkoi?
- Mitä projekteja olemme yhdessä tehneet?
- Taustat nykyiselle projektille, jota olemme nyt tekemässä? Projektin tilanne tällä hetkellä?
- Mitä mielestäsi tarkoittaa termi ”mentorointi”?
- Oletko itse ollut ns. mentorointisuhteessa (mentorina/mentoritavana)? Mielipiteitä asiasta?
- Mitä ovat mielestäsi mentorin/mentoritavan tehtävät?
- Mitä ajatuksia kyseisen mentorin osaamisalueita kuvaavan kuvion (Helakorpi 2009) osa-alueet herättävät? Miten nämä alueet tulevat esille meidän yhteistyössämme?
- Mentoroinnin yhtenä vahvuutena pidetään hiljaisen tiedon siirtämistä eteenpäin. Mitä tämä hiljainen tieto voi olla taiteen kentällä ja meidän välisessä työskentelyssä?

Haastattelu 2: Tilannekatsaus

- Missä olemme menossa European Horizons 2014 kanssa?
- Mitä tapahtumaan tulee sisältymään?
- Millaisista asioista muodotuu hyvä mentorointisuhde? Entä epäonnistunut mentorointisuhde?
- Mihin kannattaa kiinnittää huomiota hyvän mentorointisuhteen onnistumiseksi?
- Onko statuksella vaikutusta mentorointisuhteessa? Voiko esimies toimia mentorina?
- Minkälaisia asioita mentori voi odottaa mentoritavaltaan? Entä mitä mentoritava voi odottaa mentoriltaan?
- Mitä odotuksia sinulla on joiden haluaisit tehdä ja täyttää tämän mentorointisuhteen aikana?
- Millaisia mentorointitilanteemme ovat olleet?
- Millaisia mentoroinnin keinoja ja rooleja käytät? Mentorin vaikuttamiskeinoja ja rooleja (Juusela, ym. 2000, 27)

Haastattelu 3: Jälkipyykki

Haastattelupohjat

- European Horizons 2014 on nyt ohi – kommentteja tapahtuman onnistumisesta?
- Mitä ajatuksia kyseisen mentorin osaamisalueita kuvaavan kuvion (Helakorpi 2009) osa-alueet herättävät nyt kun harjoittelu ja European Horizons on ohi?
- Onko mentoroinnilla ollut erityistä merkitystä projektin toteutuksessa? Toiko mentorointityöskentely joitain uusia ajatuksia toteutuksiin verrattuna aikaisempaan työskentelytapaan?
- Mitä haasteita ideaalissa mentorointisuhteessa näet juuri nyt? Entä millaisia vahvuuksia?
- Miltä tuntui toimia mentorina?
- Mentorointi on kahden kauppa, ennen kaikkea tasavertainen mentorointisuhde, josta molemmat hyötyvät ja oppivat toisiltaan. Mitä sinä olet saanut minulta?
- Mitä olet mieltä väittämästä ”mentori tukee ja helpottaa siirtymistä työelämään”?
- Missä vaiheessa olemme suhteemme elinkaarella (Alred, ym. 2000, 74)?
- Käytin tutkimuksessani mentoroinnin vaiheiden kuvaamiseen Alredin (2000) kolmivaiheista mallia. Mitä ajatuksia kuvasta herää?
- Miten tämä intensiivinen mentorointijakso erikoistumisharjoitteluni aikana onnistui?
- Miltä tuntui olla osana tätä tutkimusta?