

Mentoroinnista tukea osaamisen kehittämiseen

2.12.2022

Mentorointi on tapa oppia uutta kokeneemman tuella. Se on luottamuksellinen yhteistyösuhde, jossa aktori eli mentoroitava ja auktor eli mentori kohtaavat oppimisen ja osaamisen kehittämisen merkeissä. Molemmat osapuolet oppivat prosessissa todennäköisesti paljon niin itsestään kuin keskustelun kohteena olevasta teemasta. Prosessi rakentuu aktorin tarpeille ja tavoitteille, jotka toimivat prosessin punaisena lankana. (Kanninen, Nylund &Kupias 2017, 5; Palviainen 2021, 4.) Käytännössä mentoroinnin avulla pystytään rakentamaan hyvä tukiverkosto erilaisissa konteksteissa ja tekemään yhteistyötä (Kangas & Soininen 2019, 56–57).

Olennaista mentoroinnin onnistumisen kannalta on se, että osapuolet voivat luottaa toisiinsa ja yhdessä sovittuihin asioihin. Siksi esimerkiksi keskustelujen luottamuksellisuudesta on hyvä sopia etukäteen ja pitää myös kiinni sovituista asioista. (Palviainen 2021, 4.) Aidon vuorovaikutuksen edellytys on luottamus. Luottamuksen syntymisen mahdollistaa se, että toimitaan rehellisesti ja avoimesti, annetaan positiivista palautetta ja ollaan kiinnostuneita toistensa ajatuksista. Sovituista asioista kiinni pitäminen viestii käytännössä luotettavuudesta. (Kanninen ym. 2017, 6–7; Gay 1994.)

Aktori on mentoroinnissa aktiivisessa roolissa, sillä mentoroinnissa on ensisijaisena tavoitteena hänen ja hänen osaamisensa kehittyminen. Mentoritapaamisten teemat pohjautuvat aktorin asettamiin tavoitteisiin. Lisäksi aktori vastaa omasta oppimisestaan ja siitä, mitä ja miten hän saamaansa kokonaisuutta käsittelee. (Kanninen ym. 2017, 11.) Kestoltaan mentorointisuhde on yleensä 6–12 kuukauden pituinen. Tällainen pitkäkestoisempi prosessi mahdollistaa paremmin luottamuksen rakentamisen ja toisaalta aktorilla on myös prosessoida käsiteltyä asioita ja nostaa niitä tarvittaessa myös uudelleen keskusteluun. Kestolle määritellään alussa selkä aikataulu, jossa aloittamis- ja loppumispäivämäärät ovat selkeästi määritelty. Tapaamisia on

yleensä noin kerran kuukaudessa. Kestoltaan tapaamiset ovat 1–2 tuntia ja ryhmämuotoisiin tapaamisiin varataan yleensä aikaa 1½–3 tuntia kerrallaan. (Kanninen ym. 2017, 12.)

Mentorointiin liittyvät tapaamiset helpottuvat Internetin myötä. Esimerkiksi Ensher & Murphy (2017, 299) huomattavatkin, että tulevaisuuden mentorointi tapahtuu todennäköisesti suurelta osin verkossa ja mentoroinnissa hyödynnetään erilaisia tietokonekeskeisiä kommunikointitapoja. Kirjoittajat mainitsevat blogit, chatit, tekstipohjaiset virtuaaliset ympäristöt, uutisryhmät, postituslistat ja muut vastaavat tavat. He puhuvat e-mentoroinnista.

Näkökulmia mentorointiin

Mentoroinnista voidaan tunnistaa erilaisia lähestymistapoja. Esimerkiksi Haaga-Helian Mentorioppaassa Heli Potinkara on mukaillut Kupiaksen ja Salosen 2014 taulukkoa, josta nämä mentorin ja mentoroitavan roolit eri mentoroinnin tavoissa on nostettu esiin. (Potinkara 2020 i.a.) Tunnistetut neljä mentoroinnin lähestymistapaa ovat tiedonsiirtomentorointi, opastava mentorointi, valmentava mentorointi ja dialoginen mentorointi. Tiedonsiirtomentoroinnissa mentorin rooli on olla tiedon ja osaamisen siirtäjänä. Hän antaa neuvoja ja on selvästi auktoriteetti. Vastaavasti aktorin rooli on ottaa tieto ja osaaminen vastaan. Hänen tehtäväkseen jää muistaa ohjeet ja noudattaa neuvoja. Mentoroinnin tapa on yksiviivainen. Mentori kertoo, miten asiat ovat ja aktori yrittää painaa kuulemansa asiat mahdollisimman tarkasti muistiin. (Kanninen ym. 2017, 9; Potinkara 2020, i.a.) Tätä voisi myös kuvailla autoritääriseksi mentoroinniksi.

Opastavassa mentoroinnissa mentori on tietojen ja taitojen opastaja. Mentori perustelee asioita ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuuksia. Aktori puolestaan perehtyy asioihin, harjoittelee taitoja, hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää asioita. Mentori kertoo, kysyy ja keskustelee sekä perustelee. Aktori kyseenalaistaa, kysyy, keskustelee ja harjoittelee. (Kanninen ym. 2017, 9; Potinkara 2020, i.a.) Tässä lähestymistavassa molemmilla on aktiivinen ja tasa-arvoinen rooli.

Valmentava mentorointi on mentorin näkökulmasta sitä, että hän toimii oivalluttajana, rohkaisijana ja voimaannuttajana. Tarvittaessa hän uskaltaa haastaa aktorin ajattelemaan asioita. Aktori on valmentavassa mentorisuhteessa reflektoija, oman toiminnan ja ajattelun tarkastelija. Hän myös tuottaa kehittäviä ratkaisuja. Mentorin rooli on valmentavassa mentorointisuhteessa auttaa aktoria löytämään ratkaisut ja voimavarat itsestään. Mentori ei anna valmiita ratkaisuja, vaan ohjaa löytämään suunnan. (Kanninen ym. 2017, 9; Potinkara 2020, i.a.) Tällainen jo enemmän vuorovaikutuksellinen tapa auttaa todennäköisesti molempia osapuolia oivaltamaan omasta itsestään ja tehtävistään olennaisia asioita.

Neljäntenä mentoroinnin muotona onkin dialoginen mentorointi. Siinä mentorin roolista tunnistetaan kanssakeskustelijan ja ideoijan roolit. Myös aktorin rooli on olla nimenomaan kanssakeskustelija ja ideoija. Uusia ajatuksia syntyy parhaimmillaan juuri tämän vuorovaikutuksellisuuden ja tasa-arvoisuuden takia. (Kanninen ym. 2017, 9; Potinkara 2020 i.a.) Erilaisten osaajien ajatusten törmäyttäminen on aina hyödyllistä. Kun konkarikin oivaltaa mahdollisuudet uusien näkökulmien oivaltamiseen, ollaan hyvällä tiellä.

Mentorointia voidaan toteuttaa lisäksi ryhmässä. Kokenut mentori tai mentoripari voi ohjata useampaa aktoria. Hyötynä on, että ryhmän jäsenet voivat oppia myös toisiltaan. (Kanninen ym. 2017, 9.)

Mentoroinnista saa potkua uralle ja bisnekseen

Perinteisesti mentorointi on liitetty urakehitykseen. Uraansa aloitteleva nuori hyötyy konkarin kanssa keskusteluista. Myös ryhmä- ja vertaismentorointi saattaa tulla kysymykseen. (Mentoroinnista apua uralle.) Käytännössä mentorointia hyödynnetään todella laaja-alaisesti eri toimialoilla. Esimerkiksi Alred & Garvey (2019, 8) listaamilta toimialoita löytyvät niin kiinteistöliiketoiminta, tehtaat, terveydenhoitoala, pankkiala, koulutusmaailma, pienyritykset ja start-upit, julkinen sektori ja valtionhallinto. Holloway (2014, i.a.) nostaa erityisesti esiin opetusalan, jossa aloittava opettaja hyötyy kokeneemman neuvoista, mutta käytännössä molemmat osapuolet hyötyvät prosessista. Lisäksi hyvä mentorointiohjelma alentaa nuorten opettajien siirtymistä toiselle alalle. Tätä näkemystä vahvistaa esimerkiksi Barondess (1997, 347), joka nostaa esiin tutkimuksen, joka on tehty lääketieteellisestä koulutuksesta valmistuneille. Valmistuneista 88 %, niistä 25 tiedekunnasta, joissa raportin mukaan oli ollut mentorointia, kokivat mentoroinnin vaikuttaneet heidän henkilökohtaiseen kehityksensä positiiviseksi. Vastaajista 72 % koki, että mentorointi on auttanut heitä myös stressinhallinnassa ja lisäksi 90 % niistä opiskelijoista, jotka kertoivat, että heillä oli ollut mentori, 81 % aloitti itse mentorina. Hyvä näyttää siirtyvän eteenpäin.

Uraansa aloittavat lakimiehet hyötyvät myös mentoroinnista. Esimerkiksi juuri oman yrityksen perustamiseen liittyen on tullut tukea, ja yrityksen perustaminen on aikaistunut verrattuna alkuperäiseen suunnitelmaan. Lakimiesliiton sivuilta käy ilmi, että vastavalmistuneet juristit mentoroivat opiskelijoita ja konkarit jo juristeina toimivia kollegojaan. Raja kokeneen ja aloittelevan juristin välillä on kahdeksan vuoden työkokemus alalta. (Mentorointi, Lakimiesliitto.) Ekonomeilla on ollut valtakunnallinen kehittymisohjelma tarjolla jäsenistölleen jo huomattavan pitkään. Toinen ihminen tarjoaa peilin. Peilin avulla voi löytää omia piilossa olevia vahvuuksia. (Ekonomit.)

Mentoroinnin merkitys positiivisena tekijänä jaksamisen, osaamisen ja työhön sitoutumisen näkökulmasta käy ilmi myös Hansfordin & Ehrichin (2005, 42) kirjallisuuskatsauksesta, johon he ovat käyneet läpi 40 tutkimusta mentoroinnista. Mainintoja positiivisista vaikutuksista on eniten tuen ja ohjauksen, ideoiden jakaminen ja ongelmien ratkaisu ja ammatillinen kehittyminen. Esiin on nostettu myös, että mentorointi on auttanut kehittämään strategiaa ja pääsemään sisälle oppilaitoksen kulttuuriin. (Hansford & Ehrich 2005, 43.)

Epäonnistumiseen liittyvistä seikoista on esimerkiksi mainittu, että odotukset asiantuntijuudesta tai mentorin persoonallisuudesta eivät ole toteutuneet ja mentorin ajanpuute on ollut haaste. Myös sukupuolten erot ovat nousseet esiin. Haasteita näyttää olleen myös siinä, että mentori ei ole kuunnellut aktorin omia näkemyksiä tai ei ole tukenut niitä. (Hansford & Ehrich 2005, 44.)

Mentoroinnilla voi hakea apua esimerkiksi omien vahvuuksiensa tunnistamiseen. Kun itsetuntemus lisääntyy, on usein helpompi tuoda se esiin esimeriksi uutta työpaikkaa haettaessa. (Mentoroinnista apua uralle.) Urasuunnitelmien ja -tavoitteiden selkeyttäminen onkin perinteisesti ollut listalla, kun mentorointia markkinoidaan esimerkiksi ammattiliittojen toimesta. Työtehtäviin liittyvä muutostilanne on myös oivallinen ja tavallinen kohta, jolloin yksilö hyötyy mentoroinnista. Työn ja perheen yhteensovittaminen kiinnostaa usein perheenperustamisvaihetta eläviä tai vastaavasti perhevapaiden jälkeen paluu työelämään on sujuvampaa,

kun saa vinkkejä arjen haasteisiin. (Sulenko & Holm i.a.)

Kangastie (2015, 17) nostaa mentoroinnin työkaluksi ammattikorkeakoulujen TKI-osaajavalmennuksessa. Mentoroinnilla on keskinen rooli esimerkiksi nuoren TKI-tekijän ohjaaminen alan asiantuntija- ja yhteistyöverkostoihin.

Aloittavan yrittäjän näkökulmasta kokeneempi konkari rinnalla kulkijana voi olla todellinen aarre. Kehitysyhtiöissä ja oppilaitoksissa järjestetään tukea ja sparrausta etenkin yrityksen aloitusvaiheeseen liittyen. Vähemmän ohjausta ja tukea on saatavilla jo toiminnassa oleville tai toimintansa uutta suuntaa miettiville yrityksille. Poikkeuksiakin on. SeAMK:ssa tarjotaan yrittäjyydestä kiinnostuneelle rinnalla kulkemista Liikeideat lentoon valmennuksella, Ostajakoulu hyödyttää yrityksen ostamisesta kiinnostunutta kuten myös siitä luopujaa. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa myös myymällä yritys. Jatkajakoulu tarjoaa siihen työkaluja. (Opinnot ja oppimisympäristöt.)

Suunnitelmallisuus hyödyttää aktoria

Jotta prosessia on helpompi johtaa, on mentoroinnin tiimoilta hyödyllistä tehdä sopimus. Kirjallinen sopimus auttaa osapuolia tiedostamaan omat roolinsa, vastuunsa ja velvoitteensa prosessissa. (Luhanka-Aalto 2017, 6.) Kuten jo edellä todettiin, on aktori mentoroinnin avaintekijä. Hän vastaa oppimisprosessistaan. Kanninen ym. (2017, 8) ovat laatineet kirjoittamaansa oppaaseen erilaisia tehtävälistoja, joiden avulla aktori ja mentori voivat pohtia prosessin eri vaiheessa yhteistyötään. Prosessin alkuvaiheeseen liittyviä hyödyllisiä kysymyksiä ovat muun muassa se, mihin osapuolet sitoutuvat aloittaessaan prosessin. Luottamuksen kehittymisen edistämistä on todennäköisesti myös hyvä tarkastella. Kuinka huolehditaan hyvästä vuorovaikutuksesta samoin kuin tavoitteiden realistisesta rajaamisesta on hyvä keskustella.

Tapaamiskertojen lopuksi on hyvä tarkastella mitä aiheita on käsitelty ja mistä on keskusteltu. Kuinka sovittuja tavoitteita edistettiin ja mikä työskentelytavoissa toimi hyvin ja mitä toisaalta voitaisiin tehdä toisin. Toiveet seuraavalle tapaamisille on hyvä keskustella auki, että molemmat osapuolet voivat valmistautua seuraavaa tapaamista varten. Aktoria hyödyntää todennäköisesti oppimispäiväkirjan pitäminen. Oppimispäiväkirjassa on hyvä käsitellä, mitä aiheita on käsitelty ja millaisia ajatuksia tunteita ne herättivät. Omat keskeiset opit ja oivallukset kannattaa myös kirjata ylös sekä pohtia sitä, miten ne liittyvät omiin tavoitteisiin. (Kanninen ym. 2017, 14–15.)

Mentorointi on hyvä tapa oppia uutta uran ja elämän eri vaiheissa. Oppiminen kokeneemmalta auttaa todennäköisesti välttämään karikoita ja suuntaamaan kohti uutta vähäisemmällä stressillä.

Margit Mannila
lehtori, KTT
SeAMK

Lähteet:

Alred, G. & Garvey, B. (2019.) Mentoring. Pocketbook. 4th Edition. Coach Mentoring Ltd. Viitattu 25.11.2022. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=1uiRDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=mentoring&ots=CZP3bUxZ

jm&sig=HoMkqyKxH8pYwSmxrqsoweKEhe0&redir_esc=y#v=onepage&q=mentoring&f=false

Barondess, J.A. (1997). On mentoring. Journal of the Royal Society of Medicine. Vol. 90, 347–349. Viitattu 25.11.2022. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014107689709000617

Ekonomit. Mentorointi on loistava keino kehittää omaa osaamistaan joko aktorin tai mentorin roolissa. Viitattu 25.11.2022. https://www.ekonomit.fi/tyo/mita-on-mentorointi/#2dad16cf

Ensher, E. A. & Murphy, S. E. (2007). E-mentoring. Next-generation research strategies and suggestions. S. 299–322. Teoksessa. Ragins, B. R. & Kram, K.E. (2007). (Eds.). The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice. Viitattu 25.11.2022. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=WDx2AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA299&dq=mentoring&ots=d8eVwPbnOB&sig=vZbDWKkd4bLxLgBGm2D5hiIdLM0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Gay, B. (1994). What Is Mentoring? Education + Training, 36 (5), 4–7. Viitattu 25.11.2022. https://doi-org.libts.app-staging.seamk.hion.dev/10.1108/00400919410062257

Hansford, B. & Ehrich, L.C. (2005). The principalship: how significant is mentoring? Journal of Educational Administration 44(1), 36–52. Viitattu 25.11.2022. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230610642647/full/html

Holloway, J.H. (2014). The Bebefits of mentoring. Re-printed 2014. National Eduvation Association. Alkuperäinen teksti julkaistu *John H. Holloway. “The Benefits of Mentoring.” Educational Leadership (vol. 58, number 8, May 2001). Association for Supervision and Curriculum Development. Reprinted with permission.* Viitattu 25.11.2022. https://archive.ph/1jloY

Kangas, M. & Soininen, J. (2019). Mentoroinnin opas. Opetushallitus. 2/2019. Libris oy. Viitattu 24.11.2022 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/mentorointiopas_su_valmis_14-02_2019.pdf

Kangastie, H. (2015). Mentorin opas TKI-osaajavalmennuksessa. Sarja C. Oppimateriaalit 1/2015. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.11.2022. https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=53fbae9f-8ac6-4e6b-bc24-57807fb9ef02

Kanniainen, R–M., Nylund, R. & Kupias, P. (2017). Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 25.11.2022. https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf

Luhanka-Aalto, R. (2017). Viitattu 25.11.2022. Mentorointiopas. Opas mentorointikoordinaattoreille. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.11.2022. https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017_Luhanka_Aalto_Mentorointiopas_ERILLISJULKAISU.pdf

Mentoroinnista apua uralle. Oph.fi. Viitattu 25.11.2022. https://www.oph.fi/fi/mentoroinnista-apua-uralle

Mentorointi. Lakimiesliitto. Viitattu 25.11.2022. https://www.lakimiesliitto.fi/palvelut-ja-edut/mentorointi/

Opinnot ja oppimisympäristöt. Yrittäjyys. SeAMK. Viitattu 25.11.2022. https://yzone.app-staging.seamk.hion.dev/yrittajyys/opinnot-ja-oppimisymparistot/

Potinkara, H. (2020). Mentoroinnin opas – Mentori aloitta van yrittäjän kriittisenä ystävänä. Haaga-Helia. Viitgattu 24.11.2022. https://julkaisut.haaga-helia.fi/mentorointiopas/

Palviainen, V. (2021). Vertaismentorina korkeakoulussa. Mentorin opas. Takaisin opintoihin. Nyyti ry ja ESKOT ry. Viitattu 24.11.2022. https://www.nyyti.fi/wp-content/uploads/2022/01/Mentorin_opas_2021_FINAL-1.pdf

Sulenko, K. & Holm, M. (i.a.) Mentorointi. TEK. Tekniikan akateemiset. Viitattu 25.11.2022. https://www.tek.fi/fi/palvelut-ja-edut/tyonhaku-ja-ura/mentorointi