

Podcastin tekstivastine

## Mentorituumailuja – Valmentavan mentoroinnin monet mahdollisuudet

Keskustelijat: Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtori Ari Hyyryläinen ja kasvatustieteiden maisteri, työnohjaaja, coach ja tietokirjailija Päivi Kupias

Instrumentaalimusiikkia.

Ari: Kuuntelet Mentorointituumailuja, tervetuloa mukaan! Mentorointituumailuja on Jyväskylän ammattikorkeakoulun tuottama podcast-sarja, jossa ihmetellään, pohditaan ja jutellaan mentoroinnista, mentoroinnin kummallisuuksista, sen todellisuuksista tai jopa sen ihmeellisyyksistä. Ole hyvä, tule mukaan!

Ari: Tervetuloa Päivi, mukava kun pääsit mukaan mentorointituumailuun.

Päivi: Kiitos, oli mukava tulla.

Ari: Nyt meillä on hetki aikaa yhdessä vähän pohdiskella sitä, että mitä se mentorointi oikein on ja minkälaisen vaiheiden kautta mentorointi on ehkä kehittynyt sellaisiksi kuin se näinä aikoina meillä on tiedetty. Ennen kuin mennään siihen mentorointiin, olisi kiva tietää, että kuka sinä oikein olet ja mitä sinä mahdat tehdä. Kerrotko vähän, mistä näkökulmasta sinä asioita katsastelet?

Päivi: Joo, olen Päivi Kupias ja perehtynyt tavallaan tähän ohjausalaan aika laajasti. Olen työnohjaaja ja coach ja valmentanut mentoreita ja myös aktoreita. Kutsun mentoroitavia aktoreiksi, koska minusta se on jotenkin kuvaavampi nimitys. Eli molempia osapuolia olen valmentanut ihan kymmenissä, varmaan sadoissakin mentorointiohjelmassa. Olen perehtynyt sitä kautta mentorointiin ja myös kirjoittanut mentoroinnista kollegoiden kanssa kirjoja. Matti Salon kanssa Mentorointi 4.0 ja sitten Mentoroinnin työkirjan olen kirjoittanut yhdessä Minna-Roosa Kanniaisen ja Jaana Nylundin kanssa. Tämmöinen tausta. Olen myös innostunut mentoroinnista.

Ari: Se on muuten aika hyvä näissä asioissa, että ei pelkästään kirjoittele siitä vähän, vaan on myös ihan innostunut ja kiinnostunut asiasta. Hienoa, että pääsit mukaan. Tosiaan me taidamme tuntea toisemme sieltä kaukaisuudesta, eräässä työyhteisössä joskus käynnistettiin mentorointiohjelmia ja olit silloin siellä mukana. Siksipä rohkenin sinuun ottamaan yhteyttä tässä yhteydessä myös. Mutta hei, mitä se mentorointi oikeastaan on? Jos sitä katsastelee ihan isossa kuvassa, niin miten määrittelisit mentoroinnin. Miten se ehkä poikkeaa joistakin siinä lähellä olevista asioista?

# jamk

Päivi: Mentorointi on aika joustava ohjausmuoto ja kehittämismuoto. Se on saanut vuosien kuluessa monenlaisia erilaisia piirteitä. Jos ajattelee, että mikä se mentoroinnin ydin on, se on lähtenyt siitä, että on kaksi henkilöä: mentori ja aktori. Mentorointi on heidän välillään oleva luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori on yleensä kokeneempi, halukas auttamaan ja olemaan toisen apuna. Aktori on sitten perinteisesti ollut tämmöinen vähän junioriasemassa, joka on halukas kehittymään. Tämä on se peruslähtökohta, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Se on vuosien saatossa saanut sitten monenlaisia erilaisia piirteitä. Eli ei välttämättä olekaan tämmöinen seniori-juniori-asetelma vaan voi olla hyvin tasavertainen asetelma, jossa mentori ja aktori roolit vaihtelevat eli puhutaan vertaismentoroinnista. Sitten on myös niin, että on yksi mentori ja useampi aktori eli onkin tämmöinen ryhmämentorointi kyseessä. Olen ollut semmoisissakin organisaatioissa, joissa on ollut myös tämmöisiä tilanteita eli kootaan sellainen ryhmä, jossa on vaikka useampi mentori ja useampi aktori. Siinä mielessä se peruslähtökohta, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, se on näissä kaikissa. Se, minkälaisia muunlaisia piirteitä mentorointi voi näissä eri tilanteissa saada, niin se vaihtelee.

Ari: Kun puhut tuosta lähtökohdasta mentoroinnin alkujuurista, niin eikö siihen maailman aikaan, kun se sai alkunsa ollut tämmöinen mestari-kisälli-ajattelu muutenkin työelämässä aika paljon vallalla? Pystyttiin opettamaan käsin tekemistä tietyllä tavalla ja katsottiin kaverilta, että miten homma pitää hoitaa. Silloin työelämä oli vähän toisenlainen.

Päivi: Kyllä, joo. Juuret voi ajatella olevan tästä mestari-kisälli-perinteestä. Se minkälaisia muotoja se tänä päivänä sitten saa. Ammatit eivät olekaan enää niin staattisia tai ne ovat hyvin moninaisia. Tietenkin tämä päivä asettaa omanlaisensa vaatimukset mentoroinnille.

Ari: Teillä on tuossa Matti Salon kanssa kirjoittamassa kirjassa mukavasti mainittu nämä mentoroinnin sukupolvet. Jos niitä vähän lähdetäisiin tässä nyt katsomaan, että mitä ne oikeastaan olivat. Tässä puhuttiin tästä ensimmäisestä vaiheesta, eikö vaan, että mistä se on lähtenyt liikkeelle ja mitä on se mestari-kisälli-tyyppinen juttu. Minkälaiseksi voisi ajatella sen kehittyneen myöhemmin? Mikä oli se toinen vaihe sitten, kun lähdettiin katsomaan mentorointia eteenpäin?

Päivi: Voisi ajatella, että jos ensimmäinen vaihe on se, että siellä on selkeästi osaava mentori ja sitten juniori aktori, voi ehkä puhua mentoroitavasta. Tämä kehittyjä on ollut sen kehittäjän toiminnan kohteena. Mitä enemmän on tutkittu myös oppimista, on ymmärretty myös se, että vaikka tämä asetelma olisi sellainen, että toinen osaa paljon enemmän kuin toinen, niin oppiminen on hyvä ottaa huomioon. Se on ehkä vähän semmoista perehdyttämisen tyyppistä mentorointia. Autetaan sitä toista henkilöä



omista lähtökohdista kehittymään kuitenkin sen mentorin osaamisen ja kyvykkyyden tuella. Puhutaan vaikka hiljaisen tiedon siirtämisestä, joka on itsessään aika kompleksinen tai vähän vaarallinenkin asia, että eihän sitä tietoa voisi siirtää. Tässä toisessa vaiheessa on ymmärretty se, että sitä ei voi siirtää, vaan jollain tavalla pitää tuoda se mentorin osaaminen siihen aktorin ulottuville. Aktori sitten itse rakentaa omanlaistaan osaamista. Joka tapauksessa mentorin substanssiosaaminen on ollut hyvin tärkeä asia.

Ari: Voidaanko sanoa, että siinä toisessa kehitysvaiheessa pyrittiin kuitenkin mentorin tekemisenä siirtämään jotakin toiselle? Edelleen oli vähän se ajatus, että hän tietää asiat, miten ne pitäisi mennä.

Päivi: Kyllä, mutta silti otettiin huomioon jo sitten se, miten se aktori ottaa niitä asioita vastaan.

Ari: Aivan.

Päivi: Eli sellaista perehdytystyyppistä.

Ari: Tätä rupesin seuraavana kysymäänkin, että oltiin silloin enemmän siellä perehdytyksen tontilla. Tuohan kuulostaa siltä, että tavallaan oppii tekemään jotain meidän työyhteisössämme. Ja nyt sen uuden kaverin kanssa käyn näitä asioita läpi, jotta tämä pääsee hyvin meidän kuvioihin sisälle.

Päivi: Kyllä ja yhä edelleen tätä tehdään aika paljon. Joko se on perehdyttämisen jatke se mentorointi, tai se on osa perehdytystä.

Ari: Aivan.

Päivi: Että menee hyvin ikään kuin toistensa päälle.

Ari: Jos hetki pysäytetään tähän perehdytyksen kohdalle tai mentoroinnin tämän sukupolven kohdalle. Oma huomio on, kun aika monenlaisten organisaatioiden kanssa on tehnyt töitä. Olen hämmentynyt siitä, jos nyt rohkenen sanoa, miten heikosti perehdytys on hoidettu näinä aikoina. Saatetaan ottaa ihmisiä töihin ja sitten annetaan hänelle joku systeemi, että ”lue tuosta noin ja tule meille töihin” sitten sen jälkeen muka homma hoituisi. Aika vähän on sellaista tekemistä, jossa tämän kaltaista keskustelua jonkun kokeneemman kollegan kanssa voisi edes käydä. Se on hämmentävää.

Päivi: No joo, kyllä. Voi kuvitella sen, että kuinka paljon siinä resursseja hukataan, kun ihmistä ei auteta pääsemään kiinni omaan työhönsä nopeasti. Olen myös perehdyttämisestä kirjoittanut ja perehtynyt siihen sitä kautta. Olen kouluttanut myös perehdyttäjiä. Monta kertaa nämä koulutukset ovat olleet perehdyttäjillekin silmiä

avaavia. Kuinka paljon he itse asiassa voivat tehdä ja myös, että kuinka paljon he voivat tukea sitä tulokasta mentoroinnin keinoin. Nämä menevät vähän päällekkäin tämä perehdyttäminen ja mentorointi. Jos ajattelee mikä ero on ihan puhtaalla perehdyttämisellä ja perehdyttävällä mentoroinnilla, niin voi ajatella, että siinä perehdyttämisessä käydään ihan ne perusasiat läpi. Miten meillä tehdään ja mitä täällä tehdään. Mentoroinnissa voisi ajatella, että niiden perusasioiden jälkeen lähdetään syventämään sitä, minkälaista täällä meillä on työskennellä. Mitä on sellaista, joka ei ole luettavissa mistään perehdytysoppaasta. Voisi ajatella, että se mentorointi auttaa nimenomaan ymmärtämään vähän niitä rivien väliäkin.

Instrumentaalimusiikkia.

Ari: Puhutaan siis mentoroinnista, puhutaan mentoroinnin isosta kuvasta ja ihmetellään vähän sitä, että minkälaisia vaiheita mentoroinnissa on ollut sen kehittyessä sellaiseen muotoon kuin se nyt on tässä maailmassa. Mikä se niin sanotusti kolmas sukupolvi tässä mentoroinnissa voisi olla? Miten sitä kuvailisit?

Päivi: Se oikeastaan oli vähän kuin vastareaktiona sille, että mentori on kuin guru ja sanoo, että mitä tässä nyt tehdään. Coachingin ja työnohjauksenkin myötä mentorointiin on tullut sellaisia sävyjä, että mentori ei sanokaan aktorille, mitä pitäisi nyt tehdä, vaan auttaa häntä itse löytämään vastauksia itsestään. On puhuttu esimerkiksi valmentavasta mentoroinnista, että on huomattu sen hiljaisen tiedon siirtämisen olevan enemmänkin aktorista kiinni. Sanon tässä ”siirtäminen” puhuisin ehkä mieluummin hiljaisen tiedon jakamisesta ja tuomisesta sen aktorin ulottuville. Se tuli tavallaan semmoisena vastareaktiona ajatukselle, että sillä aktorilla on itsellään jo hyvin paljon tietoa ja osaamista ja miten sitä saadaan pintaan. Tämä on ehkä tuonut myös sellaisia sävyjä jopa siihen mentorointiin, että aktorille tulee semmoinen tunne, että hän ei oikeastaan saa mitään irti siitä mentorista. Muistan yhden mentorointiohjelman, jossa itse olin mentorina ja sitten työskentelimme siellä semmoisissa sekaryhmissä, että siellä oli sekä aktoreita että mentoreita pohtimassa näitä asioita. Ryhmässäni oli sitten kaksi aktoria, jotka sanoivat, että heitä ahdistaa ihan hirveästi, kun he tietävät mentorilla olevan niin paljon osaamista ja sitten jos he kysyvät tältä hän sanoo vaan ”miten sä oot itse ajatellut”. Se oli tavallaan semmoinen oikein käsin kosketeltava ahdistus ja vähän turhautumakin. Se voi sitten mennä jopa niin kuin sellaiseksi.

Ari: Eikö tuo lähene myös vähän opettajatyötä, että opettajalla tai johtajalla on monesti myös tämä sama idea, että hän ei kerro valmiita vastauksia. Jos puhutaan valmentavasta mentoroinnista, niin eikö tämä nyt ole juuri sitä valmentavaa mentoroinnin ideaa, mitä kuvaat tuossa? Tavallaan haastetaan sitä toista? Haastetaan

# jamk

sitä aktoria itse ottamaan selvää ja hyvillä kysymyksillä viedään eteenpäin hänen ajatteluansa. Sitä kautta tulee ehkä niitä oivalluksia.

Päivi: Kyllä, ja sehän toimii ihan mielettömän hyvin sellaisissa asioissa, mihin ei ole olemassakaan oikeita vastauksia. Esimerkiksi ajan käyttöön, työn ja perheen yhteen sovittamiseen tai henkilökohtaisen kasvuun liittyviin kysymyksiin. Kysymyksiin missä toinen henkilö ei voikaan sanoa, että nämä jutut ovat näin, vaan autetaan nimenomaan sitä toista henkilöä sillä, että saadaan hänet itse pohtimaan. Se on vähän, että minkälaisista kysymyksistä siinä mentoroinnissa on kyse.

Ari: Nyt kun näitä kolmea sukupolvea on juteltu auki ja mitä ne voisivat olla, niin eikö se tarkoita käytännössä myös sitä, että eihän nämä ole toisiaan poissulkevia? Voi olla erilaisia tapoja kohdata se aktori ja keskustella asioista.

Päivi: Nämähän ovat molemmat hirveän hyviä, kun ne osuvat oikeaan kohtaan aktorin tarpeiden näkökulmasta. Ehdottoman hyviä, eikä voi sanoa, että tämä hyvä, tämä huono, näin pitäisi tehdä, näin ei pitäisi tehdä. Tässä on oikeastaan ajatus siitä, että nämä eri sukupolvet avaavat eri näkökulmia siihen mentorointiin.

Ari: Eli ne ovat vähän kuin tulokulmia siihen juttuun?

Päivi: Kyllä.

Ari: Mikä itseäni kiinnostaa vielä kovinkin on se, että millä tavalla toimittaisiin tässä mentori-aktori-suhteessa, kun molemmat osapuolet voisivat oppia? Itse olen tuolla pedagogisen johtamisen puolella pohtinut sitä, että miten johtaja voisi toimia pedagogisesti niin, että myös henkilökunta voi oppia. Miten minä esihenkilönä rakennan tilanteita, joissa porukat voi oppia toinen toisiltaan. Millä tavalla mentori voisi toimia niin, että hänkin voisi oppia? Onko tämä neljättä sukupolvea jo?

Päivi: Ajattelin, että neljäs sukupolvi on sellainen, että siinä yhdistyy nämä eri puolet. Siinä lähdetään siitä, mitä ensisijaisesti aktori haluaa ja tarvitsee. Näen, että jos mentorilla on hoksottimet ja hän on avoin, niin hän aina oppii ja kehittyy niillä keinoilla millä auttaa aktoria hänen tarvitsemissaan asioissa.

Ari: Hänkin oivaltaa.

Päivi: Kyllä, jos hän on auki ottamaan niitä oivalluksia vastaan.

Ari: Kun sanot, että on auki, niin mitä tarkoitat sillä? Avaa vähän sitä tarkemmin.

Päivi: Tarkoitan sitä, että hän aidosti kuuntelee, mitä tämä aktori sanoo puhuu ja reflektoi siinä samalla myös omaa ajattelua. Noinkin tämän voi nähdä. Olenkin katsonut tätä asiaa ihan toisesta näkökulmasta. Siinä vuorovaikutuksessa niitä oivalluksia voi

# jamk

syntyä molemmille osapuolille, vaikka sen toisen tehtävä onkin olla se kehittäjä ja toisen kehittyjä. Tämä ilmiö näkyy oikeastaan kaikissa mentorointiohjelmissa, missä olen ollut valmentamassa. Loppukommenteissa mentorit toteavat, että he tulivat antamaan, mutta se oli suuri oivallus itselle, kuinka paljon he saivat siitä. Tämä on ihan yleinen havainto siitä. Toki jotkut tulee sillä mielellä, että täällä on nyt tämä minun asiani ja minä nyt tätä tälle toiselle suollan. Kuuntelulinjat ovat poikki. Eihän siitä silloin mitään saa. Tämä vuorovaikutus itse asiassa on molempia kehittävä.

Ari: Silloin kun se vuorovaikutus lähtee avoimesti ja aidosti molemmilta, niin silloin se juttu onkin meidän välillämme. Jotenkin oivallamme yhdessä asioita ja se löytyy ehkä meille uutena asiana.

Päivi: Huomaan pikkuisen vierastavani sitä ajatusta, että molempien osapuolien oppiminen edellyttäisi sen, että niitä rooleja ei ole. Eli ne roolit voi olla hyvinkin selkeät. On se kehittäjän rooli ja kehittyjän rooli ja molemmat kehittyvät siinä, vaikka se lähtökohta on, että toisella on enemmän vastuu siitä toisen kehittymisestä. Toisella on ehkä enemmän vaan vastuu siitä omasta kehittymisestä.

Ari: Miten muuten ihan tuommoinen käytännön asia, jos meillä on tällainen pari käynnistämässä yhteistä taivalta, niin asettaako molemmat tavoitteita sille tekemiselle siinä alkuvaiheessa vai vain toinen?

Päivi: Mielestäni molemmat asettavat. Aktorin tavoitteet on ne ensisijaiset, josta lähdetään. Mentorillakin pitää olla oikeus asettaa myös rajoja. Eli mitkä ovat niitä asioita, joihin minä nyt sitten olen valmis perehtymään tai syventymään. Ajattelen, että mentorointisuhde on useasti niin, että mentori tekee vapaaehtoisesti sitä työtä. Hän ei ole koulutettu, hän ei saa siitä palkkaa yleensä tai saa työkorvauksen, että sen voi tehdä työajalla. Mutta mentorilla on myös tiettyjä oikeuksia. Ne saa tuoda ja ne pitää tuoda esille. Siitä muodostuu se yhteinen suhde ja yhteiset tavoitteet.

Ari: Se on mielenkiintoista. Niin kuin tuossa puhuttiin alussa siitä heti jo, niin tämä on myös aika luottamuksellinen suhde kaiken kaikkiaan. Siinä on se luottamus löydettävä ja sitä kautta myös pysyy mahdollisuus yhteiseen oivaltamiseen.

Päivi: Kyllä. Kun kysyit tuossa alussa, että miten tämä mentorointi suhteutuu muihin ohjausmuotoihin. Mentorointi on yleensä vapaaehtoista ja kollegasuhde. Mentorointi eroaa esimerkiksi työnohjauksesta ja coachingista sillä, että työnohjauksessa ja coachingissa on ammattiohjaajat ja he yleensä laskuttavat siitä. Silloin se oma rooli on erilainen kuin mentorilla, joka on enemmän kollegasuhde. Näen, että mentorointi on siinä mielessä aika mukavakin ohjausmuoto. Mentorilla on myös paljon liikkumavaraa. Eli hän voi tuoda omaa substanssiosaamistaan ja hänen kannattaakin tuoda sitä siinä kohtaa, kun hän huomaa, että siitä on aktorille apua. Toisaalta hänen ei tarvitse



ratkaista aktorin ongelmia, jotka ovat aktorin ongelmia, vaan hän voi olla siinä tukena. Eli hänen liikkumavaransa menee sieltä perehdyttämisestä sinne työnohjauksiin ja coachingin sävyihin.

Ari: Aivan, eli sangen monipuolista tekemistä siinä mielessä.

Päivi: Kyllä.

Ari: Nyt aletaan olla siinä vaiheessa, että kohta kysyn viimeisiä kysymyksiä. Tiedän toki, että avaan aika ison lippaan, kun kysyn tämän kysymyksen. Ajatellen jatkoa näissä meidän podcasteissa, niin kysynpä silti. Minkälaiseen työelämän tilanteeseen tässä ajassa mentorointi erityisen hyvin sopii?

Päivi: Mielestäni se sopii todella monenlaisiin tilanteisiin. Esimerkiksi se sopii perehdyttämisen jatkokon. Ei ihan alkuun, siihen se ei välttämättä ole sopiva juttu. Sen takia, että kun aktori on se, jonka tehtävä olisi myös tuoda omia kysymyksiään mentorointiin. Välttämättä hän ei pysty ihan alkuvaiheessa kertomaan, että mihin haluaisi mentorointia käyttää. Sen takia se sopisi siihen hyvän perehdyttämisen jatkeeksi. Tai sitten tilanteisiin, kun henkilö vaikka vaihtaa esihenkilörooliin. Eli tietää organisaation muuten, mutta sitten vaihtaa johonkin uuteen tehtävään. Sopii mielestäni semmoiseenkin tilanteeseen, jossa ihminen rupeaa olla vähän leipääntynyt omaan työhönsä ja tarvitsee jonkunlaista uutta näkökulmaa. Mentorointi sopii siihen vallan mainiosti. Katson nyt aktorin näkökulmasta tätä, että mihin se sopii. Varmaan muitakin vaihtoehtoja tulee. Ryhmämentorointi voi sopia myös muutostilanteisiin. Sitten taas mentorin kannalta, kun ihmisillä on paljon sitä osaamista ja he ovat lähdössä esimerkiksi eläkkeelle, niin semmoiseen tilanteeseen sopii vallan mainiosti. Eli niihin työuran viimeisiin vuosiin, että silloin tämmöiselle henkilölle saataisiin innokkaat ja kehittymishaluiset aktorit. Haluaisin tässä kohtaa vielä sanoa siitä neljännen sukupolven mentoroinnista. En tiedä, tuliko se riittävän tarkasti tuolla. Ajatus siitä, että neljännen sukupolven mentorointiin voidaan yhdistää sekä perehdyttämismentorointia, että valmentavaa mentorointia. Mentorointi lähtisi siitä mikä se aktorin tarve on, ei siitä minkälaista ohjausta tai mentorointia mentori tuottaa. Se lähtisi siitä, että silloin kun on kysymys sen tyyppisistä kysymyksistä, joihin ei ole olemassa oikeita vastauksia, niin silloin valmentavan tyyppistä mentorointia. Kun mentorilla on vastaus perehdyttävän tyyppisiin kysymyksiin, niitä voi tuoda esiin. Mentori voi myös tuoda omia henkilökohtaisia tarinoitaan sinne, kun hän näkee, että aktorilla on tarve. Eli se lähtee siitä aktorin tarpeesta ja miten mentori siihen vastaa. Sen pitäisi olla pakotonta ja kollegiaalista keskustelua.

# jamk

Ari: Hyvä. Tässäpä nämä tuumailut tällä kertaa. Eli tosiaan kiitoksia Päivi, kun pääsit paikalle. Kiitoksia sinulle, joka kuuntelit tätä. Tästäpä jatkamme sitten vähän toisenlaisten teemojen kanssa osassa numero kaksi.

Instrumentaalimusiikkia.