



———— Risto Sääntti ————

KOKEMUKSIA MENTOROINNIN ALOITTAMISESTA

Esittelen tässä artikkelissa käytännön kokemuksia mentoroinnista Merita Pankissa ja sen edeltäjissä viimeisten neljän vuoden ajalta. Mentortoiminta on suhteellisen uusi asia ja kokemukset siitä painottuvat toiminnan aloittamiseen. Yksittäisiä spontaaneja mentorsuhteita oli tiedossa aikaisemmilta ajoilta, mutta mentoroinnin suunnitelmallista hyödyntämistä ei oltu tehty. Kokeilujen taustalla oli halu hankkia käytännön kokemuksia mentoroinnin toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta. Mentoroimista tutkittiin mahdollisena tapana jakaa organisaatiossa olevaa tietoa ja osaamista. Mentoroimista hyödynnettiin osana esimiesten ja asiantuntijoiden koulutusohjelmia. Tavoitteet liittyivät ohjelmien tavoitteisiin ja toteutukset rajattiin koulutuksen yhteyteen.

Mentoroimista sisältäneitä koulutusohjelmia oli kymmenen ja mentorointiin osallistui noin 70 henkilöä. Mentoroimista oli osa koulutusohjelmaa ja kaikkien osallistujien tuli hankkia itselleen mentor. Pankkitasoisista mentorjärjestelmää ei rakennettu. Omat kokemukseni mentoroinnin soveltamisesta ovat johtamiskoulutuksesta, jossa on myös tämän tarkastelun painopiste.

Missä mentorointia käytettiin

Sijoitusasiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden koulutusohjelmassa mentor tuki osallistujaa tämän opiskelun eri vaiheissa. Koh-

teena oli erityisesti opiskeluun liittyvän tutkimussuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen.

Johtamiskoulutusohjelmassa mentoroinnin tavoite oli kehittää johtamisvalmiuksia ja tukea osallistujaa tämän ensimmäisessä johtamistehtävässä. Mentoroinnin tavoitteet olivat yksilölliset. Tuki saattoi kohdistua urasuunnitteluun, esimiehenä kehittymiseen tai koulutusohjelmaan kuuluvan projektityön tekemiseen. Tavoitteiden asettamiselle jätettiin väljyyttä, jotta ne voitiin sovittaa mahdollisimman hyvin mentoroitavan todellisiin tarpeisiin.

Mihin mentoroinnilla pyrittiin

Mentoroimista kytkeytyy useita osapuolia. Keskeisimmät ovat mentoroinnin kohde eli mentoroitava, mentor, mentoroitavan esimies ja organisaatio. Mentoroinnin aloittamista suunniteltaessa pohdimme näiden tarpeita ja mentoroinnin tuottamia hyötyjä.

Mentoroimista kohteena on mentoroitava ja tavoitteena tämän kehittäminen. Mentoroitavan saavuttamien hyötyjen hahmottaminen oli varsin helppoa. Kyse on hänen tukemisestaan ja kehittämisestään. Organisaation hyödyt olivat myös melko selkeitä. Esim. urakehityksen edistäminen yrityksen sisällä mieluummin kuin sen ulkopuolella on helposti perusteltavissa. Mentorin arvioitiin saavan suhteesta arvokkaan näkökulman organisaation toimintaan eri tasolta ja eri suunnasta. Mentoroitavan esi-

miehen hyötyjen arvioitiin liittyvän alaisen osaamisen ja valmiuksien lisääntymiseen. Kiistatta mentorointiin liittyy esimiehen kannalta myös riskejä. Urakehitystavoitteet saattavat johtaa mentoroitavan pois esimiehen yksiköstä. Esimiehen motivoitumista saattaisi lisätä selkeä palkitseminen alaisten kehittämisestä vaativampiin tehtäviin.

Mentorointi käytännössä

Sekä mentorit saivat valmennusta aiheesta. Mentorit saivat etukäteismateriaalia mentoroinnista luettavakseen. Ulkopuolinen asiantuntija veti ensimmäiselle ryhmälle kahden tunnin valmennuksen aiheesta. Seuraavien ryhmien valmennuksen hoitivat koulutusohjelmasta vastaavat henkilöt pankin sisältä. Mentoroinnin valmentaminen tilanteissa jossa omaa kokemusta aiheesta oli vähän arvelutti. Erityisen hyödylliseksi tueksi osoittautui käytännön kokemusten saaminen mentorointiin aikaisemmin osallistuneilta. Mentoroitavia kiinnostivat erityisesti äskettäin mentoroitavina olleiden kokemukset ja mentoreita mentoreiden kokemukset. Organisaation ulkopuolisia kokemuksia mentoroinnista etsittiin, mutta näiden löytäminen ei ollut helppoa.

Mentoroitavan tehtävä oli itse hankkia itselleen mentor. Tämä lähestymistapa oli joissakin tapauksissa vaikea. Toimintatapa oli uusi pankissa ja sen esittely saatettiin kokea ongelmalliseksi. Mentoroitava ei lisäksi välttämättä tuntenut sopivia mentorehdokkaita. Joissakin tapauksissa koulutusvastuulliset tukivat ehdokkaan lähestymisessä. Lisäksi ilmeni tarvetta pyytää kouluttajia mentoreiksi. Tätä pidettiin perusteltuna, kun mentoroinnin kohteena oli suojatin henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Riskinä oli ohjelman vetäjän ja mentorin roolien sekoittuminen. Tätä vältettiin sopimalla, että kouluttaja voi olla mentorina kollegan vetämässä ohjelmassa, mutta ei omassaan. Mentorin tehtävien ja työpaineiden kasaantumista kouluttajille tai muille yksittäisille henkilöille rajattiin sopimalla, että mentorilla tulisi olla vain yksi suojatti kerrallaan. Käytännössä tämä ei aiheuttanut ongelmia. Mentorin löytymistä seurattiin koulutusjaksoilla ja suojat-

tien yksilöllisistä tarpeista keskusteltiin samassa yhteydessä.

Halukkaille mentoreille toteutettiin ulkopuolisen asiantuntijan vetämä 4 - 5 tunnin mittainen valmennus. Valtaosa mentoreista osallistui valmennukseen. Ulkopuoliset kokemukset ja vinkit mentorina toimimisesta koettiin hyödyllisiksi. Kehittämiskohteeksi jäi "aidon" mentorin ja suojatin kokemusten kytkeminen valmennukseen.

Johtamiskoulutusohjelmaan ei voinut ilmoittautua, vaan osallistujat kutsuttiin erikseen määriteltujen kriteerien perusteella. Esimies tiesi etukäteen, että hänen alaisensa tullaan kutsuamaan ohjelmaan, mutta tarkka ajankohta ei aina ollut esimiesten tiedossa etukäteen. Tästä syystä oikea-aikainen informointi koulutuksesta ja siihen sisältyvästä mentoroinnista korostui. Parhaiten toimivaksi malliksi osoittautui tapa informoida esimiestä muutamaa päivää ennen kuin alainen sai kutsun osallistua ohjelmaan. Ajoituksen merkitys konkretisoitui, kun erään ohjelman osallistujien esimiehet saivat tiedon valmennuksesta päivänvastaisessa järjestyksessä.

Esimiehiä ei kutsuttu mentorvalmennukseen, mutta heille annettiin tietoja toimintatavasta yllämainitulla tavalla. Lisäksi ohjelman osallistujia kehoitettiin kertomaan esimiehille mentorihankkeesta. Käytännössä esimies osoittautui tärkeäksi lenkiksi mentoroinnin onnistumisen varmentamisessa. Esimiehen tuki tai sen puute mentoroinnille koettiin merkittäväksi. Kirjallisesti painottunut tiedottaminen esimiehelle mentoroinnista edellyttää tukseen esim. mahdollisuuden osallistua mentoreille järjestettävään valmennukseen.

Mentorin löytäminen oli joissakin tapauksissa vaikeaa. Kynnys esitellä itselle tuntematonta mentorointia ja pyytää jotakuta omaksi mentoriksi oli korkea. Palautetta tuli tilanteista, joissa kaikki mahdolliset mentorehdokkaat oli käytävä lävitse ennen mahdollisen mentorin lähestymistä. Ohjelman osallistujat kaipaivat "mentorpörssiä", josta halukkaita ehdokkaita voisi pyytää. Mentorointi perustui molempien osapuolien mielenkiintoon ja haluun osallistua mentorointiin. Yhteydenoton jälkeen halukkuus osallistua mentorointiin oli suuri. Yk-

sittäistapauksissa mentorehdokkaan kieltäytyminen vaikeutti huomattavasti seuraavan lähestymistä.

Mentorointi hahmotettiin sisäiseksi toiminnaksi ja pääosa mentoreista oli organisaation sisäisiä. Vain yhdellä asiantuntijakoulutuksen osallistujalla oli ulkopuolinen mentor. Tässä tapauksessa ulkopuolisen mentorin käytön peruste oli tekeillä olleen tutkimussuunnitelman aihe ja mahdollisuus saada näin tukea sen tekemiselle.

Mentorsuhteesta kehoitettiin tekemään mentorin ja mentoroitavan välinen, mielellään kirjallinen sopimus. Sopimuksen kirjoittamisella uskottiin saavutettavan paras yhteinen ymmärrys tavoitteista ja toteutuksesta. Kirjallinen sopimus tehtiin vain osassa suhteita. Mentor sopimuksissa painotettiin tavoitteellisuutta, luotamuksellisuutta, suhteen kestoaikaa ja päättämistä. Muutamia esimerkkejä mentoroinnissa sovituista tarkastelukohteista: markkinointi ja henkilöstöasiat, projektityö ja uravalinta, konttorin toimintatapojen uudistaminen, perehtyminen toisen fuusiopankin kulttuuriin.

Mentorointi jatkui useimmissa tapauksissa tehdyn sopimuksen mukaisesti koulutusohjelman loppuun. Mentorointia arvioitiin mentoroitavien kokemusten kautta asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Tarpeelliseksi havaittiin myös mentoreiden ja mentoroitavien esimiesten näkökulmien kytkeminen mukaan arviointivaiheessa.

Mitä mentoroinnin aloittamisesta opittiin

Mentorointia helpottaa, jos käytettävissä on ryhmä halukkaita ja päteviä mentorehdokkaita, joista suojatit voivat löytää itselleen yhteistyökumppanin. Toimivan mentorijärjestelmän aikaansaaminen edellyttää panostusta suunnitteluun ja pyörittämiseen. Saatujen kokemusten valossa järjestelmän rakentaminen voi tapahtua vaiheittain mentoroinnin aloittamisen rinnalla.

Mentoroitavien ja mentorien valmennus todettiin tarpeelliseksi. Käytännön kokemuksia mentoroinnista sekä mentorina ja mentoroitavana toiminnasta tarvitaan. Valmennukseen

joudutaan panostamaan enemmän tilanteissa jossa mentorointi on uusi asia organisaatiossa. Kaikkien on hyödyllistä hahmottaa mentorointiin osallistuvien roolit ja näkökulmat mentorointiin. Mentoreiden, mentoroitavien ja näiden esimiesten yhteisvalmennusta ei toteutettu, mutta tästä suunnasta löytynee toimivia vaihtoehtoja jatkossa.

Johtamiskoulutusryhmiin osallistui sama määrä naisia ja miehiä. Keskusteluissa käsiteltiin mentoroinnin merkitystä naisten urakehityksen tukemiselle, mutta erityisiä tavoitteita ei tässä vaiheessa asetettu tälle näkökulmalle. Mentoroinnin merkitystä tullaan myöhemmin arvioimaan tasa-arvon toteutumisen näkökulmasta.

Mentorkirjallisuudessa pohditaan sukupuolen vaikutusta mentorsuhteeseen. Pankissa toteutetuissa mentor - mentoroitava -työpareissa toteutuivat kaikki kombinaatiot: mies miehen, mies naisen, nainen miehen ja nainen naisen mentorina. Näkökulmia ei tutkittu yksilöidysti. Mentoroitavien kommenttien perusteella kaikki suhteet toimivat.

Mentorointia toteutettiin rajatusti koulutusohjelman yhteydessä. Mentorointi aloitettiin ohjelman alussa, toteutuksia tuettiin ja seurattiin ohjelman aikana ja mentoroitavat raportoivat mentoroinnin senhetkisen tilanteen ohjelman lopussa. Useimmissa tapauksissa mentorointi jatkui edelleen tuolloin. Valtaosa mentoroitavista koki mentoroinnin olevan hyödyllistä ja tarpeellista. Joissakin tapauksissa kommentti ole, että mentoroitava ei ollut saanut suhteesta irti mitään. Mainittuja syitä olivat mentorin (tai mentoroitavan) sitoutumattomuus, mentoroinnin jääminen pelkän sopimuksen asteelle ja asetettujen tavoitteiden epäselvyys.

Kokemuksien mukaan mentoroinnin kaltaiselle prosessinomaiselle kehittämishankkeelle on tarvetta. Osallistujat löysivät tavoitteita, joiden saavuttaminen on mahdollista mentoroinnin kautta: kokemuksen siirtäminen, uramahdollisuuksien hahmottaminen, organisaatiotiedouden levittäminen, verkostoitumisen tukeminen.

Mentorointia voidaan jatkokehittää mm. hyödyntämällä ryhmämentorointia työssä op-

pimisen tukena ja mentoroitavien taitoalueiden laajentamisessa. Uusien asiantuntijoiden ja esimiesten urakehitystä voidaan tukea mentoroinnilla. Mentoroinnilla voidaan tukea tasa-arvo-

tavoitteita ja naisten urakehitysmahdollisuuksia. Lisäksi mentorointia voidaan hyödyntää edellä kuvatulla tavalla osana esimiesten ja asiantuntijoiden koulutusohjelmia.