



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

# Vertaismentorointi johtajuuden tukena

Päivi Kupila TaY

Varhaiskasvatuksen  
VIII Johtajuusfoorumi

3.4.2014

Tampere





## Mentorointikokemuksia

- Yritysmaailma
- Tehtävien ja osaamisen siirto
- Tehtävien vaihto
- Esimiesroolin ottaminen
- Uraohjaus
- Opiskelijasta työelämään siirryttäessä
- Henkilöstön kehittämisen muoto
- Vakiintunut kansainvälisesti, Suomessa uudempi käytäntö



## Perinteisesti mentorointi on nähty...

- ... kahdenkeskisenä vuorovaikutussuhteena, jossa kokeneempi henkilö antaa ohjausta tai tukea työuraansa aloittavalle
- yhteinen prosessi, ajoittain käydyt keskustelut
- luottamuksellista
- sitoutuminen



## Termi Kreikan mytologiasta

- Mentoroinnin kahdenkeskisyyden ja luottamuksellisuuden perusta löytyy käsitteen synnystä, Kreikan mytologiasta:  
lähtiessään sotaan Odysseus pyysi Mentor –nimistä luotettua ystävää toimimaan poikansa Telemakhoksen kasvattajana ja opettajana
- Tarussa Mentorin ohjausote ei perustunut neuvojen antamiseen vaan ohjattavan oppimisen oivaltamiseen sekä voimaannuttamiseen askel kerrallaan



# Mentor...

- ... yleensä ammatillisesti kokenut henkilö, joka sitoutuu ohjaamaan ja tukemaan aktoreiden ammatillista kehittymistä
- ... kutsuu kokenutta työntekijää uusiin tehtäviin, uuteen organisaatiokulttuuriin ja mahdollisesti pidemmän aikavälin urasuunnitteluun
- ... voi oman osaamisensa, organisaatiotuntemuksensa ja kontaktiensa avulla varmistaa, että johtajan tehtävän vaatimukset, talon toimintatavat ja henki siirtyvät eteenpäin
- ... auttaa toista ihmistä käyttämään hyväkseen kykyjään ja lahjojaan (Alred et. al 2000)
- ... auttaa ihmistä kehittymään (Adler et al 2000)
- Mitä mentor ei tee? Mentori ei ´opeta´, eikä ´neuvo´, vaan ohjaa oppimaan ja tarkastelemaan vaihtoehtoja myös kyseenalaistaen: oman oivaltamisen tavoite
- Kahden yksilön, mentorin ja aktorin eli mentoroitavan, ´ainutkertainen kehityksellinen suhde´ (Onnismaa 2007)



# Mentorointi ja johtajuus

- Mentorina toinen johtaja, joka sitoutuu ohjaamaan ja tukemaan aktoreiden ammatillista kehittymistä
- Mentorin asiantuntijuus on myös jaettua asiantuntijuutta
- ”... on henkilö, joka luotettavuutensa avulla saa meidät toteuttamaan sisällämme odottavia mahdollisuuksia ja unelmia.”





## Mentoroinnin luonne

- Keskustelut lähtevät aktorin tarpeista
- Perustehtävät
  - 1) ura- ja ammatillisen kehityksen tuki;
  - 2) psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki (Kram 1983)
- ”Yhteistä tiedon rakentamista, jossa sanatonta, implisiittistä tietoa pyritään tuomaan näkyväksi keskustelun ja reflektoinnin avulla” (Heikkinen et. al 2012, 78)
- Vuorovaikutteista ohjausta, jossa kokemusten vaihtaminen, dialogi ja yhdessä oppiminen
- Ajatusten vaihtoa, ohjaavaa ja tukevaa pohdintaa, jossa kaksi henkilöä ajattelee yhdessä ääneen jakaen ja kehittäen osaamistaan (Riita-Pajunen 2011)





## Kollegiaalinen suhde

- Tänä päivänä korostetaan tasaveroista, vastavuoroista vuorovaikutusprosessia, ammatillista vuorovaikutussuhdetta
- Mentorointi vertais- tai kollegaohjauksena (Onnismaa 2007, 88)
- Dialogisuus, myös eri-ikäisten ja eri sukupolvien dialogi (Karila & Kupila 2010)
- Mentorointi liittyy myös työorganisaation toimintakäytäntöihin ja työn yhteiseen kehittämiseen
- Tärkeää myös työyhteisössä olevan osaamisen välittäminen





## Mentoroinnin merkityksiä

- Kokemusten kierrättäminen ja hiljaisen tiedon välittäminen
- Auttaa pohtimaan uravalintoja ja löytämään uusia tapoja ajatella ja verkostoitua
- Aktorin kokemus: ”Mahdollisuus saada ”täsmävalmennusta”, saa tukea niihin asioihin, jotka ovat aktorille tärkeitä ja joihin kaipaa toisen, luotetun ihmisen –mentorin – näkökulmaa”
- Mentorin kyky nähdä toisen ihmisen potentiaalia ja kyky vahvistaa positiivisella palautteella toisen vahvuuksia tukevat aktoria
- Voimaantuminen, usko omiin voimavaroihin
- Mentorin taito antaa korjaavaa palautetta rakentavasti auttaa aktoria löytämään suunnan tavoitteidensa saavuttamiseksi



# Työnohjaus, coaching vai mentorointi

- Käsitteiden erottaminen
- Yhteistä : kehitys- ja oppimismenetelmiä, joita voi käyttää yksilön, tiimin ja ryhmän kehittämisessä
- Ohjauksellisia konsultatiivisia menetelmiä
- Yhteistä:
  - Yksi ohjaaja, joka toimii ohjattaviensa parhaaksi, heidän auttamiseksi ja kehittymiseksi
  - Ajatus yksilöllisestä tai yhteisöllisestä inhimillisestä kasvusta
  - Olennaista ohjattavan tietoisuuden kehittyminen itsestään ja ympäristöstä
  - Paneudutaan tiedollisen kehittymisen lisäksi myös tunteiden, sosiaalisten suhteiden ja käyttäytymisen reflektointiin ja kehittämiseen (Suutarinen 2010, 191)



## Mentorointi

- Osa yleistä työelämäohjausta
- Työnohjausta, henkilöstökoulutusta ja –johtamista, työuraohjausta, kehittämistoimintaa, työterveystoimintaa, mentorointia > mentoroinnin paikka henkilöstöstrategiassa



## Läsnä työelämän eri vaiheet

- Mentor uuden aloittavan johtajan tukena
- Kokeneet johtajat
- Sukupolvien välinen vuorovaikutus