



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Anni Nieminen

# Oppimismentorointi Valtiovarainminis- teriön työntekijöiden tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Tekijä Otsikko	Anni Nieminen Oppimismentorointi Valtiovarainministeriön työn tukena
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liite Huhtikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö- ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Antti Hovi
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten oppimismentorointi toimii käytännössä ja minkälaisia kokemuksia osallistujat saivat. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Valtiovarainministeriön ja valtiovarainministeriön virkamiesten kanssa, jotka osallistuivat tähän oppimismentorointi- hankkeeseen ja siihen kuuluviin valmennuksiin.</p> <p>Hankkeeseen osallistui Valtiovarainministeriön lisäksi neljä virastoa, mutta viitekehyksessä keskityttiin ainoastaan valtiovarainministeriön työntekijöiden kokemuksiin ja siihen, miten oppimismentorointi voitaisiin toteuttaa työelämän tukena heidän näkökulmastansa. Oppimismentorointi- hankkeen toteutti Sosped-säätiö yhteistyössä Valtionkonttorin kanssa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin mentorointiin liittyviä menetelmiä ja sitä, mitä mentorointi on. Mentorointiin liittyy myös vahvasti valmentava mentorointi, jota käsiteltiin teoriaosuudessa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja, jotka toteutettiin Valtiovarainministeriön virkamiesten kanssa. Nämä henkilöt osallistuivat hankkeeseen ja olivat aktiivisesti mukana valmennuksissa. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, miten tämä hanke ja valmennukset toteutuvat ja minkälaisia kokemuksia Valtiovarainministeriön virkamiehet tästä saivat. Lisäksi virkamiesten näkemykset valmennuksen tulevaisuudesta näkyivät haastattelun vastauksista.</p> <p>Haastattelujen vastauksista selvisi, että suurin osa valmennukseen osallistuneista koki valmennuksen hyödylliseksi ja työntekijät näkivät, että tätä voitaisiin jatkossakin toteuttaa Valtiovarainministeriössä. Vastauksista kävi ilmi myös, että virkamiehet oppivat uutta valmennuksen myötä ja haluavat hyödyntää oppeja käytännön työtehtävissä tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat	mentorointi, valmentava mentorointi, oppimismentorointi, hanke

Author Title	Anni Nieminen Learning mentoring supporting the work in the Ministry of Finance
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendices April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational development
Instructor	Antti Hovi, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out how learning mentoring. Works in practice and what kind of experiences people participating in learning mentoring, got from it. The thesis was done in collaboration with The Ministry of Finance and its officials that took part in this learning mentoring project and the training involved in it.</p> <p>On top of the Ministry of Finance, there were four other bureaus participating in the project. However, the framework focused only on the experiences of the employees of the Ministry of Finance, and how the project was executed from their perspective. Learning mentoring project was executed by the Sosped foundation in collaboration with the State Treasury.</p> <p>The theoretical framework focused on the processes involved in mentoring and on what mentoring is. Closely related with mentoring is coaching mentoring that was also discussed in the theoretical framework chapter.</p> <p>The research method used was interviews that were carried out with the officials in the Ministry of Finance. The interviewees took part in the project and were active participants in the training.</p> <p>I wrote questions for the interviews that each official responded to. The aim of the interviews was to find out how this project and the training were carried out and what kind of experiences the officials in the Ministry of Finance got from them. The responses also show the officials' insights into the future of the project and training.</p> <p>The responses showed that the majority of the participants felt that the training was useful and that it could be carried out in the Ministry of Finance in the future as well. The responses also showed that the officials learned something new from the training and wanted to use those learnings in their practical work tasks in the future.</p>	
Keywords	learning mentoring, coaching

## Sisällys

1	Johdanto ja opinnäytetyön tavoitteet	1
2	Organisaation esittely	1
2.1	Valtiovarainministeriö	1
2.2	Kehittämisen- ja hallintotoiminto, henkilöstöhallinto	3
2.3	Oppimismentorointi-hanke	4
3	Valmentava mentorointi	5
3.1	Valmentavan mentoroinnin teoriaa	5
3.2	Mentorointiprosessin eri vaiheet	8
3.3	Mentoroinnin historia ja kehittyminen nykypäivään	9
3.4	Mentoroinnin neljä eri sukupolvea	10
4	Vertaisryhmämentorointi	13
4.1	Vertaisryhmämentorointi ja sen lähikäsitteet	13
4.2	Yhdenvertaisuus vertaisryhmämentoroinnissa	14
4.3	Esimies mentorin roolissa	16
5	Tutkimusmenetelmät	17
5.1	Erilaisia tutkimusmenetelmiä	17
5.2	Laadullinen tutkimus	19
5.3	Haastattelut tutkimusmenetelmänä	21
5.4	Etiikka haastattelututkimuksessa ja laadullisessa tutkimuksessa	23
5.5	Aineiston keruu	24
5.6	Tutkimuksen luotettavuus	25
6	Työntekijöiden haastattelut ja tulokset	26
7	Oma pohdinta	28
	Lähteet	29
	Liitteet	31
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	

## 1 Johdanto ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite oli tutkia, miten valtiovarainministeriön oppimismentorointi-hanke toimii työn tukena ja käytännössä. Hanke oli Valtiokonttorin kehittämä ja hankkeessa oli mukana neljä virastoa valtiovarainministeriön lisäksi. Muut virastot olivat: Helsingin poliisilaitos, Maanmittauslaitos, Itä-Suomen poliisilaitos ja Palkeet. Hankkeen yhteistyökumppanina toimi Sosped-säätiö yhteistyössä Valtionkonttorin kanssa.

Tähän opinnäytetyöhön oli tarkoitus saada realistisia tuloksia oppimismentoroinnissa Valtiovarainministeriössä toteutettavassa hankkeessa mukana olleilta ja selvittää, miten hanke voisi jatkua myös tulevaisuudessa. Tutkimuskysymyksenä tässä työssä oli se, että miten oppimismentorointia voitaisiin toteuttaa työn tukena ja miten valmennuksista oli hyötyä niille, jotka siinä olivat mukana. Tulokset kerättiin haastattelemalla neljää Valtiovarainministeriön virkamiestä, jotka olivat mukana hankkeessa. Hankkeeseen kuului valmennuksia, joissa haastateltavat olivat mukana ja he kertovat jokaisen valmennuskerran jälkeen omat kokemuksensa valmennuksesta ja voivat samalla kertoa myös parannus- ja kehitysehdotuksia.

Oppimismentoroinnin tarkoitus on itsensä tutkiskelu ja mietiskely tarkasti työn näkökulmasta, ja pohtia, mitä parannettavaa ja kehitettävää itsellään voisi olla. Myös tavoitteet kannattaa asettaa itselleen, että mihin haluaa pyrkiä tällä oppimismentoroinnilla ja valmennuksilla. Valmennuksista kannattaa ottaa kaikki hyöty irti, ajallisesti ja tarkasti raportoiden, sillä niistä oppii eniten. Tässä on myös ideana oppimisen tukeminen vertaismentoroinnin avulla. Haastattelujen avulla myös selvisi, minkälaisia tuloksia oppimismentorointihanke antoi siinä mukana oleville Valtiovarainministeriön virkamiehille.

## 2 Organisaation esittely

### 2.1 Valtiovarainministeriö

Vuonna 1809 Suomelle luotiin oma keskushallinto. Silloin siihen kuului kaksi osastoa: talousosasto, jolle kuului maan yleinen hallinto sekä oikeusosasto, joka toimi korkeimpana oikeusasteena. Kun Suomi itsenäistyi vuonna 1918, talousosasto senaatissa muuttui valtioneuvostoksi ja siihen kuului ministeriöitä ja oikeusosastosta tuli korkein oikeus. Valtiovarainministeriö on yli 200 vuotta vanha. (Valtiovarainministeriö 2020a.)

Valtiovarainministeriö on yksi valtioneuvoston 12 ministeriöstä ja siellä työskentelee noin 360 henkilöä. Organisaation visiona on rakentaa tulevien sukupolvien taloudelle ja hyvinvoinnille vakaa perusta. Valtiovarainministeriön strategia on: “VM turvaa tulevaa”. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri Matti Vanhanen ja hänen rinnallaan työskentelee myös kuntaministeri Sirpa Paatero. Valtiovarainministerin kansliapäällikkönä toimii valtiosihteeri. Ministeriössä on kansantalous-, budjetti-, vero- ja rahoitusmarkkinaosastot sekä kunta- ja aluehallinto-osasto, julkisen hallinnon ICT-osasto ja valtionhallinnon kehittämisosasto, jonka yhteydessä toimii myös Valtion työmarkkinalaitos. Ministeriön sisäisestä hallinnosta vastaa kehittämis- ja hallintotoiminto, jonka yhteydessä toimii viestintä. Johdon alaisuudessa toimii EU-sihteeristö ja kansainväliset rahoitusasiat-yksikkö. Lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain controller -toiminto. (Valtiovarainministeriö 2020c.)

Valtiovarainministeriön strategiset tavoitteet ovat työllisyyden ja tuottavuuden kasvu, turvata julkisen talouden kestävyys, luoda toimivat rakenteet ja toimintatavat asiakaslähtöisille ja tuloksisille julkisille palveluille, vaikuttaa kansainvälisesti ja rakentaa menestyvää Eurooppaa. Valtiovarainministeriön työn kuvaan kuuluu myös valmistelu, kuntahallinnon lainsäädäntö ja kuntatalouden kehittäminen. Vuonna 2013 valtiovarainministeriö uudisti johtamisjärjestelmäänsä. Valtiosihteerin apuna toimii alivaltiosihteeri, hallinto- ja kehitysjohtaja ja talouspolitiikan koordinaattori. Uudistamisessa selkeytettiin talouspolitiikan johtamisjärjestelmää. Näin ollen perustettiin uusi talouspolitiikan koordinaattorin virka ja johdoryhmiä uudistettiin. (Valtiovarainministeriö 2020f.)

Kuvio 1 esittää valtiovarainministeriön johdon ja organisaation. (Valtiovarainministeriö 2020e.)



Kuvio 1. Valtiovarainministeriö. Johto ja organisaatio (Valtiovarainministeriö 2020a).

## 2.2 Kehittämis- ja hallintotoiminto, henkilöstöhallinto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kehittämis- ja hallintotoiminnon henkilöstöhallinto. Suoritin siellä samalla myös työharjoitteluni. Kehittämis- ja hallintotoiminto on yksi ministeriön 12 osastosta. Kehittämis- ja hallintotoiminto vastaa ministeriön sisäisistä palveluista, joihin lukeutuu muun muassa taloushallinto, yleishallinto, henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen. Kehittämis- ja hallintotoiminnossa on viisi yksikköä: taloushallinto, yleishallinto, henkilöstöhallinto, viestintä sekä tietoyksikkö. (Valtiovarainministeriö 2020a).

Henkilöstöhallinnon vastuualueisiin ja tehtäviin kuuluu henkilöstösuunnittelu ja henkilöstönvoimavarojen parantaminen, virkajärjestelyihin kuuluvat erilaiset toimenpiteet kuten virkojen perustaminen ja palvelussuhteen päättäminen, henkilöstösiirrot, virkavapaudet ja virkaan nimittämiset. Henkilöstöhallinto vastaa myös erilaisista palkkaus- ja tietojärjestelmistä sekä hallintoon liittyvistä kehittämisen kohteista. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

## 2.3 Oppimismentorointi-hanke

Feeniks-hanke yhteistyössä valtion työelämäpalvelujen kanssa tarjoaa valtionhallinnon organisaatioille maksuttoman oppimismentorointi- valmennuskokonaisuuden. Tavoitteena on vahvistaa organisaatioiden oppimiskulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Oppimiskulttuuria vahvistetaan tunnistamalla organisaation oppimiskulttuurin nykytila, kehittämiskohdeet ja oppimismentoroinnin tavoitteet sekä kouluttamalla työpaikoille työntekijöistä oppimismentoreita. (Vuorinen 2020a.)

Valtionkonttorin Valtion työelämäpalvelut toimii valtio-organisaatioiden kumppanina uudistumiskyvyn ja muutosvalmiuksien vahvistamisessa. Tavoitteena tässä hankkeessa on se, että valtion työpaikat onnistuvat työelämän murroksessa. Pääpainona on työelämän kehittämisen palvelut. (Vuorinen 2020b.)

Feeniks-hanke järjestää oppimismentorikoulutuksia yleisinä ja kaikille avoimina koulutuksina ja organisaatiosta riippuen koulutus räätälöidään organisaatiokohtaisesti. Tämä koulutus kestää kolme kuukautta. Koulutukseen sisältyvät oppimismentorivalmennukset. Kolmen kuukauden aikana on tarkoitus vahvistaa osallistujien oppimis- ja valmennustaitoja ja antaa heille valmiudet, jotka edistävät oppimista ja tukevat erilaisia oppijoita työyhteisössään vertaismentoroinnin avulla. Tavoite on pitkäaikainen, mikä vahvistaa koulutettuja oppimismentoreita. (Vuorinen 2020c.)

Valmennukset koostuvat ryhmätyöskentelyistä, luennoista ja itsenäisestä opiskelusta. Opiskelu on tässä työelämälähtöistä ja 30 prosenttia sisällöstä kaikkineen käytetään soveltaviin ja työn kehittämisen näkökulmiin. Ensisijaisesti koulutus on suunnattu työntekijöille. Koulutus on myös maksuton ja tietenkin vapaaehtoinen. Työntekijä saa itse päättää, osallistuuko vai ei. Koska koulutus on vapaaehtoista, niin pitää varmistaa työntekijän sitouttaminen ja näin pyritään varmistamaan myös organisaation kiinnostuksen kohteita palveleva kokonaisuus. (Vuorinen 2020d.)

Oppimismentoroinnin sisältö koostuu kolmesta yhteisestä tapaamisesta eli valmennuksista. Laaja-alaisten opintosisältöjen kautta tulevat oppimismentorit saavat vahvat perusvalmiudet työn kehittämiseen niin ryhmä - kuin yksilötasollakin. Valmennukset olisivat muutoin lähiopetuksena ja kasvokkain, mutta koronan takia nämä valmennukset toteutettiin etänä, mikä toi myös omat haasteensa valmennuksiin. Oppimismentorit saivat kitehtäviä, jotka tuli olla tehtynä ennen seuraavaa valmennuskertaa. opiskelijat jaettiin 2-



4 hengen ryhmiin. Ryhmissä he voivat tukea toisiaan omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Kun valmennukset ovat ohi, oppimismentorit sitoutuvat tukemaan kollegoitaan. Epämuodollinen tuki, eli itse mentorointi, on koulutuksen tärkein lopputavoite. Oppimismentoroinnin tavoitteena on vahvistaa innostavaa yhteisöllisyyteen pohjautuvaa oppimismyönteisyyttä. Organisaatiokohtaiset tavoitteet määrittyvät ja tarkentuvat tämän prosessin aikana. (Vuorinen 2020e.)

### **3 Valmentava mentorointi**

#### **3.1 Valmentavan mentoroinnin teoriaa**

Valmentavaa mentorointia voi tapahtua joko organisaation sisällä tai epävirallisesti. Lisäksi mentoreita haetaan omaan tarpeeseen myös organisaation ulkopuolelta. Valmentava mentorointi on moottori uudistumiselle ja jatkuvalla kehitykselle. Mentorointisuhteissa oppiminen kohdistetaan suoraan sillä hetkellä olevaan tarpeeseen ja koska mentoroitava itse määrittelee tavoitteen, sitoutuminen on varmaa. (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2019, 11.)

Yleensä ajatellaan, että mentorointi on menetelmä, jonka avulla tietoa ja osaamista siirretään kokeneemmalta henkilöltä nuoremmalle henkilölle. Mentorin tehtävä on neuvoa, tukea ja edistää kehityshaluista, mutta kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa. Perinteinen tiedon siirtämisen malli ja valmentava mentorointi eroavat siinä suhteessa, että valmentavassa mentoroinnissa on lähtökohtana tasaveroinen yhteistyösuhde. (Ristikangas ym. 2019, 15.)

Valmentavassa mentoroinnissa tarkoituksena on toiminta, joka kehittää ja rohkaisee sitoutumista ja jossa mentoroitavan vahvuudet ja potentiaali saadaan käyttöön. Mentorointiin kuuluu myös luottamus ja yhteinen ajattelu, jota kehitetään ja sovelletaan aikaisemmin opitun osaamisen ja kokemuksen perusteella. Lisäksi on vielä tavoitteellinen yhdessä oppiminen, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja tukevat toisiaan. (Ristikangas ym. 2019, 15.)

Tällä hetkellä valmentamisen yhdistäminen mentorointiin on ajankohtainen asia, sillä kompleksisessa maailmassa asiat ovat melkein aina monimutkaisia ja moniulotteisia. Tulevaisuuden työtä tehdään todennäköisesti tiimityönä ja yksilötyöskentely jää taka-

alalle. Menestymiseen tarvitaan yhteistä ajattelua, moniäänistä keskustelua sekä yli toimialarajojen menevää ideointia ja ajatusten vaihtoa. (Ristikangas ym. 2019, 15.)

Kun valmentava ote liitetään mentorointiin, niin tämän avulla vahvistetaan sitoutumista ja motivaatiota. Työn tekemisen merkityksellisyys vahvistuu. Yhteistyötä aletaan opettaa jo esikoulusta alkaen. Tarjolla on kolmikantakeskusteluja, itsearviointia ja palautetta. (Ristikangas ym. 2019, 15.)

Valmentava mentori kuuntelee, haastaa, kyseenalaistaa ja antaa palautetta. Mentoroitavan tehtävä on tunnistaa omat vahvuutensa ja potentiaalinsa ja kasvaa niin ammattilaisena kuin ihmisenäkin. Samalla mentorikin tulee haastetuksi, oppii uutta ja jäsentää ajatteluaan uudella tavalla. Valmentava mentorointi toimii, kun yhteistyösuhde on luottamuksellinen ja tasaveroinen. Siinä myös jaetaan kokemuksia ja opitaan yhdessä. (Ristikangas ym. 2019, 16.)

Valmentava mentori siis hyödyntää omaa kokemustaan esittämällä joskus hieman haastavia ja oivallisia kysymyksiä mentoroitavalle. Näin ollen mentori oppii tunnistamaan, että suurin hyöty mentoroitavalle on tämän ajattelun kehittäminen. Ajattelun aktivointi edellyttää erilaista tapaa toimia. Valmentaminen mahdollistaa sen, että pystyy kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan. (Ristikangas ym. 2019, 16.)

Mitä enemmän mentori kysyy eri kysymyksiä, sitä todennäköisemmin mentoritava löytää vastaukset olennaisiin asioihin. Mentorin tehtävä on myös vahvistaa mentoritavan sitoutumista ja kykyä viedä asiaa eteenpäin oma-aloitteisesti. (Ristikangas ym. 2019, 18.)

Miten mentorointi sitten eroaa muista ohjausmuodoista? Työelämän arjessa kuulee paljon erilaisia käsitteitä, jotka kuvaavat kahdenkeskistä kohtaamista tai ryhmäsparrailua. Näitä käsitteitä voi olla esimerkiksi tutorointi, mentorointi, coachaus ja fasilitointi. Fasilitointi on ryhmämenetelmä, jossa fasilitaattorin tärkein tehtävä on auttaa ryhmää ajattelemaan ja saavuttamaan tiettyjä asetettuja tavoitteita. Coachausta, mentorointia ja tutorointia tehdään joko ryhmissä tai kahdenkeskeisenä sparrailuna. Olennaista on ymmärtää, että mentoroinnilla on tärkeä paikka erilaisten ohjaustyylien yhteydessä. Mentoroinnissa mennään vielä hieman syvemmälle oppimiseen kuin tutoroinnissa ja coachauksessa. (Ristikangas ym. 2019, 19.)

Mentorointiin liittyy perinteisesti vahva mielikuva siitä, että kokeneempi työelämän henkilö jakaa oppejaan viisaammalle. Kiinnostus, kuunteleminen ja kysyminen ovat valmentavan mentoroinnin tärkeimpiä taitoja, joilla aktivoidaan mentoroitava osallistumaan ja oivaltamaan asioita. Osallistuva työskentelytapa nostattaa energiatasoa, luo myönteistä ilmapiiriä ja kasvattaa luottamusta. Molemminpuolinen vuorovaikutus tapahtuu tasa-arvoisessa kumppanuussuhteessa. (Ristikangas ym. 2019, 22.)

Kun valitsee itselleen mentoria, huomiota kannattaa kiinnittää siihen, minkälainen henkilö haastaa mentoroitavan ajattelua eniten. Tärkein tekijä mentorin ja mentoroitavan välillä on se, että heidän arvomaailmansa kohtaavat. Siitä muodostuu yhteensopivuus. (Ristikangas ym. 2019, 23.)

Mentorointi on aina kahden henkilön välinen yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on tukea tavoiteltujen muutosten toteutumista arjessa, sekä myös mahdollisesti työelämässä. Organisaation eli systeemin muutos tapahtuu, kun henkilö tekee asioita uudella tavalla. Kun näin tapahtuu, tämä heijastuu välittömästi myös muihin. Mentorointi ei ole pelkästään yksilön kehittämistä vaan myös kulttuurin muutosta. (Ristikangas ym. 2019, 24.)

Kulttuuri on systeemi, joka koostuu erilaisista osioista kuten tiimeistä, osastoista ja yksilöistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Jos systeemi muuttuu, se vaikuttaa automaattisesti myös muihin osiin. Kun mentoroitava altistuu mentorin valmentavalle otteelle, mentoroitava aktivoituu käyttämään valmentavaa otetta myös omassa arjessaan. Valmentava mentorointi tuottaa hyötyjä yksilöille ja koko organisaatiolle. (Ristikangas ym. 2019, 24.)

Valmentava mentorointi sopii kaikkiin uran käännekohtiin, ei pelkästään urasuunnitteluun. Tähän voi kuulua erilaiset muutostilanteet, jotka voivat olla lähtöisin joko organisaatiosta tai mentoroitavan omasta kehittymishalusta. Digitalisaation kehittyessä koko ajan eteenpäin, moni kokenut konkari on hyödyntänyt nuoria diginatiiveja mentorinaan ja tällöin molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. (Ristikangas ym. 2019, 24.)

Mentorin on oltava riittävän ulkopuolinen henkilö, jotta hän voi haastaa mentoroitavan ajattelua. Valmentava mentorointi ei toimi esimerkiksi esimiehen ja hänen johdettavansa välillä, sillä tässä on ongelmana keskustelun avoimuus, joka kärsii sillä muodollinen valta-asema mentorin ja mentoroitavan välillä pakottaa osapuolet vaikenemaan. (Ristikangas ym. 2019, 24.)

Hierarkialla ei ole valmentavassa mentoroinnissa merkitystä, eikä saakaan olla. Olen-  
naista tässä on se, että opitaan toisilta erilaisista näkemyksistä ja kokemuksista. Val-  
mentava mentorointi tapahtuu ihmiseltä ihmiselle ja siinä on tärkeää se, että osaa koh-  
data toisen osapuolen aidosti ja rehellisesti. (Ristikangas ym. 2019, 25.)

### 3.2 Mentorointiprosessin eri vaiheet

Mentorointi on kahden ihmisen välistä yhteistyötä, jossa rohkeutta on olla aito oma it-  
sensä. Oman mielipiteen sanomista, osaamisen kehittämistä ja toisen ajattelun haasta-  
mista. Näistä asioista koostuu mentorointi. Myös palautteen vastaanottaminen ja vas-  
tuun ottaminen sisältyvät mentorointiin. Onnistuva yhteistyö näkyy rohkeutena olla oma  
itsensä oman osaamisen kautta. (Ristikangas ym. 2019, 187.)

Mentorointiprosessiin kuuluu neljä eri vaihetta. Mentorointi alkaa siitä, sekä ensimmäi-  
sessä, ja vielä toisessakin tapaamisessa, että tutustutaan toisiin ja luodaan hyvä yh-  
teistyösuhde. Myös kirjallinen mentorointisopimus on hyvä tehdä. Sopimuksen avulla  
luodaan yhteys kahden ihmisen välille ja tavoitteelliselle yhteistyölle ja rakennetaan  
myös onnistumisen kannalta tärkeää luottamusta. Tämä on prosessin ensimmäistä vai-  
hetta, jossa rakennetaan perusta kahden ihmisen välille. Mentorin ja mentoroitavan on  
myös hyvä puhua omista tavoitteistaan, sillä siinä keskinäinen luottamus vahvistuu.  
(Ristikangas ym. 2019, 188.)

Toinen vaihe on suuntaaminen. Jos tavoitteita ei ole asetettu, ei voi tietää milloin on  
onnistunut. Siinä vaiheessa mentoroitava eksyy todennäköisesti harhapolulle, sillä  
mentorointi edellyttää jatkuvaa suuntaamista. Mentoroinnissa olisi hyvä olla jokin  
isompi tavoite, jotta sen voisi pilkkoa pienempiin osiin. Jos tavoitteen pystyy jakamaan  
pienempiin osiin, pieniä onnistumisia saadaan nopeammin. Myös keskustelut tavoit-  
teista on hyvä käydä tietyin aika-ajoin. Mentoroitava asettaa itselleen henkilökohtaisia  
tavoitteita uralleen, elämälleen ja omalle toiminnalleen. Näin ollen tavoite alkaa ohjata  
toimintaa, kun se on riittävän selkeä ja siihen on tehty alustava toimintasuunnitelma.  
Jotta tavoite pysyy selkeänä ja kirkkaana, pitää sitä tarkastella jokaisella mentorointi-  
kerralla. (Ristikangas ym. 2019, 196.)

Kolmas vaihe on yhdessä kehittyminen ja tämä vaihe keskittyy yksilölliseen ja yhteiseen kehittämiseen mahdollistamiseen. Keskustelut ovat tavoitteellisia ja molemmat osapuolet oppivat toisistaan ja itsestään. Vaiheen ydin on ajattelun kehittäminen ja laajentaminen, joka tapahtuu reflektoinnin kautta. Kehittymisen vaihe on ajallisesti kaikkein pisin kokonaisuudessa. Se alkaa heti muutaman tapaamiskerran jälkeen ja jatkuu mentorointiprosessin loppuun asti. Kolmannessa vaiheessa käydään myös läpi asetettujen tavoitteiden kehittymistä, suuntaamista ja niihin liittyviä haasteita ja onnistumisia. Lisäksi voidaan keskustella esille tulleista kysymyksistä työelämän näkökulmasta. (Ristikangas ym. 2019, 199.)

### 3.3 Mentoroinnin historia ja kehittyminen nykypäivään

Mentorointia on toteutettu jo vuosituhansien ajan ja jo paljon ennen kuin siitä edes käytettiin sanaa ”mentorointi”. Mentorointi onkin yksi vanhimpia kehittämisen keinoja, ja se on ollut hyvä tapa välittää osaamista sukupolvelta ja henkilöltä toiselle. (Kupias & Salo 2014, 12.)

Myös työn uudistumisen myötä perinteinen ammattiin tapahtuva opiskelu ja ammatillinen kasvun tukeminen on unohtunut monilta aloilta lähes kokonaan. On ajateltu, että ammattien oppimisen ja niissä kehittymisen kannalta riittävästi tietoa olisi saatavilla vain oppilaitosten ja kirjojen avulla. Esimerkiksi tietoammateissa tarvittiin enemmän teoreettista tietoa, jotta pystyttiin opiskelemaan tehokkaammin ja nopeammin oppilaitoksissa. (Kupias & Salo 2014, 13.)

Mentorointi ikään kuin löydettiin uudestaan ja sitä alettiin hyödyntää työelämässä. Nykyaikaisen mentoroinnin juuret ovat Japanissa, jossa kokemus ja ikä ovat aina arvossaan. Suomessa mentoroinnista on alettu puhua 1970-luvulta alkaen. 70-luvulta nykypäivään mentorointi sanan merkitys on laajentunut työelämän tarpeiden myötä. (Kupias & Salo 2014, 14.)

Antiikin mytologiaan on myös voitu liittää mentorointi. Siihen liittyvä myyttisyys on voinut jopa olla mentoroinnin rasite. Mentorin rooli voidaan nähdä liian vaativana ja suorastaan pelottavana. Tämä voi johtaa siihen, että mentorointisuhteelle asetetaan liian epärealistisia tavoitteita. Mentoroitava voi myös asettaa mentorille isoja paineita. (Kupias & Salo 2014, 14.)

Mentorointi on tehokas tapa vahvistaa ja jakaa yrityksen tai alan sisällä jo hankittua kokemusta. Nykyisin mentorointi ei kuitenkaan ole tulevan uran ja ammatillisen pääsääntöinen oppilähde, vaan kokemusta hankitaan tiedon avulla. Tämä toimii hyvänä lisänä muun ammatillisen kehittymisen kanssa. Aikojen kuluessa mentorointi on pystynyt muuntautumaan sen mukaan, miten työelämä on haastanut ja kehittynyt ja ottaen mukaan myös oppimisen tarpeet. (Kupias & Salo 2014, 14.)

### 3.4 Mentoroinnin neljä eri sukupolvea

On puhuttu pitkään siitä, miten mentori siirtää osaamisen ja tiedon aktorille eli mentoroitavalle. Osaamisineen ja kokemuksineen mentori on ollut mentoroinnin keskiössä. Aktori eli mentoroitava on ollut mentorin toimenpiteiden kohteena. Mentori voi parhaimmillaan tuoda esille omaa osaamistaan ja selkeyttää näkemyksiään. Mentori voi myös saada omaan työhönsä lisää intoa ja hän voi kokea olevansa arvostettu ja tärkeä. Myös omaa kokemustietoa mentori voi välittää organisaation sisällä. Pahimmassa tapauksessa tieto, jota mentori välittää, voi olla haitallista tai vanhentunutta ja mentori voi myös tarinoida asioista, jotka eivät kiinnosta mentoroitavaa lainkaan. Mentori voi myös antaa neuvoja, joita mentoroitava ei halua tai pyydä. (Kupias & Salo 2014, 15.)

Vaikka mentoroinnin keskiössä olisikin mentori, se ei tarkoita sitä, etteikö mentoroinnista olisi hyötyä myös mentoroitavalle. Mentoroitava voi silti saada hyvinkin paljon irti mentoroinnista. Asetelma tässä on kuitenkin se, että mentori tietää enemmän kuin mentoroitava ja mentoroitavan tehtävä on ottaa neuvot ja tiedot vastaan. Tätä edellä mainittua mentorointitapaa kuvataan ensimmäisen sukupolven mentoroinniksi. Tätä voidaan kutsua myös tiedonsiirron mentoroinniksi. (Kupias & Salo 2014, 15.)

Tiedonsiirtomentorointi tiivistää mentoroinnissa käsiteltävät asiat sellaisiksi, jotka mentori näkee tärkeinä. Ensimmäisen sukupolven mentorointia käytetään kuitenkin vielä monissa paikoissa, vaikka mentoroinnin suuntaaminen toisen sukupolven mentoroinniksi olisi helppoa. (Kupias & Salo 2014, 15.)

Kehittymis- ja oppimiskäsitysten muuttuessa mentoroitavasta tuli aktori. Oivalluksena oli se, että kehittämisessä ja oppimisessa on tärkeää oppijan oma toiminta. Kokemuksia, osaamista ja tietoa ei voi vain siirtää. Ymmärtääkseen ja oppiakseen asioita, joka

sen täytyy itse työstää niitä omassa mielessään. Käsiteltävien asioiden pitää olla mentoroitavan kiinnostuksen kohteisiin sopivia, jotta tämän työstäminen onnistuisi. (Kupias & Salo 2014, 16.)

Mentoroitavan oppiminen ja omat tavoitteet painottuvat toisen sukupolven mentoroinnissa. Mentorin kokemusten ja osaamisen pitää tukea mentoroitavan tavoitteita. Tällainen mentorointi on parhaimmillaan silloin, kun mentori itse hyödyntää omaa osaamistaan mentoroitavan parhaaksi. Asiaista keskustellaan yhdessä ja mentoroitava pystyy muodostamaan oman käsityksensä keskustelluista asioista. Mutta tähänkin liittyy se toinen puoli, eli pahimmillaan tällainen mentorointi on kapea-alaista ja rajat voi tulla vastaan mentorin kokemusten ja osaamisen perusteella. Mentori voi auttaa mentoroitavaa ymmärtämään sen, jonka hän on jo itse ymmärtänyt. (Kupias & Salo 2014, 16.)

Ensimmäisen sukupolven mentoroinnista hyppääminen toisen sukupolven mentorointiin edellyttää sitä, että mentoroitavan aktiivisuutta vahvistetaan ja hänen omia näkökulmia huomioidaan entistä enemmän mentoroinnissa. Mentorin kokemukset ja osaaminen saadaan paremmin käyttöön, kun ne kohtaavat mentoroitavan kokemus- ja ajatusmaailmassa. On hyvä, että molemmat tietävät ja huomioi vuorovaikutukseen ja oppimiseen liittyviä perusasioita, jotta toisen sukupolven mentorointi onnistuu. Toisen sukupolven mentorointia voidaan kutsua myös opastavaksi mentoroinniksi. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Voimavara- ja ratkaisukeskeisyys sekä coachingin suosio kasvoi ja sen myötä myös valmentava ote rantautui mentorointiin. Mentoroitavan omat tavoitteet ja tarpeet korostuivat entistä enemmän. Mentorin rooli tässä on se, että antaa tukea mentoroitavan kehittymiseen. Tässä tapauksessa mentori ei ensisijaisesti kerro omia näkemyksiään ja kokemuksia, vaan keskustelee mentoroitavan kanssa ja myös kuuntelee tätä. Tarkoituksena on saada mentoroitavaa oivaltamaan ja ymmärtämään ilmiöitä ja asioita yli mentorin osaamisen ja kokemusten. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Mentori toimii mentoroitavan oppimisprosessin ohjaajana. Parhaimmillaan mentoroitava oppii ja oivaltaa paremmin, kuin mentori ja pahimmassa tapauksessa, tässä toimintamallissa hukataan mentorin osaamista ja koko perusajatus mentoroinnin tarkoituksesta romuttuu. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Kolmannen sukupolven mentorointia kannattaa ja voi soveltaa tilanteisiin, jossa ei ole kysymys konkreettisen tiedon ja yksittäisten asioiden jakamisesta, vaan mentorin oman ”viisauden” hyödyntämisestä tai mentoroitavan voimavaroista. Jotta kolmannen sukupolven mentorointi onnistuu, edellyttää se mentoroitavalta valmentavaa otetta. Erilaisia valmennustyökaluja voi käyttää ja niistä voi olla hyötyä. Kolmannen sukupolven mentorointia voidaan kutsua myös valmentavaksi mentoroinniksi. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Seuraavaksi mietitään, miten saataisiin malli, jossa olisi säilytettynä mentoroinnin perusidea. Tässä toisen osaamista ja kokemuksia voidaan hyödyntää toisen parhaaksi, kuitenkin niin, että ei lukkiuduta kokeneemman osaamiseen ja näkemyksiin. Kokemuksia ja viisauksia voi hyödyntää, mutta osaamistarpeet ja tilanteet voivat muuttua hetkessä. Eilisen tärkeä ja järkevä toimintamalli, voi huomenna olla jo toisessa ympäristössä auttamattoman vanha ja käyttökeltoton. (Kupias & Salo 2014, 18.)

Uuden mallin suuntaan on jo menty, sillä yhä useammin mentorointi järjestetään niin sanotusti vertaismentorointina. Kenenkään osaaminen tässä mallissa ei ole ylivertaista, vaan osapuolet kuuntelevat toinen toisiaan ja keskustelevat tasavertaisesti. Parhaimmillaan tämä malli tuottaa uudenlaisia innovaatioita ja pahimmillaan sitä voidaan soveltaa toimintaympäristöön, johon se ei sovellu. Jos halutaan käyttää perehdyttävää mentorointia, jossa halutaan jakaa kokeneemman henkilön osaamista, se kannattaa järjestää perinteisemmin. (Kupias & Salo 2014, 18.)

Kysymys kuuluu, onko neljännen sukupolven tai dialoginen mentorointi enää ollenkaan mentorointia. Ovatko työelämän vaatimukset ja aika ajamassa mentoroinnin ohi? Jos laajemmin tarkastellaan, niin mentorointi on muuttumassa, mutta samanaikaisesti kuitenkin mentorointia sovelletaan menestyksellisesti monin eri tavoin. Hyvää mentorointia voi toteuttaa tämän päivän työelämässä toisen, kolmannen ja neljännen sukupolven mentorointina. Mentorin ja mentoroitavien omat tarpeet, sekä organisaatioiden vaatimukset kertovat siitä, mihin kannattaa mentoroinnissa panostaa. (Kupias & Salo 2014, 18.)



## 4 Vertaisryhmämentorointi

### 4.1 Vertaisryhmämentorointi ja sen lähikäsitteet

Jotta vertaisryhmämentorointia hahmottaisi paremmin, voi verrata sitä muutamiin lähikäsitteisiin ja toimintamalleihin. Näitä sovelletaan työhyvinvointiin, työelämän kehittämiseen ja työssä oppimisen tukemiseen. Yhtymäkohtia vertaisryhmämentoroinnilla on perinteiseen mentorointiin, niin myös tuutorointiin, valmennukseen ja työnohjaukseen. Perinteinen mentorointi tarkoittaa kahden keskeistä ohjausta, jossa kokeneempi työntekijä opastaa kokemattomampaa. Mentorointi onkin ikäjohtamisen menetelmä, jolla siirretään kokemusta ja tietoa toiselle. (Heikkinen ym. 2010, 48–49.)

Mentoroinnin perinteistä oppimiskäsitystä voi luonnehtia sillä, että uskotaan tiedon siirtämiseen ihmiseltä toiselle. Vertaisryhmämentoroinnissa oletuksena on se, että tietoa ei voi siirtää ihmiseltä toiselle, olkoon se sitten hiljaista tietoa tai suoraan ilmaistua tietoa. Tietoon ja oppimiseen liittyvä lähtökohta on klassisen mentoroinnin ja vertaisryhmämentoroinnin ero: vertaisryhmämentorointi perustuu rakentavaan oppimiskäsitykseen, kun taas perinteinen mentorointi perustuu tiedon siirtämiseen ihmiseltä toiselle. (Heikkinen ym. 2010, 51.)

Tutorointi on sitten taas mentoroinnin lähikäsite ja sitä voidaan käyttää synonyymisesti. Tutoroinnissa vanhempi opiskelija eli ”tutori” toimii ohjaajana, tietopankkina ja opastajana uusille oppilaille tai opiskelijoille. Tutorointia harrastetaan esimerkiksi eri oppilaitoksissa, mutta myös työpaikoilla voidaan käyttää tutoreita. On myös olemassa opettaja tutorointia, tällöin uudesta opiskelijaryhmästä vastuun ottaa oppilaitoksen opettaja. (Heikkinen ym. 2010, 51.)

Vertaisryhmämentoroinnin yksi lähikäsite on myös työnohjaus. Työnohjaus on oman työn tutkimista, kehittämistä ja arviointia. Siihen kuuluu myös työyhteisöön, työhön ja omaan työrooliin liittyvät kysymykset, kokemukset ja tunteiden yhteistä tulkitsemista. Työnohjauksessa ohjattava pohtii omaa suhdettaan työhönsä. Ohjaaja ja muut mahdolliset osallistujat auttavat tässä, niin että ohjattava näkisi itsensä ja työnsä entistä selvemmin ja mahdollisesti myös tarkemmin. Työnohjaus on vuorovaikutusta, jossa ohjattavat ja opettaja oppivat toisiltaan. (Heikkinen ym. 2010, 52.)

Vertaisryhmämentoroinnin ja työnohjauksen merkittävimmät erot liittyvät teoreettiseen viitekehykseen. ja näin ollen myös koko lähestymistapaan. Työohjauksessa kyse on psykologisesta tutkimusperinteestä, kuin taas vertaisryhmämentorointi pohjautuu kasvatustieteeseen, tarkemmin ottaen työssä oppimisen tutkimukseen. (Heikkinen ym. 2010, 54.)

Työnohjauksella ja mentoroinnilla on myös merkittävä ero. Työnohjaus on suomalainen käsite, kun taas mentorointi on kansainvälinen. Työnohjausta on yritetty kääntää muille kielille, mutta se on koitunut ongelmalliseksi, sillä ei ole olemassa kansainvälistä käsitteistö eikä tieteellistä keskustelua, johon työnohjaus voitaisiin luontevasti liittää. Kun työnohjaus käännetään esimerkiksi englanniksi, saadaan sana ”supervision”, mutta tämä sana voidaan kääntää myös suomen kielellä valvonnaksi. Tämä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. (Heikkinen ym. 2010, 55.)

Valmennus kuuluu myös vertaisryhmämentoroinnin lähikäsitteisiin. Se on tullut suomalaiseseen työelämään yhtenä henkilökoulutuksen menetelmistä. Valmennuksen merkitys on kovin epämääräinen ja todella laaja. Käsitteet ja valmennuksen suhteet mentorointiin ja työnohjaukseen voidaan tulkita usein eri tavoin. Valmennuksessa kyse on keskittymisestä, tavoitteiden asettamisesta esteistä, mahdollisuuksien ja vahvuuksien tunnistamisesta. Sen tarkoituksena on myös saada ihmisten kaikki voimavarat käytettäväksi. (Heikkinen ym. 2010, 56.)

#### 4.2 Yhdenvertaisuus vertaisryhmämentoroinnissa

Vertaisryhmämentoroinnissa lähtökohtana on toimijoiden yhdenvertaisuuden kunnioittaminen, mutta vertaisuudella on kuitenkin omat rajoituksensa. Jos vertaisuuden reunaehdot ei huomioida, saatetaan ryhmän toiminnassa törmätä vaikeuksiin. Mentorilla, joka ohjaa ryhmää, on oma roolinsa ryhmän toiminnan vetämisestä. Vertaisuus ei myöskään tarkoita sitä, että kaikki olisivat kokemusten ja tietojensa suhteen yhdenvertaisia, vaan vuorovaikutuksen mahdollisuus perustuu erilaisuuteen. (Heikkinen ym. 2010, 26.)

Vertaisuutta voidaan tarkastella kolmella eri tasolla. Nämä tasot ovat: ihmisenä olemisen merkitys, eli eksistentiaalinen taso, tietämyksen ja osaamisen merkitys eli episteeminen taso sekä velvollisuuksien ja vastuiden merkitys eli juridinen taso. (Heikkinen ym. 2010, 26.)

Eksistentiaalinen vertaisuus tarkoittaa sitä, että ihmisinä olemme keskenämme vertaisia. Jokaisen ihmisen elämä on yhtä arvokas riippumatta siitä, kenestä on kyse. Eksistentiaalisella tasolla voidaan siis lähtökohtaisesti olettaa, että vertaisryhmämentoroinnissa osallistujien kesken vallitsee symmetrinen suhde. (Heikkinen ym. 2010, 27.)

Episteemisellä tasolla onkin kysymys sitten asioiden tietämisestä tai osaamisesta. Tällä tasolla voidaan sanoa, että toisilla ihmisillä on enemmän osaamista, kuin toisilla. Luonnollista on, että episteemisesti ihmiset eivät ole keskenään vertaisia. Jos miettii mentorointisuhdetta, niin on kuitenkin oleellista tietää, mitä osaamista tarkastellaan. Ammatillisen osaamisen suhteen, mentorilla on enemmän kokemusta ja tietoa. Nuorilla on useimmiten enemmän kokemusta esimerkiksi tietotekniikan tai internetin käytössä, kuin vanhemmilla. Episteemisellä tasolla lähtökohtaisesti vertaisuutta ei ole, koska joko mentorilla tai mentoroitavalla on enemmän kokemusta ja osaamista jostain tietystä osa-alueesta. (Heikkinen ym. 2010, 27.)

Kolmantena on juridinen taso, tässä vertaisuutta tarkastellaan vastuiden, velvollisuuksien ja oikeuksien näkökulmista, jossa nämä jakautuvat muodollisesti ja virallisesti määritetyllä tavalla. Useimmiten mentorointisuhteessa suuremmassa vastuussa on mentori, kun taas mentoroitava kantaa vähemmän vastuuta. Juridisesta näkökulmasta katsottuna mentorin ja mentoroitavan välinen suhde on epätasaveroinen, sillä mentori joutuu joissakin tapauksissa kantamaan vastuuta lain edessä enemmän kuin mentoroitava. (Heikkinen ym. 2010, 27.)

Vertaismentorointiryhmässä kokeneet ja nuoret työntekijät ovat lähtökohtaisesti juridisesti samassa asemassa muuten, paitsi niiden vastuiden suhteen, jotka määrittellään vertaismentorointiryhmän sisällä olevista rooleista. Vertaisuus mentorointiryhmässä on monisyinen ilmiö. Jotta sen ymmärtää on otettava huomioon kaikki kolme edellä mainittua tasoa. (Heikkinen ym. 2010, 27.)

### 4.3 Esimies mentorin roolissa

Voiko esimies toimia mentorin roolissa? Pitkäaikaisia ja hyviä mentorointisuhteita voi syntyä myös ihmisten välille, joista toisella on valtaa ja toinen on enemmän alistetussa asemassa. Jos tällaista asemavaltaa ei käytetä väärin, suhde voi toimia erittäin kehittävästi ja hyvin. Tästä hyvä esimerkki on hyvät vanhemmat lastensa kasvun tukijoina. (Juusela ym. 2000, 31.)

Suosittelavaa tässä olisi, kun ohjatussa mentoroinnissa henkilö valitsee itselleen mentorin, hänen tulisi valita joku muu kuin oma esimies. Ja tähän on myös olemassa syy: alaistensa kehittäminen on esimiehen vastuulla, niin että he suoriutuvat nykyisistä ja tulevista haasteistaan. Näin ollen mentori- ja esimiesroolissa oleva voi joutua ristituleen. (Juusela ym. 2000, 31.)

Mentori auttaa ja neuvoo mentoroitavaa kehittymään kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Mentori kehottaa myös tarttumaan sellaisiin uusiin haasteisiin, jotka eivät vielä ole edes tiedossa, mutta jotka edistävät mentoroitavan kasvua ja ammatillista uraansa. Mentorointisuhde on joustava ja vapaaehtoinen ja eroaa näin ollen esimiesalaisyhteisestä. Vuorovaikutussuhde on tasavertainen, kun mentori ja mentoroitava eivät ole riippuvaisia toisistaan. (Juusela ym. 2000, 32.)

Mentorin ja esimiehen vastuut, roolit ja suhteen laatu eroavat toisistaan. Yhteistekijöitä sen sijaan ovat taidot, joita kummankin roolin hoitaminen vaatii. Nykyaikana monessa organisaatiossa yksilöt ja tiimit työskentelevät hyvin itseohjautuvasti. Myös esimiehen rooli on näissä lähenemässä enemmän mentorin roolia. Jokaiselle esimiehelle on hyvää valmennusta harjoitella mentorointitaitoja toimimalla mentorina ja vielä mieluiten muille kuin omille alaisilleen. Uran aikana jokaiselle esimiehelle voi siis olla pelkästään hyötyä toimia samanaikaisesti sekä oman tiiminsä valmentajana, että ulkopuolisena mentorina. (Juusela ym. 2000, 32.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

### 5.1 Erilaisia tutkimusmenetelmiä

Tutkimuksessa on aina kysymys jostakin tutkimusongelmasta, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusongelman ei aina tarvitse kulkea sanalla tutkimusongelma, vaan se voi olla myös jonkun asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen. Tutkimusongelmaan liittyy yleensä halu saada ymmärrys johonkin ilmiöön tai ongelmaan tai halua saada muutosta parempaan päin. Jos kyse on laajemmasta ongelmasta, tätä lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Tutkimusotteeseen liittyy usein filosofinen näkökulma ja se pitää sisällään tiedonkeruuta, analysointia ja tulkitsemista. (Kananen 2013, 22.)

Opinnäytetyössä lähtökohdat kuvataan ja valinnat perustellaan. Kaikki myös dokumentoidaan, jotta ulkopuolisen olisi helpompi tulkita tutkimusongelmaa ja tutkimusprosessin vaiheita. (Kananen 2013, 23.)

Yleensä tutkimukset perustuvat kahteen erilaiseen tyyppiin: laadulliseen tutkimukseen (kvalitatiivinen) ja määrällinen (kvantitatiivinen). Toki on olemassa myös case-kehittämisen- ja toimintatutkimuksia, mutta nämä nähdään usein tutkimusstrategioina eikä menetelmäkokonaisuuksina. Case-tutkimukseen kuuluu yleensä sekä laadullista, että määrällistä tutkimusta. Kehittämistutkimuksessa on tehtävä valinnat kehitettävän ilmiön mukaan, pitää määritellä ongelma ja asettaa tavoitteet. (Kananen 2013, 23.)

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus lähtee teorioista, eli tiedetään mistä on kysymys. Teorioita voidaan testata käytännössä ja niiden soveltamisalaa pyritään myös laajentamaan. Tämä testaaminen tapahtuu hypoteesien avulla. Tieteelle tyypillistä on myös jatkuva kaiken epäily. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kvantitatiivinen yleistämään. (Kananen 2013, 26.) Awaan laadullista tutkimusta enemmän seuraavassa luvussa, sillä se on opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä.

Muita tutkimusmenetelmiä on case-tutkimus. Case-tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa voidaan hyödyntää monia erilaisia tietolähteitä. Case-tutkimuksessa on yleensä yksi ilmiö, johon pyritään perehtymään syvällisesti ja antaa ulkopuoliselle lukijalle hyvä kuvaus ilmiöstä. Case-tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida yleistää, sillä ne pätevät vain sen tietyn tutkitun tapauksen osalta. (Kananen 2013, 28.)

Kehittämistutkimuksessa voi olla kokeellisen tutkimuksen elementtejä. Kehittämistutkimuksen lähtötilanne on vaikuttaminen, lopputilanne ja siinä välissä vaikutuksen mittaaminen. Kehittämistutkimuksessa halutaan muutos, joka on yhdenmukainen vaikuttamisen kanssa. Jotta voi sanoa, että kehitystä tai muutosta on tapahtunut, se on kyettävä mittaamaan tavalla tai toisella. Kehittämistutkimus voidaan myös toteuttaa toimintatutkimuksena, mutta se vaatii tiettyjä edellytyksiä. (Kananen 2013, 28.)

Toimintatutkimus on myös yksi tutkimusmenetelmä, mutta sen määrittelemine on vaikeaa yksiselitteisesti, sillä kyseessä ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä vaan iso joukko tutkimusmenetelmiä. Voidaan siis puhua tutkimusstrategiasta, jossa lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöistä. Toimintatutkimukseen voidaan sekoittaa sekä laadullista, että määrällistä tutkimusta, mutta se ei myöskään sulje pois muita tutkimusotteiden aineiston ja tiedonkeruu analyysimenetelmiä. Oleellimmat elementit toimintatutkimuksessa on:

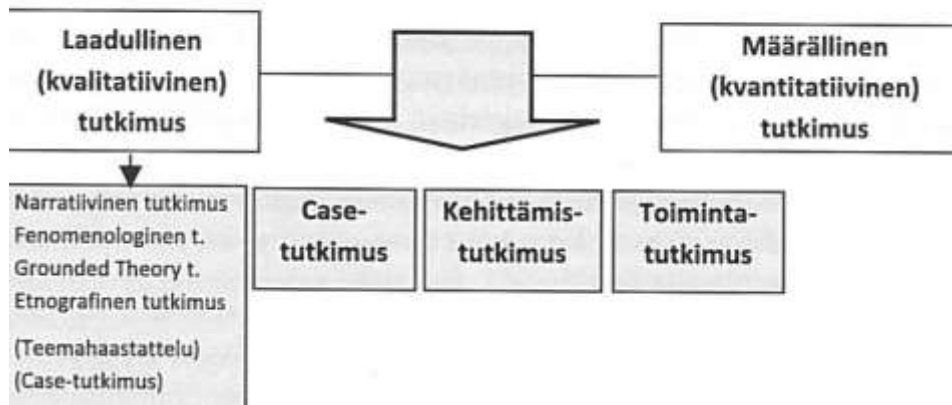
- yhteistoiminta
- toiminnan kehittäminen (muutos)
- tutkimus (Kananen 2013, 28).

Toimintaan liittyvät parannukset ja muutokset ilman tutkimusta ovat työpaikan arkipäivän parannuksia eli normaalia kehittämistä. Toimintatutkimuksen luonne on prosessimaista, sillä siihen voi kuulua syklejä, jolla esimerkiksi yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. Yksittäiseen sykliin kuuluu toistuvat vaiheet, jotka ovat seuraavat:

- toiminta
- suunnittelu
- seuranta (Kananen 2013, 29).

Oleellisinta toimintatutkimuksessa on muutoksen aikaansaanti ja tutkijan läsnäolo muutoksen toteuttamisessa ja varsinainen tutkimus. Kehittämistutkimuksen ja toimintatutki-

muksen ero on pieni. Kehittämistutkimuksessa on ei ole mukana tutkijaa muutosprosessin aikana. Toimintatutkimuksessa kehitetään henkilöstöön liittyviä toimintamalleja, kun taas kehittämistutkimuksessa muutoksen/kehittämisen kohteena ovat esimerkiksi tuotteet ja prosessit. Näitä tutkimusmenetelmiä voidaan myös käyttää, kun tekee opinnäytetyötä. (Kananen 2013, 29.) Alla oleva kuvio 2 esittää erilaisia tutkimusmenetelmiä.



Kuvio 2. Erilaisia tutkimusotteita (Kananen 2013).

## 5.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössäni oli käytössä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Valitsin tämän menetelmän siksi, että sain tämän menetelmän avulla laajempia vastauksia ja erilaisia näkökulmia haastateltavien vastauksista. Käsitys tieteellisestä ja tieteestä tutkimuksesta on muodostunut melko paljon luonnontieteen pohjalta. Yleinen käsitys on se, että lomaketutkimus on sosiaalitieteitä varten kehitetty sovellutus luonnontieteellisesti kokeesta, vaikka oikeastaan kyse on englantilaisesta tilastotieteessä kehitetyn hypoteesien testauksen normiston ja mallin sovellutuksesta. Tämä kehitettiin 1920–30 luvuilla. (Alasuutari 2011, 32.)

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan suurta joukkoa erilaisia tutkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä selkeästi, koska sillä ei oikeastaan ole omaa ajattelutapaa tai teoriaa, joka olisi vain sille ominaista. Kvalitatiiviseen tutkimukseen ei myöskään liity täysin omia metodeja. (Metsämuuronen 2000, 9.)

Laadullisessa tutkimuksessa on sen sijaan tavallista, se että sovelletaan tilastollista todistelua ja muuttuja-ajattelua. (Alasuutari 2011, 33.) Lomaketutkimuksen esikuvaluonteiden ja tunnettuuden vuoksi voi tutustua lähtemällä siitä, että mistä lomaketutkimuksessa on kysymys ja millä erityisellä tavalla laadullisessa tutkimuksessa pyritään tavoitteeseen, eli miten todellisuus vastaa kysymyksiin, jota on asetettu. (Alasuutari 2011, 34.)

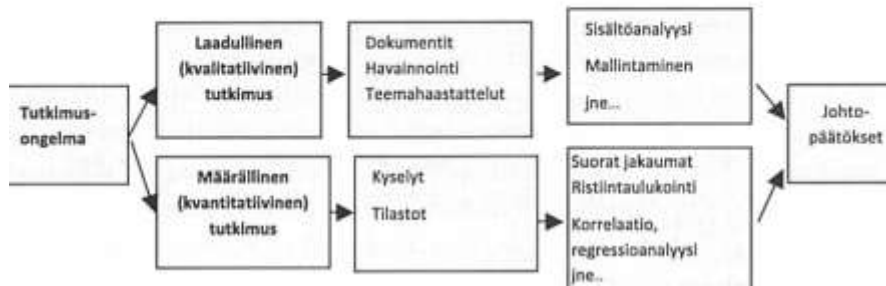
Pohdittaessa mitä laadullinen tutkimus on, peruskysymyksenä voidaan muodostaa laadullisen tutkimuksen suhde teoreettiseen ja teoriaan. Ja tähän pohdintaan liittyy kaksi toisilleen tärkeää kysymystä: pitääkö laadullisessa tutkimuksessa olla teoriaa ja edustaako laadullinen tutkimus empiiristä vai teoreettista analyysia? (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on tärkeä, ja siksi sitä tarvitaan. Vastaus siihen, mitä termeillä ”teoreettinen” tai ”teoria” kulloinkin tarkoitetaan, on välillä ongelmallinen, sillä näitä termejä voidaan käyttää monin eri tavoin ja viittaamaan moniin ilmiöihin. Esimerkiksi arkikielessä teoria sanaa käytetään huolettomasti, viitaten siihen, että teoria ei tarkoita tai merkitse mitään käytännön kannalta. Tieteellisessä merkityksessä näillä termeillä ei myöskään ole kattavaa merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.)

Tutkimuksen teoriasta voidaan puhua myös viitekehyyksenä. Viitekehys on oleellinen osa opinnäytetyötä. Viitekehys muodostuu käsitteistä ja niiden merkityssuhteista toisiinsa. Viitekehyyksessä kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet, mutta viitekehys ei ole siinä mielessä kuvaus, että siinä lueteltaisiin erilaisia asioita, ilman että niille annetaan jokin käsitteellinen tarkennus. Viitekehys voidaan jakaa käsitteellisenä ilmiönä osaan: tutkimusta ohjaava metodologia ja se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19.)

Peruskulmakivi, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan, on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että millainen yksilön käsitys on ilmiöstä, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle on olemassa ja, että millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Nämä kaikki vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Empiiriset ja teoreettiset tutkimustyyppit voivat kuitenkin tutkia samaa ilmiötä. Tässä erona on tarkastelun näkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.) Alla oleva kuvio 3 kuvaa tutkimusotteelle tyypillisiä menetelmäpolkuja.





Kuvio 3. Tutkimusotteelle tyypilliset menetelmäpolut (Kananen 2013).

### 5.3 Haastattelut tutkimusmenetelmänä

Käytin opinnäytetyössäni haastatteluja tutkimusmenetelmänä. Valitsin haastattelut tähän työhön menetelmäksi, koska henkilöstöä oli niin vähän. Haastattelumenetelmällä oli helpompi litteroida tulokset ja hallita dataa. Kyselylomakkeella en olisi saanut niin kattavia vastauksia ja tuloksia. Koska osallistujia oli niin vähän, laadullisen menetelmän litterointi oli hallittavissa, sillä vastaajia oli vähän. Haastattelumetodeja on erilaisia ja avaen niitä tässä luvussa hieman tarkemmin.

Laadullinen haastattelu voi toimia menetelmänä hyvin monessakin laadullisesti lähestyttävissä ilmiössä. Tapaustutkimus, Case-tutkimus ja monet muut tutkimusstrategiat, jotka ovat orientoituneet laadulliseen tutkimukseen, käyttävät laadullista haastattelua. Haastattelu voi olla myös määrällinen. (Likitalo & Rissanen 1998, 64.)

Epävirallinen/epämuodollinen haastattelu on sellainen, jossa tutkittavat, eivät tiedä olevansa tutkittavina ja yleensä tämä haastattelutapa on strukturoimaton. Tutkija myös pitää mielessä mikä on aiheena ja kuuntelee toisia osapuolia. (Likitalo & Rissanen 1998, 64.)

Avoin haastattelu menetelmä, jossa autetaan tutkijaa luomaan ensikäsitys ja se sisältää yleensä vain yhden laajan kysymyksen. Haastattelija voi tarvittaessa lisätä lisää kysymyksiä ja sen voi katsoa tilanteen mukaan. Yleensä haastateltavia ei tarvita kuin kerran. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.)

Sitten on teemahaastattelu, jota voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tässä menetelmässä haastattelijalla on tutkimusteemat valmiina, esimerkiksi kysymyksillä. Teemahaastattelussa on yleensä mukana myös teemaluettelo tai lomake, jolla varmistetaan, että kaikilta saadaan samat asiat kysytyä. Haastattelijan tarvitsee myös pitää huoli, että ne teema-alueet, jotka ovat haastattelijasta kiinnostavat tulee karotoitetuksi. Asiat, jota tutkitaan ovat usein arkaluontoisia tai heikosti tulkittavia. Teemahaastattelun määrä riippuu useasti tutkimusasetelmasta ja yleensä haastateltavia on vian muutamia. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.)

Syvähaastattelussa aineiston keräämisessä halutaan tutustua syvällisemmin, kuin vain esimerkiksi tavallisessa haastattelussa. Haastattelussa käsitellään usein näkemyksiä, asenteita ja tunteita ja haastateltavia voidaan tavata useammin. Syvähaastattelussa on muutamat pääaiheet ja jos haastateltavia on useita, haastattelurunko on samanlainen. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.)

Ryhmähaastattelussa on tarkoituksena saada tietoa siitä, miten koehenkilöt ymmärtävät tilanteen ja minkälaisia kokemuksia heillä on. Ryhmähaastattelua käytetään usein esimerkiksi, jos vastaajilla on yhteinen työpaikka ja/tai yhteisiä kokemuksia, muistoja, kiinnostuksia tai suunnitelmia. Aineiston tallentamiseen käytetään videota tai nauhuria. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.)

Delphi-menetelmä on myös yksi haastattelun metodi. Siinä tarkoituksena on saada aikaan ryhmässä yksimielisyys johonkin asiaan esimerkiksi organisaation kehittämishankkeet ja sisäiset asiat. Tässä menetelmässä jokainen voi kehittää ryhmän yhteistä ratkaisua eteenpäin, mutta samalla pitää pysyä yksilötasolla. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.)

On myös olemassa strukturoitu haastattelu. Se on yleensä lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille sama. Strukturoitua haastattelua voidaan käyttää silloin, kun haastateltavia on monia ja haastateltavat edustavat jonkinlaista yhtenäistä ryhmää. Ilman tarkkaa etukäteissuunnitelmaa, puolistrukturoidun haastattelun vaihetta tai alustusta haastattelija eli lomakehaastattelun tekijä voi löytää vastauksista paljon asioita. Strukturoitu lomakehaastattelu voi olla ongelmallinen silloin kun tutkitaan henkilöitä, jotka poikkeavat selvästi perusjoukosta. (Metsämuuronen 2000,42.)

Käytin opinnäytetyössäni hyödykseni puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu siksi, että teema-alueet, haastattelun aihepiirit ja aspekti ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Käytin haastatteluissani juuri tätä, että kysymykset olivat sama kaikille ja myöskin sama aihepiiri. Kysymykset jakautuivat teemoihin, sen mukaan, että minkälaisia asioita valmennuksien aikana nousi esille.

#### 5.4 Etiikka haastattelututkimuksessa ja laadullisessa tutkimuksessa

Etiikan näkökulma moraalisesti katsottuna on osa arkista elämää. Se kuuluu elämäntilanteisiin, jossa ihminen pohtii suhtautumistaan toisten ja omiin tekemisiin. Siinä tulee myös mietittyä, että mitä voi sallia ja mitä ei. (Kuula 2006, 21.)

Eettinen ajattelu on taas kykyä miettiä sekä omien, että yhteisön arvojen kautta, sitä mikä on oikein ja mikä on väärin. Kun tuntee lait ja eettiset normit, se voi auttaa konkreettisesti ratkaisujen tekemisessä, mutta tutkimustyössä valinnoista ja ratkaisusta jokainen kantaa itse vastuun. (Kuula 2006, 21.)

Käsitteenä tutkimusetiikka voidaan rajata koskemaan vain tiettyjä asioita, mutta tutkimusetiikka voidaan myös määritellä tutkijoiden ammattietiikaksi. Tähän kuuluvat eettiset periaatteet, arvot, hyveet, normit ja näitä tutkijan tulisi noudattaa harjoittaessaan omaa ammattiaan. Ja nämä tulisi myös ottaa huomioon, kun haastatellaan henkilöitä. (Kuula 2006, 23.)

Kun tehdään tutkimusta tai vaikkapa opinnäytetyötä, jossa tutkimusmenetelmänä on haastattelu, myös tärkeä on ottaa huomioon etiikka. Haastateltavan ja haastattelijan läheisyys voi synnyttää luottamussuhteen ja voi saada haastateltavan kertomaan asioita, joita hän myöhemmin katu. Jotta tällaisia tilanteita voidaan välttää, on tehtävä haastateltavalle selväksi, että haastateltavalla on jälkikäteen mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkijaan ja korjata sanomisiaan, perua sanomisensa tai mahdollisuus on myös perua koko osallistuminen tutkimukseen. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.)

Haastatteluainestoa raportoidessa on mietittävä henkilöiden tunnistettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Kun haastattelutapa on se, että haastattelu toteutetaan yksityishenkilönä, on erityisen tärkeää, että heidän henkilöllisyytensä ei tule ilmi raportista. Jotta raportista saadaan anonymi, nimet ja muut tunnistamiseen liittyvät tiedot on muutettu tai ne on jätetty pois kokonaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.)

Aina näin ei tietenkään ole, että haastattelut tai raportit olisivat anonyymejä. Esimerkiksi asiantuntijahaastattelut voivat olla sellaisia, että, haastateltava haluaa esiintyä omalla nimellään. Luonnollisesti myös kaikilta haastateltavilta tarvitaan haastattelulupa. Eri aloilla käytännöt voivat vaihdella, että onko lupa saatava kirjallisena, vai riittääkö suullinen sopimus. Yleisesti tutkimuksesta tehdään kirjallinen seloste, jossa on yhteystiedot. Tämäkin tietenkin vain haastateltavan luvalla. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua myös etiikasta, eli eettisyydestä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 125) esittelevät kirjassaan Hirsjärven ja Hurmen (2000, 155) mietteitä siitä, että miten eettisyys näky laadullisessa tutkimuksessa. ”On hämmästyttävää ajatella, että mitä vapaamuotoisempia tiedonkeinot ovat, sitä enemmän ne voivat muistuttaa arkielämän vuorovaikutusta. Kun taas johdonmukaisempaa olisi ajatella, että juuri tällöin, tutkimuseettiset kysymykset korostuvat” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.)

Ensinnäkin tutkijalla olisi rakenteellinen asema ja näin ollen toisen vahingoittaminen tai väärin kohtelu saa aivan toisenlaisen merkityksen suhteessa arkielämään. Toistaiseksi, mitä avoimempi tiedonkeruu menetelmä on, niin sitä vaikeampaa on punnita tutkimusasetelman mahdollisia eettisiä ongelmia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.)

Etiikan ja tutkimuksen yhteys on kaksi piippuinen asia. Toisinaan tutkimuksen tulokset voivat vaikuttaa eettisiin ratkaisuihin, mutta toisaalta eettiset kannat vaikuttajat tutkijan tieteellisessä työssään tutkijan tekemiin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.)

## 5.5 Aineiston keruu

Aloitin tutkimuksen suunnittelun, miettimällä, että mitä tavoitteita olen asettanut tälle työlle ja minkälaisista kysymyksistä aloitan rakentamaan haastattelurungon. Olin itse mukana valmennuksissa ja siellä nousivat tärkeiksi teemoiksi uuden oppiminen, tavoitteet, esiintymisosaaminen ja tulevaisuuden näkymät. Lähdin siis näiden pohjalta pohtimaan kysymyksiä. Keräsin aineistoa haastatteluihin haastatteleamalla valtiovarainministeriön henkilöstöä, jotka osallistuivat tähän oppimismentorointi-hankkeeseen ja muutenkin olivat aktiivisesti mukana valmennuksissa.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät menetelmät ovat kysely, haastattelu havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti joko rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä, riippuen tutkittavasta ongelmasta tai tutkimusresursien mukaan. Edellä mainitut laadullisen tutkimuksen menetelmät, eivät päde aina vain laadulliseen tutkimukseen, vaan niitä voidaan käyttää myös määrälliseen tutkimukseen, kun kerätään ainestoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kerätty aineisto käsitellään analyysimenetelmällä. Menetelmät riippuvat kerätyistä tiedoista. Varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysimenetelmät ovat täysin riippuvaisia tiedonkeruumenetelmistä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi sisältöanalyysiä. Sisältöanalyysi voi olla kirjoja, puheita, haastatteluja tai vaikkapa päiväkirja. (Kananen 2013, 133.)

Minulla oli käytössä sisältöanalyysi, sillä toteutin opinnäytetyön tutkimuksen haastattelujen avulla. Tiedonkeruu menetelmät kuvataan ja dokumentoidaan omalla tavallaan ja riippuen siitä minkälainen menetelmä on käytössä. Laadullisissa tutkimuksissa se voi olla teemahaastattelu tai jonkinlainen muu haastattelu ja määrällisessä tutkimuksessa se voi olla, vaikka kysely eli kyselylomake. Kyselylomaketta ei voida käyttää laadullisessa tutkimuksessa, sillä kyselylomaketta laadittaessa se edellyttää ilmiön ymmärtämistä ja tuntemista. Laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä tunne ilmiötä eikä siihen olla perehdytty sen tarkemmin. Kyselylomakkeeseen pitää laittaa tarkat ja tietyt kysymykset. (Kananen 2013, 133.)

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus arvioidaan validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden avulla. Jokaisessa opinnäytetyössä tai tieteellisessä työssä tulisi olla luku, jossa arvioidaan ja käsitellään työn luotettavuutta. Validiteetti ja reliabiliteetti tulisi tehdä oman opinnäytetyön kannalta. Tutkimuksen luotettavuuskysymykset huomioidaan jo suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa kirjoittajan tulisi perehtyä näihin luotettavuuskysymyksiin, tehtävä ne itselleen selväksi ja saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa monin eri keinoin. (Kananen 2013, 136.)

Reliabiliteetti voidaan määrällisessä tutkimuksessa nähdä joko ulkoisena tai sisäisenä. Ulkoisessa näkökulmassa otanta on suoritettu oikein ja aineisto edustaa perusjoukkoa. Myös luonne ja laajuus tulee analysoida. Sisäisessä näkökulmassa arvioidaan aineiston

sisäistä luotettavuutta, mittausvirheiden arviointi ja yksittäisten havaintojen virheet. (Likitalo & Rissanen 1998, 71.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi aineiston puolittamisella ja tulkintojen vertaamisella. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa: kirjoittajan kyky rakentaa toimiva tutkimus asetelma ja löytää oikea kohderyhmä. Validiteetti on mukana koko tutkimuksen ajan. (Likitalo & Rissanen 1998, 72.)

Omassa opinnäytetyössäni pohdin jo etukäteen kysymykset haastateltaville. Haastatelluaineiston luotettavuutta heikensi se, että haastateltavia oli niin vähän ja kun se toteutettiin vain kirjallisesti.

## **6 Työntekijöiden haastattelut ja tulokset**

Toteutin opinnäytetyöhön liittyen haastattelut yhteistyössä Valtiovarainministeriöiden virkamiesten kanssa, jotka osallistuivat oppimismentorointi-hankkeeseen ja valmennuksiin. Valmennukset olivat osana kyseistä hanketta. Haastattelujen tarkoituksena oli saada tuloksia siitä, miten tällainen hanke toimi käytännössä ja mitä siitä jäi käteen. Ja miten sitä voisi mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa ja työtehtävissä. Haastatteluihin osallistui neljä virkamiestä ja haastattelut toteutettiin tässä tapauksessa kirjallisesti, sillä minun työharjoitteluni Valtiovarainministeriössä loppui ja koronan takia emme voineet tavata kasvotusten.

Haastattelu koostui viidestä eri kysymyksestä, jossa jokaisessa kysymyksessä oli eri aihealue. Kysymykset koostuivat seuraavista aihealueista: Uuden oppiminen, valmennettavien henkilökohtaiset tavoitteet, esiintymisosaaminen ja tulevaisuus oppimismentorointi-hankkeen osalta. Valitsin kyseiset aihealueet, sillä nämä asiat nousivat esille. Haastattelut toteutettiin anonymisti.

Ensimmäinen kysymys koski uuden oppimista valmennuksen aikana. Jokainen haastateltava toi esille resilienssin vahvistumisen, eli jokainen valmennettava koki osaamisensa kasvaneen soveltamisen ja ennakkoinnin osalta työyhteisössä. Fasilitointi oli myös yksi uusi asia, jota opittiin. Haastateltava A toi esille uuden oppimisen, siitä miten uusia asioita voi tuoda esille esimerkiksi työpaikan foorumeilla ynnä muilla alustoilla ja kollegoiden kannustamisen. Haastateltava B, kertoi että valmennuksen sisältö jäi hyvin kapeaksi ja motivaatio kärsi, kun valmennukset veivät aikaa. Yhtenä syynä vastausten perusteella

tähän voi olla syynä, se että osallistujia oli liian paljon ja/tai valmennuksen sisältö ei sopinut kaikille. Haastateltava D totesi, että tämä oppimismentorointi tuntui enemmän kurssilta, kuin valmennukselta, sillä tietoa enemmänkin jaettiin.

Toinen kysymys koski tavoitteita, joita jokainen valmennukseen osallistuva oli asettanut itselleen ja sitä, että päästiinkö niihin tavoitteisiin. Haastateltava A kertoi, että ei päässyt asetettuihin tavoitteisiin työkiireiden vuoksi. Haastateltava B kertoi, että pääsi heikosti tavoitteisiin. Esille nousi myös valmennuksen alku, kun ei ollut selkeää kuvaa mistä lähteä liikkeelle, mutta tavoitteet selkeytyivät valmennuksien edetessä ja osalla valmennuksien jälkeen tavoitteet toteutuivat. Haastateltava D kertoi, että tavoitteena oli osallistua aktiivisesti valmennuksiin ja tehdä siihen liittyvät tehtävät ja tämä toteutui, myöhemmin olisi tarkoitus käyttää jo opittua käytännössä ja omissa työtehtävissä.

Kolmantena kysymyksenä oli, että minkälaisia tavoitteita valmennettavat itselleen asettivat ennen valmennuksien alkua ja minkälaisia muutoksia on tapahtunut omassa toiminnassa. Haastateltava B sanoi, että oli asettanut tavoitteekseen kehittyä tiimin sprauksessa ja oppia uutta esimerkiksi projektien johtamiseen liittyen. Tämä ei toteutunut. Haastateltava A taas sanoi, että tavoitteena oli pysyä omassa työssä vuorovaikutuksessa eri ihmisten kanssa ja nostamaan erilaisia asioita esille esimerkiksi kielen selkeyden kannalta. Vastauksesta ei ilmennyt toteutuiko tämä tavoite. Melkein kaikilla vastaajilla tavoitteena oli uuden oppiminen.

Neljäs kysymys koski esiintymisosaamista ja sitä, että olivatko valmennuksissa mukana olleet päässyt jo kehittämään valmennuksen oppeja käytännössä. Kaikki vastaajat kertoivat, että esiintymisosaaminen ei noussut esille valmennuksien aikana ja monelle oli jäänyt epäselväksi, että sekin oli yksi valmennuksen tavoite kehittää omaa esiintymisosaamista. Haastateltava D kertoi, että esiintymisosaamista on jo ennestään paljon, niin hän ei kokenut sen lisääntyneen mitenkään. Haastateltava C taas kertoi, että oli järjestänyt pienen workshopin kollegoille ja sitä kautta päässyt hyödyntämään esiintymisosaamista ja valmennuksen oppeja. Muiden vastauksista ei ilmennyt, että onko päässyt hyödyntämään oppeja käytännössä.

Viides kysymys koski tulevaisuutta, että miten valmennettavat näkevät tämän hankkeen tulevaisuuden kannalta. Vastaajia kiinnosti se, että miten tätä oppimismentorointia on mahdollista toteuttaa ministeriössä ja moni toivoi, että olisi. Sitä pitäisi vain ylläpitää. Haastateltava D sanoi, että tulevaisuudessa uudistaa omaa toimintaa valmennuksissa

saaduista opeista ja toivoo sitä myös kollegoilta. Tulevaisuus riippuu myös omasta motivaatiosta. Haastateltava B kertoi, että heidän osastonsa, on suunnitellut yhteisiä toimenpiteitä osaamisen kasvattamiseksi, mutta valmennus ei antanut eväitä, että miten tämä toteutettaisiin. Tämä on siis vielä jäänyt suunnitelman tasolle.

Yhteenvedona kokonaisuudesta kaikki haastateltavat kertoivat, että valmennus alkoi hieman kehnosti ja se olisi voitu järjestää hieman paremmin. Loppua kohden kuitenkin parani. Kun ei pystytty olemaan kasvotusten ja kaikki tapahtui etänä koronan takia, niin oli myös teknisiä ongelmia alussa. Myös muutama haastateltava kertoi, että ei ollut kovin tietoinen valmennuksen sisällöstä, joten siitäkin olisi voinut paremmin antaa tietoa ennen valmennuksen alkua.

Valmennuksissa kuitenkin henkilökohtaiset tavoitteet toteutuivat melkein kaikilla, ja moni sai hyviä oppeja ja oivalluksia, joita pystyy hyödyntämään tulevaisuudessa. Valtiovarainministeriön yhteisten tavoitteiden asettaminen jäi hieman kesken, mutta se jatkuu toivottavasti tulevaisuudessa. Yksi haastateltava koki, että odotukset olivat paljon suuremmat valmennusta kohti, joten pettymys kokonaisuudesta oli aika suuri. Se miten tämä toimii käytännössä jatkossa ja tulevaisuudessa jää nähtäväksi.

## **7 Oma pohdinta**

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyöhöni, sillä tämä oli kiinnostava ja halusin oppia enemmän mentoroinnista. Aihe oli myös haastava, sillä siitä oli todella vaikea löytää tietoa ja näin ollen teoriaosuutta oli vaikea lähteä kirjoittamaan. Oli mielenkiintoista olla mukana valmennuksissa ja tutkia, miten tämä toteutui, sillä tämä oli ensimmäinen kerta, kun Valtionkonttori järjesti tämän. Työtä tehdessä helpotti myös se, että sain tehdä tämän valtiovarainministeriöön ja sain sieltä tarvittaessa apuja, kun lähdin kirjoittamaan ja työstämään opinnäytetyötäni.

Haastetta tähän prosessiin toi korona, sillä kaikki olivat etänä ja jouduin toteuttamaan haastattelut kirjallisesti, enkä päässyt kasvotusten tapaamaan haastateltavia. Sain silti hyviä vastauksia työntekijöiltä ja erilaisia näkökulmia. Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa myös korona-aika, siltä osin, että haastateltavien työnkuva muuttui ja stressiä oli havaittavissa. Oppimismentorointihanke vei kuitenkin ison osan työajasta.



Opin paljon tämän prosessin aikana mentoroinnista ja pääsin perehtymään asiaan syvällisemmin. Olin valmennuksissa itsekin mukana ja opin niistä myös paljon uutta. Haastattelut oli myös helppo toteuttaa, siltä kannalta, että haastateltavia oli vähän. Omista lähtökohdistani ja maailman tilanne huomioiden, sain tehdä paljon työtä tämän opinnäytetyön eteen. Olisin mielestäni voinut tehdä tämän paremmin, mutta oma fyysinen eikä henkinen jaksaminen enää riittänyt.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere.

Heikkinen, Hannu L.T & Jokinen Hannu & Tynjälä Päivi 2010. Verme: vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Tammi, Helsinki.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998. Tutkimusmenetelmät: menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille: opetusmoniste. Pohjois- Savon ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp, Helsinki.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaiutus. Vastapaino, Tampere

Ristikangas, Vesa, Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi, Helsinki.

Vuorinen, Miikka 2020. Valtionhallinto ja oppimismentorointi, valmennuskokonaisuus. Feeniks-hanke, Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2020a. Ministeriö. <https://vm.fi/ministerio>. Luettu 19.4.2021.

Valtiovarainministeriö 2020b. Johto ja organisaatio. <https://vm.fi/johto-ja-organisaatio>. Luettu 19.4.2021.

Valtiovarainministeriö 2020c. Osastot. <https://vm.fi/osastot>. Luettu 19.4.2021.

Valtiovarainministeriö 2020d. Ministeriö työpaikkana. <https://vm.fi/ministerio-tyopaikkana>. Luettu 19.4.2021.

Valtiovarainministeriö 2020e. Historiaa. <https://vm.fi/historiaa>. Luettu 19.4.2021.

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Oletko oppinut uutta ja auttanut muita tämän valmennuksen aikana?

Pääsitkö niihin tavoitteisiin, jotka asetit itsellesi?

Minkälaisia tavoitteita? Mitä muutoksia on tapahtunut valmennuksen aikana?

Pääsitkö kehittämään esiintymisosaamista?

Oletko päässyt jo käytännössä hyödyntämään valmennuksen oppeja?

Miten näet tulevaisuuden tämän osalta?

Yhteenveto omin sanoin, minkälainen tämä valmennus oli kokonaisuudessaan?