

Koostöisest mentorlusest võidavad kõik

Kaia Lainola

Artikkel ilmunud Äripäevas

Täna on elukestev õpe iseenesestmõistetav: enamik täiskasvanuid käib regulaarselt täiendkoolitustel ning paljud harivad end tasemeõppes. Ometi õpitakse kõige enam ja tõhusamalt just töökohal oma igapäevast tööd tehes. Töökohal ja töö käigus aitab õppimist oluliselt tulemuslikumaks muuta mentorlus, mis on ettevõtlusmaailmas kasutusel juba aastast 1970. Viimase 50 aastaga on kasvanud teadmised sellest, kuidas õppimine toimub ja mis aitab või takistab täiskasvanutel õppida, ning seetõttu on muutunud ka arusaamad mentorlusest. Artikkel aitab mõista, kuidas luua organisatsioonis hästi toimiv mentorlus ja miks vahel, vaatamata heade kavatsustele, mentorlus soovitud viisil ei käivitu.

Juttu tuleb:

- 1) mentorluse tähendusest;
- 2) miks vajame mentorlust: mentorluse kui töökohal õppimise eesmärkidest ja võimalustest;
- 3) kuidas tegutseda mentorsuhtes: koostöine mentorsuhe, tegevused ja mentori oskused;
- 4) mentorluse võimalustest organisatsiooni muutuste ja arengu toetamisel.

Mentorluse tähendus

Samal sõnal on tihtilugu inimeste peas üsna erinev tähendus. Kui keegi räägib mentorlusest, siis ilmselt paljud noogutavad mõistvalt, teadvustamata, et tõenäoliselt mõtlevad nad selle all üsna erinevaid asju. Kui soovime luua organisatsioonis toimivat mentorlust, on hea alustada jagatud arusaama loomisest.

Mentorluse mõiste pärineb Homerose (8. sajand eKr) eeposest „Odüsseia”, mille kangelane Odüsseus läheb sõjaretkele ning määrab selleks ajaks oma poja arengu toetajaks õpetaja ja targa abistaja Mentori. Traditsiooniliselt on mentorlus tähendanud vanema kogunud töötaja juhendavat rolli, mille eesmärk on endale järeltulija kasvatamine. Õppimist ja arengut puudutavate uuringute toel on muutunud arusaamad sellest, kuidas õpitakse ja mil viisil toetada teise inimese arengut, mis omakorda on toonud kaasa muutused mentorluse tähenduses ja eesmärkides. Sootuks teiseks on muutunud arusaam sellest, et mentor on keegi, kes teab ja

oskab ning räägib teisele, kes ei tea ja ei oska, kuidas asjad käivad. Teadmist ei ole paraku võimalik ühest peast teise tõsta, see sünnib õppijas ja vajab tema aktiivsust. Erinevad arusaamad sellest, mis mentorlus on ja millised on mentori ja mentee rollid mentorsuhtes, võivad olla esimesteks takistusteks. Väljendamata ootused toovad kaasa arusaamatusi ja pettumuse, kui need tegelikkusega ei kattu. Kolleegi kohanemise ja professionaalse arengu toetamiseks on enam abi *coachivast* ja dialoogi väärtustavast mentorlusest, kus õppimine toimub koostöises suhtes ja mõlemad mentorsuhte osapooled on õppimas. Kupias ja Salo (2014) kirjeldavad *coachivat mentorlust* kui protsessi, kus mentor on julgustaja, ruumi looja, väljakutsete esitaja, jõustaja ning võimestaja ning mentee oma tegevuse reflekteerija ning lahenduste leidja, kes areneb koostöös jooksul isiksusena. Seega on muutunud mentori ja mentee rollid ning tegevused. Koostöine mentorsuhe tähendab, et õppimiseks on vaja teist inimest ja õppimise tulemuslikkuse määrab ära suhte kvaliteet ning inimestevaheline koostöö, mis omakorda esitab uued väljakutsed mentorsuhtes osalejatele. Lisaks valdkonnapädevusele saavad oluliseks või isegi olulisemaks suhete ja koostööga seotud oskused ja samas pakub mentorsuhe omakorda võimalust neid oskusi arendada. Kui varasemad lähenemised on mentorit defineerinud kui inimest, kes teab õigeid vastuseid, siis kaasaegne mentorluse kontseptsioon näeb mentorlust kui kahe (või enama) võrdse partneri suhtlust ja koostööd. Koostöises mentorluses on eesmärgiks jagatud arusaama kujunemine kahekõne kaudu, kus mentor kuulab rohkem kui räägib ja mõlemad osapooled on õppija rollis, mis annab nii menteele kui mentorile võimaluse professionaalseks arenguks (Pennanen, Bristol, Wilkinson, Heikkinen, 2015).

Kolleegi õppimise toetamisel on abiks teadmised täiskasvanust kui õppijast. Täiskasvanud õppijal on oma kogemustest tulenevalt üsna kindlad uskumused ja väärtused, mõtteviisid, eesmärgid, harjumused ja vastandlikud huvid (Rogers, 2002). Kõik see mõjutab täiskasvanute käitumist õpisisituatsioonis. Varasemast elukogemusest tulenevalt on mitmed käitumis- ja mõtlemisviisid rohkete kordamiste kaudu harjumusteks saanud, sealhulgas endast mõtlemine ja käitumine viisil, millest pole kasu või mis on suisa kahjulikud. Carol Dweck (2017) eristab kinnistunud mõtteviisi ja edenemise mõtteviisi, millega kaasnevad väga erinevad enesekohased uskumused ja sellest tulenevad käitumisviisid, mis omakorda mõjutavad motivatsiooni, pühendumist ja seeläbi ka tulemusi. Kinnistunud mõtteviisi puhul nähakse ennast (ja teisi) muutumatute omaduste kogumina: ollakse kas tark või rumal, edukas või läbikukkuja ning pingutusel pole mõtet. Edenemise mõtteviis seavastu tähendab mõistmist, et alati saab midagi teha olukorra muutmiseks, läbikukkumine on loomulik õppimist võimaldav elu osa, õppimine ja areng on olulised eesmärgid.

Knut Illerise (2013) toob välja järgmised õppimise tasandid:

- 1) olemasolevate arusaamade ja eeldustega sobiva juba teadaoleva äraõppimine (*single loop learning*);
- 2) raamist väljas mõtlemine, mis muudab meie arusaamu ja eeldusi selle kohta, mis on võimalik, mis on õige ja vale (*double loop learning*);
- 3) õppimine, mis muudab meie eeldusi ja tajusid iseenda ning oma identiteedi kohta ehk muutev õppimine (*transformative learning*).

Illerise õppimise tasandite eristus aitab mõista, miks traditsiooniline juhendamispõhine mentorlus ei ole piisav. Täna on kiirelt muutuv maailmas on vaevalt abi meistri-õpipoisi stiilis juba teadaoleva äraõppimisest. Pigem vajame raamist väljas mõtlemist ning parimalt juhul võib mentorsuhtest saada mõlemale osapoolle tõeliselt muutev õppimiskogemus. Muutus käitumises ning parem toimetulek oma tegevustes eeldab muutust enesekohastes arusaamades, mis saab võimalikuks vaid oma kogemuse uurimise ja mõtestamise kaudu. Inimesed õpivad ja töötavad paremini, kui nad tajuvad kuulumist, tunnevad end hästi ja neil puudub väline surve (Illeris, 2011). Vajadus õppida võib psühholoogilises plaanis tekitada vastupanu, kuid suhtel ja koostööl põhinev õppimine aitab sellega toime tulla.

Edenemist toetavad küsimused mentorsuhtes on:

Mida Sa täna (sel nädalal vms) juurde õppisid?

Missuguse vea Sa täna (sel nädalal vms) tegid ja mida see Sulle õpetas?

Mida teed järgmine kord teisiti sarnases olukorras?

Mille kallal Sa täna vaeva nägid, mis pani Sind pingutama?

Miks vajame mentorlust: mentorluse eesmärgid ja võimalused

Mentorluse tõhususe jaoks on oluline tunnetatud arusaam, miks seda on vaja, ning selgelt sõnastatud eesmärgid. Uue töötaja puhul on selleks kohanemise toetamine organisatsiooniga. Kui kirjapandud ja kirjapanemata reeglid on selged ja oma roll ning organisatsioonipoolsed ootused samuti, saab eesmärgiks professionaalse arengu toetamine, mis konkreetselt võib tähendada väga erinevaid asju.

Tänases maailmas, mida iseloomustavad ebakindlus, ebaselgus, muutumine ja mitmetähenduslikkus, on võimu, autoriteedi, lugupidamise ja identiteediga seotud teemad tööalase ärevuse allikad (Einzig, 2017). Nende omadustega keskkonda on esmakordselt juhtimisteooriates kirjeldanud ja nimetanud VUCA maailmaks (akronüüm inglisekeelsetest mõistetest *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) Bennis ja Nanus juba aastal 1987 (viidatud, Einzig 2017). Tegutsemine VUCA maailmas muudab mentorsuhte tähendust ja vajadust. Küsimused, millega igapäevaselt kokku puutume, on: *kuidas tulla toime igapäevaste pingetega? millised omadused, oskused ja mõtteviisid on need, mida tuleb endas arendada, et tõhusalt toimetada?* (Einzig, 2017). Mitmetähenduslikkus ja keerukus vajab teistmoodi mõtlemist: kuidas loob mentor ruumi, kus keerukusest, ebakindlusest ja ebaselgusest tulenev ärevus on hoitud; kuidas liikuda edasi soovitud eesmärkide suunas täie teadlikkusega; kuidas vajadusel peatuda, et vaadata olukordi distantsilt ja reflekteerida; kuidas loobuda lineaarsest mõtlemisest (samas)? Kiires ja tihti pingelises ning stressirohkes tööelus toimetulekuks vajab mentorit igaüks, sõltumata kogemusest ja staažist. Mentor on keegi, kes peab lugu, inspireerib ja avab silmad uuele, aitab ennetada läbipõlemist, pakub tuge, võimaldab õppimist, ühendust, turvalisust, vastastikuse sõltuvuse kogemust, kuulnud ja toetatud olemist (Einzig, 2017). Inimene õpib kõige paremini teise õppimist toetades, seega mentoriks olemine on suurepärane viis õppida.

Koostöine mentorsuhe: mentori tegevused ja oskused

Organisatsioonis võib kerkida küsimus, kuidas tekivad mentorpaarid, kes on need, kes sobivad mentoriks. Mentor saab olla igaüks, kes soovib olla teise inimese õppimist toetamas. Mentori olulisimad oskused - kuulamine, edasiviivate küsimuste küsimine, hinnanguvaba ja toetav edasiside - on kõik õpitavad. Mentorluse tulemuslikkuse jaoks on olulisem sellest, mida tehakse, see, kuidas tehakse. Mentoritelt endilt on pärit mõte „*Kui ei ole usaldust ei ole mentorlust*“. Seda meeles hoides on hea alustada suhte loomist kokkulepetest, mis aitavad luua turvalisust ja on hea alus usaldusliku suhte tekkimiseks. Läbi rääkida ja kokku leppida tasub mentorsuhte eesmärk, mõlema osapoole roll ja tegevused, kohtumiste aeg ja koht, konfidentsiaalsus. Turvalises mentorsuhtes saab võimalikuks keerukuste ja arenguvajaduste jagamine, mis on oluline õppimise ja muutuste jaoks. Kolleegi professionaalse arengu toetamisel on kesksed tegevused dialoog ja refleksioon.

Refleksioon

Refleksiooni peetakse täiskasvanute õppimise olulisimaks meetodiks. Oma kogemuse teadvustamine ja uurimine teeb võimalikuks sellest õppimise ning vajalikud muutused tegutsemises. Üksinda oma tegevust tagasi vaatavalt uurides on suur tõenäosus, et jõuame ringiga oma olemasoleva arusaama juurde ehk siis jätame kogemusest õppimise võimalused kasutamata. Mentoril on väga oluline roll kogemuse tähenduslikkuse mõistmisel, uute vaatenurkade ja võimaluste nägemisel. Ta saab olla toeks kuulates, peegeldades, luues ruumi ebamugavate tunnete talumiseks ning edasiviivaid küsimusi küsides.

Reflektiivset praktikat toetavad küsimused:

Mis oli sündmus, mida lähemalt uurida?

Mida soovisid, et juhtuks?

Mis tegelikult juhtus?

Mida õppisid sellest kogemusest?

Mis on oluline selles õppimises Sinu jaoks?

Kuidas saab see õppimine muuta Sinu tegutsemist?

Millised on Sinu tunded sellega seoses, mis juhtus?

Mis läks hästi?

Mis ei läinud nii hästi?

Kuidas kasutad edaspidi seda, mida õppisid ja kogesid?

Dialoog ehk kahekõne

Dialoog võimaldab mõista paremini ennast ja teisi, kirjeldada oma mõtteid ja tegusid ning leida seeläbi parimaid toimetamisviise. Dialoog ehk kahekõne on vaba arvamuste vahetus, mille eelduseks on, et kui üks osapool on väljendaja rollis, siis teine on kuulamas.

Poulsen (2012) toob välja viis erinevat kuulamise viisi:

- 1) kuulan, et vastata;
- 2) kuulan, et avaldada oma erimeelsust;
- 3) kuulan, et mõista;
- 4) kuulan, et aidata teisel mõista;
- 5) kuulan ilma kavatsuseta.

Mentorsuhtes on oluline kuulata, et aidata teisel end ja oma kogemust mõista. Selleks on vaja kuulamisoskust, rääkija kogemuse tingimusteta aktsepteerimist, selle erapooletut refleksiooni,

kuulaja soovi mõista kõneleja arusaama oma kogemusest, ilma et kuulaja ise oma tõlgendusega sekkuks (Weger, Castle, Emmett, 2010). Kuulamine võimaldab rääkijal mõista paremini enda tundeid, loob usaldust ning aitab areneda otsuste tegemisel ja probleemide lahendamisel iseseisvamaks. Selleks, et olla päriselt kohal ja kuulamas ilma soovita vastata või vastanduda, on oluline sotsiaalne ja emotsionaalne kompetentsus. On lihtne olla kuulamas, kui teise mõtted enda arusaamadega haakuvad. Erinevad arusaamad ja teise keerulised kogemused kergitavad ebamugavaid tundeid ka kuulajas ning esitavad kõrgemaid nõudeid vastavates kompetentsides (võimet oma tundeid juhtida), seega on mentoril oluline teadlikult tegelda oma sotsiaalse ja emotsionaalse kompetentsuse arendamisega. Mentorsuhe pakub selleks häid võimalusi.

Mentorluse võimalustest organisatsiooni muutuste ja arengu toetamisel

Mentorlust saab kasutada organisatsioonis nii koostöise professionaalse arengu toetamiseks kui ka strateegiliste ja süsteemsete muutuste elluviimisel. Muutused organisatsioonis nõuavad muutusi inimeste käitumises, mille eelduseks on muutused arusaamades ehk õppimine. Mentorlus on õppiva organisatsiooni mõtteviis ning samas võimalus organisatsioonil selleks kasvada. Peter Senge (1990) näeb õppiva organisatsiooni alusena viit omavahel seotud ja muutuvat tegevusvaldkonda: 1) ühise visiooni loomine, 2) personaalse meisterlikkuse kujundamine, 3) töö mentaalsete mudelitega, 4) koostöös õppimine, 5) süsteemse mõtlemise arendamine. Mentorlus võimaldab neil muutustel loomulikult kulgeda, kui organisatsioonis julgustatakse üksteist, toetatakse ühiste eesmärkide kujunemist ning organisatsiooni juht on mentorluse mõtteviisi kandja ja koostöise keskkonna looja, kus kõigi liikmete võimekus saab areneda. Mentorluse kaudu on ta õppimise eestvedaja ja selleks tingimuste looja. Töötajad on valmis panustama, kui tunnevad end kaasatuna. Kaasatus tähendab, et ollakse väärtustatud ja nähtud sellisena, nagu ollakse (Creary jt. 2017) ning sellega kaasneb suurem eneseväärtustamine ning valmisolek kaaslasi aidata, väiksem ärevus, suurem rahulolu tööga, suurem motivatsioon. Juhtiva motivatsiooniteooria, enesemääratlemise teooria (ingl self-determination theory) järgi on inimese kolm psühholoogilist baasvajadust (Ryan & Deci, 2000): autonoomsus-, kompetentsus- ja kuuluvusvajadus. Psühholoogiliste baasvajaduste rahuldatus viib heaolu langemiseni, samas autonoomsus-, kompetentsus- ja kuuluvusvajaduse rahuldatus soodustab tegutsemistahet ja tulemuslikkust. Kui baasvajadused on rahuldatud, võtavad inimesed vastutust oma elu ja töö eest, ühendavad paremini oma huvid ja töö ning nende heaolu kasvab (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Koostöine mentorsuhe

võimaldab tunda end kuuluvana, vastastikuse õppimise kaudu kasvab kompetentsus ning võrdne partnerlus suurendab autonoomsust.

Kokkuvõte

Mentorlus on suurepärase vahend uute töötajate kollektiivi sisseelamise ja professionaalse arengu toetamiseks. Mentorlus tähendab eelkõige vastastikust õppimise toetamist koostöises suhtes, kus õpivad kõik osapooled varasemast kogemusest sõltumata. Nii on mentorsuhted väga kasulikud ka kogunud kolleegide vahel, mille abil on võimalus üksteise õppimist toetada, igapäevast stressi vähendada, individuaalset ja kollektiivset heaolu suurendada. Tööstaažist ja karjäärast sõltumata õpivad kõik ning mentori tugi kogemuste mõtestamisel ning paremate valikute tegemiseks on väga väärtuslik.

Mentorlusest on abi ka organisatsiooni arengus ja muutuste toetamisel. Paratamatult ei jõua juht igapäevast, et iga päev uurida, kuidas töötajal läheb, märgata edusamme ning toetada eesmärkide poole liikumist. Samuti vajab mentorit juht, et olla märgatud, kuulnud ja toetatud liikumisel sihtide poole. Koostöine mentorlus teeb igapäevase õppimise nähtavaks ning võimaldab olla motiveeritud ja kaasatud muutuste protsessis. Abiks on jagatud arusaama loomine mentorluse põhimõtetest organisatsiooni sees ning teadlikkus sellest, kuidas luua edukas mentorsuhe.

Kasutatud kirjandus:

- Creary, N. Roberts, (2017). *Mentoring Diverse Leaders: creating change for people and paradigms*, Murrell, A. Blake-Beard, S.(ed.). Routledge
- Dweck, C.S. (2017). *Mõtteviis*. Pegasus
- Einzig, H. (2017). *The Future of Coaching: Vision, Leadership and Responsibility in a Transforming World*.
- Illeris, K (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning*. Routledge
- Illeris, K. (2013). *Transformative learning and identity*. Routledge
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum media Oy
- Pennanen, M.; Bristol, L.; Wilkinson, J.; Heikkinen, H. (2015). What is “good” mentoring? Understanding mentoring practices of teacher inductions through case studies of Finland and Australia. *Pedagogy, Culture & Society*
- Poulsen, K. (2012). *The Mentor + Guide to Mentor Programmes*. KMP+Forlag
- Rogers, A. (2002). *Teaching adults*. Open University Press
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychologist*
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280.
- Weger, H.; Castle, G.R.; Emmett, M.C. (2010). Active Listening in Peer Interviews: The Influence of Message Paraphrasing on Perceptions of Listening Skills. *The Intl. Journal of Listening*, 24: 34-49