

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Moilanen, Johanna

**Title:** Valmiuksia monikulttuuriseen työpaikkamentorointiin

**Year:** 2023

**Version:** Published version

**Copyright:** ©2023 Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

**Rights:** CC BY-ND 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

**Please cite the original version:**

Moilanen, J. (2023). Valmiuksia monikulttuuriseen työpaikkamentorointiin. In J. Pitkänen, & A.-K. Tiihonen (Eds.), *Pienten kuntien maahanmuuttotyön ja työllistymisen tukeminen Keski-Suomessa* (pp. 44-50). Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 324. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-687-3>

# VALMIUKSIA MONIKULTTUURISEEN TYÖPAIKKAMENTOROINTIIN

Johanna S. Moilanen

## MUUTTUVA TYÖELÄMÄ JA MENTOROINTI

Työelämän muutokset koskettavat ammatti- ja toimialoja kauttaaltaan. Muutokset näkyvät esimerkiksi siten, että ammattilaisia siirtyy työtehtävistä toisiin, työtehtävät kehittyvät työorganisaatioihin kohdistuvien uusien tarpeiden mukaan ja vaatimukset jatkuvalla uuden opettelulle korostuvat. Tulevaisuudessa työn, oppimisen ja kehittämisen on nähty sulautuvan entistä vahvemmin toisiinsa. Erilaiset oppimisen tilat, kuten oppilaitokset, työpaikat ja kehittämishankkeet, limittyvät aiempaa vahvemmin toisiinsa ja eri toimijoiden osaaminen ”sekoittuu”. (Leppisaari 2020; Jokelainen 2015.) Yksi näkökulma osaamisen sekoittumiseen ja monipuolistumiseen avautuu monikulttuuristuvasta työelämästä ja työpaikkojen valmiuksista hyödyntää maahan muuttaneiden henkilöiden osaamisresursseja (Toivanen & Väänänen 2018).

Mentorointi voi toimia yhtenä osaamisen yhteen sulauttamisen ja monikulttuurisen työelämän kehittämisen välineenä. Perinteisesti mentoroinnilla on pyritty motivoimaan vasta-alkajia työelämään sekä välittämään ja jakamaan hiljaista tietoa, kokemukseen perustuvia työelämän tietoja ja taitoja (Kannianen, Nylund & Kupias 2017; Isotalo 2010). Nykyisin ajatellaan, että mentorointi ei ole yksisuuntaista ”viisauden jakamista” kokeneemmalta kokemattomammalle, vaan se perustuu tasavertaisuuteen ja vuorovaikutuksellisuuteen, siis eräänlaiseen oppimiskumppanuuteen (Korhonen & Puukari 2013; Korhonen 2010; Kupias & Salo 2014). Mistä mentoroinnissa on kyse? Kuinka sitä voidaan käyttää monikulttuuristuvan työelämän kehittämisen välineenä?

## MENTOROINNIN TAUSTA JA MONET MUODOT

Perinteisesti mentorointia on kuvattu menetelmänä, jonka avulla siirretään elämänviisautta ja kokemusperäistä tietoa vanhemmalta ja kokeneemmalta henkilöltä eli mentorilta nuoremmalle eli mentoroitavalle tai aktorille (Karjalainen 2010; Korhonen 2010; Ragins & Kram 2007; De Cuyper, Vandermeerschen & Purkayastha 2019). Mentorointia lähellä olevia toiminnan ja ohjauksen muotoja ovat esimerkiksi tutorointi, kummitoiminta, työnohjaus, coaching, valmennus

ja perehdyttäminen. Näissä erilaisissa ohjauksen muodoissa on yhteisiä elementtejä, mutta mentoroinnissa painottuu henkilökohtainen vuorovaikutussuhde mentorin ja mentoroitavan välillä, eikä mentorin tarvitse olla ohjausalan ammattilainen. (Kupias & Salo 2014.)

Nykyään nähdään, että onnistuneessa mentorointisuhteessa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät. Kyse on yksinkertaisesta, kehittymiseen tähtäävästä tavoitteellisesta menetelmästä, jonka lähtökohta on kahden tai useamman henkilön välisessä tasavertaisessa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. (Korhonen & Puukari 2013; Korhonen 2010; Kupias & Salo 2014; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020.) Kupias ja Salo (2014) kirjoittavat neljännen sukupolven mentoroinnista eli vertaisoppimiseen perustuvasta lähestymistavasta. Sen mukaan molempien osapuolten tulee saada mahdollisuuksia oppimiseen ja asioiden tarkasteluun kriittisesti yhdessä. Vertaisuuteen perustuvassa lähestymistavassa ei ole välttämättä edes nimetty erikseen mentoria ja mentoroitavaa (Karjalainen 2010; Reeves 2017).

Mentorointi voi toteutua monissa eri muodoissa, esimerkiksi pari- ja ryhmätoimintana, verkostoissa sekä verkkovälitteisesti (Korhonen & Puukari 2013; Korhonen 2010; Montgomery & Page 2018; *The Science of Mentoring Relationships: What Is Mentorship?* 2019). Mentoroinniksi voidaan kutsua sisällöltään, toteutustavaltaan ja tarkoitukseltaan varsin erilaisia toimintoja, sillä sen määritelmä vaihtelee mentoroinnin kontekstin ja tavoitteen mukaan (De Cuyper ym. 2019). Mentorointia on toteutettu erilaisissa toimintaympäristöissä ja eri ikä- ja elämänvaiheissa olevien ihmisten kanssa, esimerkiksi johtajien ja yrittäjien tukemisessa, ammattiyhdistyksissä, oppilaitoksissa, maahanmuuttajien työelämäpolkujen tukemisessa, pienten lasten vanhempien ohjaamisessa sekä nuoriso- ja kasvatustyössä (esim. Karjalainen 2010; Korhonen 2010).

*Monikulttuurinen tai kulttuurien välinen mentorointi* on yksi tärkeä mentoroinnin sovellusalue (Reeves 2017; De Cuyper ym. 2019). Kulttuurien välisyydellä eli interkulttuurisuudella viitataan vastavuoroiseen ja kunnioittavaan dialogiin eri kulttuurien välillä (Wilhelmsson 2013; myös Reeves 2017). Mentorointia on pidetty hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka maahanmuuttajien työllistymistä voidaan tukea (De Cuyper ym. 2019). Mentorointi työpaikalla tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että työpaikasta enemmän kokemusta omaava henkilö ohjaa vastikään aloittanutta henkilöä hänen työtehtävissään sekä tutustuttaa häntä esimerkiksi työpaikan tapoihin, käytänteisiin ja sosiaalisiin verkostoihin (Allen, Finkelstein & Poteet 2009). Mentorointi voi myös kattaa laajan kirjon työmarkkinoille integroitumiseen liittyviä vaiheita ja teemoja, ammatilliseen koulutukseen hakeutumisesta, työelämään valmennuksesta tai työnhakuvaiheesta alkaen (Bagnoli, Estache & Fourati 2021).

Toivasen, Väänänen & Kurjen (2018) tutkimuksen mukaan monikulttuurisissa työyhteisöissä korostuu työpaikkaosaamisen kehittämisen merkitys työntekijöiden vaihtelevan kielitaidon ja erilaisten kulttuuritaustojen vuoksi. Työntekijöiden osaamisvajeet eivät liity niinkään ammattiosaamiseen, vaan työpaikan käytäntöihin ja toimintatapoihin eli työpaikkaosaamiseen. Työpaikkaosaaminen muodostuu monitahoisesta ja kulttuurisidonnaisesta osaamisesta, jota työntekijäyksellä suomalaisella työpaikalla edellyttää. Kyse on usein pitkälti hiljaisesta tietämyksestä, joka perustuu jaettuun ymmärrykseen ja yhteiseen kieleen. Keskiössä on tällöin työkavereiden, esimiesten, alaisten, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa sanallisessa ja sanattomassa vuorovaikutuksessa rakentuva jaettu ymmärrys. (Toivanen, Väänänen & Kurki 2018, 59–62.)

## MENTOROINTIVALMENNUS KOTOPAIKKA2-HANKKEESSA

Kotopaikka2-hankkeen osana toteutettiin vuoden 2022 aikana valmennuksia monikulttuurisen työntekijän ohjaukseen ja mentorointiin työpaikalla. Valmennukset olivat suunnattuja maahanmuuttajia rekrytoiville ja perehdyttävälle tai kaikille aiheista kiinnostuneille työpaikoille ja työntekijöille hankkeen kohdepaikkakunnilla. Valmennus herätteli yrityksiä miettimään omia käytänteitään eri kulttuureista tulevien näkökulmasta. Ennen valmennusta jokaisen työpaikan yhteyshenkilön kanssa tavattiin ja suunniteltiin yhdessä sisältöjä ja toteutustapaa. Valmennusten ajankohdat, toteutustapa (etä- tai lähivalmennus), valmennuskertojen määrä (2–4 kertaa) ja niiden pituus (2–6 tuntia) vaihtelivat.

Hankkeen aikana valmennuksen suoritti yhteensä 34 henkilöä eri puolilta Keski-Suomea ja eri aloilla toimivilta työpaikoilta. Valmennuksia järjestettiin yhteensä neljä. Kaksi ensimmäistä järjestettiin loppuvuoden 2021 ja alkuvuoden 2022 välisenä aikana verkkoympäristössä ja niihin osallistui työntekijöitä hoiva- ja palvelualoilta yhteensä kolmesta eri organisaatiosta. Kolmas valmennus toteutettiin keväällä 2022 lähitapaamisten muodossa yhden metallialalla toimivan yrityksen työntekijöille. Tähän valmennukseen osallistuneista 5 kuitenkin keskeytti prosessin ennen sen päättymistä. Neljäs ja viimeinen valmennus toteutui verkkototeutuksena loppuvuodesta 2022. Siihen osallistui yhteensä 15 henkilöä työllisyys-, ruokapalvelu-, puhtaanapito- ja siivousalan toimipaikoista kolmen eri kunnan alueelta. Heistä 13 suoritti valmennuksen loppuun asti.

Valmennus sisälsi seuraavat kolme moduulia:

- 1 Kulttuurinen moninaisuus ja työelämä (esim. monikulttuurisuus, kulttuurierot, interkulttuurinen kompetenssi)
- 2 Mentorointi ohjauksen menetelmänä (esim. mentoroinnin eettiset periaatteet, toteutustavat, prosessi)
- 3 Vapaavalintainen kehittämistehtävä (esim. perehdyttämismateriaalin selkeistäminen tai mentorointiohjausprosessin kehittäminen omalle työpaikalle)

Valmennuksista kerättiin niiden päätyttyä osallistujilta palautetta Google Forms -kyselyllä. Palautekyselyssä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa valmennusta ja sen toteutustapaa koskeneisiin väitteisiin asteikolla 1–5 (1=huonoin, 5=paras) (Koukkari-Anttonen 2022). Lisäksi kysely sisälsi kolme avointa kysymystä, joilla pyydettiin vapaamuotoisempaa palautetta. Vastauksia palautekyselyyn saatiin 35 kappaletta. Palaute oli mahdollista antaa yhdessä työkaverin kanssa, joten yhdessä palautteessa vastauksen antajia saattoi olla useita.

Palautteen mukaan valmennuksiin osallistuneet henkilöt pitivät valmennuksen sisältöjä erittäin ajankohtaisina (keskiarvo 4,5) ja kokivat valmennuksen lisänneen omaa kulttuurienvälisestä osaamistaan (keskiarvo 4,2). Myös valmennukseen sisältyneen kehittämistehtävän nähtiin tukeneen omassa työyhteisössä koettuja kehittämistarpeita (keskiarvo 4,2). (Koukkari-Anttonen 2022.) Avoimissa vastauksissa nostettiin esille, että valmennus kasvatti omaa ymmärrystä kulttuurien välisistä eroista ja edisti henkilökohtaista asennemuutosta ulkomaalaisia kohtaan. Valmennuksen sisältämiä osioita selkokielisyydestä ja monikulttuurisesta ohjauksesta käytännönläheisine esimerkkeineen pidettiin erityisen tärkeitä. Eräs vastaajista esitti, että vastaavanlaisen valmennuksen tulisi kuulua ”kaikille työelämään lähteville”. Kehittämistarpeina tuotiin esille muun muassa valmennuksen vielä tarkempi räätälöiminen ala- ja yrityskohteisesti ja käytännöllisten harjoitusten lisääminen.

## LOPUKSI

Mentorointia voidaan käyttää monikulttuuristuvan työelämän kehittämisen välineenä monella tapaa. Mentorointisuhde voi edistää maahan muuttaneen henkilön integroitumista uuteen työpaikkaan ja kehittymistä suhteessa uuteen työtehtävään. Kehittyminen voi liittyä muillekin osa-alueille, kuten itseluottamuksen lisääntymiseen, sosiaalisen verkoston laajentumiseen tai laajempaan sosiaaliseen integraatioon. (De Cuyper ym. 2019; Bagnoli ym. 2021.) Maahan muuttaneelle vertaisuuteen perustuva mentorointi voi mahdollistaa vuorovaiikutuksen, jossa hän voi käyttää uudella tavalla omia voimavarojaan. Samalla on tärkeä ymmärtää, että mentorointiin liittyy monenlaisia valtakysymyksiä ja niistä tietoiseksi tuleminen on eettisesti kestävä mentoroinnin perusta (Steel ym. 2019).

Erittäin tärkeä näkökulma on se, että työpaikan ja -yhteisön näkökulmasta mentorointi voi toimia kahdensuuntaisen oppimisen ja integraation välineenä. Tällöin voidaan puhua työyhteisön interkulttuurisen kompetenssin lisäämisestä. Sillä tarkoitetaan paitsi monikulttuuristuvassa ympäristössä toimimiseen liittyvien taitojen ja kykyjen kasvattamista, myös eettistä suhtautumistapaa muihin ihmisiin ja elämän monimuotoisuuteen (Korhonen & Puukari 2013). Mentoroinnin välityksellä voidaan oppia eri kulttuurien ominaisuuksista ja sopeuttaa niitä paikalliseen työelämään ja oppimisympäristöön (Luhanka-Aalto 2017). Kulttuurierot voivat avata uusia näkökulmia työyhteisöjen tai -käytäntöjen kehittämiseen – tarjota mahdollisuuksia paitsi oman ajattelun avartamiseen, myös vakiintuneiden toimintatapojen uudistamiseen.

## LÄHTEET

Allen, T. D., Finkelstein, L. M. & Poteet, M. L. 2009. Designing workplace mentoring programs. An evidence-based approach. Chichester: Wiley-Blackwell.

Bagnoli, L., Estache, A. & Fourati, M. 2021. Mentoring as a pathway to labour market integration: Evidence from a Belgian programme. ECARES working paper 2021–11. Brussels: ECARES.

De Cuyper, P., Vandermeerschen, H. & Purkayastha, D. 2019. Migrant mentoring to work: defining an old-but-innovative instrument. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 17,2, 108–121.

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Akavan erityisalat ry.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 522, 99–101.

Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. *Mentoroinnin työkirja*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Karjalainen, M. 2010. *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Korhonen, V. 2010. Tarinoita mentoroinnista. *Akateemista toimijuutta ja oppimiskumppanuutta rakentamassa*. *Aikuiskasvatus*, 30,2, 94–105.

Korhonen, V. & Puukari, S. 2013 Kulttuurisen monimuotoisuuden huomioiminen työyhteisössä. Julkaisussa *Olemme muuttaneet – ja kotoudumme*. Toim. A. Alitolppa-Niitamo, S. Fågel & M. Säävälä. Helsinki: Väestöliitto, 48–62.

Koukkari-Anttonen, U. 2022. Yhteenveto palautekyselyn vastauksista / Valmennukset monikulttuurisen työntekijän ohjaukseen ja mentorointiin työpaikalla. *Julkaisematon materiaali*.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum.

Leppisaari, I. 2020. Digimentorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. *Aikuiskasvatus*, 40,1, 22–35.

Luhanka-Aalto, R. 2017. *Mentorointiopas*. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Montgomery, B. & Page, S. 2018. *Mentoring beyond Hierarchies: Multi-Mentor Systems and Models*. The paper commissioned for the Committee on Effective Mentoring in STEMM. Viitattu 30.3.2023. <https://nap.nationalacademies.org/resource/25568/Montgomery%20and%20Page%20-%20Mentoring.pdf>.

Ragins, B.R. & Kram, K.E. 2007. The roots and meaning of mentoring. Julkaisussa *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Toim. B. R. Ragins. & K. E. Kram. Thousand Oaks, CA: Sage, 3–15.

Reeves, R. B. 2017. Inter-cultural mentoring for newcomer immigrants: Mentor perspectives and better practices. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15,1, 186–206.

Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

The Science of Mentoring Relationships: What Is Mentorship? 2019. Julkaisussa *The Science of Effective Mentorship in STEMM*. Toim. A. Byars-Winston, A. & M.L. Dahlberg, M. L. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. Washington, DC: National Academies Press. Viitattu 17.4.2023. <https://doi.org/10.17226/25568>.

Steel, T., Lämsä, A-M. & Jyrkinen, M. 2019. Paradoxes of Mentoring: An Ethnographic Study of a Mentoring Programme for Highly-educated Women with Migrant Backgrounds. *Culture unbound: Journal of Current Cultural Research*, 11,2, 275–297.

Toivanen, M. & Väänänen, A. 2018. Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla. Julkaisussa *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Toim. M. Toivanen, A. Väänänen, A-L. Kurki, B. Bergbom & A. Airila. Helsinki: Työterveyslaitos, 15–18.

Toivanen, M., Väänänen, A. & Kurki, A-L. 2018. 6 Johdanto: Työpaikkaosaaminen keskiössä. Julkaisussa *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Toim. M. Toivanen, A. Väänänen, A-L. Kurki, B. Bergbom & A. Airila. Helsinki: Työterveyslaitos.

Wilhelmsson, N. 2013. Kulttuurien välinen mentorointi – mahdollisuus lisätä suvaitsevaisuutta? Julkaisussa *Rakennuspalikoita ohjauksen arkeen ja opiskeluun ammatillisessa koulutuksessa*. Toim. K. Akanyildiz & N. Puhakka, Helsinki: Helsingin Diakoniaopisto, 35–39.