

## Mentorlusest

Reet Laja

Eesti Naisuurimus- ja Teabekeskus (ENUT)

### Sissejuhatus: mentorlusest ja mentorluse kogukonnast Eestis aastail 2021–2022

Kui vanasti oli mentor hallipäine mees, kes jagas õpetusi, siis tänapäeval on mentorlus koostööpartnerlus, kus mentoriks võib ta olla ka 25-ne noor, kes annab endast 20 aastat vanemale juhile värsked mõtteid või avab digimaailma. Mõnes koostööprojektis on traditsioonilise mentori ja mentee asemel mõlemad mentorid. Mentorlusmaastik on väga mitmekesine.

Kaasaegsel mentorlusel on mitu vormi: organisatsioonisisene mentorlus, juhendav mentorlus, sisseelamimentorlus, tagurpidi mentorlus, dialoogimentorlus jne. Toimub ka mitmeid huvitavaid projekte ja programme, nagu haridusmentorlus, ärimentorlus, rohementorlus jne.

Mentorluses saavad kokku kaks juhti, juht-spetsialist, haridustöötaja-ärijuht. Mentorluses kokkusaamise mõte on omavahel arutada, mõtteid pörgatada, mentee jaoks asju selgemaks mõelda, kuulata teise kogemusi ja ideid ning saada peegeldusi ja tähendust loovaid küsimusi.

Mentorlus õpetab aru saama oma olukorrast ja tegelikest vajadustest, eesmärged seadma, analüüsima, võimalusi nägema, õppima, fokuseeritult plaane tegema ning neid ellu viima.

Eestis on hakanud kasvama mentorluse kogukond kiiremini kui kunagi varem ning mentoritel on võimalik taotleda rahvusvahelist mentori sertifikaati. Viimase poole aasta jooksul on EMCC mentorsertifikaadi saanud 17 juhti.

(vt. Fontes PMP OÜ, Eesti Mentorite Koda, Areng.ee-<https://www.areng.ee/mentorlus-kui-edulugu/?tab=koolitusest>)

Käsitledes mentorlust ettevõtluses, siis seda meetodit võib rakendada igas ettevõtte arengu etapis. Kõige keerulisem faas ettevõtte elutsüklis on periood ettevõtte käivitumisest kuni kolmanda tegevusaastani. Antud etapis on sellest meetodist väga palju abi. Läbiviidud uuringute põhjal on loodud ettevõtetest kolme aasta pärast tegevad sageli vaid 5–60%. Kehva toimetulemise kõige olulisemateks põhjusteks on ettevõtjate ebapiisavad ettevõtlusalased teadmised ja vähesed kogemused ettevõtluses tegutsemiseks. Väga vajalik on suurendada alustavate ettevõtete ellujäämismäära ning tagada nende stabiilne ja jätkusuutlik areng peale ettevõtte käivitamist

Ka mittetulundusektori ja avaliku sektori heaks käekäiguks on oluline kasutada erinevaid toetusmeetmeid nende organisatsioonide juhtidele ja eestvedajatele. Üheks efektiivseks meetodiks antud valdkondades on jällegi mentorlus.

### Mentorlusest maailmas ja Eestis tagasivaates

Mentorlusmeetod jõudis maailmapraktikasse USA-s 1970ndatel aastatel. Seda meetodit rakendatakse Euroopas, Ameerikas, Kanadas ja mujal.

### Näiteid mentorprojektidest Eestis alates 1999. aastast Mentorlus ettevõtluses

#### **MENTOR–ATHENA mentorprogramm**

(Minerva Athena Mentoring Programme 1999–2001)

EL Leonardo da Vinci alaprogramm

Euroopa pilootprojekt rahvusvahelise mentorprogrammi väljaarendamiseks, kus Põhi, Ida ja Lõuna, väärtused ja kogemused Euroopa erinevatest osadest (8 riiki) said kokku ja moodustasid jõulise tulemi.

Sihtgrupiks olid naisjuhid ja -ettevõtjad.

Eesmärgiks oli luua ja arendada uusi võimalusi ja kontakte tööelus ning luua võrgustikke ida ja lääne vahel;  
suurendada ühiseid hoiakuid võrdsete võimaluste suhtes;  
arendada naiste liidriioskusi;  
edendada koostööd Euroopas.

Projekti viis edukalt läbi MTÜ Naiskoolituse Keskus.

#### **USA–Põhjamaade–Balti–Vene Ärimentorluse Initsiatiiv naistele**

(U.S.–Nordic–Baltic– Russian Business Mentoring Initiative for Women  
2000–2001)

Esimene riigi poolt toetatud pilootprojekt EAS projekt “**MENTORITE KAASAMINE ALUSTAVA ETTEVÕTJA NÕUSTAMISPROTSESSI** (2004–2005), kus ülesanded läbiviijale olid:

- Mentorite andmebaasi laiendamine (kuni 50 mentorit) igal aastal
- Intervjuud mentoritega (2–3 tundi iga mentoriga)
- Kohtumised menteedega (1,5–2 tundi iga menteega)
- Koostööpaaride sobitamine
- Koostöö jälgimine
- Vajadusel koostööpartneri väljavahetamine (võimalik üks kord iga mentorluspaari puhul)
- Koolitused mentoritele
- Mentorite õppereis Soome
- Koolitused menteedele

- Ühised koolitused nii mentoritele kui ka menteedele
- Üks aastakonverents aastas
- Kokkuvõtete tegemine. Soovituste väljatöötamine

Läbiviija: Pilootprojekti läbiviija oli MTÜ Naiskoolituse Keskus.

Järgmisest aastast alates viis mentorlusprojektid läbi EAS, tuginedes pilootprojektile.

### **Mentorlus vabaühendustes e. mittetulundussektoris**

#### **Esimene EAS Mittetulundusühingute mentorlusprogramm 2007–2008**

Pilootprojekt kaasas pikemaajalise mittetulunduskogemusega inimesi tasuta ja vabatahtlikult nõustama algusjärgus mittetulundusühinguid. Projekti eesmärgiks oli mittetulundussektori eestvedajate ja toimivate organisatsioonide kogemuste ning EASI koolituste abil toetada tegevust alustanud (kuni 2-aastane tegevus) mittetulundusühingute arengut, jätkusuutlikkust ja kasvu.

Läbiviija EAS, nõustas MTÜ Naiskoolituse Keskus.

### **Mentorlus avalikus teenistuses**

Mentorlusmeetodit tutvustati avaliku sektori personalitöötajatele ja koolitusjuhtidele eesmärgiga meetodit rohkem ja efektiivsemalt kasutada avalikus sektoris alates 2002-2003.

1. Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide järelkasvuprogramm NEWTON III (2012–2013)

Järelkasvuprogrammi maht oli üheksa koolitusmoodulit, kokku 120 tunni ulatuses, mille jooksul osalejad said nii teoreetilisi kui ka praktilisi oskusi vajalike kompetentside arendamiseks. Koolitusprogrammi jooksul oli igale osalejale tagatud arengutugi 3 tunni ulatuses. Arengutoe eesmärk on aidata kaasa osaleja isiksuslikule arengule ja anda kogemus mentoriga töötamisel. Mentorite ülesanne on olla osalejatele toeks ja jälgida, et osalejad kasutaks enesearendamisel saadud teadmisi ja oskusi. Üheks rikastavaks osaks programmis olid töövarjupäevad mentorte juures.

2. Lisaks mentorlusmeetodi kasutamisele avaliku sektori organisatsioonide arendamiseks kasutatakse meetodit avaliku sektori poolt ka munitsipaaltasandil ettevõtluse edendamiseks.

Mentorsüsteemi kujundamisega avaliku sektori toetusmeetmena alustas esimesena Tallinna Ettevõtlusamet (2004)

### **Teisi näiteid Tallinnast**

Ärikiirkohtingud (pool päeva kuni 1 päev). Ringliiklus saab mentorlusabi Eesti parimatelt ettevõtlusekspertidelt.

Ringliiklus on Tallinna Ettevõtlusinkubaatorite poolt alates 2010 korraldatav ärikiirkohting, kus ettevõtjad kohtuvad oma ala parimate ekspertidega Eestist ja välismaalt. Ekspertid jagunevad erinevatesse valdkondadesse, näiteks eksport, turundus/bränding, ettevõtlus/juhtimine, *start-up* ja loomemajandus/disain.

## Tänane päev (2021) Eesti ärimentorluses

Süsteemaatiliselt on mentorprogrammi rakendanud maakondlike arenduskeskuste võrgustik. (<https://www.arenduskeskused.ee/meie-teenused/>)

### **Mentorklubid üle Eesti**

Maakondlikud arenduskeskused korraldavad igas maakonnas mentorklubisid, mis on laiapõhjaline mentorlusprogramm alustavatele ettevõtetele, et õppida tegutsevate ettevõtjate kogemusest.

Tegevused on eelkõige suunatud ettevõtetele, mis on tegutsenud 1–3 aastat.

Mentorlusprogrammi ehk mentorklubide eesmärgiks on:

toetada maakonnas tegevust alustanud alustavaid ettevõtjaid;  
suurendada ettevõtlusalaseid teadmisi, laiendada kontaktvõrgustikku;  
kogemuste vahetamine;  
ettevõtjate vaheline suhtlus;  
mentorite kogemuse jagamine mentidele.

### **Mentorlusprogramm – tegevused**

Mentorklubid toimuvad igal aastal kõigis maakondades. Igasse mentorklubisse on kaasatud vähemalt 4 mentorit, kes on tegutsevad ja edukad ettevõtjad erinevates valdkondades.

Mentorklubisse on kaasatud erinevate tugevustega ja erinevatest valdkondadest mentoreid: nii tootmine kui teenused, finantsid, turundus, müük, kvaliteedijuhtimine, internetiettevõtlus jms, et mentorlusprogrammiga soodustada erinevate mentorite omavahelist kogemuste vahetamist.

Loe lähemalt mentorklubi pikaajalise mentori Heiki Kurm'i arvamust mentorklubidest.

Tutvu koolitaja-*coach* Raimo Ülavere soovitustega mentorile ja mentidele.

### **Mida annab mentorlusprogramm?**

#### **5 kasulikku ühissündmust**

Mentorklubi jooksul korraldatakse aastas 5 erinevat sündmust – kontaktüritused, töötoad, ühe- või kahepäevased seminarid, õppereisid, teemahommikud jms.

#### **Isiklik mentor kogenud ettevõtja näol**

Iga mentorklubi osalev mentii saab konkreetse mentori, kellega ka väljaspool klubi toimumise aega on võimalik personaalselt oma ettevõtte teemadel suhelda.

#### **Laiem suhtlusvõrgustik**

Mentorklubi tegevustes osaledes tutvud teiste alustanud ettevõtjatega ning saad jagada kogemusi ettevõttega alustamisest ja arendamisest.

Mentorklubides osalemiseks tuleb esitada sooviavaldus oma maakondlikku arenduskeskusesse.

Mentorklubid toimuvad nii eesti kui ka vene keeles.

Tegevused toimuvad Euroopa Regionaalarengu Fondi toel.

<https://www.arenduskeskused.ee/teenused/mentorlusprogramm/>

## Teadmisi ja soovitusi mentorlusmeetodi rakendamiseks

### Kes on Mentor?

Mentor on Homerose eepostes Odysseuse noorpõlvesõber, kelle hoolde Odysseus usaldas Trooja sõtta minnes oma majapidamise. Aegajalt ilmutas end Mentori kujul Athena, et Odysseusele ja tema pojale Telemachosele nõu anda.

Ülekantud tähenduses – kogunud vabatahtlik nõuandja, nõustaja.

### Mis on mentorlus?

Mentorlus on üks juhtimismeetoditest, kus võtme-element on üks-ühele suhe.

Mentorlus on protsess, milles üks isik, mentor-nõustaja, toetab teise isiku, nõustatava (mentee, protežee, aktor, noviits), karjääri ja arengut vabatahtlikult, tasuta ja ilma ülemus–alluva suhteta.

Mentorlus on protsess, milles väheste kogemustega nõustatav (mentee) võtab parimal moel kasutusele kõik oma ja oma nõustaja (mentori) kogemused.

Mentorlus ei sõltu east, kuigi sageli on menteed nooremad kui mentorid.

See kahe isiku vaheline suhe kstab alguses kokku lepitud kindla perioodi (enamasti aasta) jooksul.

### Mentorluse võtmerollid on:

- Järele aitav: mentor kui järeleaitaja ja treener on aktiivne liider. Ta õhutab ja innustab menteed arendama olulisi oskusi ja hoiakuid tulevikuks.
- Nõuandev: mentor seisab mentee poolel, kui see tuleb probleeme lahendama või tähtsaid otsuseid tegema, kuid ei tee tema eest otsuseid ära. Usaldussõbra rolli tõttu aitab ta menteel mõelda laiemates piirides.
- Abistav ja toetav
- Sidemeid loov, kasutades oma sidemete võrgustikke.

### Kus kasutatakse?

Mentorlusmeetodit kasutatakse edukalt nii ettevõtluses kui ka avalikus ja mittetulundussektoris. Mentorlus võib areneda erinevates suundades ning haarata kaasa nii naisi kui mehi.

Tänaseks päevaks on mentorlust praktiseeritud väga erinevates valdkondades:

- Ettevõttesisesed ja -välised programmid
- Regionaalsed programmid
- Programmid ühe riigi piires mingis kindlas võrgustikus
- Programmid rahvusvahelistes võrgustikes

- Mentorprogrammid noortele
- Mentorprogrammid naistele
- Mentorprogrammid naistele ja meestele
- Mentorprogrammid eakatele jne

Mentorlus võib olla spontaanne: kogenud teenistuja või töötaja abistab diskussiooni käigus kogenematut/väheste kogemustega kolleegi. Mentorprogrammid võivad olla ka organiseeritud projektina projektijuhi eestvedamisel. Eelnevalt kokkulepitud kriteeriumide alusel hoiavad mentor ja mentee kindla perioodi jooksul omavahel ühendust. Tavaliselt on see ajavahemik aasta kuni kaks. Kõige tähtsam aspekt programmis on kontakt mentori ja mentee vahel. Sellele lisanduvad seminarid/konverentsid kõigile mentoritele ja menteedele, kus võetakse arutluse alla mõlemate poolte tähtsamad küsimused üldisemalt.

### **Mentorprogrammide struktuur ja tegevus**

Mentorprogrammidel peavad olema selgelt formuleeritud eesmärgid, millest nii mentor kui ka mentee saavad juhinduda. Osapoolte valiku protseduur on kirjeldatud ja kokku lepitud ning kaasnev toetav programm on välja töötatud.

Mentorlussuhe programmi jooksul (intensiivsus, kestus, leping) on kokku lepitud.

Programmi lõpetamine ja oodatavad tulemused on kindlaks määratud

### **Kes sobib mentoriks?**

Mentoriks saamise alustingimuseks on pikaajaline professionaalne kogemus ja sügav huvi teiste inimeste ja nende arengu vastu. See pikaajaline kogemus võib olla samas valdkonnas, millega on hakanud tegelema mentee, aga see ei ole eeltingimus mentoriks saamisel. Selgeks eeliseks mentorikandidaatide puhul on pedagoogilised oskused, s.t. teadmine, kuidas inimesed arenevad, ning see, et inimestel on erinevad teed ja viisid õppimiseks ja töötamiseks.

Mentor:

- oskab suhelda, ta on hea kuulaja. Vajadusel suudab lahendada keerulisi küsimusi ja teha otsuseid,
- oskab üldistada, näha detaile ja seoseid nähtuste vahel,
- omab laialdast kontaktide võrku.

Eeltingimuseks on tahe suuremeelselt ja heldelt jagada nii oma edukogemusi kui ka enamasti valusaid ebaedu kogemusi.

### **Kuidas valitakse mentoreid ja menteesid?**

Kuivõrd menteed on ise asjast huvitatud, paluvad nad tavaliselt ise ennast programmi lülitada ja nende sooviga arvestatakse.

Mentorid valitakse programmi projektijuhi poolt, kes viib mentee kokku sobiva mentoriga. Menteedele võib pakkuda ka võimalust, et nad ise valivad endale "mentorite pangast" juhendaja. Teine alternatiiv menteedel on valida mentorid vastavalt programmis ettenähtud kriteeriumitele.

Kas sise- või välismentor?

Mentor ja mentee võivad olla samast või ka erinevast organisatsioonist. Mentorprogrammi eesmärk määrab ära selle, kuskohalt mentorid pärit on. Kui programmi eesmärk on leida tulevikus juhte, on väljaspoolt organisatsiooni pärinevatel mentoritel rohkem šansse seda eesmärki saavutada.

Peamine eeltingimus mentorlusprotsessis edu saavutamiseks on, et mentor ja mentee teineteisest vastastikku sõltuvad ei oleks. Usaldus ja täielik avatus on samuti äärmiselt olulised eeltingimused edukaks mentor-mentee suhteks. Järelikult ei tohi olla mingeid kahtlusi ükskõik mis küsimustes teise poole suhtes või ka teist poolt kahjustava teabe väljaimbumist.

### **Mida mentee soovib oma mentorilt?**

Mentee jaoks on tähtis lla veendunud selles, miks ta võtab programmist osa ja mida ta ootab mentorilt. Teiste sõnadega – tegu on sügavalt isiklike vajadustega. Mõned näited, mida mentee tavaliselt mentorilt ootab:

- mentori isiklikku kogemust laias teoreetilises ja uurimuslikus käsitluses, mis on esitatud võrdluses oma kogemusega;
- mentori aega ja huvi;
- mentori kontaktide võrgustikku;
- mentori nõuannet – aga ainult siis, kui ta seda küsib;
- näpunäiteid ja soovitusi kirjanduse, meetodite ja tövõtete kohta, samuti osavõtu võimaldamist koosolekutest, seminaridest ja kursustest.

Menteed ei ole enamasti huvitatud kohtumistest “üliinimestega”, vaid soovivad “tavalist” inimest, kes läbi edu ja ebaõnne on saavutanud küpsuse ja elutarkuse, mis võib neidki aidata ja inspireerida.

Eduka mentorlusprojekti korral võidavad mõlemad pooled. See on avatud partnerlus. Kuigi projekt on tavaliselt mõeldud mentee soovide ja vajaduste rahuldamiseks, on edukas mentorprogramm äärmiselt õpetlik ja inspireeriv ka mentori jaoks. Mentoril on võimalus jälgida isiksust tema arengus. Talle on antud ka võimalus võtta aega oma töö, käitumise ja motiivide üle mõtisklemiseks.

### **Mentorlus on oluline faktor õppivas organisatsioonis.**

Ettevõtte siseses mentorluses on mentorluse eesmärk aidata uutel töötajatel kiiresti kohaneda oma tööga või valmistada ette kandidaate juhtivatele kohtadele.

Vastus küsimusele, kellest saab mentee, sõltub sellest, kuidas töötaja suhtub programmis esitatud kriteeriumidesse.

Mentee on sageli noorem või väiksemate kogemustega, alles tööle tulnud või saanud tööl uued ülesanded.

Edukas mentorlus on efektiivne tee töö kaudu õppimiseks.

Menteed on pidevalt aktiivsed, nad leiavad ise oma tee edasiminekuks, aga neil on mentorid kui diskussioonipartnerid kogu protsessi jooksul käepärast, nii et nad saavad samm-sammult areneda.

### **Mentorluse majanduslik külg**

Lisaks sellele, et mentorlus on efektiivne meetod, on ta ka vähe kuluisid nõudev. Mentee jätkab oma igapäevast tööd ka laiemast programmist osa võttes. Mentorlus

organisatsioonis on tasustamata tööülesanne, kus kasu mentorile ja organisatsioonile tuleb mentori ja mentee arengust.

### Mõned olulised nõuanded edukaks mentorluseks

- Nii mentor kui ka mentee peavad endale ja teineteisele selgeks tegema, mis on programmi eesmärk: mida mentee soovib saada ja mida mentor saab ja soovib anda.
- Täielik saladuse pidamine kogu programmi jooksul. See, mida mentor ja tema nõustatav omavahel räägivad, peab jääma nende vahele, kui nad koos ei ole otsustanud teisiti.
- Soovitav on koostada nii-öelda raamprogramm, mis määrab ära mentori ja nõustatava kohtumiste sageduse ja võimalust mööda valdkonnad, mida nõustatav soovib hõlmata. See programm võib võtta lepingu vormi, mida saab hinnata lepinguperioodi lõpus.
- Pole vaja olla liiga ambitsioonikad. Näiteks kohtuda algul vähem ja suurendada omavaheliste kontaktide sagedust, kui see on vajalik.
- Mõlemal poolel seada endale prioriteediks planeeritud kohtumised. Mitte lükata kontakte edasi aja või teemade puudumise tõttu.
- Kui mentor-mentee suhe ei tööta, on parem mõlemal poolel seda tunnistada ja pigem katkestada programm, kui seda iga hinna eest jätkata. See, et antud suhe ei toimi, ei tähenda veel, et nõustaja ja nõustatavaga on midagi valesti – lihtsalt need kaks partnerit ei sobi omavahel.

*Artikkel on kirjutad Euroopa Komisjoni poolt rahastatud projekti “Promoting Smart Specialization Oriented Adult Learning Pathways in Small and Medium Enterprises” (PULSE): (2019-1-LV01-KA204-060403)*