

RIIKKA TAKALO

# MENTO ROINTI OPAS

KUNTA-ALAN  
TYÖNTEKIJÖILLE

Vetoa ja pitoa  
kuntatyöhön - hanke

# Sisältö

## Teoriaa

Mentorointi pähkinänkuoressa 2

Myyttejä mentoroinnista 3

Miksi ja milloin mentorointi? 4

Mentoroinnin tasot 5

Mentorointiprosessi 6

Organisaation ja esihenkilön roolit prosessissa 8

## Toimintaa

Minustako mentori? 11

Minustako aktori? 12

Käytännön vinkkejä 13

Mentoroinnin muistilista 13

Työkaluja ja tehtäviä 14

Lomakkeet 21

Lähteet ja lisälukemista 26

## Taustaa

Tämä mentorointiopas on kirjoitettu Vetoa ja pitoa kuntatyöhön -hankkeelle tukemaan mentorointimallin käyttöönottoa hankkeen osatoteuttajille Iihin, Utajärvelle, Vaalaan, Pudasjärvelle sekä Oulunkaaren kuntayhtymälle. Hankkeen tavoitteena on edistää organisaatioiden työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä pidentää työuria. Hankkeen rahoitus tulee Euroopan sosiaalirahastolta sekä Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020 – rahastosta.

Tämän oppaan on kirjoittanut Riikka Takalo opinnäytetyönsä tuotoksena osaksi liiketalouden tradenomi-tutkintoaan Oulun ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö on luettavissa Theseuksessa. Opinnäytetyötä ja opasta varten on tutkittu hankkeessa pilotoitua mentorointimallia ja haastateltu pilotoinnissa mukana olleiden kuntien mentoreita.

Teksti ja ulkoasu: Riikka Takalo 2022





# Mentorointi pähkinäkuoressa

Mentoroinnissa on kyse kahden ammattilaisen luottamuksellisesta vuorovaikutussuhteesta, jonka tarkoituksena on kasvattaa mentoroitavan, eli aktorin, ammattitaitoa ja ammatillista itsetuntoa sekä parantaa hänen työhyvinvointiaan.

Mentorin roolina on auttaa aktoria saavuttamaan itselleen asettamansa tavoitteet keskustelemalla ja kysymällä kysymyksiä, oivalluttamalla aktoria valmiiden vastausten sijaan.

## Mentorointiprosessi lyhyesti

Mentorointiprosessi vaatii osapuolten sitoutumisen yleensä 3-12 kuukautta kestäväan prosessiin, jonka aikana mentorointitapaamisia on kerran kahdessa viikossa. Yksi tapaaminen kestää yleensä kaksi tuntia, josta viimeinen puolituntinen on varattu kirjauksille ja reflektiolle. Aktori asettaa prosessille omat kehitystavoitteensa ja pyrkii aktiivisesti tavoittamaan ne mentorin tuella ja avulla. Esihenkilö ja organisaatio tukevat prosessissa onnistumista tahoiltaan. Tilanne- ja tapauskohtaisesti aikataulussa ja tapaamisten kestossa voi olla tarvittaessa joustoa.

## Miksi mentorointia kohti tulisi kannustaa?

Kun mentoroinnissa onnistutaan, se:

- kehittää johtajuutta
- tukee tuloksellisuutta ja usein parantaa tuloksia
- auttaa sijaisten ja seuraajien suunnittelussa
- madaltaa organisaation rajoja ja voi auttaa organisaatiosuhteiden madaltamisessa
- on itseohjautuvaa, eikä tarvitse juurikaan ulkopuolista tukea
- perustuu tasa-arvoiseen ja vastavuoroiseen suhteeseen. (1)



# Myyttejä mentoroinnista

## **Mentori neuvoo aktoria.**

- **Väärin.** Mentorin tehtävänä on ohjata aktoria itse oivaltamaan oikeita vastauksia esittämällä kysymyksiä, tehtävien avulla ja keskustelemalla.

## **Mentorointi korvaa perehdytyksen.**

- **Väärin.** Mentorointia voidaan käyttää perehdytyksen tukena, mutta perehdyttäjän ja mentorin tulee olla eri henkilöt. Mentorointi syventää perehdytyksessä saatua tietoa ja auttaa sopeutumaan uuteen organisaatiokulttuuriin. Perehdytysvaiheen mentorointi vähentää vaihtuvuutta ja lisää sitoutuneisuutta organisaatioon.

## **Mentori siirtää omaa tietoaan aktorille.**

- **Väärin ja joskus oikein.** Tiedonsiirtomentoroinnissa mentori siirtää omaa kokemustaan ja hiljaista tietoa aktorille, mutta nykyaikaisessa mentoroinnissa tiedonsiirron määrä on vähäistä. Tiedonsiirtomentorointi passivoi aktoria ja tyypistää käsiteltävät teemat niiksi, joista mentori kokee aktorin hyötyvän.

## **Mentorointi on vaikeaa, vaativaa ja työlästä.**

- **Väärin.** Jos osaat keskustella, osaat mentoroida ja olla aktorina. Oman tavoitteen kannattaa olla realistinen ja tavoitettavissa oleva. Mentorointitapaamisten välillä voi olla välitehtäviä, mutta ne eivät yleensä ole vaativia tai liikaa aikaa vieviä. Mentorointi kuitenkin vaatii osapuolten sitoutumisen prosessiin.

## **Mentori tulee esihenkilön reviirille ja omii hänen töitään.**

- **Väärin.** Mentori on esihenkilön työkalu henkilöstön ohjaamisessa ja tukemisessa. Mentorin avulla voidaan pureutua sellaisiin osa-alueisiin ja asioihin, joihin esihenkilöllä ei ole aikaa paneutua. Esihenkilö voi ohjata alaisensa mentorointiin, jos esille tulee sellaisia asioita, joihin mentorointi voisi auttaa.

## **Esihenkilö määrää laiskat työntekijät mentoroitaviksi.**

- **Väärin.** Mentorointi ei koskaan ole kurinpidollinen toimenpide, eikä siihen voi pakottaa. Mentoroinnista ei saada hyötyä, jos osapuolet eivät sitoudu siihen ja koe aidosti tarvetta ja halua lähteä prosessiin mukaan. Esihenkilö voi kuitenkin suositella mentorointia, jos kokee, että työntekijä voisi saada siitä hyötyä. Samoin esihenkilö voi ehdottaa mentoriksi alkamista, jos kokee, että työntekijä voisi olla tehtävään sopiva.

# Miksi ja milloin mentorointi?

**Mentorointiin osallistuminen on aina vapaaehtoista. Kehitystä ei tapahdu, jos aktori (tai mentori) toimii pakotettuna. Mentoroinnille on tarvetta, jos työntekijästä itsestään siltä tuntuu.**

Pilotissa mukana olleiden kuntien työntekijöiden kokemukset mentoroinnista ovat olleet positiivisia.

Osallistujien mukaan mentorointi on muun muassa:

- vahvistanut ammatillista identiteettiä
- edistänyt työssä jaksamista
- auttanut työn ilon löytämisessä ja työn rajaamisessa
- parantanut itsetuntoa ja auttanut työssä palautumisessa

Mentorointi on myös ennaltaehkäissyt uupumuksesta johtuvia sairaslomia. Keskusteluissa voi nousta esille myös kehitysideoita ja -ehdotuksia, joiden avulla yksikön toimintaa voidaan kehittää.

**Perehdytyksen tueksi** tapahtuva mentorointi kannattaa aloittaa vasta, kun ensimmäiset viikot tai kuukaudet uudessa työpaikassa ovat ohi. Yleisimmin mentorointi aloitetaan suurin piirtein 3 ensimmäisen työssäolokuukauden jälkeen. Näin työpaikan toimintatavat ovat tulleet jo jotenkin tutuiksi, ja aktori osaa miettiä oikeita kysymyksiä, jotka auttavat häntä jatkossa enemmän.

**Tiimi- ja yksikkömentoroinnissa** pystytään keskittymään koko tiimiä tai yksikköä vaivaaviin asioihin, kuten ongelmiin vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa, työnjaossa tai muihin keskustelua ja työstöä vaativiin työhyvinvoinnin tilanteisiin.

## Milloin mentorointia voi suositella työntekijälle?

Mentorointia voi suositella esimerkiksi:

- kehityskeskustelussa nousseiden aiheiden perusteella
- kun työntekijä itse haluaa tukea tai vahvistusta ajatuksilleen
  - kun työntekijä haluaa kehittyä ammatillisesti
  - kun työntekijällä on tarvetta keskustelulle
  - kun työntekijä on tullut uutena taloon
- kun työntekijä on tullut pitkän poissaolon jälkeen takaisin (äitiysloma, perhevapaat, pitkä sairausloma jne.)
- kun tiimissä tai yksikössä on työstöä vaativia seikkoja



# Mentoroinnin tasot

Mentoroinnissa on eri tasoja tai tyylejä. Hyvässä mentoroinnissa hyödynnetäänkin tilanteesta riippuen kaikkia neljää mentorointitasoa aktoreiden, mentoreiden sekä organisaation tarpeiden säädellessä mentoroinnin painotuksia.

## Tiedonsiirtomentorointi

Mentoroinnista puhutaan osittain vieläkin tiedon ja osaamisen siirtämisenä.

Tiedonsiirtomentorointi kuitenkin tyypistää mentoroinnissa käytettävät teemat niiksi, jotka mentori kokee tärkeiksi ja hyödyllisiksi aktorille. Tämä passivoi aktoria, eikä hyödynnä hänen osaamistaan ja näkökulmiaan. Tiedonsiirtomentorointia voidaan kuitenkin hyödyntää joissain tilanteissa esimerkiksi perehdyttämisen tukena ja hiljaisen tiedon siirrossa. Vaarana on kuitenkin se, että mentori siirtää vahingossa vanhentunutta tietoa. (4)

## Opastava mentorointi

Oppijan oma toiminta on keskiössä. Mentorin osaamisen ja kokemusten pitää tukea aktorin tavoitteita ja mielenkiinnon kohteita. Aktorin omat tavoitteet korostuvat, ja asioista keskustellaan yhdessä. Aktori muodostaa keskustelun kautta oman käsityksensä yhdessä käsitellyistä asioista. Opastava mentorointi toimii parhaiten perehdytyksen tukena, kun mentori hyödyntää omaa osaamistaan aktoria varten. Pahimmillaan se on kuitenkin kapea-alaista, koska mentorin omat kokemukset ja osaaminen muodostavat raamit keskustelulle. Kummankin osapuolen tulisi osata oppimiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä perusasioita mentoroinnin onnistumiseksi. (4)

## Valmentava mentorointi

Mentorin roolina on tukea aktoria tämän kehitymisessä aktorin omien tavoitteiden ja tarpeiden korostuessa entisestään. Tässä lähestymistavassa mentori enemmänkin kuuntelee aktoria ja keskustelee tämän kanssa. Valmentava mentorointi soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa ei ole kyse konkreettisen tiedon ja yksittäisten kokemusten jakamisesta tai perehdyttämisestä. Tämä mentorointityyli edellyttää mentorilta valmentavaa otetta, ja erilaisten työkalujen käytöstä on siinä hyötyä. (4)

## Dialoginen mentorointi

Yhä useammin mentorointi järjestetään vertaismentorointina, jossa hyödynnetään dialogista otetta, eikä kenenkään osaaminen ole ylivertaista. Osapuolet kuuntelevat toisiaan ja keskustelevat tasavertaisina keskenään. Parhaimmillaan dialoginen mentorointi voi luoda innovaatioita. Se ei kuitenkaan sovi kaikkiin toimintaympäristöihin tai tilanteisiin, kuten perehdytykseen. (4)

# Mentorointiprosessi

Päätittekö ottaa yksikössänne mentoroinnin käyttöön? Hyvä!  
Seuraavaksi käydään läpi koko mentorointiprosessi käytännössä.  
Mentorointiprosessissa on kolme vaihetta: aloitus, lopetus ja niiden välissä aktorin, ja myös usein mentorin, kehittyminen eli prosessin eteneminen.  
Prosessin kestosta sovitaan sen alussa, ja yleensä se on 3–12 kuukautta, riippuen aktorin tavoitteista. Sen aikana tapaamiset järjestetään kahden viikon välein.

## Tapaamiset

Tapaamiselle varataan useimmiten aikaa kaksi tuntia, josta viimeinen puolituntinen on kirjaamisia ja reflektointia varten. Tapaamiset kannattaa sopia kalenteriin jo heti ensimmäisellä kerralla koko prosessin ajaksi, tai pidemmässä prosessissa ainakin puoleksi vuodeksi kerrallaan. Näin helpotetaan työvuorosunnittelua ja sijaisten hankintaa.

Esihenkilön kanssa tulisi käydä oma ”kolmikantakeskustelu”, jossa sovitaan hänen roolistaan prosessin aikana, ja voidaan neuvotella sopivin aika mentorointitapaamisille. Helpointa on, jos aika on joka kerralla sama, ja sellainen jonka ajaksi on helpointa saada tarvittaessa sijainen, tai milloin työntekijä voi muuten helpoimmin poistua pariaksi tunniksi työpaikalta.

## Aloituskeskustelu

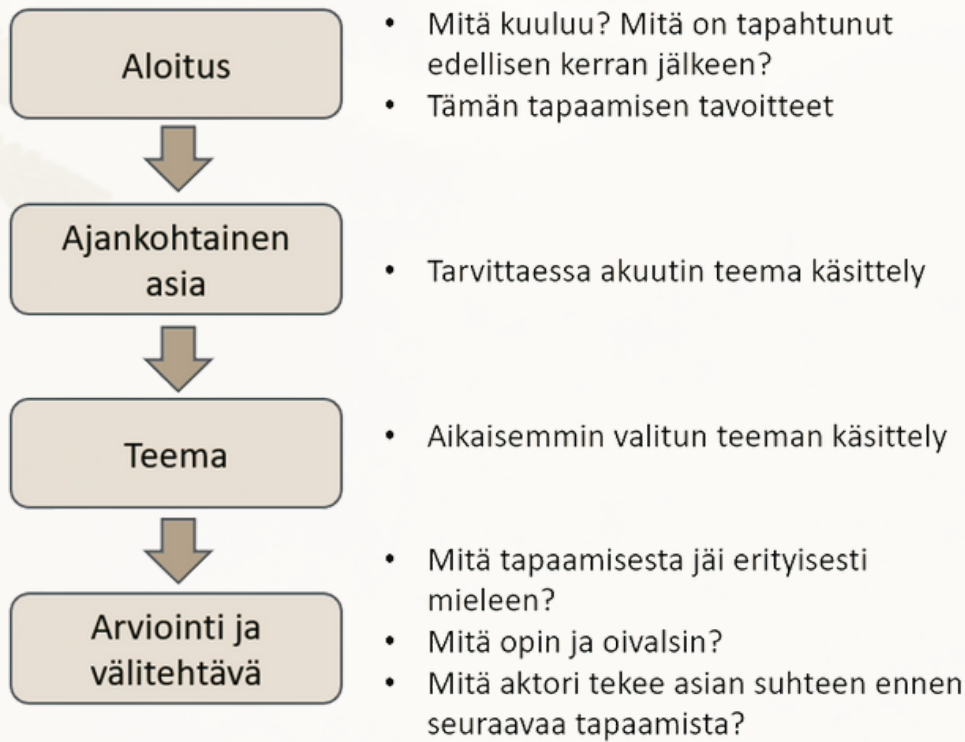
Ennen aloituskeskustelua aktorille kannattaa antaa mentorointisopimus ja aloituskeskustelun lomake ennakkoon tutustuttaviksi ja täytettäväiksi. Löydät ne lomakeosiosta oppaan loppupuolelta. Aloituskeskustelussa tutustutaan, käydään läpi aktorin tavoitteita mentorointiprosessille, sovitaan pelisäännöistä ja tehdään kirjallinen mentorointisopimus. Sopimus voidaan näyttää esihenkilölle, mutta muita lomakkeita ei tarvitse näyttää kenellekään, ne ovat luottamuksellisia. Myös keskustelut ovat luottamuksellisia.

## Keskivaiheen tapaamiset

Keskivaiheella työskennellään tavoitteen saavuttamiseksi ja kehitetään mentorointisuhdetta. Ensimmäiset muutamat tapaamiset voivat kulua enemmän tutustumiseen ja luottamuksen kehittämiseen, mutta pohjatyön jälkeen tavoitteita kohti työskentely on jo tehokkaampaa. Keskusteluiden pohjalta mentori voi ehdottaa välitehtäviä tai oivalluksia vahvistavaa toimintaa tapaamisten välille. Joka kerralla osapuolten kannattaa antaa palautetta toisilleen ja toistensa toimintatavoista.

## Tapaamisten kulku

Alla oleva kaavio (4) auttaa rakentamaan tehokkaan mentorointitapaamisen. Tätä kaaviota kannattaa hyödyntää varsinkin, kun vasta opetellaan mentorointia. Kun tapaamisten edetessä niiden rakenne tulee rutiininomaiseksi, kaaviota ei enää tarvitse seurata.



## Lopetus

Kun mentorointiprosessin loppu alkaa hämmöttää, kannattaa suunnata keskustelut sitä kohti ja keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen ja viimeistelyyn. Loppukeskustelun yhteydessä kannattaa täyttää loppukeskustelulomake ja antaa prosessista palautetta.

Myös aktorin oman esihenkilön kanssa kannattaa käydä erillinen loppu- tai palautekeskustelu, jossa voidaan summata prosessi ja sen hyödyt. Näin työntekijän henkilökohtainen kehittyminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tulee paremmin myös esihenkilön tietoon ja hyödyt tavallaan konkretisoituvat kaikille.



# Organisaation ja esihenkilön roolit prosessissa

Organisaatiolla ja esihenkilöllä on yllättävän suuri rooli mentoroinnin onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Välillä puhutaan mentoroinnin nelikannasta, koska mentorointisuhteeseen yleensä kuuluu neljä henkilöä: mentori ja aktori sekä aktorin esihenkilö ja mentorointiohjelman koordinaattori. Mentorointiprosessin onnistumisen todennäköisyys kasvaa, kun kaikilla neljällä osapuolella on yhteinen päämäärä. Samalla ohjelmaa voidaan arvioida systemaattisesti, jolloin on mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia vastaamaan aktoreiden tarpeisiin.

## **Mentoroinnin hyötyjä organisaatiolle:**

- parantaa osallistujien osaamista
- lisää tuottavuutta ja tehokkuutta
- lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä
  - helpottaa rekrytoimista
  - viestintä parantuu
  - johtaminen kehittyy (4)

Koko organisaatio hyötyy hyvästä mentoroinnista.

## **Esihenkilö**

Kun esihenkilö näkee mentoroinnissa positiivisia asioita, se hyödyttää kaikkia. Näitä positiivisia asioita on lueteltu jo aiemmin tässä oppaassa. Esihenkilö voi myös itse ehdottaa aktorille asioiden puheeksi ottamista mentorin kanssa, jos hänestä tuntuu, että siihen on aihetta.

Jos esihenkilö on liian etäällä mentorointiprosessista, hänellä ei ole käsitystä siitä, eikä luottamusta synny. Siitä voi seurata vääriä tulkintoja, kateutta, puuttumista aktorin ajankäyttöön ja niin edelleen. Jos taas esihenkilö on liian läheinen mentorin kanssa, siitä voi seurata epäselvyyksiä ja ongelmia esimerkiksi aktorin ja mentorin välisen luottamussuhteen rakentamisessa.

Pelissäännöistä ja yhteisistä käytännöistä on hyvä sopia esihenkilön ja mentorointiparin välisellä "kolmikantakeskustelulla" prosessin alussa. Esihenkilön tulee olla myös tietoinen siitä, mitä osaamisalueita aktori haluaa vahvistaa mentoroinnilla. Vaikka keskustelut ovat luottamuksellisia, mentori ja aktori voivat itse tuoda esille, mitä he ovat oivaltaneet tai oppineet.

(5)

Joskus on epäselvää, mitkä asiat kuuluvat mentorille ja mitkä esihenkilölle. Alla oleva taulukko (3) selkeyttää vastuunjakoa.

<b>Esihenkilön vastuulla</b>	<b>Yhteinen vastuu</b>	<b>Mentorin vastuulla</b>
Pitää kehityskeskustelut	Rohkaisee ja innostaa oppimiseen	Auttaa aktoria kehittämään kykyä nähdä toimimattomien käytösmallien taakse
Sopii kehitystavoitteet perustehtävään liittyen	Hakee tavoitteita myös perustehtävän ulkopuolelta	Auttaa aktoria sovittamaan yhteen työ-, ura- ja henkilökohtaiset tavoitteet
Tukee aktoria rakentamaan yhteistyösuhteita tiimiin	Auttaa aktoria rakentamaan yhteistyösuhteita tiimin ulkopuolelta	Auttaa aktoria rakentamaan suhdetta esihenkilöön
Löytää mahdollisuuksia laajentaa aktorin suorituskkyä	Löytää mahdollisuuksia laajentaa aktorin ajattelua	Haastaa aktorin ajattelua ja oletuksia
Antaa rakentavaa palautetta omiin havaintoihin perustuen	Auttaa aktoria kehittämään taitoja havainnoida omaa toimintaansa	Auttaa aktoria hyväksymään ja hyödyntämään saamansa kehittämispalautte
On yleinen roolimalli	On yleinen käyttäytymisen roolimalli	On roolimalli henkilökohtaisten- ja urasaavutusten saralla

## **Organisaatio ja HR**

Mentoroinnille kannattaa määritellä myös organisaatiokohtaiset tavoitteet. Ne voivat vaihdella suuresti organisaation tai yksikön tilanteesta ja tarpeista riippuen. Niitä voivat olla esimerkiksi:

- työn laadun tai organisaatiokulttuurin kehittäminen
- aktoreiden eri osa-alueissa kehittämisessä ja sitoutumisessa tukeminen
  - mentoreiden hiljaisen tiedon jakaminen ja näkyväksi tekeminen
  - organisaation dialogisuuden lisääminen
  - verkostoitumisen lisääminen.

Yhteen mentorointiohjelmaan voidaan mahduttaa 3-5 tavoitetta. Tavoitteiden tulisi olla niin väljät, että aktoreille ja mentoreille jää tarpeeksi liikkumatilaa omien tavoitteidensa suhteen. Mentorointi on merkittävä valmennusmuoto, kun organisaatio pyrkii kohti valmentavaa ja oppimista tukevaa kulttuuria.

(4)

Kun mentoroinnilla on ylimmän johdon tuki, mentoroinnin idea juurtuu organisaation kulttuuriin. Viestin panostuksen tärkeydestä pitää tulla ylimmältä johdolta ja organisaation kaikkia viestintäkanavia hyödyksi käyttäen. Mallioppimisen kautta yhdenkin mentori-aktoriparin toimintatapamuutos leviää myös muualle organisaatioon.

(5)

Toimivaan mentorointiprosessiin tarvitaan tarpeeksi kontrollia organisaation puolelta. Kun mentorointi on organisoitua, se auttaa varmistamaan, että mentorointisuhteella on selkeä tarkoitus ja tavoite. Organisoitu mentorointi varmistaa, että osapuolille on tarjolla tarpeeksi käytännön tukea, kuten koulutusta ja oppimisen seurantaa. Organisoitu ja ohjattu prosessi auttaa myös karsimaan sellaiset mentorit, jotka käyttävät mentorointia oman edun maksimointiin. (3)

Työntekijöiden osalta suurin vaihtuvuus tapahtuu ensimmäisen 6–12 työssäolokuukauden aikana. Organisaatioon sopeutumisen vaikeudet ovat suurin syy irtisanoutumiselle ensimmäisten kuukausien aikana. Mentoroinnin avulla he pääsevät alun epävarmuuden yli ja pysyvät organisaation palveluksessa pitempään. (3)

Yleensä mentorointiohjelman suunnittelusta ja käynnistyksestä vastaa henkilöstöosasto. Mentorointi sopii pysyväksi osaksi henkilöstön kehittämisohjelmaa, ja on suunniteltava hyvin. Henkilöstön urasuunnittelua ei voi jättää pelkästään esihenkilöiden tehtäväksi. HR on hyvä sitouttaa mentorointiprosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Luomalla oma mentorointiohjelma HR-ammattilaisille heistä saadaan omakohtaisen kokemuksen myötä paras muutosagentti organisaatioon. (6)

Joskus kesken mentorointiprosessin voi tulla tilanne, jossa mentorointi ei tunnu enää mielekkäältä. Syy voi olla mikä tahansa, ja joskus niistä voi puhua parin kanssa. Aina mentorointipari ei ole sopivin henkilö siihen, vaan sitä varten on hyvä olla olemassa henkilö, johon voi tällaisessa tilanteessa ottaa yhteyttä. Luontevinta hänen on olla mentorointiohjelman koordinoija, joka on yleensä myös organisaation HR-asiantuntija. Keskustelu ulkopuolisen kanssa voi auttaa jatkamaan prosessia oman mentorointiparin kanssa, mutta joissain tapauksissa se on parasta keskeyttää ja jatkaa myöhemmin. (4)

Mentorointiohjelman koordinoijan vastuulla on myös järjestää mentoreille aika ajoin yhteisiä työpajoja, joissa he voivat jakaa yhdessä kokemuksiaan sekä keskustella mahdollisista muutosehdotuksista mentorointiohjelmalle tai muista ajankohtaisista asioista.



# Minustako mentori?

**Haluaisitko alkaa mentoriksi, mutta omat kyvyt siihen mietityttävät? Tämä pieni testi voi auttaa valottamaan, olisiko sinusta siihen.**

Rastita ne väittämät, jotka mielestäsi pitävät paikkaansa.

- Minulla on hyvä itsetuntemus; ymmärrän hyvin itseäni.
- Olen positiivinen persoona.
- Nautin siitä, että saan auttaa muita.
- Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot; osaan keskustella.
- Olen empaattinen; osaan samaistua toisten haasteisiin.
- Minulla on monipuolista osaamista ja halua jakaa sitä muille.
- Tiedän, miten oma organisaatio/ yksikkö toimii, ja mihin suuntaan se on menossa.
- Minulla on riittävästi aikaa mentorointisuhteelle.
- Minuun pystyy luottamaan.
- Minulla on oma kontakti- /suhdeverkosto.
- Olen innokas oppimaan.
- Osaan motivoida muita.

Mitä enemmän kohtia rastitit, sitä paremmin voit sopia mentoriksi. Jos kuitenkin rastitit edes jonkun kohdan ja haluat alkaa mentoriksi, anna mennä! Mentoriksi voi oppia, eikä kukaan ole seppä syntyessään.

Alla olevaan kuvioon (2) on koottu hyvän mentorin taitoja.



# Minustako aktori?

**Haluaisitko alkaa aktoriksi, mutta et ole varma, oletko siihen soveltuva ja onko mentorointi sinua varten? Tämän pienen testin avulla voit saada siihen lisävarmuutta.**

- Minulla on realistinen tavoite ja kunnianhimoa ja sen saavuttamiseen.
- Pystyn sitoutumaan mentorointiprosessiin koko sen ajaksi.
- Minulla on rohkeutta puhua henkilökohtaisistakin asioista luottamuksellisesti.
- Minulla on valmiuksia ottaa vastuuta käytännön järjestelyistä.
- Pystyn varaamaan riittävästi aikaa mentorointisuhteelle.
- Minulla on käsitys mentorointiprosessin tarkoituksesta.
- Minulla on halua haastaa ja tulla haastetuksi.
- Olen innokas oppimaan.
- Minulla on tarvittavaa huumorintajua ja avoimuutta.
- Minulla on tietoisuus siitä, mitä velvollisuuksia mentorointi asettaa esim. esihenkilön suhteen.
- Osaan reflektoida eli jälkeenpäin tarkastella omaa toimintaani ja valintojani.
- Haluan kehittää itseäni.
- Koen tarvitsevani mentorointia.
- Haluan aktoriksi.

Mitä useamman kohdan rastitit, sitä enemmän valmiuksia sinulla on aktoriksi. Jos kuitenkin rastitit vähintään yhden kohdan, hakeudu rohkeasti mentorointiprosessiin! Mentoroinnissa toimitaan aina aktorin ehdoilla.

# Käytännön vinkkejä (7)

- Mentorointiprosessi etenee vaiheittain. Prosessin kesto määräytyy aktorin tavoitteiden mukaan.
- Tapaamiset on hyvä kalenteroida heti mentorointisuhteen alkaessa koko prosessin ajalle, jotta se voidaan huomioida ajoissa työvuorosuunnittelussa. Huomioi muut tiimit sekä palaverit.
- Aktori työskentelee kohti tavoitteitaan tapaamisten välillä.
- Keskustelut on suositeltavaa käydä jossain muualla kuin työpaikalla, jotta uusille ajatuksille tulisi tilaa.
- Aktori säilyttää lomakkeet prosessin ajan, mentoroinnista ei synny rekisteriä.
- Aktorin ja mentorin välisellä WhatsApp -tai vastaavalla pikaviestiyhteydellä voidaan sopia aikataulu- ym. muutoksista nopeasti ja luottamuksellisesti. Lisäksi siellä voidaan jakaa lomakkeet virtuaalisäilytykseen.
- Perustakaa mentoreille yhteinen Teams- tai vastaava ryhmä, jossa mentorit voivat jakaa hyväksi havaittuja työkaluja ja vaihtaa ajatuksia.
- Järjestäkää mentoreille aika ajoin työpajoja, joissa voidaan kehittää mentorointimallia eteenpäin ja vaihtaa kokemuksia. Tapaamiset toimivat mentoreille myös "vertaistukena".

## **Mentorin muistilista**

- Varaa aikaa tapaamisiin.
- Anna aktorin määrittellä tavoitteet mentoroinnille ja auta häntä kirkastamaan tavoitteensa.
- Kuuntele aktorin toiveita ja tavoitteita.
- Kysy ja kuuntele, rakenna luottamusta.
- Ole avoin uusille ajatuksille ja ideoille.
- Jaa omaa osaamistasi ja kokemustasi.
- Mieti kumpi on kussakin tilanteessa parempi: suora neuvo vai yhteinen pohdinta kysymysten kautta.
- Anna aktorille tilaa ja vastuuta omasta kehittämisestään.

## **Aktorin muistilista**

- Sitoudu prosessiin varaamalla aikaa kehittämiselle.
- Määrittele mentoroinnin tavoitteet yhdessä mentorin kanssa keskustellen.
- Uskalla asettaa rohkeitakin tavoitteita.
- Ota vastuu omasta kehittämisestäsi.
- Pidä oppimispäiväkirjaa.
- Ota mentoroinnin aikana syntyneet näkemykset käyttöön.



# Työkaluja ja tehtäviä

Mentorointiprosessin alussa aktorin kannattaa kirkastaa tavoitteitaan sekä hieman tutustua itseensä erilaisten tehtävien ja työkalujen avulla. Niihin voidaan palata myös prosessin aikana, varsinkin jos tavoitteet muuttuvat matkan varrella, sekä loppuvaiheessa prosessia arvioidessa.

Tapaamisten välille sovitaan välitehtäviä, jotka liittyvät aktorin tavoitteisiin. Sopivaa välitehtävää voidaan miettiä yhdessä, ja se puretaan seuraavan tapaamisen alussa.

Välitehtävä voi olla esimerkiksi:

- pohdintatehtävä
- oman toiminnan havainnoinnin tehtävä
- uusien taitojen harjoittelun tehtävä
- sopia tapaaminen esim. jonkin asiantuntijan kanssa ja tapaamisen toteuttaminen

Seuraavia työkaluja voidaan hyödyntää sekä yksilö- että ryhmämentoroinnissa ja niitä voi ja kannattaa muokata vastaamaan aktorin tarpeita.

## **SMART-tavoite**

Jotta tavoite olisi toteutettavissa, sen tulee täyttää SMART-kriteerit, eli sen tulee olla:

- S – selkeästi määritelty
- M – mitattavissa
- A – aikaan sidottu
- R – realistinen/ rajattu
- T – tavoittelemisen arvoinen/ tärkeä

Kun tavoite täyttää nämä kriteerit, silloin sitä kannattaa lähteä toteuttamaan, ja sen saavuttaminen on realistista. Keskustellen ja kysymyksien avulla voitte yhdessä selvittää, onko aktorin tavoite SMART.

## Henkilökohtainen SWOT-analyysi

Perinteisesti SWOT-analyysia on alun perin käytetty yritysmaailmassa, mutta se on levinnyt myös muuhun käyttöön mm. yksinkertaisuutensa ansiosta.

Henkilökohtaisessa SWOT-analyysissa analysoidaan yksilön vahvuuksia (Strength), heikkouksia (Weakness), mahdollisuuksia (Opportunity) sekä uhkia (Threat).

Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
Mahdollisuudet (O)	Uhat (T)

## Positiivisuuden VIMA-malli (5)

VIMA-malli on SWOT-analyysin positiivisempi vastine, joka heikkouksiin keskittymisen sijaan pohjaa innostuksen ja intohimon kohteiden sekä aikaansaannosten tunnistamiseen.

V= Vahvuudet Mitkä ovat vahvuutesi?	I= Intohimo Mikä on intohimosi?
M= Mahdollisuudet Mitä mahdollisuuksia sinulla on?	A= Aikaansaannokset, eli tulokset Mitä olet saanut/ haluat saada aikaan?

## **GROW-malli**

GROW -malli on yksi tunnetuimmista ja ensimmäisistä coaching -työkaluista. Siinä ratkaisukeskeiset kysymykset ohjaavat keskustelua kohti tavoitteita. Prosessissa on neljä vaihetta. Ensin määritellään tavoite (Goal). Sen jälkeen tarkastellaan nykytilaa (Reality) minkä jälkeen käydään läpi vaihtoehdot (Options). Lopuksi mietitään, millä toimenpiteillä (Will) tavoitteeseen päästään.

GROW -mallia käytettäessä jokaisesta kohdasta voi kysyä yhden tai useamman kysymyksen. Vastauksia voi olla hyvä kirjata ylös. Vaikka kysytyt kysymykset olisivat samansuuntaisia, vastaajan ajattelu syvenee vastauksia pohtiessa.

### **1. Tavoite (Goal)**

Mikä on tavoitteesi/ ongelmasi/ haasteesi?

Miten muotoilisit sen tavoitteeksi?

Mitä tavoite merkitsee sinulle?

Minkä haluat muuttuvan, ja miten?

Miltä tavoitteen saavuttaminen tuntuisi? Miten sen saavuttaminen näkyisi arjessasi?

Milloin tavoitteen tulisi olla saavutettu?

### **2. Nykytilanne (Reality)**

Kuvaa lyhyesti nykytilaa, jos siihen on tarvetta.

Mitä vaikutuksia nykytilanteella on? Kuinka usein tätä tapahtuu?

Mitkä muut tekijät vaikuttavat?

Mitä sinulle/ asialle merkittävät henkilöt ajattelevat asiasta?

Mitä keinoja olet tähän mennessä kokeillut?

Millaisia vahvuuksia/ kykyjä sinulla on, joita voisit hyödyntää enemmän?

Mikä oli toisin silloin, kun ongelmaa ei ollut?

### **3. Vaihtoehdot (Options)**

Millaisia vaihtoehtoja sinulla on tilanteen ratkaisemiseksi?

Mitä muita ratkaisuvaihtoehtoja koet mahdolliseksi?

Miten kaikkivoipa henkilö toimisi tässä tilanteessa?

Kuka voisi tukea tai auttaa sinua?

Mitkä olisivat eri vaihtoehtojen edut ja riskit?

### **4. Toimenpiteet (Will)**

Mitkä ovat seuraavat askeleet?

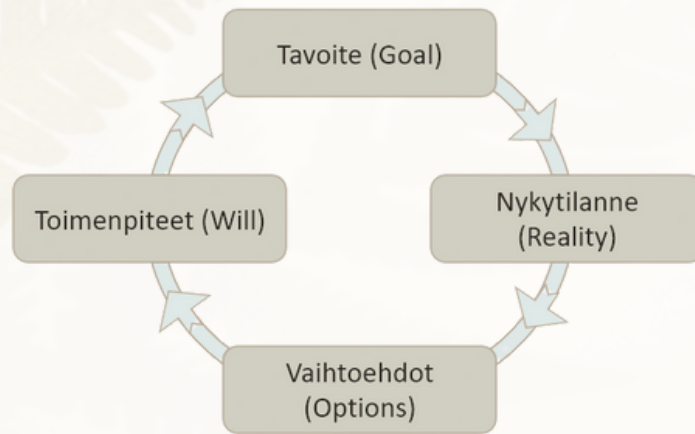
Milloin aiot tehdä sen?

Mikä voi estää sen toteutumisen?

Mitä tukea tarvitset askeleen toteuttamisessa?

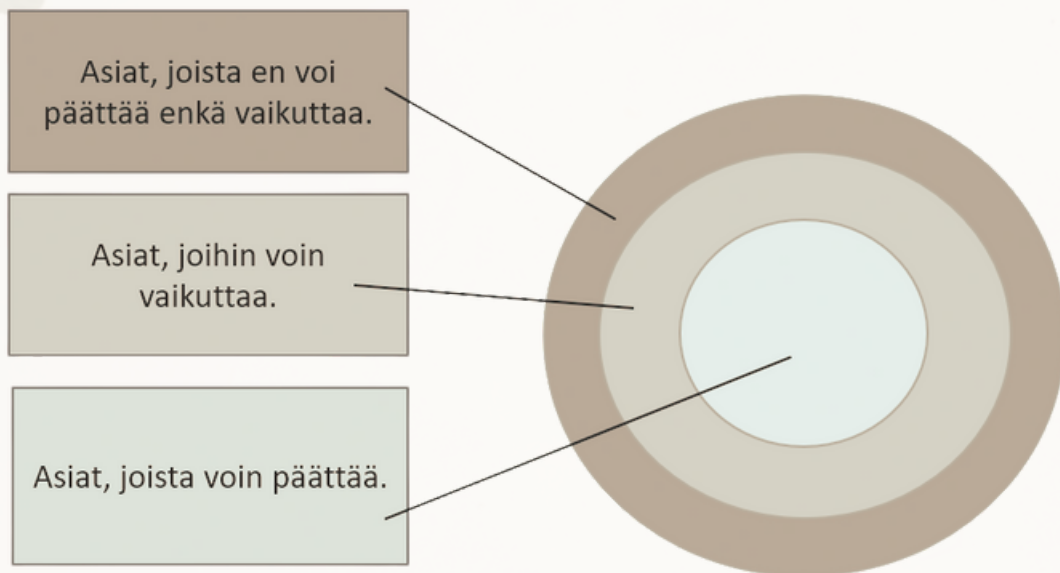
Miten onnistut?





(5)

## Vaikuttamisen kehä



Vaikuttamisen eli hallinnan kehän avulla voidaan tietoisesti tarkastella jonkin kokonaisuuden tai tilanteen luomia vaikutusmahdollisuuksia. Työkalun avulla kirjataan mieleen tulevia tärkeäksi tunnistettuja, myönteisiä ja kielteisiä asioita. Työkalua käyttävä voi vastata itselleen apukysymysten avulla:

- Mihin asioihin ja ilmiöihin voin vaikuttaa ja joista voin päättää?
- Mitä valintoja olen tänään tehnyt? Miten olen tietoisesti vaikuttanut valinnoillani tunteisiini ja asenteisiini?
- Mitä toimintamallia olen halunnut tänään vahvistaa? Miksi?
- Mihin asioihin voin osittain vaikuttaa? Mistä asioista voin osittain päättää?
- Mitkä asiat vaikuttavat onnistumiseeni? Miten ne käytännössä vaikuttavat?

- Mitkä asiat ovat tässä tehtävässä pakottavan tärkeitä? Miksi?
- Mihin asioihin voin vaikuttaa, mutta joista en voi päättää?
- Mitkä asiat eivät ole enää vaikuttamiseni rajojen sisällä?
- Miten olen yrittänyt vaikuttaa niihin? Missä olen onnistunut, missä en?
- Mihin asioihin ja ilmiöihin en voi vaikuttaa?
- Mitkä asiat saan annettuna (organisaatiossani)? Listaa ne ja laita ne tärkeysjärjestykseen. Miten suhtaudut kärkikolmikkoon?
- Arjessa voi olla paljon asioita, joiden pyörittely on ajanhukkaa. Mitkä ovat sinun ja tiimisi keskusteluissa niitä asioita, joilla pelkästään viihdytätte itseänne?
- Mitkä ovat niitä asioita, joista puhutte, ja jotka ovat tärkeitä, mutta teillä ei ole vaikutusmahdollisuutta niiden sisältöön?

Tavoitteena on tunnistaa asiat, joihin kannattaa erityisesti kohdistaa energiaa ja tahdonvoimaa.

(5)

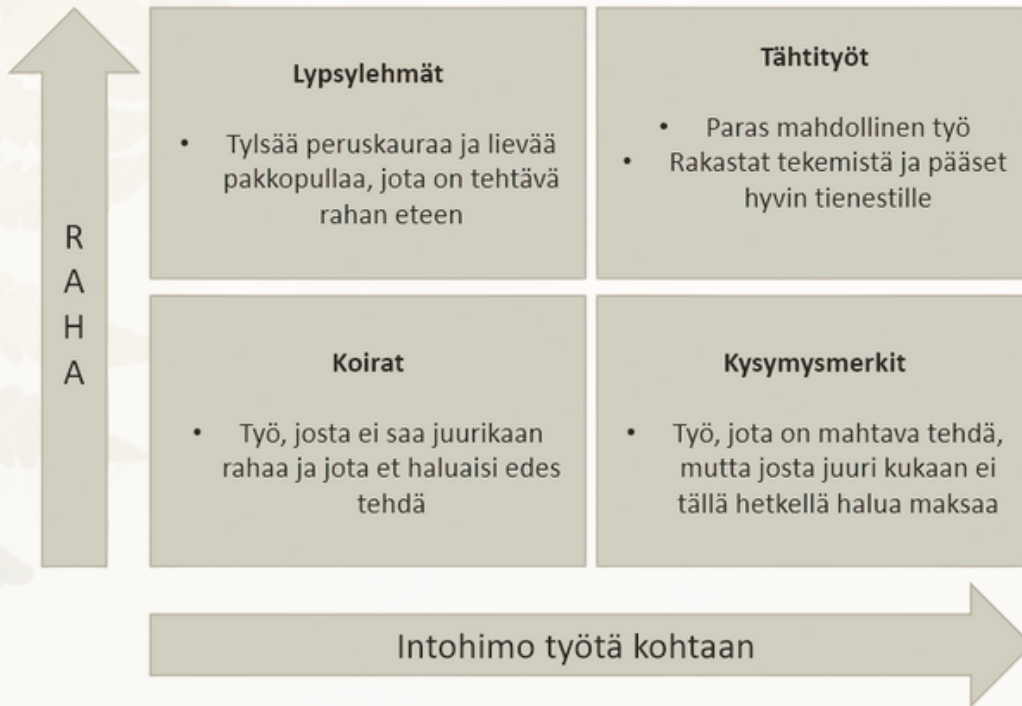
## UOMA-malli

UOMA-mallia voidaan käyttää esimerkiksi tapaamisen lopussa reflektion edistäjänä. Mallin avulla mentori ohjaa aktoria reflektoimaan ja antamaan itselleen palautetta omasta ajattelustaan.



(5)

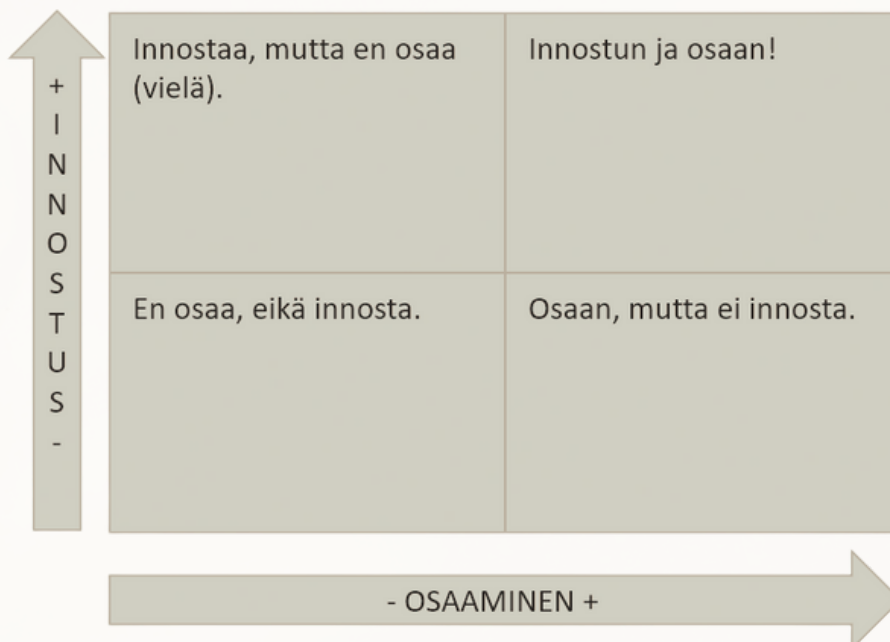
## Unelmamatriisi



Unelmamatriisin avulla voidaan jäsenellä tämän hetkistä työtä ja sitä, mikä työssä motivoi. Myös unelmatyötä voidaan kartoittaa tällä työkalulla.

## Osaan ja innostun

Osaan ja innostun -työkalun avulla kartoitetaan omia kiinnostuksen kohteita. Sitä voidaan käyttää monenlaisissa tilanteissa, ja mittaamaan kiinnostusta niin työssä kuin vapaa-ajalla ja opinnoissa.





## Tavoiteboksi

Tavoiteboksi auttaa jäsentämään ja priorisoimaan jo mietittyjä tavoitteita.



(5)

## MOTOROLA

MOTOROLA -arviointityökalulla voidaan arvioida kulunutta mentorointitapaamista, eli sitä voidaan käyttää reflektion välineenä, tai sitä voidaan käyttää arvioimaan koko mentorointiprosessia. Sitä käytetään myös erilaisiin projektiarviointeihin. Nimensä se on saanut siitä, että malli on alun perin kehitetty Motorolan työntekijöiden keskuudessa projektien arviointityökaluksi.



# Alkukeskustelu

Luottamuksellinen

## Tavoitteiden asettaminen

Nimi \_\_\_\_\_

Koulutus ja työtehtävä \_\_\_\_\_

Työkokemus \_\_\_\_\_

Pvm \_\_\_\_\_

Mikä minua motivoi ja innostaa työssäni?

Mitä haluan kehittää mentoroinnin avulla itsessäni / työssäni? Tavoitteeni?

Muut toiveeni ja odotukseni mentoroinnille?

Milloin ja missä tapaamme seuraavan kerran?

# Mentorointisopimus

Luottamuksellinen

Aktori \_\_\_\_\_

Mentori \_\_\_\_\_

Suunniteltu kesto \_\_\_\_\_

Aloitus ja lopetus -pvm \_\_\_\_\_

Mentoroinnin tavoitteet ja yhteys oman osaamisen kehittämissuunnitelmaan (kehityskeskustelu) tai työyhteisön tavoitteisiin:

## Sopimuksella:

- Huolehdimme sovitut asiat ja varmistamme avoimen, toimivan ja tavoitteellisen yhteistyön.
- Voimme tarvittaessa muuttaa sopimusta tai päättää sopimuksen.
- Pidämme omat esimiehemme tai sovitut tahot ajan tasalla mentoroinnin etenemisestä.
- Keskustelut ovat kahdenvälisiä ja luottamuksellisia.
- Aktori säilyttää lomakkeet itsellään. Lomakkeista ei synny rekisteriä.

Aika ja paikka \_\_\_\_\_

Allekirjoitukset



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus





# Tapaaminen/ välikeskustelu

Luottamuksellinen

Nimi \_\_\_\_\_

Pvm \_\_\_\_\_

Miten olemme edenneet asetetuissa tavoitteissa?

Millaisia kokemuksia niistä on syntynyt?

Mitä asioita sovimme tehtäväksi tai edistettäväksi seuraavaan tapaamiseen mennessä?

Molemminpuolinen palaute mentoroinnista

Mentori aktorille:

Aktori mentorille:

Milloin ja missä tapaamme seuraavan kerran?

# Loppukeskustelu/ Palaute

Luottamuksellinen

Aktori \_\_\_\_\_

Mentori \_\_\_\_\_

Pvm \_\_\_\_\_

Kuinka asetetut tavoitteet täyttyivät?

Miten mentorointisuhde ja -prosessi vastasi sille asetettuja odotuksia ja tavoitteita?

Tuliko mitään muutoksia tai yllätyksiä mentoroinnin edetessä?

Mitä hyötyä teille oli mentoroinnista? Miten käyty prosessi näkyy työssäsi tällä hetkellä? Miten työyhteisö voisi hyötyä kehityksestäsi?

Aktori:

Mentori:

Miten voisimme edelleen kehittää mentorointia organisaatiossamme / yksikössämme?



# Lähteet ja lisälukemista

Axelrod, Wendy 2019. 10 Steps to Successful Mentoring. Association for Talent Development. (e-kirja). (2)

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. (1)

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum. (4)

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum. (6)

MPS Oy. Mentorivalmennuksen koulutusmateriaali. (7)

Ristikangas, Vesa, Clutterbuck, David, Manner, Jarmo & Heiskanen, Mia 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari. (3)

Ristikangas, Vesa, Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2020. Valmentava mentorointi: opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Kauppakamari. 2. uudistettu painos. (5)

Takalo, Riikka 2022. Vetoa ja pitoa mentoroinnilla - Mentorointimallin kehittämishanke kunnallisan organisaatioon. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Theseus: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022081519475>

Mentoroinnissa hyödyllisiä työkaluja ja tehtäviä löytyy lukemattomasti, eikä niistä mahdu tähän oppaaseen kuin pieni murto-osa. Mentoreiden kannattaakin jakaa hyväksi havaittuja työkaluja yhteisessä (Teams-)ryhmässä.

Kirjallisuudesta löytyy lisää vinkkejä ja tehtäviä. Jos haluat syventää tietojasi mentoroinnista, kirjoittaja suosittelee ylläolevasta listasta erityisesti Ristikankaan ym. kirjoja sekä Kupiaan & Salon kirjaa. Lisäksi David Clutterbuckin (eng.) kirjoihin ja artikkeleihin kannattaa tutustua. Myös netistä hakemalla löytyy paljon tietoa ja artikkeleita mentoroinnista. Tunnetaitojen opettelusta ja niihin liittyvästä kirjallisuudesta on myös paljon hyötyä mentorointimatalla.

## Aktorin oma kokemus mentoroinnista:

"Tällä mentoroinnilla on ollut työurallani kaikista isoin merkitys. Jopa käännteentekevä. En ole aiemmin koskaan saanut näin henkilökohtaista palautetta työstäni, omasta persoonastani ja siitä, ovatko tavoitteeni realistisia."

Tämän oppaan tarkoituksena on helpottaa mentoroinnin käyttöönottoa kunta-alan organisaatioissa. Mentorointimallin pilotoinnissa mukana olleet aktorit eli mentoroitavat ovat saaneet muun muassa seuraavia hyötyjä:

- Ammatillinen identiteetti on vahvistunut
  - Työssä jaksaminen on parantunut
    - Työn ilo on uudelleen löytynyt
    - Työn rajaaminen on helpottunut
      - Itsetunto on parantunut
  - Työssä palautuminen on parantunut

**Mitäs, jos lähtisit mukaan?  
Mentorointi kuuluu kaikille!**



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

