

MENTOROINNIN TYÖKIRJA

MINNA-ROSA KANNIAINEN, JAANA NYLUND, PÄIVI KUPIAS



“Mentoring is a journey

where mentors are not simply providing actors with a road map and travel tips, but also walk some of the journey together with them.

The co-journeying enables both mentors and actors to develop; and they experience a new journey that is full of surprises.”

Hyvä lukija,

Mentoroinnin suosio on viime vuosina kasvanut huomattavasti. Sitä toteuttavat erilaiset tahot, käsiteltäviä teemoja on monenlaisia ja ne nousevat erilaisista tarpeista. Myös Helsingin yliopistossa on ollut vuosien varrella useita erilaisia mentorointiohjelmaa. Ainejärjestöt järjestävät omia mentorointiohjelmaa opiskelijoille, alumnit mentoroivat loppuvaiheen opiskelijoita ja tohtoriopiskelijoille kehitetään mentorointia. Uusille professoreille ja akateemisille johtajille on ollut tarjolla mentorointia. Myös opettajille, esimiehille sekä asiantuntijoille on ollut tarjolla tukea vertaismentoroinnin muodossa.

Osassa ohjelmia mentorointi tapahtuu mentori-aktori -pareissa, osassa ryhmämuotoisesti. Mentorointia tehdään myös ohjelmien ulkopuolella. Yksinkertaisimmillaan mentoriksi voi vain pyytää itse sopivaksi katsomaansa henkilöä.

Kokemuksemme mukaan sekä mentorointiohjelmissa että itsenäisillä mentori-aktori pareilla on tarvetta tukimateriaalille ja käytännön työvälineille. Tämä työkirja onkin tarkoitettu mentorointiprosessin tueksi sekä mentoreiden että aktoreiden käyttöön osana mentorointiohjelmaa tai itsenäisesti käytettäväksi. Työkirja on tarkoitettu hyvin käytännönläheiseksi, ei tieteelliseksi tai teoreettiseksi teokseksi. Alussa kuvaamme lyhyesti mentorointia menetelmänä siltä osin, kuin mentorin ja aktorin on hyvä siitä tietää. Molempien osapuolten on hyvä lukea myös toistensa roolia tai toimintaa koskevat osiot.

Työkirja etenee kronologisesti mentoroinnin aloittamisesta sen päättämiseen saakka, ja sen on tarkoitus tarjota käytännön työvälineitä koko mentoroinnin kaarelle alusta loppuun. Esittelemme myös muutamia teemoja, jotka ovat nousseet säännöllisesti esille Helsingin yliopiston mentorointiohjelmissa. Esille nostettuja teemoja voidaan käyttää valottamaan sitä, millaisia asioita mentoroinnissa usein käsitellään. Niiden tarkoitus ei ole rajoittaa mahdollisuuksien maailmaa, vaan toimia esimerkkeinä. Mentorointiprosessissa käsiteltävät teemat nousevat aina aktorin tarpeesta, ja muokkautuvat hänen tavoitteidensa mukaan.

Työkirja on toteutettu Helsingin yliopiston henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi yksikön sekä urapalveluiden toimesta. Päivi Kupias Tevere Oy:stä on toiminut kirjoitusprosessissa asiantuntijana ja antanut korvaamattoman panoksen työkirjan sisältöön sekä siinä esiteltäviin harjoituksiin ja tehtäviin.

MINNA-ROSA KANNIAINEN
Helsingin yliopisto, urapalvelut
careerservices@helsinki.fi

JAANA NYLUND
Helsingin yliopisto, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi -yksikkö
hrd@helsinki.fi

Sisällysluettelo

MITÄ ON MENTOROINTI **5**

Mentoroinnin keskeiset tekijät **6**

Erilaisia toteutustapoja **9**

Mentorin ja aktorin roolit **10**

Mentorointiprosessin kesto ja rakenne **12**

MENTOROINNIN KÄYNNISTÄMINEN **16**

Tutustuminen **16**

Tavoitteiden kirkastaminen **18**

Pelisäännöistä sopiminen **22**

MENTOROINNIN TEEMOJA **24**

Ammatillinen kasvu ja urakehitys **24**

Hyvinvointi ja jaksaminen **29**

Muutokset ja siirtymät **34**

MENTOROINTISUHTEEN ETENEMINEN **37**

Tavoitteiden selkiytyminen ja muuttuminen **37**

Elämäntilanteiden muuttuminen **41**

Mentorointisuhteen kehittäminen **42**

Oivallukset toiminnaksi **44**

Jatkuva palaute **46**

MENTOROINNIN PÄÄTTÄMINEN **47**

Arviointi ja palaute **47**

Mitä mentoroinnin jälkeen? **52**

Lähteet ja kirjallisuus **53**

Liitteet **54**

MITÄ ON MENTOROINTI

Mentorointi on yhteistyösuhde, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea aktorin ammatillista kasvua. Mentorointi on menetelmänä yksinkertainen ja perustuu mentoroitavan eli aktorin ja mentorin väliseen vuorovaikutukseen. Aktorin kysymykset, kiinnostuksen aiheet ja tavoitteet määrittävät mentoroinnin sisällön. Mentorointikeskustelut perustuvat luottamuksellisuuteen, sitoutumiseen ja avoimuuteen. Mentoroinnissa on keskeistä tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen.

Työelämässä mentorointia on käytetty pitkään kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen ja jakamiseen sekä hiljaisen tiedon esille saattamiseen. Mentorointia hyödynnetään etenkin johtajien ja asiantuntijoiden oppimisen ja urakehityksen tukemiseen, mutta myös perehdyttämisen tukena. Opiskelijoille suunnatut mentorointiohjelmat puolestaan tarjoavat perspektiivisiä urasuunniteluun, tulevaisuuteen ja työnhakuun.

Mentorointi on prosessi, jossa on läsnä vahva kehittymislähtöisyys. Vaikka mentorointi tähtää aktorin kehittymiseen, vuorovaikutteisessa prosessissa myös mentori oppii uutta. Usein mentorit pystyvät analysoimaan mentoroinnin jälkeen paremmin omaa uraansa ja pohtimaan omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentoroinnissa jo itse matkan tekeminen on tavoiteltavaa ja se, mitä on saavutettu mentoroinnin päätyttyä muodostuu usein pitkäkestoisen prosessin aikana saaduista oivalluksista ja kehitysaskeleista.

Kokemuksia mentoroinnista

”Sain rohkeutta nähdä omat mahdollisuuteni entistä laaja-alaisemmin ja tehdä valintoja omien toiveiden ja kiinnostusten pohjalta.”

AKTORI

”Mentorointi opetti työnhakutaitoja, kehitti ammatillista itsetuntemusta ja luottamusta.”

AKTORI

”Sain hyviä käytännön vinkkejä jokapäiväisiin tehtäviin johtajana.”

AKTORI

”Oli antoisaa keskustella mentorin kanssa, joka ymmärsi työni haasteet.”

AKTORI

”Mentorointi antoi tilaisuuden oppia toisen yksikön toimintatavoista.”

MENTORI

”Mentorointi antoi uusia tapoja hahmottaa ja arvostaa omaa työtä”

MENTORI

”Sain uusia näkökulmia urasuunnitteluun ja pystyin hahmottamaan omaa urapolkuani ja valintojani uudella tavalla.”

MENTORI

”Nuorisenergiaa, ystäviä ja uuden työkalun”

MENTORI

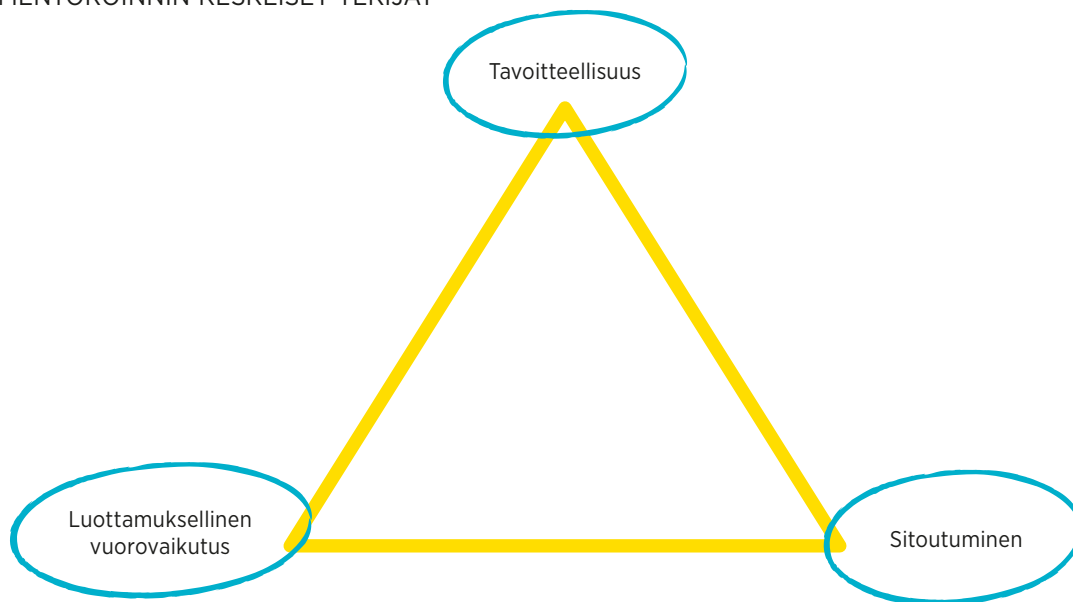
MENTOROINNIN KESKEISET TEKIJÄT

Onnistuneen mentoroinnin edellytykset voidaan kiteyttää kolmeen keskeiseen tekijään: sitoutuminen, luottamuksellinen vuorovaikutus ja tavoitteellisuus. Erityisesti mentorointisuhteen alussa mentorin ja aktorin on hyvä kiinnittää huomioita näihin seikkoihin ja keskustella yhdessä seuraavista asioista:

- ▶ Sitoudunko pitkäkestoiseen mentorointiprosessiin?
- ▶ Rakennanko luottamuksen ilmapiiriä, jossa aito vuorovaikutus on mahdollista?
- ▶ Mitkä ovat tavoitteeni mentoroinnille?

Onnistuneessa mentorointisuhteessa täyttyvät kaikki kolme keskeistä tekijää. Kolmion kaikki kulmat on syytä huomioida, jotta mentorointisuhteeseen pääsee rakentumaan ja molemmat osapuolet kokevat prosessin onnistuneeksi.

MENTOROINNIN KESKEISET TEKIJÄT



Mihin sitoudutaan?

Aktori sitoutuu tapaamisiin mentorinsa ja/tai ryhmänsä kanssa. Lisäksi hän sitoutuu omaan oppimisprosessiinsa, joka edellyttää häneltä asioiden pohtimista ja työstämistä myös tapaamisten välillä. Aktorilla on päävastuu mentoroinnin tavoitteiden asettamisessa ja käsiteltävien aiheiden valinnassa. On hyvä käytäntö, että aktori ilmoittaa tapaamisen teeman mentorille etukäteen, jotta mentori voi valmistautua tapaamiseen. On tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä ja myös siitä, miten aikataulu tai muiden haasteiden sattuessa toimitaan.

Mentori sitoutuu yhtä lailla yhdessä sovittuihin tapaamisiin ja yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. Mentorit toimivat roolissaan tyypillisesti palkkatyön ohella ja ilman korvausta, joten aktorin on tärkeä muistaa kohtuullisuus suhteessa mentorin ajankäyttöön. Sen vuoksi on tärkeä sopia yhteydenpidosta ja sen rajoista prosessin aikana. Mentorin on roolistaan käsin hyvä pohtia sitä, miten aktorin valitsemaa teemaa käsitellään ja miten työskennellään. Teemaan voi paneutua esimerkiksi jonkin harjoituksen tai pohdintakysymyksen kautta, joita tässä työkirjassakin nostetaan esille.

Luottamus ja luottamuksellisuus

Mentorointisuhde perustuu keskustelujen luottamuksellisuuteen ja osapuolten väliseen luottamukseen. Lähtökohtaisesti luottamus aktorin ja mentorin välillä on hyvä, sillä molemmat yleensä osallistuvat mentorointiin vapaaehtoisesti.

Luottamuksellisuus on keskeinen yhdessä sovittava asia. On tärkeää sopia siitä, millaisia asioita mentorointisuhteen ulkopuolelle saa ja ei saa jakaa. Käytäntö voi olla esimerkiksi se, että omista ajatuksista ja oivalluksista saa kertoa muille, mutta mitään toisiin henkilöihin liittyvää ei jaeta.

Luottamuksellisuudesta voidaan, ja siitä tuleekin sopia mentorointisuhteen alussa, mutta osapuolten välinen luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ja vasta silloin, kun molemmat ovat todenneet toisensa luottamuksen arvoiseksi. Kun molemminpuolinen luottamus on saavutettu, suhde kestää paremmin haastavia kysymyksiä, rakentavaa palautetta ja pieniä haavoittuvuuksia tai mahdollisia takapakkeja yhteistoiminnassa. Toisaalta luottamus on helppo myös menettää esimerkiksi puhumalla luottamuksellisia asioita ulkopuolisille. Jos luottamus rikkoutuu mentorointisuhteen aikana, sitä on hyvin vaikea rakentaa enää uudelleen.

Luottamuksen syntyminen edellyttää, että:

- ▶ toinen arvioidaan kyvykkääksi ja sopivaksi omaan rooliinsa ja keskustelukumppaniksi
- ▶ tullaan vakuuttuneeksi siitä, että toinen toimii rehellisesti ja avoimesti
- ▶ toinen ilmaisee hyvántahtoisuutta esim. olemalla kiinnostunut ja antamalla positiivista palautetta
- ▶ molemmat osapuolet osoittavat toimivansa luotettavasti, esim. pitämällä kiinni sovituista asioista.

Tavoitteellisuus

Onnistuneen mentorointikokemuksen syntyminen edellyttää sitoutumisen ja luottamuksen lisäksi myös tavoitteiden asettamista prosessille. Ilman tavoitteita mentorointikeskusteluilla ei ole selkää suuntaa ja anti mentoroinnista voi jäädä ohueksi. Tavoitteet auttavat jäsentämään pitkäkestoista prosessia, helpottavat mentorin valmistautumista sekä auttavat aktoria konkretisoimaan omaa tilannettaan. Vaikka tavoitteet mentoroinnille on syytä asettaa heti mentoroinnin alussa se ei tarkoita sitä, että tavoitteet eivät voisi muuttua mentoroinnin edetessä.

Mentorointi käynnistyy aktorin tarpeista ja rakentuu hänen tavoitteidensa varaan. Mentori voi auttaa aktoria tarvittaessa kirkastamaan tavoitteitaan, mutta mentori ei voi asettaa tavoitteita aktorin puolesta. Aktorilla voi olla useita osatavoitteita tai yksi suurempi tavoite, jota hän tarkastelee eri teemojen kautta. Tyypillisesti jokin asia tai tekijä on saanut aktorin hakeutumaan mukaan mentorointiin. Usein tämä liikkeelle laittanut tekijä onkin se, mitä kautta aktori voi lähteä sanoittamaan tavoitteitaan mentoroinnille.



TEHTÄVÄ

Onnistuneen mentorointikokemuksen saavuttamiseksi on tärkeää, että aktori ja mentori pohtivat prosessin alussa yhdessä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mihin sitoudumme?

Miten edistämme luottamuksen kehittymistä?

Miten huolehdimme hyvästä vuorovaikutuksesta?

Miten rajaamme tavoitteet realistisiksi?

ERILAISIA TOTEUTUSTAPOJA

Mentorointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja hyödyntäen erilaisia rooleja. Se voi olla kahdenkeskinen yhden aktorin ja mentorin välinen tai ryhmämuotoinen prosessi. Parimentoroinnissa kokeneempi mentori tarjoaa tietojaan, taitojaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään ammatillisesti vähemmän kokeneemman aktorin käyttöön. Parimentorointia voidaan tehostaa siten, että useammat mentori-aktoriparit tapaavat ja vaihtavat kokemuksiaan.

Mentorointia voidaan toteuttaa myös ryhmässä. Ryhmämentoroinnissa kokeneempi mentori (tai mentoripari) toimii ryhmän mentorina, mutta samalla myös kaikki ryhmän jäsenet saavat tukea toinen toisiltaan. Vertaismentoroinnissa ryhmä taas muodostuu aktoreista ja yksi aktoreista toimii ryhmän vetäjänä ja fasilitaattorina. Ryhmän vetäjä ei ole varsinaisessa mentorin roolissa, vaan hän on ryhmässä tasavertainen jäsen ja oppija. Vertaismentoroinnissa aktorin ja mentorin roolit on häivytetty entisestään, ja ajatuksena on tasavertainen dialogi, jossa rakennetaan uudenlaista, yhteistä ymmärrystä ja tietoa.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu mentoroinnin eri muotoja, joista sekä aktorin että mentorin on hyvä olla tietoisia toteutetaan mentorointia sitten pareittain tai ryhmässä. Mentoroinnin eri tulokulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan eri muotojen hyödyntäminen mentoroinnin eri vaiheissa voi olla jopa etu. Mentori voi arvioida, millaisesta mentorointiotteesta aktori hyötyy eniten tietyssä tilanteessa, ja millaisella otteella päästään parhaiten kohti aktorin tavoitteita.

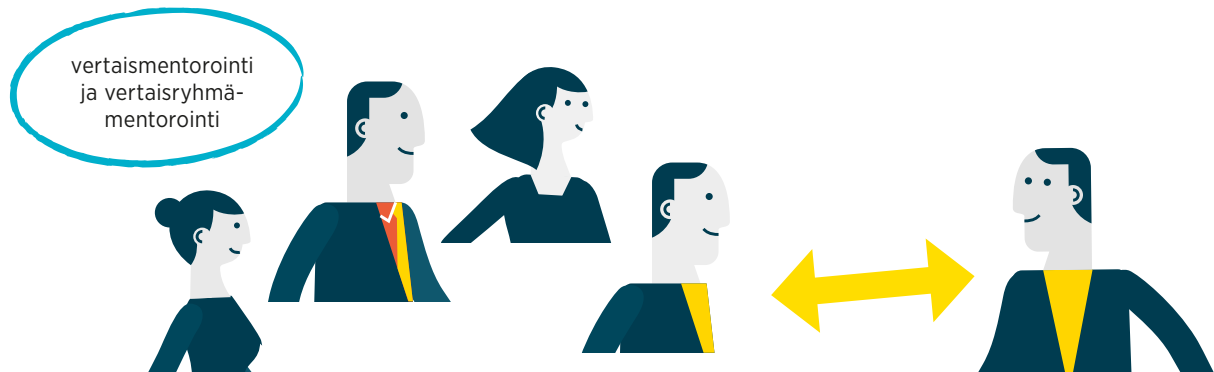
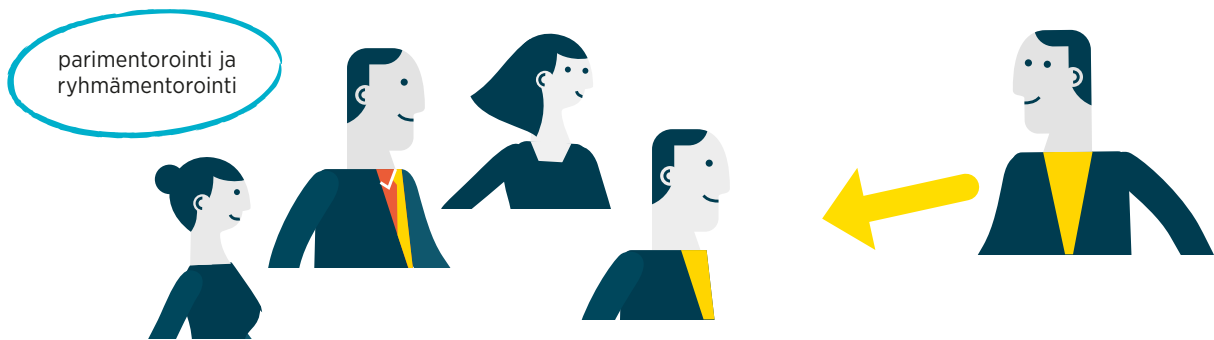
MENTOROINNIN TULOKULMA	MENTORIN ROOLI	AKTORIN ROOLI
Perinteinen ”tiedonsiirto”-mentorointi	Tiedon tarjoaja, neuvoo ja jakaa omaa ymmärrystään ja kokemuksiaan	Passiivinen vastaanottaja, oppii kokeneemman mallista
Mentori aktorin tukijana ja opastajana	Tukee aktoria tämän omista pohdinnoissa, jakaa omaa kokemustaan oppimisen välineenä, opastaa	Keskustelu perustuu aktorin tavoitteisiin ja kysymyksiin, oppiminen perustuu aktorin oivalluksiin
Mentori valmentajana, sparraajana, coachina	Kuuntelee aktoria ja toimii hänelle peilinä, ei neuvo eikä opasta, vaan tukee aktorin omaa oppimisprosessia	Hyvin aktiivinen ja aloitteellinen, määrittelee omat tavoitteensa ja hakee niihin tukea ja välineitä, kutsuu esiin mentorin osaamista omien kysymystensä avulla
Vertaismentorointi / käänteinen mentorointi	Mentori on vertainen aktorinsa/ aktoreidensa kanssa, keskustelu perustuu tasavertaiseen dialogiin	Aktiivinen ja tasavertainen osallistuja, yhteinen ajattelu, ideointi ja tiedon rakentelu

Kupias & Salo 2014, mukailten.

Perinteisessä mielessä mentorointi on nähty keinona ”siirtää” mentorin osaamista ja kokemusta nuoremmalle aktorille. Uusimpien oppimiskäsitysten mukaan tietoa ei voida siirtää ihmiseltä toiselle, mutta on selvää, että aktori voi oppia häntä kokeneemmalta. Parhaimmillaan mentorin tietoa ja kokemuksia jakava rooli voi olla molemmille antoisa. Tällaisessa asetelmassa aktorin rooli on lähinnä passiivinen vastaanottaja, mikä ei edusta uudempaa ajattelumallia.

Tulokulmaa vaihtamalla mentorointi voi saada valmentavia tai coachaavia piirteitä. Silloin mentorin roolia ei nähdä tietoa siirtävänä eikä edes opastavana, vaan hänen tehtävänsä on lähinnä kuunnella, esittää kysymyksiä ja siten mahdollistaa aktorin oma oppimisprosessi. Tällainen lähestymistapa voi toimia hyvin, jos tavoitteena on esim. selventää aktorin uratavoitteita.

Mentoroinnin vahvuus verrattuna moniin muihin kehittämisen menetelmiin onkin mahdollisuus hyödyntää eri tilanteissa eri tyyppisiä rooleja ja lähestymistapoja, riippuen aktorin tavoitteista. Mentoroinnin tavoitteena ei ole luoda yhteistä lopputulosta tai päästä yhteisymmärrykseen, vaan riittää, että osapuolet peilaavat omia ajatuksiaan toistensa kanssa, ja sitä kautta selventävät omia näkemyksiään. Erilaisista lähestymistavoista on hyvä keskustella yhdessä ja tehdä näkyväksi osapuolten odotuksia ja toivomuksia rooleihin liittyen. Jos mentorin ja aktorin käsitykset toistensa rooleista on kovin erilaiset, odotukset mentoroinnille voivat olla ristiriidassa keskenään.



MENTORIN JA AKTORIN ROOLIT

Mentori – luotettava tukija

Mentoroinnin eri muotoja kuvaavassa taulukossa (s.9) on kuvattu mentorin erilaisia rooleja. Mentori voi auttaa aktoria monella eri tavalla. Hän voi opastaa ja toimia roolimallina. Mentori voi olla ymmärtävä kuuntelija, sparraaja, valmentaja. Hän voi olla aktorin kriittinen ystävä, joka herättelee ajattelemaan uudella tavalla ja kyseenalaistamaan olettamuksia ja juurtuneita ajattelutapoja. Mentori voi myös toimia sillanrakentajana, joka opastaa aktoria syvemmälle asiantuntijuuteen, työelämään, työtehtävään tai vaikka omien vahvuuksien tunnistamiseen. Mentori voi toimia myös vertaisena, jolloin perinteinen kokenut mentori ja ammatillisesti kokeneempi aktori -asetelma tasoittuu.

Mentori ei ole työnvälittäjä, sponsori, johtaja, työn tai opintojen ohjaaja, perehdyttäjä, tuutori, tai terapeutti. Hänen tehtävänä ei ole tehdä päätöksiä aktorin puolesta tai ohjata aktoria vahvasti

tiettyyn suuntaan. Mentorin ei myöskään tulisi arvostella aktorin valintoja, vaikka mentori voikin herätellä aktoria pohtimaan asioita uudella tavalla. Mentorin tulee toimia vastuullisesti siten, että hän suhtautuu aktorin tavoitteisiin ja kysymyksiin arvostavasti, eikä tarkoituksellisesti pyri vaikuttamaan tähän, vaan tarjoaa erilaisia näkökulmia aktorin oman päätöksenteon tueksi.

Mentoroinnin tavoitteena on aktorin kehittyminen, mutta prosessin aikana myös mentori kokee oivalluksia ja saa itselleen uusia ideoita ja ajatuksia aktoreilta. Usein mentorit pystyvät analysoimaan mentoroinnin jälkeen paremmin myös omaa uraansa ja pohtimaan omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentorina toimiminen on arvokas kokemus, josta mentorit ovat saaneet myös aitoa auttamisen iloa.

Aktori – aktiivinen kehittyjä

Mentoroinnissa aktori on nimensä mukaisesti aktiivisessa roolissa. Aktorin kehittyminen on mentoroinnissa ensisijaisesti tavoitteena ja siksi on tärkeää, että aktori asettaa tavoitteet mentoroinnille. Aktorin asettamien tavoitteiden perusteella muodostuvat myös teemat mentorointitapaamisille.

Aktori itse vastaa omasta oppimisestaan ja siitä, miten hän mentorilta oppimaansa soveltaa. Hän päättää itse, miten suhtautuu mentorin kokemuksiin, neuvoihin ja opastukseen. Koko mentorointiprosessi perustuu aktorin haluun kehittyä ja kykyyn käydä sellaista keskustelua mentorin kanssa, joka tukee hänen omien tavoitteiden saavuttamista.

Aktori vastaa mentoroinnin etenemisestä ja mahdollisista käytännön järjestelyistä. On aktorin tehtävä ottaa mentoriin yhteyttä ennen seuraavaa tapaamista ja varmistaa, että tapaamiselle sovittu tema on molempien tiedossa. Aktori varaa myös tarvittaessa paikan mentoroinnille. Mikäli välimatka edellyttää matkustamista, on aktori pääsääntöisesti se osapuoli, joka matkustaa mentorin luokse.

MUISTILISTA **AKTORILLE:**

- ▶ Sitoudu pitkäkestoiseen prosessiin varaamalla aidosti aikaa kehittymiselle.
- ▶ Määrittele tavoitteet mentoroinnille ja keskustele niistä mentorisi kanssa.
- ▶ Pidä oppimispäiväkirjaa ja/ tai kirjaa tavoitteesi mentorointisuunnitelmaan.
- ▶ Ota keskusteluissa rohkeasti esille kysymyksiä, kehittämiskohteita ja haasteita.
- ▶ Aseta itsellesi unelmia ja rohkeitakin tavoitteita.
- ▶ Ota itse vastuu kehitymisestäsi ja käytännön valmistelutyöstä.
- ▶ Ota mentoroinnin aikana syntyneet uudet näkemykset heti käyttöön.

MUISTILISTA **MENTORILLE:**

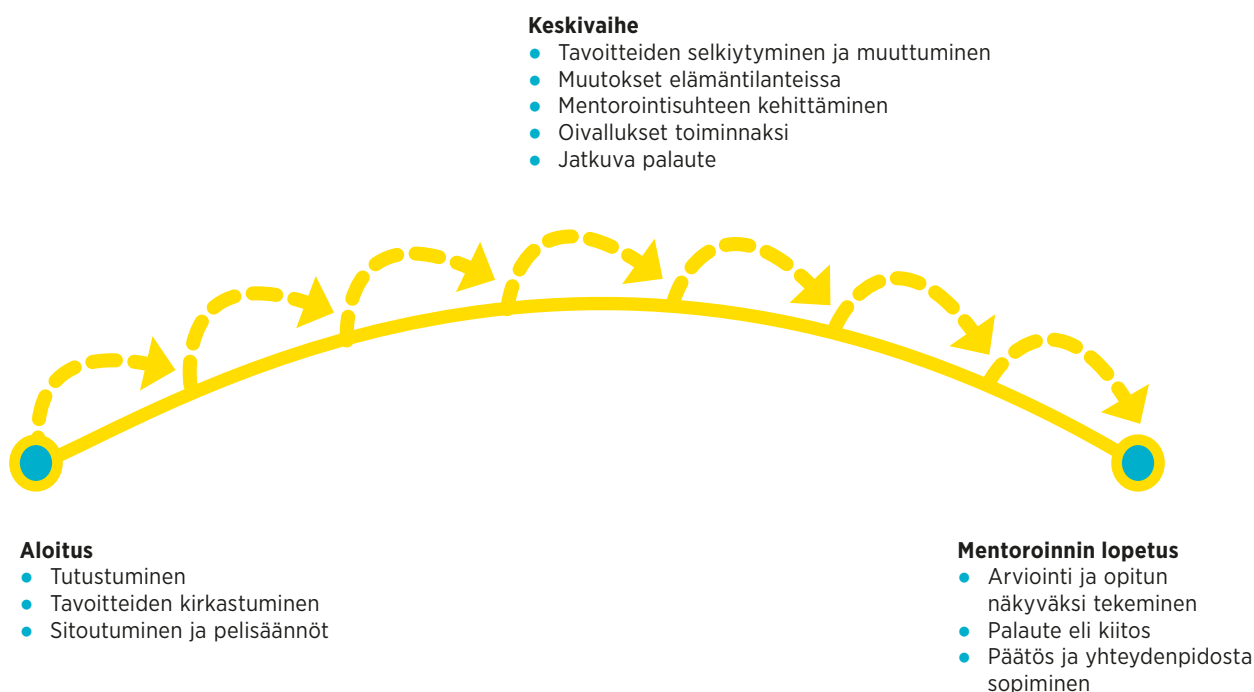
- ▶ Ole valmis käyttämään aikaa tapaamisiin.
- ▶ Anna aktorin määritellä tavoitteet mentoroinnille, mutta voit auttaa tarvittaessa kirkastamaan niitä.
- ▶ Kuuntele aktorin toiveita ja tavoitteita.
- ▶ Kuuntele ja kysy – luottamus rakentuu läsnäololla ja vuorovaikutuksessa.
- ▶ Ole valmis jakamaan osaamistasi ja kokemustasi.
- ▶ Ole avoin myös uusille ideoille, ajatuksille ja palautteelle.
- ▶ Pohdi kumpi kehittää aktoria enemmän: suora neuvo vai yhteinen pohdinta.
- ▶ Anna aktorin ottaa itse vastuu kehitymisestään ja oppimisestaan.

MENTOROINTIPROSESSIN KESTO JA RAKENNE

Mentoroinnilla tavoitellaan pitkäkestoista prosessia. Suositus on, että mentorointisuhde kestää 6–12 kuukautta. Pitkäkestoisessa prosessissa on tilaa luottamuksen rakentamiselle ja aktorilla on mahdollisuus prosessoida käsiteltyjä asioita, nostaa esille akuutteja kysymyksiä, mutta myös palata aiemmin käsiteltyihin teemoihin. On hyvä, että mentorointisuhteelle määritellään selkeä alku ja loppu. Mentori-aktori parit tai mentorointiryhmä tapaavat prosessin aikana tavallisesti noin kerran kuukaudessa. Paritapaamiset ovat kestoltaan tavallisesti 1–2 tuntia, kun taas ryhmämuotoisessa mentoroinnissa tapaamisiin on hyvä varata 1 ½–3 tuntia. Prosessin osapuolet sopivat keskenään tapaamistensa ajat ja paikat.

Mentorointiprosessi voidaan hahmottaa kaarena. Kokonaiskaari koostuu yksittäisten tapaamisten muodostamista kaarista.

MENTOROINNIN KAARI



”On hyvä, että mentorointisuhteelle määritellään selkeä **alku ja loppu.**”



Tapaamisen eteneminen

Tapaamisen on hyvä noudattaa jonkinlaista rakennetta, jotta työskentely on tavoitteellista. Yksittäinen tapaamiskerta voi edetä esimerkiksi niin, että ensin vaihdetaan lyhyesti kuulumiset ja ajankohtaiset asiat. Valtaosa ajasta käytetään aktorin etukäteen määrittelemän teeman käsittelyyn. Tapaamisen lopuksi on hyvä varata aikaa myös arviointiin ja palautteeseen. Ellei seuraavien tapaamisten aiheita ole sovittu etukäteen, aihe sovitaan joko kunkin tapaamiskerran lopuksi tai ennen seuraavaa tapaamista.

Tapaamisen varsinainen ”pihvi” on etukäteen sovitun teeman käsittely. Vaihtoehtoisesti tapaamisen aihetta voidaan käsitellä esimerkiksi case-esimerkkien kautta, jolloin aktori kuvaa ensin jonkun tapausten tai tarinan, jonka hän on valmistellut etukäteen sovitun aiheen pohjalta. Ryhmämuotoisessa mentoroinnissa voidaan käsitellä vuorotellen eri aktorien case-esimerkkejä.

Joskus tapaamisia ei valmistella etukäteen, vaan niiden sisältö rakentuu spontaanisti esimerkiksi ajankohtaisten tapahtumien ja ns. päivänpolttavien kysymysten varaan. Tällaisessa toimintatavassa on kuitenkin riskinä se, että tavoitteellisuus kärsii, ja spontaanin keskustelun johtaminen ryhmässä on mentorin kannalta vaativaa.

TAPAAMISEN RAKENNE



Tapaamisen rakenne:

- **Aloit** (kuulumiset, tapahtumat edellisen tapaamisen jälkeen, mahdollisen välitehtävän käsittely, tämän kerran tavoitteet)
- **Ajankohtaiset asiat** (myös mahdollisten ajankohtaisten asioiden käsittelyyn on hyvä varata aikaa)
- **Teema/Case** (varsinainen käsiteltäväksi sovittu aihe)
- **Arviointi ja välitehtävä** (tämän tapaamisen arviointi, mahdollinen välitehtävä ja seuraavasta tapaamisesta sekä sen valmistelusta sopiminen)

TEHTÄVÄ

Jokaisen tapaamiskerran loppuksi **aktorin** ja **mentorin** on hyvä keskustella seuraavista kysymyksistä:

Mistä tänään keskustelimme tai millaisia aiheita käsittelimme?

Miten edistimme sovittuja tavoitteita?

Mikä työskentelytavoissamme toimi hyvin?

Mitä voisimme tehdä toisin?

Toiveet seuraavalle tapaamiselle?

TEHTÄVÄ

Lisäksi **aktorin** on hyvä jokaisen tapaamisen jälkeen pitää jonkinlaista oppimispäiväkirjaa tai tehdä muistiinpanoja tapaamisten sisällöistä ja saavutetuista oivalluksista. Oppimispäiväkirjan pitäminen edistää prosessin tavoitteellisuutta ja tekee näkyväksi aktorin kehittymisen. Esimerkiksi seuraavia asioita voi kirjata ylös tapaamisista:

Mistä tänään keskustelimme tai millaisia aiheita käsitelimme?

Mitä ajatuksia itselläni heräsi tapaamisen aikana?

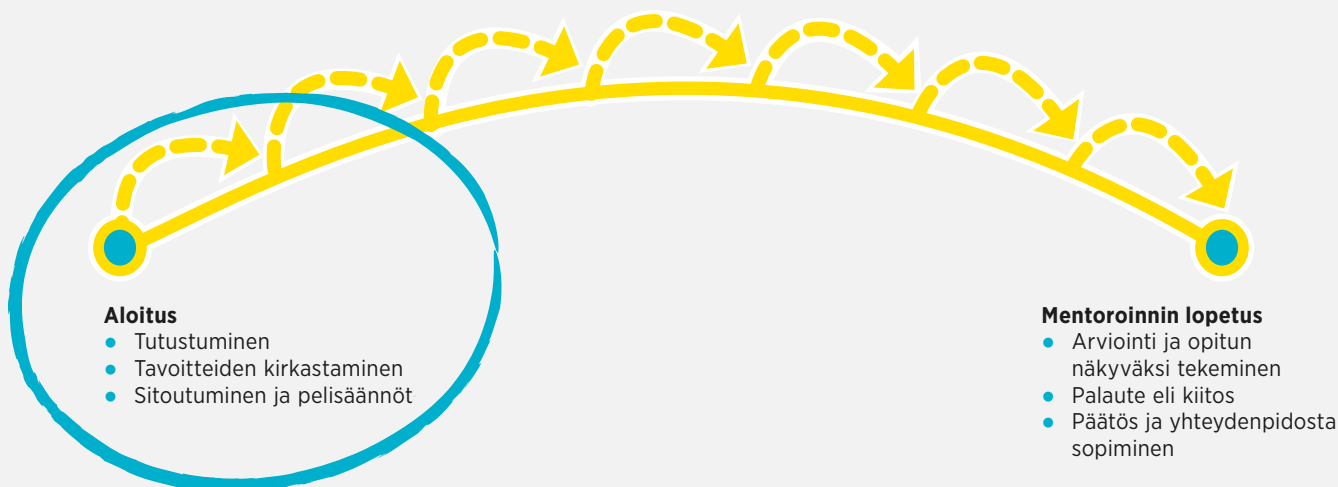
Mitä uutta opin tai oivalsin?

Miten käsitellyt aiheet liittyvät omiin tavoitteisiini?

Ryhmämuotoisessa mentoroinnissa kukin **aktori** voi kirjoittaa vuorollaan lyhyen koonnin ryhmän tapaamisesta ja toimittaa tapaamisen sisältöä kuvaavan tapaamismuistion muille ryhmän jäsenille sekä mentorille.

Keskivaihe

- Tavoitteiden selkiytyminen ja muuttuminen
- Muutokset elämäntilanteissa
- Mentorointisuhteen kehittäminen
- Oivallukset toiminnaksi
- Jatkuva palaute



MENTOROINNIN KÄYNNISTÄMINEN

TUTUSTUMINEN

Mentorin ja aktorin tutustuminen luo hyvän perustan mentorointisuhteen kehittymiselle. Osapuolet kohtaavat kokonaisina ihmisinä, eikä vain ammattiroolista käsin. Siksi alussa on hyvä antaa aikaa tutustumiselle. Tutustuminen edistää vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymistä sekä auttaa ymmärtämään toisen osapuolen näkökulmaa ja arvomaailmaa.

Mikäli tutustumisvaihe sivuutetaan ja alussa mennään suoraan tavoitteiden määrittelyyn, osapuolten voi olla vaikea hahmottaa toistensa tulokulmaa ja motivaatiota, ja myös yhteisten tavoitteiden hahmottaminen voi vaikeutua.

Jos osallistut mentorointiohjelmaan, saat ohjelman puolesta ohjeet aloitukseen. Ellet osallistu ohjelmaan, tutustumista voi edistää esimerkiksi lähettämällä toiselle osapuolelle esittäytymiskirjeen tai jonkinlaisen ennakkotehtävän ennen ensimmäistä tapaamista.

Aktori(t) ja mentori voivat kertoa itsestään esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

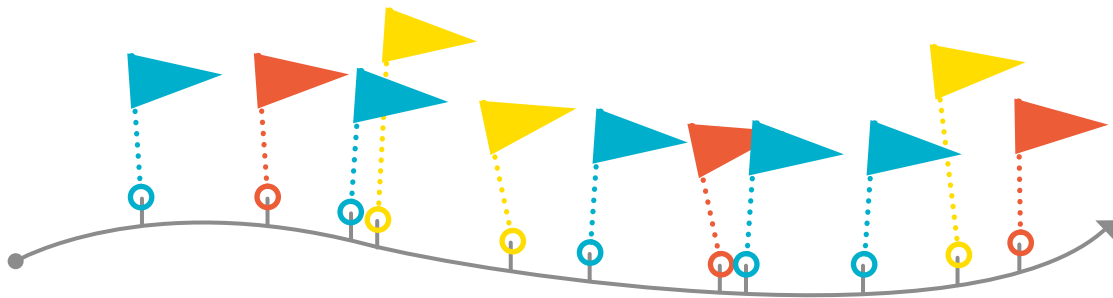
- ▶ Kuka olen?
- ▶ Mistä olen tulossa?
- ▶ Miksi päätin lähteä aktoriksi/ mentoriksi?
- ▶ Minkälaiset asiat ovat minulle tärkeitä tällä hetkellä?

Sekä aktori että mentori voivat halutessaan tehdä elämäviiva -tehtävän tutustumisvaiheessa. Kumpikin voi nostaa siinä esille niitä asioita, jotka hän haluaa jakaa mentorointitilanteessa.

TEHTÄVÄ

ELÄMÄNVIIVA

- Piirrä paperille elämänsiivasi
- Merkitse siihen tärkeät muistosi: elämäntapahtumat, niihin liittyvät ihmiset, isot päätökset ja suunnanvaihdokset, teemat, vaiheet, opiskelut, työt, tähänastiset saavutukset ja muut tekemiset.
- Katso piirtämääsi. Huomaatko toistuvia teemoja tai kaavoja? Millä tavalla aiempi polkusi linkittyy tulevaisuuteesi? Miten olet tehnyt valintoja aiemmin? Millä tavoin lapsuuden ja nuoruuden unelmat ja kiinnostukset vaikuttavat elämääsi? Ketkä ovat sinulle tärkeitä esikuvia, tärkeimpiä kanssakulkijoita ja keillä kaikilla on ollut vaikutusta elämäsi kulkuun?



Ryhmässä tutustumista voi edistää esimerkiksi myös seuraavilla tavoilla:

- Korttien ja esineiden ja musiikin käyttö: aktori ja mentori valitsevat kuvan, esineen tai jonkin musiikkikappaleen, jonka avulla haluavat kertoa itsestään

”Millä tavalla aiempi polkusi linkittyy **tulevaisuuteesi**?”



”Aktorin mentoroinnille asettamat **tavoitteet** luovat rungon ja suunnan koko mentoroinnille.”

TAVOITTEIDEN KIRKASTAMINEN

Mentorointiprosessin tavoitteellisuus on tärkeää onnistuneen mentorointikokemuksen saavuttamiseksi. Aktorin mentoroinnille asettamat tavoitteet luovat rungon ja suunnan koko mentoroinnille. Mentorin ja aktorin yhteinen keskustelu tavoitteista on tärkeää, jotta molemmat osapuolet vievät mentorointia samaan suuntaan ja työskentelyssä on yhteinen päämäärä. Aktorilla voi olla erilaisia tavoitteita ja tavoitteet voivat matkan varrella myös muuttua.

Esimerkkejä mentorointitavoitteista:

- osaamisen laajentaminen
- uudessa tehtävässä kasvaminen
- työrooliin liittyvät tavoitteet
- työskentelytapoihin liittyvät tavoitteet
- asiantuntijaidentiteetin selkiyttäminen ja vahvistaminen
- erityisasiantuntemus ja syväosaaminen
- tulevaisuuden hahmottaminen omassa työssä, työurassa tai elämässä yleensä
- suhdeverkostojen rakentaminen
- ajankäytön ja stressin hallinta
- työhyvinvoinnin lisääminen
- kokemuseräisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen.

Ryhmässä toteutettavassa mentoroinnissa jokaisella ryhmän jäsenellä on omat tavoitteensa mentoroinnille ja ajatus siitä, mitä yksilönä mentoroinnilla tavoittelee. Ryhmän pitää määritellä tavoitteensa ja toimintansa sisällöt yhdessä ja kaikkien ryhmän jäsenten tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Ensimmäisessä tapaamisessa on hyvä tarkastella kaikkien ryhmäläisten tavoitteita ja muodostaa näiden pohjalta ryhmän yhteiset tavoitteet.

Työkaluja tavoitteiden kirkastamiseen

Seuraavassa on esitelty joitakin vaihtoehtoisia työkaluja ja keskustelukysymyksiä auttamaan mento-
rintitavoitteiden kirkastamisessa.

TEHTÄVÄ

Aktori ja mentori voivat keskustella erilaisista tavoitenäkökulmista seuraavien kysymysten avulla:

AKTORIN NÄKÖKULMASTA

Mitä haluan saavuttaa mentoroinnin avulla?

Kun päätämme mentoroinnin, minkä toivon olevan toisin ja mitä toivon oppineeni?

Mitä omassa toiminnassani haluan ylläpitää ja vahvistaa mentoroinnin avulla?

Mihin tarvitsen mentorini tukea?

MENTORIN NÄKÖKULMASTA

Millaisesta tuesta olisin itse hyötynyt urani aikaisemmissa vaiheissa?

Jos minulla olisi ollut mahdollisuus mentorointiin, miten olisin sitä hyödyntänyt?

Miten haluan auttaa aktoriani?

Kun päätämme mentoroinnin, mitä toivon aktorin hyötyneen prosessista?

Mitä minä mentorina toivon saavani mentoroinnista?

TEHTÄVÄ

Osaamisen käsi -tehtävän avulla aktori voi tehdä näkyväksi omaa osaamistaan ja sitä kautta pohtia tavoitteita mentoroinnille:

OSAAMISEN KÄSI

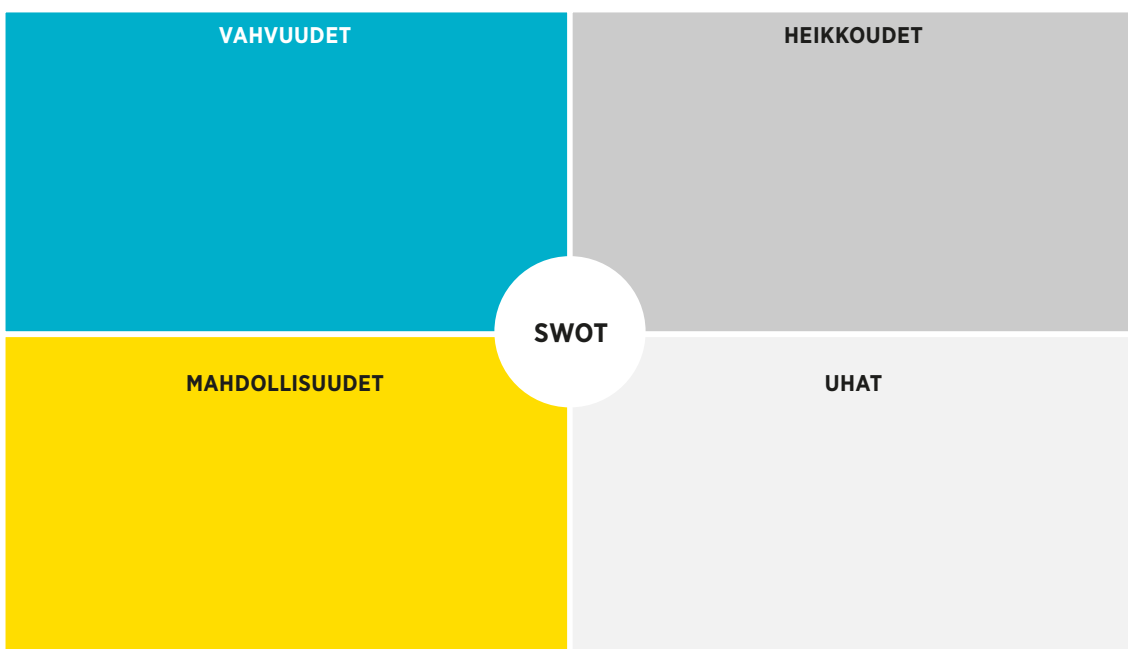


Osaamisessa ei ole kyse vain tiedosta, vaan parhaimmillaan se rakentuu useasta osa-alueesta: tiedosta, taidosta, tahdosta, kokemuksesta ja kontakteista.

TEHTÄVÄ

SWOT-ANALYYSI

oman työtehtävän, uran ja elämäntilanteen aktivoimiseksi



SWOT-nelikentän tarkoitus on auttaa aktoria tekemään näkyväksi omaa, tämänhetkistä tilannettaan ja konkretisoimaan tavoitteita mentoroinnille. Nelikenttään aktori kokoaa uraan, työhön tai laajemmin tämänhetkiseen elämäntilanteeseen liittyviä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä itsestä riippumattomia ulkopuolisia mahdollisuuksia ja uhkia. Esille nousseista asioista aktori voi valita, mihin osa-alueeseen hän haluaa mentoroinnin aikana pureutua. Aktorin on hyvä tehdä vastaava SWOT-harjoitus myös mentoroinnin päätteeksi, jotta mentoroinnin aikana tapahtunut muutos tulee näkyväksi.

Myös mentorille voi olla hyödyllistä tehdä SWOT. Näin mentori tekee näkyväksi omaa osaamistaan ja voi tätä kautta avata aktorille uudenlaisia näkökulmia siitä, miten mentorointia voi hyödyntää ja millaisia teemoja voisi nostaa käsittelyyn.

PELISÄÄNNÖISTÄ SOPIMINEN

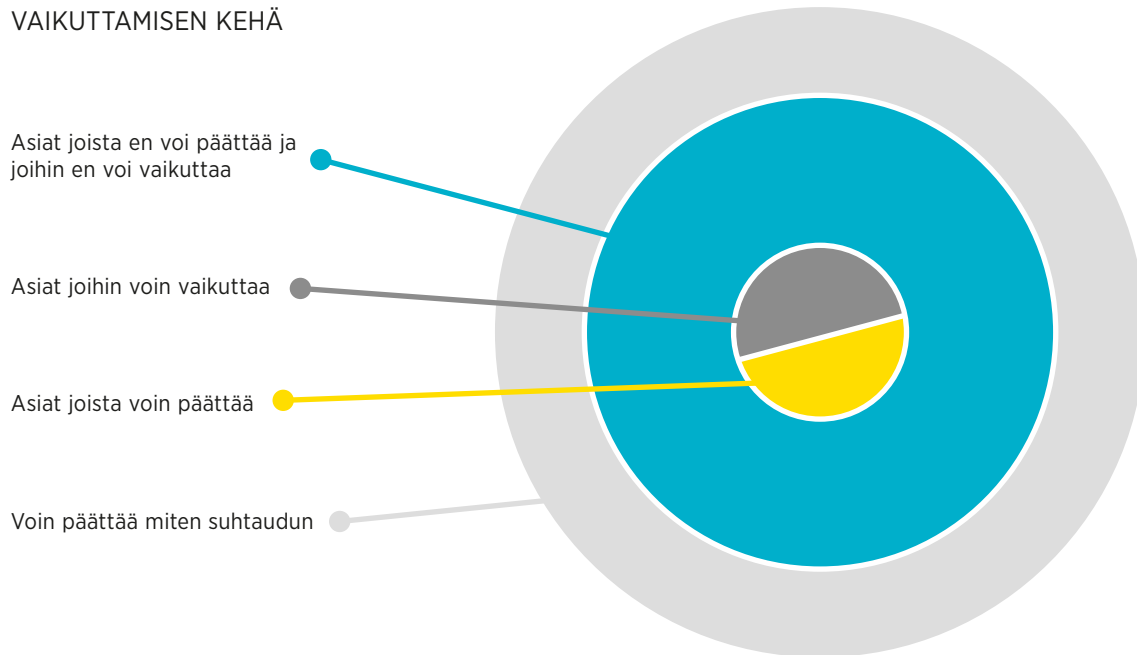
Jotta mentorointisuhde toimii kaikkia tyydyttävällä tavalla, tavoitteiden lisäksi on hyvä sopia keskeisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. Sopimuksen tai suunnitelman voi tehdä kirjallisesti tai suullisesti. Tärkeintä on, että toimintatavat ovat selkeät.

Mentorointisopimuksessa tai -suunnitelmassa voidaan sopia esimerkiksi seuraavista asioista (ks. Liite s. 54):

1. Mentoroinnin tavoitteet.
2. Käsiteltävät kysymykset tai teemat, myös mahdolliset mentoroinnin ulkopuolelle rajattavat asiat.
3. Luottamuksellisuus: mistä asioista saa tai ei saa puhua mentorointisuhteen ulkopuolella.
4. Mentorointisuhteen kokonaiskesto – alku ja loppu (suositus 6–12 kk).
5. Tapaamisten aikataulut, paikat ja käytännöt tapaamisten siirtämisen tai perumisen osalta (suositus noin kerran kuussa).
6. Yhteydenpito mentoroinnin aikana, esim. käytettävät kanavat tai välineet.
7. Tapaamisten valmistelu ja valmistautuminen (vastuut – mitä aktori tekee, mitä mentorilta odotetaan).
8. Mahdollinen prosessin keskeyttäminen ja miten silloin toimitaan.

Kun sovitaan tavoitteista ja käsiteltävistä teemoista keskustelun tukena voidaan käyttää esimerkiksi Vaikuttamisen kehä -tehtävää. Sen avulla voidaan tunnistaa käsiteltävien kysymysten ja teemojen joukosta sellaiset, joihin aktorilla on oikeasti vaikuttamismahdollisuuksia. Vastaavasti voidaan rajata pois aiheet, joihin mentoroinnilla ei voida vaikuttaa. Samaa harjoitusta voidaan käyttää myös myöhemmin, jos mentorointiprosessin aikana on tarpeen pohtia sitä, mihin yhteistä aikaa käytetään, ja edistääkö työskentely yhdessä sovittuja tavoitteita.

VAIKUTTAMISEN KEHÄ



Jos kyseessä on ryhmämuotoinen mentorointi, on vieläkin tärkeämpää keskustella työskentelytavoista, jotta yhteinen työskentely on antoisaa ja yhdessä asetetut tavoitteet saavutetaan. Ryhmässä on keskeistä, että kaikki pääsevät osallistumaan ryhmän tavoitteiden asettamiseen, ja jokaisen toiveet huomioidaan. Tapaamisissa mentorin tulee huolehtia siitä, että kaikki ryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan keskusteluun, ja ettei kukaan dominoi liikaa. Ryhmän hiljaisempia jäseniä on tärkeä rohkaista tuomaan esille omia kysymyksiään ja ajatuksiaan.

Keskustelukulttuurin pelisäännöistä kannattaa sopia etukäteen, ja sitä tukemaan voidaan käyttää erilaisia harjoitteita tai menetelmiä, esim.

- kelloitetut puheenvuorot, joilla varmistetaan, että kaikki osallistuvat saman verran, esim. kahden minuutin kuulumiskierros tapaamisen alussa
- puheenvuorojen määrän rajoittamista, esim. jokaisella on tietty määrä ”kortteja” tms., joita voi käyttää keskustelun aikana
- erilaisten roolien (esim. kertoja, kuuntelija, tarkkailija, kriitikko, innostaja jne) käyttöä keskusteluissa ja niiden vaihtamista vuorotellen.
- pariporinat ja -pohdinnat, jos kyseessä on isompi ryhmä

Ryhmässä tapaamisaikojen sopiminen voi olla haasteellista, joten niistä on hyvä sopia mahdollisimman pitkälle etukäteen. Etenkin jos aktoreita on enemmän kuin yksi, yhteisten tapaamisaikojen löytäminen lyhyellä aikavälillä voi olla työlästä. Lisäksi on hyvä sopia miten toimitaan, jos yksi tai useampi osallistuja joutuu perumaan aikaisemmin sovitun tapaamisen – siirretäänkö tapaamista vai jääkö ko. osallistuja pois tapaamisesta.

MENTOROINNIN TEEMOJA

Mentorointia kaivataan usein erilaisissa muutostilanteissa. Omassa ammatillisessa roolissa voi tapahtua muutos, johon kaivataan tukea. Opiskelijat saattavat tarvita tukea oman ammatillisen identiteetinsä vahvistamiseen ja valmistautuessaan opiskelun jälkeiseen työnhakuun. Pidempään työelämässä olleet taas saattavat kaivata mentorointia esimerkiksi urasiirtymien yhteydessä. Kokemuksen perusteella mentoroinnissa nousevat usein esille seuraavan kaltaiset teemat:

- Ammatillinen kasvu ja urakehitys
- Hyvinvointi ja jaksaminen
- Muutokset ja siirtymät

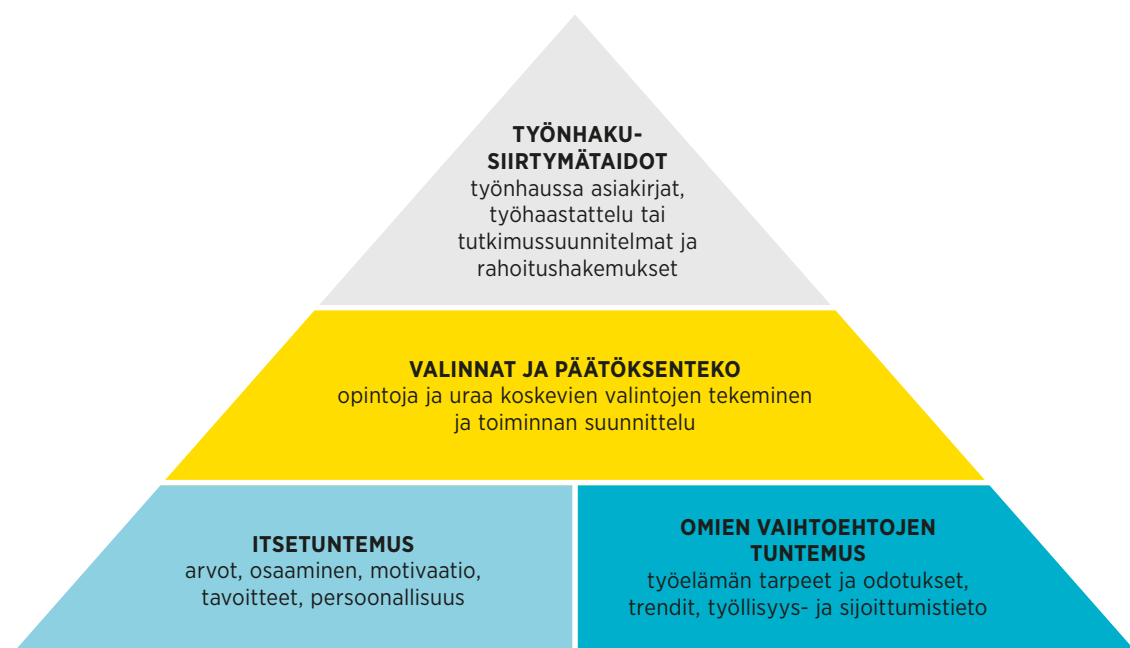
Teemoja voi olla monenlaisia, ja ne muokkautuvat aina aktorin tilanteen mukaan. Tavoitteet määrittävät sen, millaisia sisältöjä mentoroinnissa on syytä käsitellä. Näin teemat voidaan ymmärtää askelina kohti tavoitetta.

Tässä luvussa nostamme esille edellä mainitut teemat, ja tarjoamme joitakin harjoituksia ja tehtäviä niihin liittyen. Harjoitusten ja tehtävien tarkoitus on tukea mentorointiprosessia ja antaa konkreettisia työkaluja teemojen työstämiseen. Tehtävien käyttäminen ei ole mentoroinnissa itseisarvo, vaan aina on hyvä arvioida tehtävän sopivuus ja tarkoituksellisuus suhteessa tavoitteisiin, tilanteeseen, aktoriin tai ryhmään.

AMMATILLINEN KASVU JA URAKEHITYS

Työelämässä löydämme itsemme usein tilanteesta, jossa joudumme pohtimaan tulevia ratkaisuja ja erilaisia vaihtoehtoja, tai puntaroimaan omia mahdollisuuksiamme suhteessa tulevaan.

Keskeistä ammatillisessa kasvussa on paitsi itsetuntemus, myös omien vaihtoehtojen, mahdollisuuksien ja työelämän vaatimusten tuntemus. Näiden pohjalta voimme tehdä valintoja ja suunnitella uraamme eteenpäin. Mentoroinnissa käsitellään usein myös käytännön työnhakuun liittyviä asioita, mutta on hyvä muistaa, että työnhaussa onnistuminen edellyttää sitä, että urasuunnittelun perusta (käsitys omista tavoitteista sekä vahvuuksista ja ymmärrys omista vaihtoehtoista) on kunnossa.



Helsingin yliopiston uratietomalli: muokattu soveltaen Sampson J. & al. (2004) mallin pohjalta ja A. G. Wattsin SOTS-mallista. (Lähde: Carver, Itkonen, Kanninen 2014)

Omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen

Itsetuntemus urasuunnittelussa sisältää omien vahvuuksien ja oman osaamisen tunnistamisen, oman motivaation ja tavoitteiden määrittelyn ja tietoisuuden siitä, millaisia arvoja ja päämääriä työllään haluaa edistää.

Oman osaamisen tunnistaminen on monille vaikeaa, ja sen kanssa tehdään paljon töitä myös mentoroinnissa. Jotta voi viestiä uskottavasti omasta osaamisestaan, se täytyy ensin pystyä tunnistamaan ja sanoittamaan. Osaaminen käsittää paitsi tietoa ja ymmärrystä, myös käytännön taitoja. Jokaisella meistä on myös henkilökohtaisia vahvuuksia: ominaisuuksia, piirteitä tai toimintamalleja, joita voimme hyödyntää työelämässä.

Vahvuuksien ja niin sanottujen siirrettävien taitojen tunnistamiseen voi käyttää esimerkiksi seuraavalla sivulla olevan tehtävän avulla.



Siirrettävät taidot -tehtävä

OHJEISTUS **AKTORILLE:**

Muistele sellaista tilannetta, jossa olet onnistunut poikkeuksellisen hyvin. Missä hetkessä olet ollut ylpeä itsestäsi? Se on saattanut olla myös jokin erityisen haastava tilanne, jossa olet ylittänyt itsesi. Tilanne voi olla opiskeluun, työhön tai muuhun elämään liittyvä. Mitä silloin tapahtui? Miten toimit?

OHJEISTUS **MENTORILLE:**

Kuuntele aktorin kertomus. Kuunnellessasi arvioi ja kirjaa paperille, millaisia vahvuuksia, taitoja tai toimintamalleja hän on tilanteessa hyödyntänyt. Anna aktorille palautetta ja kerro millaisia vahvuuksia sinä olet tilanteessa nähnyt.

Samaa harjoitusta voi käyttää 2-3 ryhmässä, jossa kukin vuorollaan kertoo oman tilanteensa, muut kirjaavat vahvuuksia ja jakavat ne lopuksi kertojalle.



Ammatillisten tavoitteiden selkiyttäminen

Uran alkuvaiheessa omat ammatilliset tavoitteet voivat tuntua hyvin epämääräisiltä. Uran edetessä ne usein selkeytyvät jo senkin takia, että kokemus tuo lisää ymmärrystä siitä mitä osaa, millaisten tehtävien parissa viihtyy parhaiten, ja mikä työssä motivoi. Toisaalta omien ammatillisten tavoitteiden pohdinta voi olla hyödyllistä jo pitkäänkin työelämässä olleille.

Tulevaisuuden muistelu -harjoitusta voidaan käyttää esim. kirjallisena välitehtävänä aktorille tai jo ennen mentorointisuhteen alkamista ennakkotehtävänä ja virittäytymisenä ammatillisen kasvun teemaan.

Harjoituksessa tulevaisuus nähdään tilana, jossa keskeiset ongelmat on ratkaistu. Nykyisiä huolenaiheita lähestytään muistelemalla niitä tulevaisuudesta käsin. Näin mahdolliset ratkaisut tulevat näkyviksi.

Akateemiseksi asiantuntijaksi työelämään -tulevaisuuden muistelu

Siirry ajatuksellisesti hetkeen esim. kolmen vuoden päähän. Olet työtehtävässä, jossa viihdyt.

”Teen työtä, jonka koen merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Pystyn hyödyntämään nykyisessä työssäni monipuolisesti omaa osaamistani ja kehityn jatkuvasti. Välissä on kuormittaviakin jaksoja ja tylsiäkin päiviä, mutta pääosin nautin siitä mitä teen. Saan työtovereiltani rakentavaa ja kannustavaa palautetta”

TEHTÄVÄ

Pohdi tästä tilanteesta käsin:

Millaista työtä teet? Missä olet töissä? Vai oletko yrittäjä?

Mikä ilahduttaa työssäsi erityisesti?

Mitkä ovat olleet työelämään siirtymisen avainkohtia? Mitä tapahtui?

Mitä sinä olet itse tehnyt ja mistä sait apua?

Oliko sinulla suunnitelmiesi toteutumiseen liittyviä huolia ja mikä sain huolesi vähenemään?

Ovatko jotkut asia vielä kesken? Mitä aiot tehdä seuraavaksi?

Uravaihtoehtojen tuntemus

Erilaiset tulevaisuuden mahdollisuudet ja uravaihtoehdot sekä työelämän tarpeet ja vaatimukset herättävät usein epävarmuutta. Etenkin opiskeluvaiheessa on vaikea tietää, mihin oma tutkinto ja osaaminen riittää, millaisia vaihtoehtoja on olemassa, millaisia erilaiset työtehtävät ovat käytännössä ja miten niihin voisi päästä käsiksi. Myös pidempään työelämässä olleet saattavat pohtia mahdollisuuksiaan erilaisiin urasiirtymiin.

Jo pelkkä keskustelu muiden kanssa erilaisista urapoluista ja tehtävänkuvista – tai opiskelijoiden kesken erilaisista tulevaisuuden suunnitelmista ja uranäkymistä laajentaa aktorin näkökulmaa merkittävästi. Opiskelijat kokevat tässä asiassa ryhmämuotoisen mentoroinnin ja sen tuoman vertais-tuen erittäin avartavana.

Keskustelun lisäksi mentoroinnissa voidaan käyttää erilaisia tehtäviä, joiden avulla parannetaan aktorin ymmärrystä omista uravaihtoehtoistaan.

Informaatiohaastattelut

Aktorit voivat yksin tai pareittain käydä haastattelemassa sellaisia henkilöitä, joka työskentelevät aktorien tulevaisuuden suunnitelmien kannalta kiinnostavassa tehtävässä/ organisaatiossa. Haastattelun tarkoituksena ei ole kysyä töitä, vaan kerätä tietoa erilaisista tehtävistä. Kysymyksiä voivat liittyä esim. haastateltavan:

- ▶ Opintotaustaan ja työhistoriaan
- ▶ Nykyisiin tehtäviin, niiden sisältöön, haasteisiin ja vaadittavaan osaamiseen
- ▶ Organisaatioon ja sen tulevaisuuden näkyymiin sekä rekrytointikäytäntöihin.

Ryhmämentoroinnissa on usein tehty myös organisaatiovierailuja. Ne ovat mainio tapa tutustua aktoreita erilaisiin työpaikkoihin ja tukea heidän verkostoitumistaitojaan. Niitä järjestettäessä kannattaa kuitenkin huomioida, että vierailujen kohteet ovat varmasti aktorin kannalta relevantteja. Paras tapa on, että aktorit järjestävät vierailut itse haluamiinsa kohteisiin, ja myös valmistelevat keskustelun teemat, joita vierailun aikana käsitellään.

HYVINVOINTI JA JAKSAMINEN

Hyvinvointi ja jaksaminen työelämässä sekä työn ja perhe-elämän yhdistäminen ovat teemoja, jotka nousevat esiin usein erilaisissa työelämään liittyvissä keskusteluissa – niin myös mentoroinnissa. Työelämän muutokset, kasvavat resurssipaineet, yt-neuvottelukierteet ja liikkuvan työn myötä hämärtyvä raja työn ja muun elämän välillä lisäävät painetta yksilötasolla työhön käytettävän ajan ja henkisen panostuksen rajaamiseen. Paineensietokykyä kysytään lähes kaikissa työhaastatteluissa, ja stressinhallintakeinojen on syytä olla hallussa. Oman työn organisointi, oman itsensä johtaminen, työtehtävien priorisointi ja ajanhallinta ovat tärkeitä työelämätaitoja. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on perusedellytys työkyvyn säilyttämiseksi eläkeikään saakka. Näissä kysymyksissä mentorilla voi olla hyvin paljon oman kokemuksen tuomaa ymmärrystä ja annettavaa vähemmän kokeneille aktoreille.

Seuraavia harjoituksia voi käyttää herättämään keskustelua edellä mainituista teemoista, tai arvioimaan omia vahvuuksia ja kehittämisalueita näihin liittyen.

Ajankäyttö

Omaa ajankäyttöä tarkkailemalla ja arvioimalla voi monesti vaikuttaa paljonkin omaan hallinnan tunteeseen arjessa. Ajanryöstäjät -tehtävän avulla voit tunnistaa niitä tekijöitä, jotka heikentävät omaa ajanhallintaasi. Aktorille voi myös antaa tehtäväksi pitää kirjaa omasta ajankäytöstään viikon verran, ja tarkastella, millaisia havaintoja hän tekee sen pohjalta.

TEHTÄVÄ

AJANKÄYTTÖ- ”AJANRYÖSTÄJÄT”

Arvioi omaa ajankäyttöäsi. Mitkä näistä ovat sinun ajankäyttösi kannalta suurimpia ajanryöstäjiä tai esteitä ajankäytön tehostamiselle? Ole rehellinen.

Minulle on epäselvää, mitä minulta odotetaan.	Vastaan puheluihin, jotka eivät kuulu minulle.	En suunnittele työpäivääni tai työtäni
Teen vääriä asioita.	Työssäni on keskeytyksiä.	Järjestelmällisyyden puute
Vastuualueet organisaatiossa ovat epäselvät.	En osaa sanoa ”ei”.	Työtaakkani on liian suuri.
Priorisointi on vaikeaa.	Olen liian monessa mukana.	Hypin asiasta toiseen.
En noudata priorisointejani	En pysty tekemään päätöksiä.	Annan saapuvien sähköpostien keskeyttää työn, jota olen tekemässä.
Osallistun turhiin kokouksiin.	Sekaannun muiden tehtäviin.	Oveni on aina auki.
Menen valmistautumatta kokouksiin	Työtilani ovat epäjärjestyksessä.	Haluan olla koko organisaation käytettävissä.
Teen muille kuuluvia töitä.	Työni ei ole mielekästä.	Haluan, että minua pidetään kiireisenä.
Työn delegoimisen vaikeus	En ole motivoitunut.	Teen ylilaaatua.
Teen ”tulipalohommia”.		

- ▶ Mitä kollegani tai alaiseni sanoisivat?
- ▶ Mitkä ovat kriittisimmät tekijät?
- ▶ Miten lähdän poistamaan ajanryöstäjiä?
- ▶ Mihin näistä voin vaikuttaa?

Priorisointi

Kun työtä on jatkuvasti enemmän kuin ehtii tehdä, ja työpöytää ei koskaan saa tyhjäksi, priorisointi nousee hyvin tärkeäksi taidoksi. Asioita priorisoidessa on hyvä pitää mielessä paitsi oman organisaation tavoitteet, strategiat ja ”isot linjat”, myös oman elämän tavoitteet ja suuntaviivat. Kuuden askeleen viikkosuunnitelmaa voi käyttää tukena, jotta suuntaa energiaansa oikeisiin asioihin. Tehtävä soveltuu välitehtäväksi aktorille, jolle ajanhallinta, priorisointi ja oman toiminnan tavoitteellisuus ovat tärkeitä teemoja.

TEHTÄVÄ

6 ASKELEEN VIIKKOSUUNNITELMA

1. Visualisoi pidemmän aikavälin tavoitteesi. Millaiselta haluat elämäsi näyttävän kolmen tai viiden vuoden kuluttua? Nyt on lupa unelmoida suuresti ja ilman mitään esteitä.
2. Juhlista mennyttä viikkoa. Mistä asioista olit ylpeä? Mitkä hetket olivat tärkeitä ja mitkä asiat sait vietyä maaliin? Kirjoita ylös pienet ja isot onnistumisen hetket. Näitä kannattaa kirjoittaa vähintään kymmenen.
3. Mitkä 1–3 menneellä viikolla tapahtunutta asiaa olisivat voineet mennä paremmin? Mitä opit näistä asioista? Mitä voisit jatkossa tehdä toisin?

TEHTÄVÄ

4. Kirjoita nyt maksimissaan kuusi asiaa, jotka tekemällä parhaiten etenet kohti pidemmän aikavälin tavoitteitasi. Ympyröi niistä vielä yksi, joka on kaikkein tärkeintä saada maaliin. Sellainen asia, jonka tekeminen helpottaa kaikkea muuta? Jaa tehtävät riittävän pieniin osiin, jotta sinulla on mahdollisuus onnistua niissä.
5. Aikatauluta nyt nämä kuusi tärkeintä askelta kalenteriisi tälle viikolle. Käytä vuorokauden tehokkain hetkesi näiden asioiden tekemiseen. Aikatauluta kaikkein tärkeimmät tehtävät heti alkuviikolle ja varaa niille riittävästi aikaa. Sen jälkeen voit suunnitella muut viikon menot ja merkitä ne myös kalenteriisi.
6. Mieti vielä, ketkä voivat auttaa sinua näiden asioiden toteutumisessa? Keille sinä voit olla avuksi tällä viikolla? Kommunikoi omat aikataulusi selvästi tärkeimmiksi kokemillesi ihmisille. Kerro heille myös, mitä toivot heiltä.

Lähde: Merja Takamäki

Kuormitus ja keinot sen välttämiseen

Meillä on työssämme tehtäviä, jotka koemme mielekkäiksi, ja joissa olemme ns. ”mukavuusalueellamme”. Vastaavasti kaikkien työtehtäviin kuuluu myös niitä, jotka stressaavat, luovat paineita ja vievät meiltä energiaa. Joissain tilanteissa voimme vaikuttaa omiin työtehtäviimme niin, että saamme käyttää enemmän aikaa innostaviin ja palkitseviin tehtäviin, ja toisaalta vähentää energiasyöppöjä. Aina tämä ei ole mahdollista, joten on hyvä tunnistaa kumpaakin kategoriaan kuuluvat asiat, ja miettiä miten rakentaa työarkeaan niin, että stressi ei saa yliotetta.

TEHTÄVÄ

Energiasyöppöjen tunnistaminen -harjoituksessa **aktori** voi kirjata:

Vihreällä värillä niitä asioita, joiden tekeminen tuottaa hallinnan tunnetta, iloa, innostusta, ns. Flow-tilaa tai mielenrauhaa

Punaisella värillä niitä asioita työssä, jotka lisäävät negatiivista stressiä, jännitystä tai joissa koet joutuvasi jatkuvasti ns. ”epämukavuusalueelle”.

Lisäksi niitä asioita työn ulkopuolella, jotka parantavat omaa työkykyäsi ja hyvinvointiasi sekä niitä, jotka heikentävät sitä.

Lopuksi voit tarkastella punaisten ja vihreiden asioiden määrää ja suhdetta toisiinsa. Onko mahdollista lisätä vihreiden asioiden osuutta ja/tai vähentää punaisten määrää? Jos ei, voiko punaisia asioita jakaa omaan työviikkoon tai kalenteriin niin, etteivät ne kuormita liikaa yhtäjaksoisesti? Millaisia keinoja tai ajatusmalleja voit soveltaa, jotta kestät paremmin punaisia asioita työssäsi? Mitä voit tehdä työn ulkopuolella vähentääksesi työn kuormittavuutta tai parantaaksesi omaa hyvinvointiasi?

MUUTOKSET JA SIIRTYMÄT

Muutostilanteissa ihmisten tuen tarve korostuu. Mentorointi voi toimia tukena erilaisissa muutoksissa ja siirtymissä, oli sitten kyse opiskelijan siirtymästä työelämään, uuden työtehtävän haltuunotosta, organisaatiomuutoksista, maantieteellisestä muutosta tai muusta elämänmuutoksesta.

Muutokset voivat olla joko ulkoisten olosuhteiden pakottamia, tai ihmisen itsensä aktiivisesti aikaansaamia. Molemmissa tapauksissa ihminen joutuu pohtimaan aktiivisesti erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia toteuttaa niitä. Parhaimmillaan muutostilanteet voivat olla kasvun paikkoja, joissa pysähdymme miettimään mennyttä, nykytilaa ja tulevaa. Niissä piilee tilaisuus tulla tietoisemmaksi omista tarpeistamme, vahvuuksistamme, motivaatiostamme ja toiveistamme.

Tulevaisuuden tavoitteet

Arjessa pysähdymme harvoin unelmoimaan tai pohtimaan tulevaisuutemme tavoitteita. Joskus tuntuu siltä, että suoritamme elämäntehtäväämme höyryveturin lailla, pysähtymättä miettimään minne olemme matkalla ja miksi. Mentorointi voi tarjota tilaisuuden kasvattaa itsetuntemusta ja tulla tietoisemmaksi omista toiveista ja ajatuksista tulevaisuuteen liittyen, esimerkiksi seuraavan harjoituksen avulla.

”BHAG” (big, hairy, audacious goal eli iso, karvainen ja rämäpäisen rohkea tavoitteeni). BHAG on sellainen visio, joka ylittää kaikki vilskeimmätkin unelmasi. Se kuvaa tilannettasi ehkä 10–20 vuoden kuluttua, jossa kaikki on niin hyvin kuin mahdollista – ja vielä paremmin. BHAG ei ole missään suhteessa realiteetteihin ja sen toteutumisen todennäköisyys voi olla noin 30–70 prosentin luokkaa. Sitä ei tarvitse kertoa kenellekään, se on olemassa vain sinua itseäsi varten.

Millainen sinun BHAG voisi olla? Visioi se mahdollisimman konkreettisesti miettimällä esimerkiksi näitä kysymyksiä:

– Missä olet kun heräät aamulla? Mitä näet ympärilläsi? Mitä kuulet? Miltä tuntuu? Miltä tuoksuu? Mitä teet ensimmäiseksi? Mitä teet päivän aikana? Kenen kanssa? Millaisessa ympäristössä? Ota mielessäsi ”valokuva” itsestäsi, johon kiteytyy joku olennainen filis tai asiointila BHAGissasi.



Sisäinen motivaatio ja arvot

Motivaation merkitys työssä on meille kaikille suuri. Jotta viihdymme omassa työssämme, jaksamme nousta töihin joka aamu, innostua ja myös kehittää omaa työtämme, sen täytyy liittyä asioihin, joista oikeasti välitämme. Myös työnantajan kannalta on tärkeää, että hän löytää tehtävään aidosti motivoituneen ihmisen.

Työn tulisi ideaalitapauksessa edistää meille tärkeitä arvoja. Myös organisaation julkilausuttujen sekä käytännössä toteuttamien arvojen tulisi olla oman arvomaailmamme mukaisia. Arvojen lisäksi on erilaisia elementtejä, jotka ovat meille enemmän tai vähemmän tärkeitä työssä. Seuraavan harjoituksen avulla voit tunnistaa, millaiset asiat ovat sinulle työssä tärkeitä. Voit valita näistä esim. kolme tärkeintä, tai asettaa listan tärkeysjärjestykseen. Jos joku sinulle tärkeä asia puuttuu listasta, mikä se olisi?

- ▶ Auttaminen
- ▶ Yhteiskunnallinen vaikuttaminen
- ▶ Taiteellinen itseilmaisu ja esteettisyys
- ▶ Asiantuntijuus
- ▶ Työ ihmisten kanssa
- ▶ Itsenäisyys ja vapaus
- ▶ Hyvä palkka
- ▶ Omien arvojeni toteuttaminen
- ▶ Fyysinen työympäristö ja sijainti
- ▶ Jännittävyys ja riskinotto
- ▶ Itseni haastaminen ja kehittäminen
- ▶ Työnkuvan ja toimintatapojen selkeys
- ▶ Menestys ja arvostus
- ▶ Työn kiinnostavuus ja innostavuus
- ▶ Kansainvälisyys
- ▶ Pysyvyys ja varmuus
- ▶ Ympäristö ja kestävyys
- ▶ Tasapaino elämän eri osa-alueiden välillä
- ▶ Uuden tuottaminen
- ▶ Luovuus
- ▶ Vaihtelevuus ja monipuolisuus
- ▶ Vaikutusvalta, päätöksenteko
- ▶ Yhteenkuuluvuus ja työyhteisön henki
- ▶ Työn tempo
- ▶ Toiminnallisuus

Omat verkostot

Verkostojen tärkeys työelämässä on asia, jonka suurin osa meistä tunnistaa. Harva tuntuu osaan hyödyntää omia verkostojaan tehokkaasti tai tietää, mikä olisi paras keino verkostoitua. Joskus verkostoitumiseen liitetään myös negatiivisia mielleyhtymiä. Ajatellaan, että se on itsensä ”tuputtamista” tai että verkostoituessa halutaan tutustua toisiin vain välineellisessä merkityksessä.

Useammilla meistä verkostoja kertyy ajan mittaan luonnollisesti. Keskeinen oivallus on se, että verkostoitumisen ei tarvitse olla muiden vaivaamista tai oman edun tavoittelua. Parhaimmillaan on kyse vastavuoroisuudesta. Kun autat toisia eteenpäin, sinua autetaan. Kun olet kiinnostunut samoista asioista jonkun kanssa, on molemmille antoisaa jakaa ajatuksia ja ideoita. Monet ovat yllättävän innokkaita auttamaan, kun apua vain uskalletaan pyytää.

Erilaiset some-kanavat toimivat erittäin kätevinä verkostoina ja laajentavat mahdollisuuksiamme hyödyntää verkostoja erilaisiin tarkoituksiin.

TEHTÄVÄ

Omia verkostojaan voi tarkastella esimerkiksi pohtimalla seuraavia kysymyksiä:

Keitä verkostooni kuuluu jo nyt?

Perhe ja suku

Ystävät ja tuttavat

Nykyiset ja entiset opiskelukaverini sekä työkaverini

Harrastus- tai muut vapaa-ajan verkostot

Keitä vielä?

Millaisia ihmisiä toivoisin verkostooni lisää?

Miten voisin kasvattaa omaa verkostoaani?

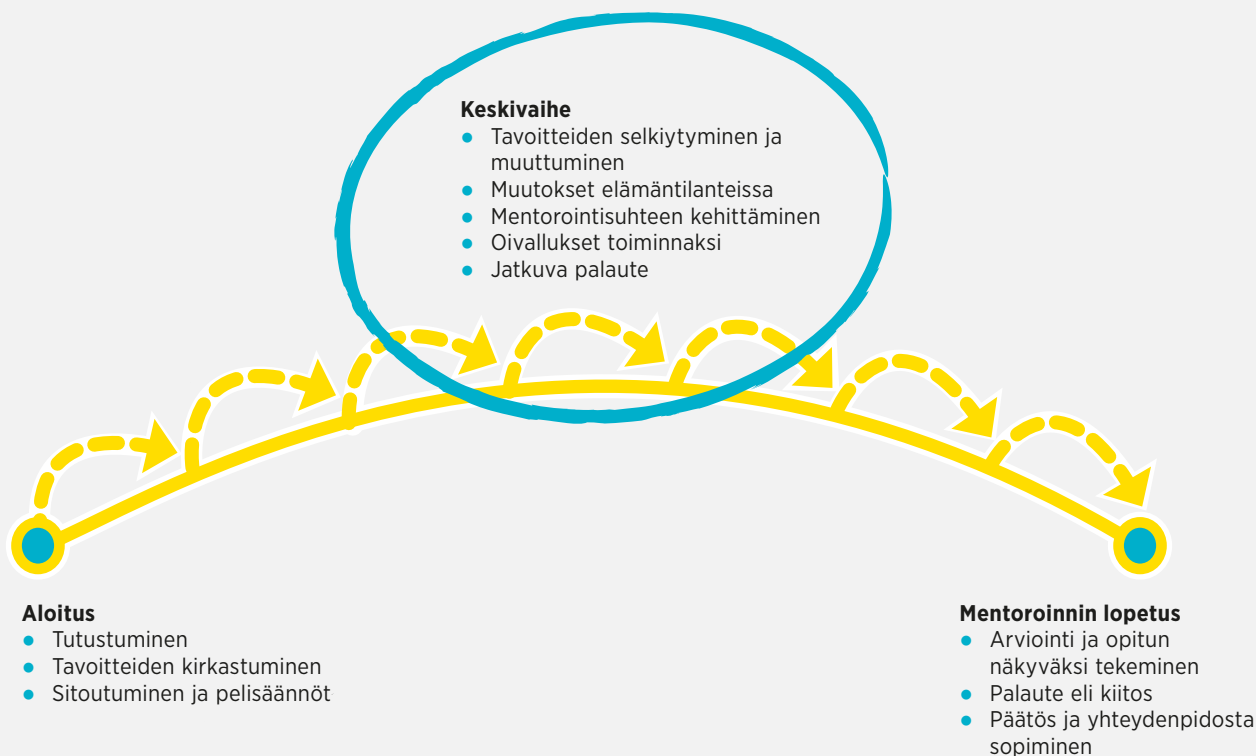
Voisinko liittyä johonkin yhteisöön?

Voisinko ottaa yhteyttä joihinkin henkilöihin (ks. esim. ohjeet informaatiohaastattelun tekemiseen edellä)

Miten voisin hyödyntää käyttämiäni some-kanavia verkostoni kasvattamiseen?

Mitä minä voisin antaa omalle verkostolleni?

Miten verkostoni voi auttaa minua?



MENTOROINTISUHTEEN ETENEMINEN

Mentorointiprosessi voi kestää jopa vuoden, joten on luonnollista, että prosessin aikana on erilaisia vaiheita. Innostuneen aloituksen jälkeen voi tulla pieni suvantovaihe, jossa motivaatio ja sitoutuminen itse prosessiin saattavat olla hetkellisesti koetuksella. Tapaamisia saattaa peruuntua, tai niiden välit saattavat pitkittyä. Suhteessa saattaa nousta esiin vuorovaikutuksellisia haasteita, tai tavoitteet saattavat muuttua. Näistä haasteista voidaan päästä yli.

TAVOITTEIDEN SELKIYTYMINEN JA MUUTTUMINEN

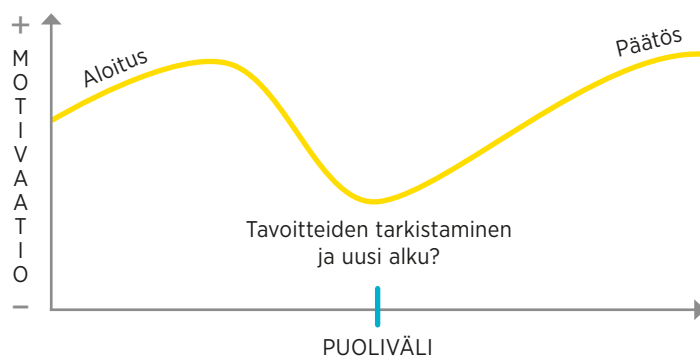
Alussa ei välttämättä ole ihan selviää, missä kaikissa asioissa mentorointi voi auttaa aktoria kehittymään, ja sen vuoksi alussa lukkoon lyödyt tavoitteet saattavat muuttua. Aktori saattaa tulla tietoiseksi uusista näkökulmista, jotka muuttavat hänen alkuperäisiä tavoitteitaan. Myös elämäntilanteet saattavat muuttua – ja niiden myötä tavoitteet. Sen vuoksi tavoitteisiin on hyvä palata prosessin keskivaiheilla.

”Tavoitteisiin kannattaa palata viimeistään puolivälissä.”



Joskus alkuperäiset tavoitteet voivat hukkua tai hämärtyä prosessin aikana, etenkin jos tapaamisen rakenne on kovin spontaani. Jos tapaamiset eivät tunnu edistävän yhdessä sovittuja tavoitteita, tämä vaikuttaa molempien osapuolten motivaatioon. Onkin tavallista, että mentoroinnissa tapahtuu keskivaiheilla pieni motivaation notkahdus. Sen vuoksi tavoitteisiin kannattaa palata viimeistään puolivälissä.

MENTOROINNIN MOTIVAATIOKÄYRÄ



TEHTÄVÄ

Tavoitteita voidaan tarkastella yksinkertaisimmillaan keskustelemalla siitä, mitkä alkuperäiset, prosessin alussa asetetut tavoitteet olivat, onko niiden suhteen tapahtunut edistystä, vai ovatko tavoitteet muuttuneet?

NYKYTILA

- mitä mentoroinnissa käsitelty?

TULEVA

- tavoitteet, toiveet

MITEN
TAVOITTEET
SAAVUTETAAN?

Tavoitteiden tarkistamisen lisäksi on hyvä tarkistaa käytössä olevat toimintatavat (esim. tapaamisen rakenne, käytetyt menetelmät, keskustelujen taso, valmistautumiskäytännöt) ja miten hyvin ne sopivat asetettuihin tavoitteisiin. Vaikuttamisen kehä -tehtävää (ks. edellä s. 23) voi käyttää hyvin myös tässä kohtaa, jos tuntuu että liian suuri osa ajasta menee sellaisista asioista keskustelemiseen, joihin aktori(t) tai mentori eivät voi vaikuttaa.

Jos käsiteltävien kysymysten joukossa on paljon asioita, joihin aktori ei voi suoraan itse vaikuttaa, mutta jotka hän kokee ongelmalliseksi, saattaa olla hyödyllistä pohtia näkökulman vaihtamista esim. seuraavan harjoituksen kautta.

OMAN ENERGIAN JOHTAMINEN – NÄKÖKULMAN VAIHTAMINEN

Tehtävässä on kaksi osaa:

1) Teeman valitseminen: Mistä teemoista mentoroinnissa on tarkoitus keskustella?

- Aktori valitsee mentorin kanssa yhden teeman (esim. ajankäyttö) tarkempaan käsittelyyn
- Tämän jälkeen teemaa tarkastellaan vaikuttamisen kehän (sivu 23) avulla:

- ▶ Mitkä ovat kyseisessä teemassa asioita joihin voit vaikuttaa?
- ▶ Mitkä ovat asioita joista voit päättää?
- ▶ Mikä voisi olla seuraava pieni askel muutoksen suuntaan?

2) Näkökulman muuttaminen

- Aktori valitsee yhdessä mentorin kanssa jonkin aikaisemmin valittuun teemaan liittyvän asian, johon hän ei voi vaikuttaa ja joka tuntuu ongelmalliselta.
- Haastavaa tai ongelmallista asiaa lähdetään purkamaan seuraavien kysymysten avulla:

- ▶ Kuvaa mahdollisimman konkreettisesti, millaisia vaikutuksia sillä on toimintaasi
- ▶ Mieti, miten tavallisesti reagoit asiaan ja mikä on tavanomainen lopputulos, kun yrität vaikuttaa siihen?
- ▶ Miten selität, miksi asian on niin kuin on?
- ▶ Millaisia vaihtoehtoisia (myönteisiä) selityksiä kyseiselle tilanteelle voisi olla?
- ▶ Miten reagoisit eri tavalla (käyttäen hyväksi joitakin myönteisiä selityksiä)
- ▶ Mitä voisit muuttaa toimintaasi, voisit sanoa tai tehdä toisin?

ELÄMÄNTILANTEIDEN MUUTTUMINEN

Mikäli mentorin tai aktorin elämäntilanne muuttuu niin, että sillä on vaikutusta mentorointiprosessiin, siitä on hyvä keskustella mahdollisimman avoimesti. Saattaa olla, että mentorointi on syytä lopettaa tai ainakin keskeyttää joksikin aikaa, jos tuntuu, että siihen ei yksinkertaisesti riitä aikaa tai energiaa. Elämäntilanteiden muuttuminen voi myös johtaa tavoitteiden muuttumiseen.

Jos esimerkiksi toinen osapuoli alkaa perua tapaamisia äkillisesti, asia on hyvä ottaa puheeksi. Kunkin osapuolen mahdolliset haasteet tai muutokset tilanteissa on hyvä käsitellä, jotta voidaan päättää, onko edellytyksiä jatkaa, tai millaisia muutoksia prosessiin kannattaa tehdä.

Vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen voi valmistautua pohtimalla etukäteen esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- ▶ Mikä aktorin/mentorin toiminnassa huolestuttaa?
- ▶ Millaisia seurauksia sillä saattaa olla, jos et ota/otat asian puheeksi?
- ▶ Milloin ja missä voisit ottaa asian puheeksi?
- ▶ Miten ilmaiset, että haluat keskustella?
- ▶ Miten aloitat keskustelun?
- ▶ Mitä haluat selvittää?
- ▶ Mistä haluat sovittavan?
- ▶ Mitä itse olet valmis tekemään, että ongelma saadaan ratkaistua?

Varsinaisessa tilanteessa, jossa otat puheeksi hankalalta tuntuvan asian, voit hyödyntää näitä neuvoja:

- ▶ Kerro tai kertaa, miksi halusit keskustella
- ▶ Ilmaise huolesi ja halusi keskustella asiasta
- ▶ Ota esille asia mahdollisimman konkreettisesti, kerro esimerkki
- ▶ Kuuntele aktorin/mentorin näkökulmaa asiaan
- ▶ Kysy tarkentavia kysymyksiä
- ▶ Osoita, että olet kuullut aktorin/mentorin näkemyksiä ja kerro/täydennä omalla näkemykselläsi
- ▶ Keksikää yhdessä ratkaisu tai ratkaisuja, miten asiassa voidaan toimia jatkossa
- ▶ Varmista, että teillä on samanlainen, selkeä näkemys ratkaisusta
- ▶ (Valitkaa sopiva ajankohta, jolloin asiaan palataan)

MENTOROINTISUHTEEN KEHITTÄMINEN

Mentorointiparit voidaan muodostaa hyvin erilaisin perustein. Joskus aktori etsii itselleen sopivan mentorin. Joskus mentorit ovat tiedossa etukäteen, ja heille etsitään sopivia aktoreita. Ryhmämentoroinnissa ryhmän muodostuksen perusteena voi olla esimerkiksi aktoreiden yhteinen ammatillinen suunta, kiinnostus saman tyyppisiin kysymyksiin tai se, että aktorit ovat valinneet saman mentorin.

Yhteensopivuus ei välttämättä ole täydellinen. Silti mentorointisuhdetta voi ja sitä kannattaa kehittää. Kun toista oppii ja ennen kaikkea haluaa oppia tuntemaan tarkemmin, suhde voi kehittyä erinomaiseksi. Mentorin tai aktorin kanssa ei tarvitse aina olla samaa mieltä. Tärkeimmät oivallukset syntyvät usein sopivasta vastakkainasettelusta. Suhteelle pitää antaa mahdollisuus kehittyä ja tästä kehittymisestä voi oppia todella paljon.

Joskus sekä aktorin että mentorin roolit voivat muuttua mentoroinnin edetessä. Jos mentori on alussa ottanut tietoa ja kokemuksiaan jakavan roolin, hän saattaa myöhemmin omaksua enemmän valmentavan roolin, jossa on keskeistä tukea aktorin omaa pohdintaa ja ajattelua. Roolit voivat myös lähestyä toisiaan, ja mentorointisuhteen loppupuolella suhde voi muuttua vertaismentoroinniksi.

Vuorovaikutus on tehokkainta silloin, kun sen molemmat tai kaikki osapuolet ovat aidosti läsnä ja oikeasti kuuntelevat toinen toisiaan. Kun osapuolet ajattelevat yhdessä ja rakentavat aidosti yhteistä todellisuutta, keskustelua voidaan kutsua tasavertaiseksi dialogiksi. Lopputuloksena voi syntyä uusi ajatusrakennelma, josta ei voida enää sanoa, kenen idea se alun perin oli, vaan kaikki ovat osaltaan vaikuttaneet sen syntyyn. Aito vuorovaikutus on vaativaa, mutta sitä voi opetella.

”Mentorin tai aktorin kanssa
ei tarvitse aina olla samaa mieltä.”

Miten sinä voit mentorina tai aktorina edistää aidon vuorovaikutuksen syntyä?

- 1. Kuuntelemalla**

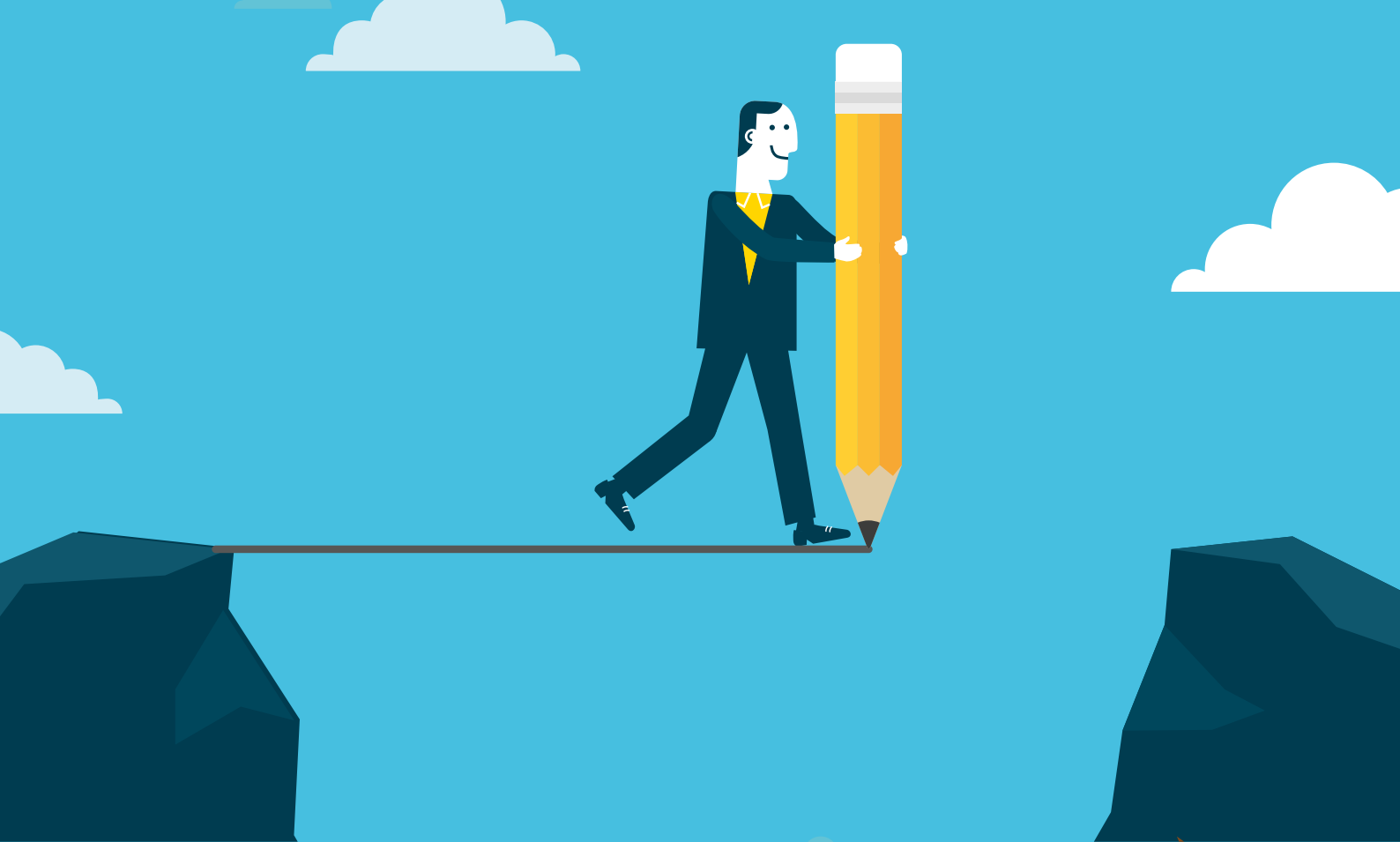
Aidosti kuunteleva henkilö on läsnä ja keskittyy kuuntelemaan mitä toinen sanoo. Oma mielipidettä, näkökulmaa tai sanottavaa siirretään hieman kauemmaksi ja keskitytään puhujan sanottavaan. Samalla myös tarkkaillaan, millaisia reaktioita toisen sanoma aiheuttaa itsessä. Aidossa kuuntelussa yritetään ymmärtää puhujan näkökulmaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että näkökulma pitäisi välttämättä sellaisenaan hyväksyä.
- 2. Ilmaisemalla itseäsi mahdollisimman suoraan**

Suora puhe on aidon dialogin haasteellisin tehtävä. Se tarkoittaa oman aidon itsensä ilmaisemista riippumatta siitä, mitä muita vaikuttavia tekijöitä tilanteessa on. Voidakseen puhua suoraan keskusteluun osallistuvan pitää uskoa itseensä ja siihen, että hänen ajatuksillaan on arvoa. Keskusteluilmapiiiristä tulee välittyä, että molempien mielipiteet ja ajatukset ovat arvokkaita ja kummankin persoonallista näkökulmaa tarvitaan yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen.
- 3. Muistamalla odottaa**

Aidossa vuorovaikutuksessa maltti on valttia. Asioiden ja ajatusten eteen pitää pysähtyä ja purkaa itsestäänselvyyksiä. Omien ja toisen ajatusten reflektointi ja pohdiskelu on avain uudenlaisten näkökulmien syntymiseen ja luutuneiden käsitysten purkamiseen.
- 4. Kunnioittamalla**

Toisen ihmisen kunnioittamisen lähtökohtana voidaan pitää oivallusta siitä, että oma näkökulmamme on rajallinen, ja muilta ihmisiltä voi oppia itselle uutta, jos vain malttaa kuunnella. Myös omat mielipiteet ja näkökulma ovat ainutlaatuisia. Ne ovat niin arvokkaita, että ne pitää saada ja uskaltaa tuoda esiin.

(Lähde: Kupias, 2003)



OIVALLUKSET TOIMINNAKSI

Jotta mentoroinnista olisi hyötyä, on tärkeää, että mentoroinnissa oivalletut asiat siirtyvät myös käytäntöön. Uuden oppiminen perustuu siihen, että peilaamme uutta opittavaa aikaisempiin ajatuksiimme ja kokemuksiimme. Mentoroinnissa on mahdollisuus pysähtyä toisen ihmisen kanssa reflektomaan molempien kokemuksia ja oppimaan niistä.

Aktorin taito reflektoida on keskeistä oppimisen kannalta. On tärkeää olla tietoinen omista tavoistaan toimia erilaisissa tilanteissa ja pystyä arvioimaan niitä. Parhaimmillaan mentori tai muut aktorit ryhmässä voivat toimia peileinä, jotka auttavat näkemään selvemmin omia vahvuuksia ja kehittämisa alueita.

Aktorilla on vastuu omasta oppimisestaan. Ideaalitapauksessa hän vie oppimaansa jatkuvasti käytäntöön: tarkkailee omaa toimintaansa myös tapaamisten välillä, kokeilee tarpeen mukaan uudenlaisia toimintatapoja tavoitteista riippuen, ja arvioi niitä yhdessä mentorinsa kanssa. Mentori voi myös vastuuttaa aktoria kannustamalla häntä esimerkiksi määrittelemään itselleen erilaisia välitehtäviä.

Mentorointiprosessin edetessä tällaisia oivalluksen, kokeilun, arvioinnin ja uudenlaisen toimintatavan omaksumisen syklejä voi olla useampia. Kun uudet toimintatavat muodostuvat tottumuksiksi, niiden syntyprosessi helposti unohtuu. Jotta aktori pystyisi mahdollisimman hyvin tekemään oman kehityksensä näkyväksi, hänen on hyvä pitää esimerkiksi oppimispäiväkirjaa.

Aktorin on hyvä jokaisen tapaamisen jälkeen kirjata ylös lyhyesti:

Mistä tänään keskustelimme tai millaisia aiheita käsitelimme?

Mitä ajatuksia itselläni heräsi tapaamisen aikana?

Mitä uutta opin tai oivalsin?

Miten käsitellyt aiheet liittyvät omiin tavoitteisiini?

JATKUVA PALAUTE

Mentorointisuhteen huoltamisen vipuvartena on puolin ja toisin annettava palautetta. Jatkuva palaute vähentää ongelmien syntymistä mentorointisuhteessa ja sen avulla on helpompi tehdä nopeita korjausliikkeitä puolin ja toisin.

Jos palaute ”säästetään” ainoastaan prosessin loppuun, esille nouseville asioille ei välttämättä enää ehdi tehdä mitään, ja viimeisellä kerralla esitetyt ”kehittämisehdotukset” voivat tuntua jälkikäteen arvostelulta. Jos ne esitetään avoimesti ja ajoissa, kaikki ehtivät oppia niistä.

On tärkeää, että palautteen antamiselle on selkeät ja toistuvat käytännöt, esimerkiksi jokaisen tapaamiskerran jälkeen lyhyt katsaus siihen, miten tänään onnistuttiin, mistä haluaa itseä ja toista kiittää ja mitä toivoo itseltä ja toiselta jatkossa. Näin kynnyks puheeksi ottamiselle pysyy mahdollisimman alhaisena. Jokaisen tapaamiskerran lopuksi aktorin ja mentorin on hyvä käydä läpi tapaamisen anti esim. sivun 14 kysymysten avulla.



Keskivaihe

- Tavoitteiden selkiytyminen ja muuttuminen
- Muutokset elämäntilanteissa
- Mentorintisuhteen kehittäminen
- Oivallukset toiminnaksi
- Jatkuva palaute



MENTOROINNIN PÄÄTTÄMINEN

TEHTÄVÄ

ARVIOINTI JA PALAUTE

Mentorointi on **aktorin** ja **mentorin** yhteinen matka, jolla on yhteisesti sovittu alku ja loppu. Kun yhteinen matka päättyy, on hyvä pysähtyä miettimään seuraavia kysymyksiä:

Mistä matkamme alkoi? Mistä lähdimme liikkeelle?

TEHTÄVÄ

Mitä matkan aikana tapahtui? Mitä tiedän nyt, jota en ennen tätä prosessia tiennyt?

Vastasiko matka odotuksia, vai päädyimmekö johonkin muualle kuin mihin alun perin tähtäsimme?

Mitä sain? Mitä vien mukani tästä kaikesta tulevaisuuteen?

Aktorin ja mentorin on hyvä pitää kiinni alussa sovitusta mentorointisuhteen päättämisaikajankohdasta. Mentoroinnin päättäminen on yhtä tärkeää kuin koko prosessin aloittaminenkin. Kun prosessilla on alku ja loppu, yhteinen aika käytetään yleensä tehokkaammin. Yhteisesti sovittu mentoroinnin päättäminen antaa mentorointiprosessille arvoisensa lopetuksen.

Viimeisellä tapaamiskerralla on hyvä huomioida kolme asiaa: koko prosessin arviointi, palaute ja mahdollisesta jatkoyhteydenpidosta sopiminen. Ennen viimeistä tapaamista sekä mentorin että aktorin on hyvä valmistautua tapaamiseen pohtimalla omia oivalluksia ja odotusten täyttymistä. Aktorin on hyvä tarkastella mentoroinnin alussa asettamia tavoitteitaan. Jos aktori on pitänyt oppimispäiväkirjaa, ennen viimeistä päätöstä on aika palata muistiinpanojen äärelle.

TEHTÄVÄ

Viimeisessä tapaamisessa erityisesti **aktorin**, mutta myös **mentorin** on hyvä arvioida mentorointiprosessia seuraavien kysymysten avulla:

Miten mentoroinnille asettamani odotukset ovat täyttyneet, asteikolla 1–10?

Miten mentoroinnille asettamani tavoitteet täyttyneet, asteikolla 1–10?

Minkä arvosanan antaisin omalle tilanteelleni mentoroinnin alussa, asteikolla 1–10?

Minkä arvosanan antaisin tilanteelleni mentoroinnin päätteeksi, asteikolla 1–10?

Mitä sain mentoroinnista?

Mitkä olivat suurimmat oivallukseni mentoroinnin aikana?

Miten olen ottanut mentoroinnin aikana oppimani ja oivallukseni käyttöön?

Palautteen antaminen ja kiittäminen ovat yksi mentoroinnin päättämisen muodoista, jota ei pidä unohtaa. On tärkeää, että sekä mentorilla että aktorilla on mahdollisuus antaa positiivista palautetta toisilleen ja nostaa esille toisen vahvuuksia kiitoksen muodossa.

Koska mentoroinnissa on läsnä jatkuva prosessin, tavoitteiden ja työskentelytapojen arviointi, ei mentorintisuhteen loppuun ole enää tarvetta jättää kehittämistoiveille kovin suurta sijaa. Loppuvaiheessa on tärkeämpää antaa positiivista palautetta ja nostaa esille toisen vahvuuksia. Aktori ja hänen kehityksensä on keskiössä, mutta yhteisen matkan päätteeksi myös mentorin on tärkeä kuulla palautetta. Ryhmämuotoisessa mentoroinnissa ryhmäläisten on hyvä antaa toisilleen palautetta, nostaa esille ja sanoittaa toinen toistensa vahvuuksia.

Harjoitus: Siivet Selkään

Mentoroinnin päätteeksi mentori ja aktori voivat kirjata paperille toistensa vahvuuksia. Harjoitusta ei välttämättä tarvitse käydä läpi enää yhdessä, vaan molemmat osapuolet saavat viedä terveiset mukanaan.

Ryhmässä harjoitus voidaan toteuttaa niinkin, että jokaisen ryhmäläisen, myös mentorin selkään kiinnitetään teipillä paperi, johon muut saavat kirjata hänen vahvuuksiaan. Jälleen paperi jää jokaiselle itselleen tutkittavaksi ja mukaan vietäväksi.

SIIVET KANTAVAT JATKOSSAKIN,
KOSKA...



MITÄ MENTOROINNIN JÄLKEEN?

Mentorointisuhteen päättäminen on tärkeää, jotta voidaan todeta, että kumpikin osapuoli on toteuttanut sen, mihin on sitoutunut. Sen jälkeen kummallakaan ei ole velvoitetta suhteessa toisiinsa. Yhteistyötä voidaan silti jatkaa, jos molemmat niin toivovat. Myös mentoroinnin aikana alkanut kasvu ja kehitys toivottavasti jatkuu yhteisen matkan päätyttyä.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

- Abramova**, Anna: *”Se työelämä tulee jotenki lähemmäs”* Mentoroinnin merkitys työelämään siirtyvälle opiskelijalle Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologian laitos. Pro gradu –tutkielma. 2007.
- Carver**, Eric, Itkonen Leena & Kannianen Minna-Rosa: Tulevaisuus tässä ja nyt – Työelämäorientaatio Helsingin yliopistossa 10 vuotta. 2014.
- Dansky**, Kathryn H. : *The Effect of Group Mentoring on Career Outcomes*
- Evers**, Aino-Maija: *Mentorointi Helsingin yliopistossa työssä kehittymisen ja urasuunnittelun välineenä* teoksessa *Mentoroinnin monet kasvot*, Juusela, Tuulikki, Lilia, Tuula & Rinne, Jari. Yrityskirjat Oy. 2000.
- Isaacs**, William: *Dialogue: The Art of Thinking Together*. Doubleday. 1999.
- Kupias**, Päivi: *Dialogi ja aito vuorovaikutus*. Teoksessa T. Frisk (toim.), *Ohjaaminen työssä*. Educa-Instituutti Oy. Helsinki. 2003.
- Kupias**, Päivi & Salo, Matti: *Mentorointi 4.0*. Talentum. 2014.
- Kupias**, Päivi: *Toimijuus työssä*. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin yliopisto koulutus- ja kehittämispalvelut HY+. 2016.
- Law H.**, Ireland S., Hussain Z.: *The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning*. Wiley Blackwell. 2013.
- Lilia**, Tuula: *Mentoroinnin teoriaa* teoksessa *Mentoroinnin monet kasvot*, Juusela, Tuulikki, Lilia, Tuula & Rinne, Jari. Yrityskirjat Oy. 2000.
- Murray M.**: *Beyond the Myths and Magic of Mentoring –How to Facilitate an Effective Mentoring Program*. Jossey-Bass. 1991.
- Nakari**, Liisa, Porenne, Pertti, Mansukoski, Seppo ja Huhtala, Tauno: *Mentorointi*. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. 1998.
- Ritchie**, Ann & Genoni, Paul: *”Group mentoring and professionalism: a programme evaluation”*, *Library Management*, Vol. 23 Iss: 1/2, 2002, pp.68–78.
- Sarkki**, Asta: *Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan minimentorointiohjelma*. Syksy 2010.
- Takamäki**, Merja: *Ajanhallinta-valmennusopas*. Viisas elämä. (<http://www.ajanhallinta.polunvalaisija.fi/>)

LIITTEET

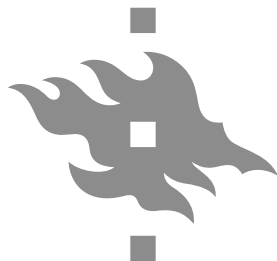
MENTOROINTISOPIMUS

Mentoroinnin tavoitteet

1. Käsiteltävät kysymykset tai teemat, myös mahdolliset mentoroinnin ulkopuolelle rajattavat asiat
2. Luottamuksellisuus: mistä asioista saa tai ei saa puhua mentorointisuhteen ulkopuolella
3. Mentorointisuhteen kokonaiskesto – alku ja loppu (suositus 6–12 kk)
4. Tapaamisten aikataulut, paikat ja käytännöt tapaamisten siirtämisen tai perumisen osalta (suositus noin kerran kuussa)
5. Yhteydenpito mentoroinnin aikana, esim. käytettävät kanavat tai välineet
6. Tapaamisten valmistelu ja valmistautuminen (vastuut – mitä aktori tekee, mitä mentorilta odotetaan)
7. Mahdollinen prosessin keskeyttäminen ja miten silloin toimitaan.

Aika ja paikka

Allekirjoitukset



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI