

Merja Isotalo

MERJA ISOTALO • MENTOROINTIOPAS

Mentorointiopus

Akavan Erityisalat ry
Uudenmaan ELY-keskus
Euroopan Unioni
Euroopan Sosiaalirahasto

Itsenäisten ammatinharjoittajien
mentorointi -hanke 2008–2010



AKAVAN ERITYISALAT



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Merja Isotalo

Mentorointiopus

Akavan Erityisalat ry
Uudenmaan ELY-keskus
Euroopan Unioni
Euroopan Sosiaalirahasto

Itsenäisten ammatinharjoittajien
mentorointi -hanke 2008–2010



AKAVAN ERITYISALAT



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Julkaisija Akavan Erityisalat ry
© Akavan Erityisalat ry ja Merja Isotalo
Ulkoasu ja taitto Olli Luotonen

ISBN 978-952-5927-06-1 (nid)
ISBN 978-952-5927-07-8 (pdf)

Painopaikka Libris Oy Helsinki 2010

Johdanto

Tämä Mentorointiopas on ensisijaisesti suunnattu korkeakoulutetuille yrittäjille tarkoitettuun mentorointiin, mutta sitä voi soveltaa myös muissa toimintaympäristöissä. Sen sisältö perustuu Akavan Erityisalat ry:n Itsenäisten ammatinharjoittajien ja yrittäjien mentorointi -pilottiprojektin tuloksiin sekä pääosin suomalaisiin mentoroinnista saatuihin kokemuksiin ja tehtyihin selvityksiin ja tutkimuksiin.

Mentorointimalli on laadittu Akavan Erityisalojen pilottiprojektista saatujen kokemusten sekä muuhun materiaaliin tehdyn vertailun pohjalta.

Akavan Erityisalat ry on akavalainen ammattiliitto, joka kokoaa hyvin monien eri alojen ammatilaisia jäsenjärjestöjensä kautta yhteen ja vastaa heidän edunvalvonnastaan. Heidän joukkoonsa kuuluvat myös liiton edustamien alojen ammatinharjoittajat ja yrittäjät. Määrällisesti ryhmä on vielä pieni, mutta kaiken aikaa kasvava.

Itsenäisten ammatinharjoittajien ja yrittäjien mentorointi -hanke käynnistettiin joulukuussa 2008 Uudenmaan ELY-keskuksen rahoittamana Euroopan sosiaalirahaston ESR-projektina. Hankesuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden mukaan vuoden 2010 loppuun mennessä tuli olla valmiina mentorointimalli sekä mentorointiopas.

Tulevaisuudessa itsensä työllistäjä, ammatinharjoittaja, yksin- tai mikroyrittäjä tulee olemaan nykyistä useamman korkeakoulutetun ammatilaisen työmuodon määrittäjä. Työelämän muutokset vaativat entistä joustavampia tekijöitä ja toimijoita, mutta joustoille tulisi antaa myös vastaavasti mahdollisuuksia ja joustajille turvaa.

Tämän ryhmän edunvalvontaan Akavan Erityisaloissa on erikoistunut ammatinharjoittajien ja yrittäjien toimikunta, joka on toiminut vuodesta 2007. Sitä edelsi vuodesta 2001 toiminut ammatinharjoittajien jaosto. Toimikunnan työ on vahvistunut ja monipuolistunut samaan tahtiin kuin liiton ammatinharjoittajien ja yrittäjien lukumäärä on kasvanut.

Lakipalvelut ja neuvonta ovat jäsenpalvelun perusasioita. Niiden lisäksi on yrittäjäjäsenille voitu tarjota mahdollisuus kuntoutukseen ja nyt myös mentorointiin tavoitteena hyvinvoinnin lisääminen ja osaamisen kasvattaminen.

Mentorointiprojektin onnistumisesta kuuluu suuri ansio liiton toimiston ammatilaisille, erityisesti liiton puolesta hankkeesta vastanneelle lakimies Tuire Torvelalle, työtä tukeneelle ohjausryhmälle ja varsinkin hankkeessa mukana olleille 32 aktorille ja mentorille sekä rahoituksesta ja hankeohjauksesta vastanneelle Uudenmaan ELY-keskukselle.

Merja Isotalo
projektipäällikkö

Sisällysluettelo

Johdanto	3	Akavan Erityisalat ry:n mentorointimalli	55
Mentorointi eilen ja tänään	7	Viestintä.....	56
Mentoroinnin historiaa	7	Mentoripankki ja valinnat	57
Mentorointia korkeakouluissa.....	8	Valmennus	59
Mentorointia yrityksissä ja yrittäjille.....	11	Sopimus ja eettinen ohjeisto.....	59
Mentorointi liiketoimintana	18	Tapaamiset	60
Mentorointi ammattijärjestöissä ja -liitoissa	19	Seuranta ja arviointi.....	60
Mentoriyhdistykset.....	21	Mentorointiprosessin muistilista	61
Mentoroinnin teoria ja tutkimus	25	Yhteenveto	65
Mentorointia vai valmennusta	25	Tietolähteitä	67
Mentoroinnin muodot ja käsitteet.....	28	Liitteet	71
Mentorointitutkimus	32	1. Mentoroinnin eettisen ohjeiston malli	
Mentorikoulutus.....	35	Akavan Erityisalat ry:n	
Ammatinharjoittaja- ja yrittäjämentorointi	39	mentorointiohjelmaan	71
Mentoroinnin tavoitteet.....	39	2. Hakulomakemalli mentoreille.....	73
Mentorointisuhteen toimivuus.....	41	3. Hakulomakemalli aktoreille	74
Aktorin tarpeet, toiveet ja rooli	44	4. Haastattelulomakkeen malli	75
Mentorin hyödyt, taidot ja asema.....	45	5. Mentorointisopimuksen malli.....	76
Parivalinnan vaihtoehdot.....	47	6. Nelikenttäanalyysin malli	77
Valmennus ja koulutukset.....	49	7. Mentorointipäiväkirjan malli	78
Yleiset toimintatavat	50		



Mentorointi eilen ja tänään

Mentoroinnin historiaa

Jo muinaiset kreikkalaiset – näin voidaan aloittaa mentoroinnin historia. Termin mentorointi juuret ovat Kreikan mytologiassa, Odysseuksessa, Telemakhoksessa ja Mentorissa. Homeroksen mukaan Ithakan kuningas ja sotapäällikkö Odysseus halusi Troijan sotaan lähtiessään, että hänen poikaansa Telemakhoksesta opetettaisiin ja kasvatettaisiin tulevaan asemaansa. Tähän tehtävään Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria, joka otti tehtävän vastaan ja vastasi pojan neuvonnasta ja ohjauksesta useita vuosia. Itse asiassa hän oli yksi jumalatar Pallas Athenen hahmoista, joka näin tuli auttamaan Telemakhosta vaikeina aikoina.

Vuosisatojen ajan kasvattaminen ja opettaminen on toiminut samalla tavoin. Hyvä esimerkki siitä on mestari-kisälli-oppipoika -järjestelmä, jota varsinkin keskiajalla käytettiin osaamisen siirtämiseen vanhemmalta polvelta nuoremmalle. Siihen perustui myös kiltajärjestelmä, joka määritteli ammattilaisuuden varsinkin käsityöläisillä ja taiteilijoilla. Mentorointia käytettiin myös hallitsijoiden valmentamisessa tuleviin tehtäviinsä monella vuosisadalla.

Mentoroinnista alettiin puhua nykyisessä mielessä 1700-luvulla. Termi voidaan jäljittää ranskalaiseen kirjailijaan François Féneloniin ja hänen teokseensa Les Aventures de Telemaque, joka julkaistiin vuonna 1699. Siitä tuli erittäin suosittu kirja seuraavalla vuosisadalla. Näistä ajoista lähtien mentor on ymmärretty

luotetuksi ystäväksi, neuvonantajaksi tai opettajaksi, ylipäättään kokeneemmaksi henkilöksi.

Yrity maailman mentoroinnin juuret ovat sen sijaan Japanissa, jonka kulttuurissa ikää on aina arvostettu. Japanilaisessa mentoroinnissa lähdettiin liikkeelle 1970-luvulla liikkeenjohdon parantamisesta. Menetelmä levisi sitten USA:han ja vähän myöhemmin Eurooppaan. Se tuli käyttöön monissa suuryrityksissä varsinkin johdon ja esimiesten valmennuksessa.

Suomeen mentorointi tuli henkilöstön kehittämismenetelmäksi 1970-luvulla yrityksiin ja myöhemmin myös korkeakouluihin. Varsinkin 1980-luvulla tietousmentoroinnin mahdollisuuksista levisi. Edelläkävijänä toimi Kansainvälinen naisjohtajainstituutti WoMan ry, joka järjesti 1980- ja 1990-luvuilla mentorointiohjelmiä naisjohtajille ja -yrittäjille. Suomen Yrityskummit ry puolestaan aloitti mentoroinnin vuonna 2001 jatkaakseen Suomen Kuntaliiton nelivuotisen Yrityskummi-projektin toimintaa.

Hiljaisen tiedon ja taidon siirtämistä koskeva keskustelu oli alkanut jo 1980-luvulla, mutta laajemmin asiaa alettiin pohtia vasta seuraavalla vuosikymmenellä. Käsite sinänsä oli luotu jo 1960-luvulla. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen alkoi laajasti huolestuttaa vasta 2000-luvulla, uuden työvoiman saataavuuden lisäksi nousi esille kysymys eläkkeelle jäävien osaamisen katoamisesta. Mentorointi nousikin yhtenä käyttökelpoisena mahdollisuutena keskusteluun ja vähitellen yhä enemmän käytäntöön.

Mentorointia korkeakouluissa

Mentorointi on laajasti käytössä korkeakouluissa sekä muualla maailmassa että Suomessa. Se sopii hyvin opiskelun päättymisen ja työelämään siirtymisen vaiheeseen, jolloin usein varsin teoreettiset opinnot ovat takana ja olisi aika löytää työpaikka ja aloittaa oma ura.

Korkeakoulujen mentorointimalleissa aktori on siis valmistumassa oleva tai juuri valmistunut opiskelija ja mentori useimmiten alumni, samasta korkeakoulusta valmistunut, mutta jo pitempään työelämässä toiminut ammattilainen. Tavoitteena on yksinkertaisesti kokemuksen siirtäminen ja välittäminen henkilöltä toiselle, pääsääntöisesti mentorilta aktorille.

Mentorointia käytetään myös oppisopimuskoulutuksessa esimerkiksi yrittäjän ja johtamisen ammatitutkinnoissa.

Seuraavassa on erilaisia esimerkkejä mentoroinnista korkeakouluissa. Niissä on pääsääntöisesti käytetty kunkin korkeakoulun itse käyttämiä käsitteitä ja nimityksiä.

AALTO-YLIOPISTO

Aalto-yliopistolla on tarjolla palveluita myös yrittäjiksi aikoville opiskelijoille. Kauppakorkeakoulun puolella on Start-Up Center, jonka yrityshautomolla on yrittäjien käyttöön tarjolla liiketoimintaosaajien verkosto. Tavoitteena on mentoroitavan hautomoyrityksen toiminnan kehittäminen ja toimintaedellytysten parantaminen pitkällä tähtäyksellä sekä toiminnassa mukana olevien verkottuminen.

Mentori on yrityksen neuvonantaja ja tukija, mutta ei konsultti. Toiminnan periaatteet noudattavat yleisiä mentoroinnin periaatteita: vapaaehtoisuus, avoimuus, luottamuksellisuus, molemminpuolinen sitoutuminen, pitkäjänteisyys ja prosessin kaksisuuntaisuus.

Start-Up Center toimii koordinoijana ja etsii mentorin. Mentori voidaan esitellä potentiaalisille yrityksille henkilökohtaisissa tapaamisissa tai laajemmissa tilaisuuksissa. Jos tapaaminen johtaa mentorointiin, allekirjoittavat sopimuksen mentoroitava, mentori ja Start-Up Center. Vaikka mentoroitava ja mentori sinänsä sopivat tavoitteista ja tapaamisista keskenään, on Start-Up Center avustamassa ja tukemassa mentoria sekä järjestää erilaisia mentorointiin liittyviä tapahtumia. Toiminnan tueksi on tehty myös mentorointipäivät.

Teknillisen korkeakoulun puolella on myös jo pitkään toteutettu vuoden mittaisia mentorointeja, joihin liittyvät aloitusseminaari, vertaistuki-illat, väliseminaari ja loppuseminaari parien noin 4–6 viikon välein tapahtuvien tapaamisten lisäksi.

Aalto-yliopiston ylioppilaskunnassa (AYY) on pohdittu ajatusta mentoroinnin aikapankista. Opiskeluaikana olisi mahdollisuus varata ohjaus- ja sparraus-aikaa jo valmistuneilta ja se maksettaisiin takaisin oman valmistumisen jälkeen mentorimalla opiskeluvaiheessa olevia. Alumnien hyödyntäminen on muutenkin AYY:n ohjelmassa.

Lisätietoja löytyy Aalto-yliopiston sivuilta osoitteesta www.start-upcenter.fi/mentoripalvelut ja <http://ura-palvelut.tkk.fi/fi/urasuunnittelu/avuksi/mentorointi/>.

TURUN YLIOPISTO

Turun yliopistossa on mentorointiohjelma, jossa alumnikoordinaattori auttaa opiskelijaa löytämään sopivan mentorin yliopiston laajasta rekisteristä. Opiskelijoiden tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia, mutta mentoroinnilla voi toivoa saavansa paitsi tarpeellisia kontakteja työelämään, myöskin esimerkiksi työelämä tietoa nopeammin ja suuremmin kuin yksin etsimällä. Alumnimentorille tavoitteena voi olla oman

ammattitaidon päivittäminen ja uusien näkökulmien löytäminen.

Alumnien sivuilla on jatkuva hakuprosessi mentoreille. Heille ei ole asetettu mitään erityisiä pääsyaatimuksia, mutta ensisijaisesti haetaan mentoreiksi Turun yliopiston kasvatteja. Ohjelmaan sitoudutaan vuodeksi kerrallaan.

Lisätietoja löytyy Turun yliopiston sivuilta osoitteesta www.utu.fi/alumni. Oma mentorointipias on laadittu vuonna 2008.

HELSINGIN YLIOPISTO/LÄÄKETIETEELLISEN KOULUTUKSEN TUKI- JA KEHITTÄMISYKSIKÖ TUKE

Helsingin yliopistossa on lääketieteellisessä tiedekunnassa mentorointiohjelma, joka on tarkoitettu opiskelun loppuvaiheessa oleville. Mentorin määrittään enemmänkin kollegaksi kuin opettajaksi, hän on työkuumi, valmentaja, tukihenkilö, sparraaja, henkilökohtainen neuvonantaja ja aktorin parhaiden puolien virittäjä, kuten heidän oppaassaan todetaan. Ratkaisevaksi edellytykseksi mentorille katsotaan riittävä kokemus, lisäksi mentorin tulisi olla hyvä samaistumiskohde, kyvykäs vuorovaikuttaja ja laajalti arvostettu ammattilainen sekä omata laaja kontaktiverkosto ja hyvä motivaatio mentorointiin.

Käytössä on WebMentor-järjestelmä, jossa aktorimentori -parit etsitään tietoverkon avulla. WebMentorista opiskelija voi hakea itselleen sopivaa mentoria esimerkiksi tietyltä lääketieteen alalta. Kirjautuessaan järjestelmään sekä aktorit että mentorit kuvaavat omia lähtökohtiaan ja näkemyksiään mentoroinnista ja hyväksyvät samalla säännöt sekä luottamuksellisuuden periaatteen. Aktori lähettää pyynnön löytämälleen sopivalle mentorille ja jos tämä hyväksyy sen ja hallintokäyttaja vahvistaa asian, voi varsinainen mentorointi käynnistyä konkreettisesti.

WebMentor-järjestelmä löytyy osoitteesta <https://erins.it.helsinki.fi/mentor/> ja Mentorointi – lisää valmiuksia työelämään lääketieteen opiskelijoille -opas osoitteesta www.ltdk.helsinki.fi/tuke/opettajille/mentorointi_opettaja.pdf.

OULUN YLIOPISTO

Oulun yliopiston käyttäytymistieteiden laitoksella kokeiltiin mentorointia lukuvuoden 1998–1999 ajan yhdessä yliopiston työllistymispalveluiden kanssa. Lähtökohta oli tutkimuksellinen ja keskeisiä kysymyksiä olivat, tukiko mentorointi opiskelijoiden urasuunnittelua ja työelämäyhteyksien kehittymistä, lisäksi se elämänhallintaa, millaista sosiaalista tukea opiskelijat saivat mentoreiltaan ja kuinka mentorointia voitaisiin kehittää.

Mukana oli 13 opiskelijaa ja tutkija, tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita ja tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus sekä samalla evaluaatiotutkimus, jonka avulla selvitettiin mentoroinnin kehittämistä.

Mentorointia toteutettiin sekä parimentoroinneissa että yhteistapaamisissa. Mentorointiparit oli muodostettu usealla eri tavalla. Lähimentoriparin molemmat osapuolet asuivat samalla paikkakunnalla, mutta kahden hengen parien lisäksi oli myös kaksi kolmen hengen ryhmää, joissa oli yksi mentoritava ja kaksi mentoria. Etämentoriparin mentorin puolestaan asui jollakin muulla paikkakunnalla. Lähimentoriparit tapasivat useammin kuin etämentoriparit, jotka pitivät tapaamisten lisäksi yhteyttä sähköpostitse ja puhelimitse. Yhteistapaamisia oli neljä lukuvuoden aikana. Niissä annettiin ohjeita mentorpareille ja käytiin yhdessä läpi mentorointikokemuksia. Lisäksi ideoitin tulevia tapaamisia.

Tutkimustulokset kertoivat opiskelijoiden olleen mentorointiin tyytyväisiä. He saivat yhteyden työelä-

mään, selkeyttä kasvatustieteilijöiden erilaisiin työkuviin, rohkaisua ja neuvoja opintoihin ja työelämän kysymyksiin sekä apua varsinkin työnhakuun. Ongelmaksi koettiin ennen kaikkea kiire. Välillä oli vaikea löytää sopivaa aikaa tapaamisiin. Tapaamisia olisi pitänyt suunnitella etukäteen paremmin ja saada enemmän tietoa mentoroinnista menetelmänä. Kaiken kaikkiaan suunnittelun merkitystä olisi pitänyt osanottajien mielestä korostaa enemmän.

Lisätietoja löytyy Oulun yliopiston sivuilta osoitteesta www.edu oulu.fi/opinnayt/99/ktl/PESONEN.HTM.

YLEMMÄN AMK-TUTKINNON KEHITTÄMISVERKOSTO

Mentorointia voidaan hyödyntää monella tavoin. Esimerkiksi ylemmän amk-tutkinnon kehittämisverkosto on ottanut mentoroinnin yhdeksi menetelmäksi koulutuksen laadun parantamisessa. Suunnittelun tuloksena on laadittu laadunvarmistusjärjestelmän mentorointimalli ja sovittu sen jalkauttamisesta vuoden 2011 aikana sekä päätetty seurantatutkimuksesta. Tavoitteena on kehittää mallia ja arviointikriteeristöä vuonna 2012.

Amk-tutkinnon laadunvarmistusjärjestelmän mallissa mentorointia voidaan tarkastella prosessina tai tiettyyn tavoitteeseen tähtäävänä tehtävänä. Siinä nähdään prosessi eri vaiheineen merkittävänä mahdollisuutena kasvuun sekä ohjattavalle että mentorille. Mentoroinnin periaatteena on, että se tarkoittaa sellaista ohjausta ja tukea, jota osaava, kokenut ja arvostettu senioriasemassa toimiva henkilö antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle henkilölle. Mentor on neuvonantaja, joka seuraa, tukee, rohkaisee ja opastaa esimerkiksi uutta työyhteisöön tullutta kollegaansa.

Mentoroinnin merkitystä on tässä tapauksessa tutkittu sekä teoreettisesti menetelmänä sinänsä että käytännön kokemusten pohjalta.

Lisätietoja löytyy osoitteesta portal.hamk.fi/portal/.../8893926BFFED53F3E040A8CoC9416686.

ETELÄ-KARJALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN KEHITTÄMISKESKUS

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehittämisskukuksessa käynnistettiin keväällä 2005 Mentorointiprojekti, jonka tavoitteiksi oli määritelty opiskelijoiden ammatillisen kasvun tukeminen, koulun ja työelämän yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen, opiskelijoiden työllistyminen ja mentoroinnin kasvu myös yrityksissä. Tähän kehittämisprojektiin liittyvän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa toimiva ja tuloksellinen mentoroinnin malli kouluorganisaation ja työelämän välille.

Projektissa mentorointi määriteltiin seuraavasti:

- kahden henkilön välinen tavoitteellinen vuorovaikutussuhde
- oman alansa asiantuntija (mentori) ja työuraansa aloittava (aktori) vaihtavat kokemuksiaan, tietojaan ja näkemyksiään yhdessä sovituista aiheista
- korostuneina henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus
- perustana vapaaehtoisuus ja palkattomuus
- kokeneemman ja kehityshaluisen välinen prosessi perustuen keskusteluun, dialogiin
- tavoitteena välittää kokemuksia ja hiljaista tietoa sekä edistää tavoitteellisuutta ja luovuutta, lisätä erilaisuuden sietokykyä ja parantaa yhteistyötaitoja, auttaa ura- ja koulutusvalinnoissa sekä tunnistaa ja huomioida omia ja muiden ihmisten tunteita

Mentoroinnin tavoitteena ei ole perehtyminen tiettyyn alaan tai työpaikkaan, koska sitä varten ovat harjoittelujaksot, lisäksi käytettävissä on uraohjauspalveluita ja muuta opintojen ohjausta. Eri keinoja voi kuitenkin käyttää jatkumona ja tarvittaessa rinnakkainkin.

Lisätietoja löytyy Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymän sivuilta osoitteesta www.ekky.fi/mentorointi.

HAAGA-HELIA

HAAGA-HELIAssa mentorointiohjelma perustuu alumnitoimintaan niin kuin monissa muissakin korkeakouluissa. Periaatteet ovat myös samanlaiset kuin muillakin, sen sijaan pariennuodostus tapahtuu hieman poikkeavalla tavalla. Siihen kuuluu kolme ryhmätaapaamista, joissa muodostetaan parit ja käydään läpi ohjelman sisältö sekä kokemukset siinä vaiheessa, kun parit ovat jo tavanneet.

Mentorointi on jaettu kolmeen vaiheeseen:

1. Alkuvaihe: mentori ja opiskelija tutustuvat toisiinsa, luovat perusedellytykset parityöskentelylle sekä sopivat pelisäännöistä ja käytännön toimintatavoista kuten tapaamisten aikataulusta ja tapaamispaikoista.
2. Toimintavaihe: parit keskustelevat sopimistaan teemoista ja pyrkivät luomaan ja ylläpitämään rikkaa, vuorovaikutteista ja luottamuksellista keskustelua.
3. Lopettamisvaihe: pari kokoaa yhteen vuoden annin ja sopii suhteen mahdollisesta jatkumisesta tai sen päättämisestä. Vaikka projektin virallinen ja koordinoitu vaihe päättyy, pari voi jatkaa keskinäisiä tapaamisiaan.

Mentorointiohjelma on tarjolla sekä suomeksi että englanniksi. Lisätietoja löytyy osoitteesta www.haaga-helia.fi/fi/alumni/mentorointi.

Mentorointia yrityksissä ja yrittäjille

Yritysmaailmassa mentorointi toimii usein yrityksen sisällä ennen kaikkea henkilöstön valmennusohjelmana. Yritysmenatoroinnin taustalta löytyvät japanilaiset professorit Nonaka ja Takeuchi, jotka huomasivat mentoroinnin merkityksen tutkimisensa ammattitaidon siirtoa ja innovaatioiden syntyä japanilaisissa yrityksissä. Heidän mukaansa organisaatiossa syntyy tietoa käsitteellisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa. Kysymys on muunnosprosesseista, joissa tapahtuu sosiaalistamista, yhdistämistä, ulkoistamista ja sisäistämistä.

Suurista kansainvälisistä yrityksistä monilla on jo oma mentorointiohjelmansa, joukkoon kuuluvat mm. SAS, ABB, Merill Lynch, Guinness ja General Motors. Esimerkiksi Suomessa ABB:lla aloitettiin vuonna 2004 Tietoteollisuuden naiset (TiNA) -projektin osana yrityksen naisinsinööreille tarkoitettu ryhmämentorointi. Siinä lähdettiin liikkeelle naisten asemasta miesvaltaisella alalla ja yrityksen monimuotoisuudesta. Mukana oli lisäksi teekkarityttöjä ja hyödyt koettiin merkittäviksi kaikkien osapuolten taholta.

Perusteet mentoroinnin kokeiluihin ja käyttöön ottoon ovat eri yrityksissä hyvin erilaiset riippuen mm. siitä, mille henkilöstöryhmille sitä tarjotaan.

Yritysten mentorointikokeilujen ja -käytäntöjen lisäksi myös yrittäjyyden edistämiseen keskittyneet järjestöt ovat ottaneet ohjelmaansa mentoroinnin yhtenä hyödyllisenä toimintatapana.

Naisyrittäjyyskeskuksessa se on yksi keskeisistä naisyrittäjien tukemisen toimintamuodoista. Suomen Yrittäjien malli on suunnattu enimmäkseen yrityksiin organisaatioiden työntekijöiden ja johdon kehittämiseen. Yhteistyönä edellä mainittujen ja muiden toimijoiden kanssa on toteutettu www.yritysmenatorointi.fi.

fi -sivusto, joka keskittyy sekä yrittäjien väliseen että yritysten sisäisiin mentorointeihin.

Yrittäjämentorointiin on paneuduttu monissa yksittäisissä pilottihankkeissa. Niistä saadut hyvät kokemukset ovat entisestään kannustaneet mentorointiin yhtenä yrittäjyyden edistämisen välineenä.

Mentorointi on otettu myös osaksi yrittäjien ammattitutkinto- ja oppisopimuskoulutusta. Esimerkiksi Jyväskylän aikuisopiston Maaseutumatkailun ammattitutkintoon johtavasta koulutuksesta laaditussa kehittämisraportissa selvitetään mentoroinnin tarvetta ja toimintaedellytyksiä aikuisten monimuotokoulutuksen yhtenä vaihtoehtona. Siinä kokeiltiin myös verkkomentorointia.

Seuraavassa on esitelty suomalaisia yrittäjille tarjolla olevia mentorointiohjelmia sekä mainittu muutamia yrityksissä ja organisaatioissa toteutettuja mentorointeja. Esimerkeistä käy hyvin ilmi mentoroinnin moninaisuus.

NAISYRITTÄJYYSKESKUS

Naisyrittäjyyshakeskus on pitkään käyttänyt mentorointia naisjohtajien ja -yrittäjien tukena ja apuna. Sen mentorointimalli on ollut esimerkkinä monissa mentorointikokeiluissa.

Parimentorointi määritellään seuraavasti: kokenut yrittäjä (mentor) tarjoaa aloittelevan yrittäjän (aktoriin) yritystoiminnan kehittämisen tueksi yrittäjäosaamisensa, kontaktiverkostonsa ja henkisen tukensa. Näin mentorin tuen avulla aloittava yrittäjä osaa välttää yrittäjyyden alkuvaiheen karikot ja suunnata voimavaransa oikealla tavalla. Mentor vain ohjaa, aktor tekee päätökset.

Naisyrittäjyyshakeskuksen mentorointimalli perustuu kahdenkeskisiin paritapaamisiin, joissa osaava, kokenut ja arvostettu mentor ohjaa ja tukee kehityshaluista ja -kelpoista aktoria. Se on tavoitteellinen vuo-

rovaikutussuhde, joka perustuu molemminpuoliseen avoimuuteen, luottamukseen ja sitoutuneisuuteen. Mallissa on keskitytty nimenomaan aktoriin yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistämiseen ja uusien vaihtoehtojen löytämiseen liiketoiminnan kehittämisessä.

Onnistumisen edellytyksinä ovat pariin oikea valinta ja yhteensovittaminen sekä molempien vahva sitoutuminen parityöskentelyyn ja avoimuus. Myös mentor nähdään saavana osapuolena omassa yritystoiminnassaan esimerkiksi uusien ideoiden osalta.

Naisyrittäjyyshakeskuksella on lisäksi ryhmämentorointimalli. Siinä mentorilla on ryhmä eli useita aktoreita, mutta tavoitteet ovat samat kuin parimentoroinnissakin. Ryhmissä tapahtuu myös vertaismentorointia aktoreiden kesken. Ryhmät voidaan muodostaa saman alan, toisiaan tukevien alojen tai eri alojen toimijoiden kesken.

Mallin periaatteet ovat hyvin samanlaiset kuin parimentoroinninkin. Koko ryhmän kesken täytyy olla luottamusta, avoimuutta ja sitoutuneisuutta. Tavoitteena on aktoreiden yritystoiminnan kehittyminen lisäämällä heidän ammatillista osaamistaan, perehdyttämällä heitä yrittäjämaailman lainalaisuuksiin, vahvistamalla heidän itsetuntoaan sekä löytämällä uusia vaihtoehtoja liiketoimintaan.

Mentorointi kestää yleensä 4–6 kuukautta. Mentoripankissa on noin 150 nimeä, naisia ja miehiä. Mentoreille järjestetään vuosittain omaa koulutusta.

Ryhmämentorointimallia on käytetty myös maahanmuuttajanaisten yrittäjäkoulutuksen tukena ja lisäksi on toteutettu mentorointihankkeita mm. Latviassa, Liettuassa, Kaliningradissa ja Mosambikissa.

Lisätietoja löytyy Naisyrittäjyyshakeskuksen sivuilta osoitteesta www.naisyrittajyyshakeskus.fi/index.php?k=2059

SUOMEN YRITTÄJÄT RY

Suomen Yrittäjien Yritystoiminnan ABC -sivuilla on kuvaus myös mentoroinnista kohdassa Koulutus ja kehittäminen. Siellä mentorointi määritellään liikelämässä toimivien työntekijöiden taitojen ja valmiuksien parantamisen menetelmäksi.

Mentorointiohjelma eli valmennusohjelma on yrityksille markkinoitava menetelmä, jossa mentorit tulevat asiakasyrityksestä itsestään eli he ovat vanhempia työntekijöitä tai yrityksen johtohenkilöitä.

Neljän askeleen ohjelman tavoitteena on onnistunut mentorointi yritykselle. Ensimmäisellä askeleella mietitään, miksi organisaatio tarvitsee mentorointi- tai valmennusohjelman ja suunnitellaan tarkasti tavoitteet. Toisella askeleella päätetään, mitä halutaan tehdä ja mitä mentoreilta ja mentoroitavilta halutaan. Kolmannella askeleella yhdistetään oikeat mentorit oikeantyyppisille mentoroitaville henkilökemiat huomioon ottaen. Neljännellä askeleella johdetaan mentorintisuhteita huolellisesti.

Mentorointiohjelman tuloksina nähdään työntekijöiden pysyminen työpaikassaan, johtamistaitojen parantuminen, uusien johtajien luominen, työntekijöiden urakehityksen edistäminen ja organisaation tehokkuuden lisääminen.

Lisätietoja löytyy Suomen Yrittäjät ry:n osoitteesta www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/mentorointi.

YRITYSMENTOROINTI.FI

Yritysmentorointi.fi -palvelun tarjoavat yhteistyössä pääkaupunkiseudun yrittäjäjärjestöt, Naisyrittäjyyskeskus, NestorPartners ja Suomen yrityskummit, mukana ovat myös Uudenmaan ELY-keskus ja Helsingin kaupunki.

Mentorointi määritellään kahden ihmisen, nuoremman ja kokeneemman, väliseksi luottamukselliseksi suhteeksi ja Yritysmentorointi.fi palveluksi, jossa sa-

maa periaatetta sovelletaan businekseen. Yrittäjäil-tään vanhempi toimii nuoremman luotsina ja ohjaa ”aktorin ohi yrittäjyyden pahimpien karikoiden”.

Palvelussa korostetaan sitä, että aktori itse tekee yrityksensä päätökset. Mentori opastaa, neuvoa ja kannustaa eikä hän ole pomo, kouluttaja tai aktorin yrityksen omistaja, vaan tarjoaa nuoremmalle kollegalleen oman osaamisensa, kokemuksensa ja kontaktinsa. Tavoitteet ovat osaamisen ja kontaktien siirtäminen eteenpäin, uudemman yrittäjän kannustaminen, tukeminen ja auttaminen sekä vertaistuki yrittäjältä toiselle.

Mentorin tehtävä on auttaa aktoria kehittämään omaa toimintaansa ihmisenä, johtajana ja yrittäjänä. Hän inspiroi, kannustaa ja antaa puolueettoman kriittistä palautetta sekä voi avata uudelle yritykselle tärkeitä ovia omilla henkilökohtaisilla suhteillaan.

Mentorit ovat jo pitkään toimineita yritysjohtajia ja yrittäjiä, mutta eivät opettajia. Vastuu mentoroinnin etenemisestä on aktorilla, jonka on kuitenkin muistettava, että mentori käyttää aikaansa ilman korvausta, ja sitä on kunnioitettava. Mentoroinnin kesto on soveltavissa mentorin ja aktorin kesken, yleensä se on puolesta vuodesta pariin vuoteen ja tapaamisia noin kerran kuukaudessa. Sopimus ja pelisäännöt edesauttavat toimintaa.

Aktorilta odotetaan avoimuutta, aktiivisuutta ja opimishalua. Suhde on luottamuksellinen, joten omasta yrittämisestään voi puhua vapaasti. Mentorilla puolestaan oletetaan olevan ”rakkaus businekseen, aito auttamisen halu ja osaaminen” hallussaan. Palvelussa mukana olevilla mentoreilla on erilaiset kokemustaustat ja aktoreille luvataankin, että jokaiselle löytyy sopiva mentori.

Lisätietoja löytyy osoitteesta www.yritysmentorointi.fi.

HÄMEEN UUSYRITYSKESKUS

Hämeen Uusyrityskeskus määrittelee mentoroinnin seuraavasti: ”Mentorointi on nuoren ja seniorin välinen suhde, joka perustuu ajatukseen, että ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja suoraan sellaiselta henkilöltä, joka hän arvostaa.”

Uusyrityskeskus on laatinut oman mentorointioppaansa vuonna 2006 ja se perustuu vuosina 2003–2006 toteutetun Mentoroinnilla menestykseen - naisyrittäjien ohjattu kummitoiminta- ja verkostoituminen -hankkeesta saatuihin kokemuksiin.

Hanke jakautui kahteen mentorprojektiin, joissa kummassakin oli 15 aktoria ja 15 mentoria. Heidät valittiin hakemusten, haastattelujen ja psykologisten testien avulla. Edellytyksenä oli, että aktorin yrityksen tuli työllistää 1–5 henkeä ja sen toiminta oli jatkunut 1–3 vuotta. Toimialat saivat olla keskenään erilaisia. Mentorilta edellytettiin useiden vuosien kokemusta yrittäjyydestä, sosiaalisia taitoja ja keskustelutaitoja. Kummankin tuli sitoutua hankkeeseen kahdeksi vuodeksi.

Ensimmäisessä mentorprojektissa aktorit ja mentorit saivat yhden illan mittaisen valmennuksen, mikä osoittautui sitemmin liian lyhyeksi roolien täsmentämisessä. Lisävalmennuksen saamiseksi perustettiin aktor- ja mentortukiryhmät, lisättiin koulutusta ja tapaamisia projektipäällikön kanssa. Toisessa mentorprojektissa valmennukseen sisältyi jo sekä vuorovaikutustaitoja että aktorin ohjaustyön työstämistä. Lisäksi parityöskentelyn jo käynnistyttyä mentorit osallistuivat jatkovalmennukseen ja pienryhmätyöskentelyyn. Molempien valmennukseen sisältyi myös etä- ja välitehtäviä.

Hankkeissa todettiin, että onnistumiselle on ratkaisevaa parien muodostaminen ja siinä tärkeä tekijä on henkilöiden luonteenpiirteiden yhteensopivuus. Tavoitteena oli löytää arvoiltaan, asenteiltaan ja elä-

mänkatsomukseltaan mahdollisimman samankaltaiset, toistensa kanssa hyvin toimeentulevat parit. Yhtenä kriteerinä olivat osapuolten odotukset toisistaan. Pitkässä toivomuslistassa tärkeimmäksi nousi aktoreilla kannustavan, mutta rehellisen kritiikin saaminen mentoreilta ja mentoreilla aktorin aktiivinen sitoutuminen projektiin. Vastuu prosessin toimimisesta oli aktorilla.

Valinnassa käytetty psykologinen testi sisälsi henkilökohtaisen haastattelun, työtyyli- ja vuorovaikutuskartoituksen sekä persoonallisuuskartoitukset. Testejä pidettiin hyvinä syvällisemmän tiedon saamiseksi, mutta ei välttämättöminä.

Lopullisessa parien valinnassa vaikuttivat seuraavat asiat:

- aktorin kehittymistarpeet
- aktorin ja mentorin toiveet ja odotukset
- henkilökemia, persoonallisuudet
- koulutustaustat ja elämäkokemukset
- arvot
- samankaltaisuus/erilaisuus
- yrityksen toimiala
- perhesuhteet
- harrastukset

Kukin pari teki kirjallisen mentorsopimuksen, joka sisälsi käytännön työskentelyn projektissa, osapuolten roolit ja tehtävät. Aktorit tekivät mentorin kanssa oman henkilökohtaisen kehityssuunnitelmansa, joissa tavoitteet liittyivät seuraaviin kokonaisuuksiin:

- yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnittelu
- ammatillinen kehittyminen
- ajankohtaiset haasteet (tuotteistaminen, henkilökunnan palkkaaminen jne.)
- oman elämän hallinta

Tavoitteet kirjattiin seurantalomakkeelle, jossa oli myös mittarit tavoitteisiin pääsemisen arvioimiseksi, mikä tehtiin projektin puolivälissä ja lopussa yhdessä projektipäällikön kanssa. Aktorit kokosivat itselleen lisäksi työkirjaa, johon kerättiin myös kaikki projektin aikana jaettu materiaali omien materiaalien lisäksi.

Projektissa järjestettiin yhteisiä verkostoitumis- ja koulutustilaisuuksia, joissa käsiteltiin aktoreiden toimivia yritystoimintaan liittyviä aiheita. Ongelmaksi muodostui yhteisen ajan löytämisen vaikeus. Lisäongelma oli se, että koulutuksissa tuli toisille uutta tarpeellista tietoa, mutta toisille ne olivat tuttujen asioiden toistoa. Osallistujille järjestettiin myös yritysvierailuja, messumatkoja ja luentoja.

Hankkeiden rahoitus koostui Hämeen TE-keskuksen myöntämästä ESR-rahasta, Hämeen Uusyrityskeskuksen omarahoitusosuudesta ja aktoreiden osallistumismaksusta. Lisäksi tarvittiin vielä aktoreiden ja mentoreiden laskennallinen omarahoitusosuus heidän projektiin käyttämänsä työajan ja matkakulujen mukaan.

Molempien hankkeiden tulokset neljän vuoden ajalta olivat positiiviset. Aktorit ja mentorit kokivat kasvaneensa sekä ihmisinä että yrittäjinä. He saivat laajan yrittäjäverkoston ja myös hyviä ystäviä itselleen. Konkreettista yhteistyötäkin syntyi parien välille. Atk-valmiudet paranivat ja tietokoneen käyttö yritystoiminnassa lisääntyi. Aktor-yrityksissä syntyi 20 ja mentor-yrityksissä 19 uutta työpaikkaa projektin aikana.

Osa mentorointipareista aikoi jatkaa tapaamisia jatkossakin. Moni aktori oli valmis ryhtymään mentoriksi, kunhan kokemusta yritystoiminnasta kertyisi vielä lisää. Hankalinta ja ikävintä sekä aktorien että mentorien mielestä oli aikapula.

Mentorointi koettiin hyväksi menetelmäksi ja tulevaisuudessa entistä tarpeellisemmaksi. Käytetyn

mallin todettiin sopivan yhtä hyvin niin nais- kuin miesyrittäjillekin. Hankemaailmaa ei kuitenkaan katsottu parhaaksi paikaksi pysyvien menetelmien toimintakenttänä. Mentoroinnin nähtiin sopivan osaksi sellaisten organisaatioiden toimintaa, joiden oman työn osaksi sen voisi sulauttaa, kuten yrittäjäjärjestöt ja yrityspalvelukeskukset.

Mentorointiopas löytyy Hämeen Uusyrityskeskuksen sivuilta osoitteesta www.hameenuusyrityskeskus.fi/neuvontamateriaalit.

YRITTÄJIEN HYVINVOINTIKILTA

Hyvinvointia kiltatoiminnalla -hankkeessa on yhdistetty kiltatoiminta ja mentorointi. Hankkeen lähtökohdaksi oli huoli pk-yrittäjien jaksamisesta ja päätavoitteena oli rakentaa, ylläpitää ja edistää Uudenmaan alueen yrittäjien osaamista, jaksamista ja hyvinvointia tukevaa vertaistukiverkostoa luomalla ja valmentamalla paikallista kiltatoimintaa. Hanke toteutettiin Uudenmaan Yrittäjien ja Suomen Mielenterveysseuran yhteistoimin vuosina 2008–2010, mukana olivat myös Suomen Yrittäjät, Fennia, Espoon Yrittäjät ja Helsingin Yrittäjät. Rahoitusta saatiin lisäksi Raha-automaattiyhdistykseltä.

Hankkeeseen kuului koulutusosio, johon osallistui 83 pk-yrittäjää, sekä kiltaryhmät, joissa oli 27 yrittäjää. Jokaisessa kiltaryhmässä oli sekä yrittäjämentori että ohjaajamentori. Kolmessa neljän tunnin koulutusillassa noin kuukauden aikana käsiteltiin jaksamista ja hyvinvointia teorian, keskustelujen ja ryhmätöiden vuoropuheluna. Niissä tiedotettiin myös kiltamallista ja sen periaatteista.

Kiltaryhmät perustettiin koulutusten jälkeen. Niihin saivat koulutuksessa olleet ilmoittautua, kuhunkin ryhmään otettiin korkeintaan kuusi yrittäjää yrittäjä- ja ohjaajamentorin lisäksi. Tapaamisia oli noin kolmen neljän viikon välein pari tuntia kerrallaan.

Kiltamalli muistuttaa monessa kohdin mentorointia ja varsinkin ryhmämentorointia. Kiltaryhmän jäsenet ovat vaitiolovelvollisia ja luottamuksellisuus on toiminnan menestyksen edellytys. Jokainen osallistuja ottaa vastuuta ryhmän toiminnasta ja tapaamisten sisällöistä sovitaan yhdessä. Yrittäjämentorin tehtävänä on osallistua suunnitteluun ja huolehtia siitä, että aiheet vastaavat yrittäjien tarpeita. Ohjaajamentori on ryhmien ohjaamiseen perehtynyt asiantuntija, joka vastaa tapaamisten suunnittelusta ja toteutuksesta, pitää yhteyttä ryhmän jäseniin ja huolehtii jäsenten tasapuolisesta osallistumisesta.

Tulokset hankkeesta olivat kannustavia ja uudeksi tavoitteeksi asetettiin toimintamallin laajentaminen koko Suomeen. Alkuvaihetta päätettiin parantaa niin, että tiedottamiseen, kouluttamiseen ja osallistujien toisiinsa tutustumiseen varataan enemmän aikaa ja toteutetaan perusteellisemmin. Toiminnan käynnistämiseen suositellaan ohjausryhmää, joka vastaa ohjauksesta ja seurannasta sekä tukee toimijoita heidän työssään. Kiltatapaamisille laaditaan ja sovitaan ohjelmarunko, jotta varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Lopuksi järjestetään seminaari, jossa kiltaryhmät esittelevät yhdessä hyviksi todettuja arjen hallinnan keinoja. Samalla korostetaan hyvinvoinnin edistämistä, jaksamisen kehittymistä ja verkostojen voimaa.

Lisätietoja löytyy kirjasta Yrittäjän arki areenalla – hyvinvointia kiltatoiminnalla (2010).

KASTE-OHJELMA

Sosiaali- ja terveysministeriön Kaste-ohjelmassa määritellään sosiaali- ja terveyshuollon yleiset kehittämissävyt ja toimenpiteet vuosille 2008–2011. Sen teemana on ”Työtä hyvinvoinnin ja terveyden puolesta”. Pää tavoitteena on lisätä osallisuutta ja vähentää

syryäytymistä, lisätä terveyttä ja hyvinvointia sekä parantaa palveluiden laatua, vaikuttavuutta, saatavuutta ja kaventaa alueellisia eroja. Ohjelman toimenpiteitä toteuttavat valtio, kunnat, kuntayhtymät ja järjestöt. Yhtenä keinona on myös mentorointi.

Esimerkiksi Turun Työnantajain yhdistys tarjoaa KASTE-ohjelman kautta neljän vaiheen tukea yrittäjille:

- I-vaihe neuvonta: Ensimmäinen vaihe käsittää vapaamuotoisen keskustelun ja neuvonnan, jolloin voi kysyä mielipiteitä erilaisiin yritystoiminnan ongelmiin ja yhdistyksen ammattilainen sanoo oman mielipiteensä. Neuvonta on maksutonta.
- II-vaihe konsultointi: Toinen vaihe on vaativin vaihe yrittäjän ja yhdistyksen johtamisammattilaisen välillä. Ensin määritellään yhdessä hanke ja ongelma, jonka ratkaisemiseksi molemmat työskentelevät, kunnes sovitut toimenpiteet on suoritettu. Konsultoinnista maksetaan yhdistyksen hyväksymä palkkio.
- III-vaihe mentorointi: Yrittäjä saa mentorin, joka opastaa häntä löytämään vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin, johtamiseen ja henkiseen kasvuun. Myös mentoroinnista maksetaan yhdistyksen hyväksymä palkkio.
- IV-vaihe vertaistuki: Neljännessä vaiheessa tavoitteena on yrittäjän omien voimavarojen riittävydestä huolehtiminen. Siinä yrittäjä voi jakaa huolensa luottamuksellisesti ja etsiä omia voimavarojaan toisen samoja asioita kokeneen yrittäjän kanssa. Tarvittaessa voidaan käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita.

Lisätietoja löytyy Kaste-hankkeesta osoitteesta www.stm.fi/kaste ja Turun ohjelmasta osoitteesta www.turunay.fi/tuki-uusille-jasenille/.

ADULTA OY

Naisyrittäjille ja naisjohtajille on omat laajat mentorointiohjelmansa, kuten Adulta Oy:n (Keski-Uudenmaan aikuiskoulutuskeskus) vuonna 1997 käynnistänyt Aca-Femica. Projektissa olivat erityisenä kohderyhmänä akateemiset, työttömät tai työttömyysuhan alla olevat naiset. Yhteistyötä tehtiin laajasti suomalaisten naisjärjestöjen sekä Naisyrittäjyyskeskuksen kanssa. Projektin sisältyi myös kansainvälinen osio kolmen partnerimaan, Itävallan, Saksan ja Englannin kanssa.

Osallistujien valinnat tehtiin kirjallisten hakemusten ja haastattelujen pohjalta ja heistä osan valinnassa käytettiin myös Thomas-analyysia, jossa hakijat täyttivät lomakkeet ja asiantuntija teki niiden pohjalta heidän profiilinsa. Parivalinnassa huomio kiinnitettiin toimialojen vastaavuuteen, koulutustaustaan ja erityisesti persoonallisuuksien yhteensopivuuteen. Mentorointiprosessi liitettiin koulutuksen oheen tukemaan oman osaamisen tunnistamista, yrittäjyyden suunnittelua, yrityksen perustamista ja toiminnan käynnistämistä.

Aktoreille ja mentoreille järjestettiin yhden päivän mentorointikoulutus. Jokainen pari allekirjoitti sopimuksen ja aktoreiden tehtävänä oli pitää asialistaa jokaista tapaamista varten. Lopputuloksesta voidaan todeta, että kolmeksi kurssiksi jakautuneeseen ryhmään kuului 72 naista, joista kahdella ensimmäisellä kurssilla olleista 59:stä 13 perusti yrityksen ja viimeisen kurssin 13:sta naisesta 6. Koulutusmallissa mentorointia pidettiin olennaisen tärkeänä urasuunnittelun kannalta ja osa mukana olleista innostuikin jatko-opiskelusta.

Liian vähäinen resurssointi aiheutti kuitenkin ongelmia projektin toteuttamiselle. Suunnitteluvaiheessa eivät kaikki matkan varrella vastaan tulleet asiat olleet vielä tiedossa. Myös viestinnän, vuorovaikutuk-

sen ja vastuunjaon selkeyttä korostetaan loppuraportissa.

Loppuraportti löytyy osoitteesta <http://esrlomake.mol.fi/esrprojekti/loppurap/lr970740.html> ja lisätietoja Tuulikki Juuselan, Tuula Lillian ja Jari Rinteen kirjasta Mentoroinnin monet kasvot (2000).

POHJANMAAN BUSINESSMENTOROINTI -HANKE

Pietarsaaren seudun Elinkeinokeskus Concordia Oy on organisoinut mentorointia yrityksille vuodesta 2002 lähtien yhteistyössä Kokkolanseudun Kehitys Oy:n kanssa. Mentorointi määritellään kokemuksen, osaamisen ja tietotaiton siirtämiseksi, ja mentorit tekevät sitä vapaaehtoisesti. Oikea mentori haetaan haastatteleamalla ja apua saa myös Pohjanmaan BusinessMentorointi -hankkeen henkilökunnalta. Laajempi hanke toteutettiin 2000-luvun puolimaissa. Pääasiallisin kohderyhmä oli viidestä kymmeneen vuotta toimineet pienet ja keskiuuret yritykset sekä ne, joilla sukupolvenvaihdos oli ajankohtainen.

Lisätietoja löytyy osoitteesta www.kosek.fi/Kosek.aspx?id=66&pid=62&pid1=62.

MUUT ORGANISAATIOT

Muissakin organisaatioissa kuin yrityksissä on kehitetty ja löydetty mentoroinnin edut työntekijöiden osaamisen ja työssä viihtymisen lisäämisessä. Esimerkiksi sairaalamaailmassa on käytetty mentorointia apuna nopeiden muutosten hallitsemiseksi. Sitä ei ole tarjottu vain uusille työntekijöille, vaan myös jo pitkään työskennelleille, kuten Turun yliopistollisessa sairaalassa, jossa ensimmäinen mentorointiprojekti käynnistettiin vuonna 2000. Projektiryhmä valitsi ilmoittautuneista aktoreista ja mentoreista mielestään sopivat parit, jotka eivät yleensä tunteneet toisiaan etukäteen.

Myös esimerkiksi Metsähallituksessa käytetään mentorointia ja siihen voi työntekijä ilmoittautua mentoriksi tai aktoriksi – esimiehen luvalla. Aktori on voinut myös pyytää tuntemaansa ja arvostamaansa kollegaa mentoriksi. Kokeilu alkoi vuonna 2008. Jo aiemmin olivat johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittaneet eli JET-opiskelijat päässeet mentoroitaviksi.

Mentorointia on kokeiltu ja otettu käyttöön joissakin kaupungeissa tietyillä toimialoilla tai yksiköissä, kuten Espoossa vuonna 1998 rakennettaessa erityistä seniorimallia. Mallin idea on siinä, että senioriksi valikoituu eri organisaatioista henkilöitä, jotka ovat itse valmiita toimimaan mentoreina. He siirtyvät silloin osa-aikaeläkkeelle ja siirtyvät hoitamaan heille räätälöityjä seniorivakansseja. Tavoitteena on hiljaisen tiedon siirtäminen ja periaatteena ikääntyneen kokemuksen ja taitojen arvostaminen.

Mentorointi liiketoimintana

Maksuttomuuden katsotaan yleisesti kuuluvaksi mentoroinnin periaatteisiin. Käsitteiden väljästä käytöstä kertoo kuitenkin se, että mentorointi on myös joidenkin yritysten palvelutuote, jolloin se ei ole maksutonta. Coaching, valmennus, koulutus, konsultointi ja työnohjaus kuuluvat usein saman yrityksen tuotevalikoimaan, joskus tuotevalikoimaan sisältyvät myös erilaiset terapiat.

Yritykset tarjoavat mentorointia esimerkiksi tilanteeseen, jossa henkilö aloittaa uudessa tehtävässä tai organisaatiossa. Mentoroinnin katsotaan olevan sopiva väline mm. henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Mentorointi on otettu käyttöön joissakin yritysvalmennuksen koulutuksissa, joita yritystoiminnan yleiseen kehittämiseen keskittyneet yritykset tarjoavat. On myös yrityksiä, jotka valmentavat mentorointiin.

Liiketoiminnallinen mentorointi on tuotteistettu ja sovitettu sitä tarjoavien yritysten muuhun palvelutuotantoon. Pääsääntöisesti se on liiketoimintana rajatumpaa kuin esimerkiksi koulutus- ja yrittäjäorganisaatioiden tai yrittäjyyttä edistävien tahojen toimintana. Mentorointi voi olla yrityksen nimessäkin, mutta palvelutarjonta voi olla pääsääntöisesti jotakin aivan muuta, kuten laatukriteerien käyttöönottoa, arviointimenetelmän kehittämistä, kyselyitä ja historiikkien laatimista.

On myös yrityksiä, jotka tarjoavat personal trainer -palvelua yrittäjyyden edistämiseksi samaan tapaan kuin mentorointiakin käytetään. Sekin on henkilökohtaista ja yrittäjän tarpeista lähtevää ohjausta, jossa voidaan paneutua esimerkiksi esimies- ja yrittäjärooliin, alaisuuteisiin, ajankäyttöön, tavoitteellisuuteen, motivaatioon tai asenteisiin.

Kun mentorointia tarjotaan liiketoimintana, se eroaa muista mentoroinneista siinä, että näkökulma on yleensä enemmän yrityksen kuin yrittäjyyden kehittämässä. Mentorointi saattaa joissakin tapauksissa sisältää vain jonkin yritystoiminnan osa-alueen kehittämisen tai sitä käytetään yhden yksittäisen ominaisuuden parantamiseen. Mentorointipalvelua tarjoavilla yrityksillä on omat vakituiset mentorinsa, jotka ovat erikoistuneet konsultointiin, sparraukseen ja valmennukseen.

Lisätietoja löytyy mm. osoitteesta www.koulutus.fi/_mentorointi_.html sekä hakukoneiden kautta laittamalla hakusanaksi mentorointi.

Mentorointi ammattijärjestöissä ja -liitoissa

Akavan Erityisalat ry jatkaa eräiden ammattijärjestöjen ja liittojen jo aiemmin käynnistämää kokeilua mentoroinnista omien jäsenten tukena. Myös liiton jäsenjärjestöistä ainakin Tiedotusalan ammattijärjestö TAJ (nykyinen Viestinnän asiantuntijoiden ammattijärjestö Viesti ry) on kokeillut mentorointia. Akavalaisista liitoista SEFE Suomen Ekonomiliitolla on pitkä kokemus omasta mentorointiohjelmasta.

Monet ammattijärjestöjenkin mentorointiohjelmat on tehty yhteistyössä jonkin oppilaitoksen, tavallisesti alan korkeakoulun kanssa. Ne on myös suunnattu usein työuran alkuvaiheessa oleville palkansaajille, ei alkaville yrittäjille tai yrittäjiksi aikoville.

TIEDOTUSALAN AMMATTIJÄRJESTÖ TAJ (NYKYÄN VIESTI RY)

Tiedotusalan ammattijärjestö suositteli mentorointia otollisena menetelmänä erityisesti niille jäsenilleen, jotka olivat vastavalmistuneina siirtymässä työelämään tai olivat asiantuntijatehtävistä vaihtamassa esimiestehtäviin tai vaihtamassa ammattia. Myös yrittäjäksi ryhtyville pidettiin mentorointia hyvänä vaihtoehtona. Mentorointiohjelmaa luotsasi ulkopuolinen konsultti.

Mentorointiohjelma oli noin vuoden mittainen ja sen aikana mentorointiparit tapasivat kymmenisen kertaa. Tapaamisten välillä mentori saattoi antaa jonkin tehtävän pohdittavaksi, tietyn kirjan luettavaksi tai suositella osallistumista alan seminaariin. Muuten malli perustui keskusteluun ja kuunteluun. Mentorin valinta tapahtui sen mukaan, millaisia tarpeita ja tavoitteita aktori oli määritellyt itselleen. Mentorointiohjelmasta ei kuitenkaan tullut pysyvää jäsenpalvelua.

SEFE SUOMEN EKONOMILIITTO

SEFE tukee jäsentensä yksilöllistä urakehittymistä mentorointiohjelman avulla. Siinä kokenut ja osaava kollega (mentori) antaa tukea ja sparrausta nuoremmalle kehittymishaluiselle ohjattavalle (aktorille) vuoden ajan. Mentorointi on kokemusten, näkemysten ja osaamisen välittymistä parityöskentelynä, tavoitteena on muun muassa urasuunnittelun, itsetuntemuksen, muutosvalmiuksien ja uusiin työtehtäviin siirtymisen tukeminen. Myös verkostoituminen on koettu tärkeäksi.

Mentorointiohjelmat ovat olleet SEFEn suosituimpia ammatillisen kehittymisen jäsenpalveluita, ja niitä onkin järjestetty jo yli kymmenen vuoden ajan. SEFE vastaa osallistujien valinnasta, parivalinnoista, kirjallisesta materiaalista ja tilaisuuksien järjestämisestä. Pääkaupunkiseudun lisäksi mentorointia on toteutettu Turussa, Vaasassa ja Jyväskylässä.

Lisätietoja löytyy osoitteesta www.sefe.fi/portal/fi/ajankohtaista/tiedotteet?bid=372.

SUOMEN VALTIOTIETEILIJÖIDEN LIITTO SVAL

Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksella tehdyssä pro gradussa tutkimuskohteena olivat Suomen Valtiotieteilijöiden liiton mentorointiohjelmaan osallistuneet yhteiskuntatieteiden kymmenen opiskelijaa, joita haastateltiin pari vuotta mentoroinnin päättymisen jälkeen heidän siirryttyään kokopäiväopiskelusta työelämään.

Tutkimuksen mukaan mentoroitavat saivat mentoreiltaan ennen kaikkea tiedollista ja arvostustukea, mutta sen lisäksi myös emotionaalista ja konkreettista tukea sekä verkostotukea. Keskeisin vaikutus oli opiskelijoiden työelämään ja omaan uraan liittyvien ajatusten selkiytyminen, ja usko omaan pärjäämiseen vahvistui.

Mentorointi kuuluu SVAL:n jäsenpalveluihin. Hakea voi ympäri vuoden, mutta uusi ryhmä aloittaa kerran vuodessa. Mentorointi kestää vuoden ja paritapaamiset ovat noin kerran kuukaudessa. Liitto tarjoaa alku- ja päätöstapaamisen. Mentorit ovat jonkin aikaa työelämässä olleita ja loppututkinnon suorittaneita, mutta heidän ei tarvitse olla SVAL:n jäseniä. Aktorit ovat liiton opiskelijajäseniä.

Lisätietoja löytyy osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201001051009>.

RAKENNUSINSINÖÖRIEN LIITTO RIL

Rakennusinsinöörien liitolla on käynnistynyt vuonna 2009 yhteinen mentorointiohjelma Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun kanssa, jossa siitä vastaa Alumniyksikkö. Periaatteet ja tavoitteet ovat hyvin samanlaiset kuin yleensäkin korkeakoulujen alumnipohjaisissa mentoroinneissa. Parit osallistuvat keskinäisten tapaamisten lisäksi yhteiseen ohjelmaan, johon kuuluu neljä yleistä seminaaria sekä RIL-ohjelman omat seminaarit. Mentorointi kestää yleensä vuoden.

Lisätietoja löytyy osoitteesta polialumni.tkk.fi/public/content/newsItemShow.asp?ct_nid=17861029.

LUONNONTIETEIDEN AKATEMISTEN LIITTO LAL

Mentorointi määritellään Luonnontieteiden Akateemisten Liitossa lyhyesti tutustumiseksi luonnontieteilijän työelämään ja työnkuviin kokeneen kollegan johdolla. Tavoitteena on ennen kaikkea löytää oma urapolku. Kohderyhmänä tässäkin tapauksessa ovat ensisijaisesti alan opiskelijat. Mentorointia haluavat haastatellaan ennen valintaa eikä kaikille voida taata mentoria. Hanke toteutetaan yhdessä Agronomiliiton, Metsänhoitajaliiton ja Ympäristöasiantuntijoiden keskusliiton kanssa.

Lisätietoja löytyy osoitteesta www.luonnontieteilijat.fi/portal/tule_opiskelijajaseneksi/mentorointi.

Mentoriyhdistykset

Suomessa toimii muutamia yhdistyksiä, jotka kokoavat mentoreita ja työnohjaajia yhteen. Ne eivät ole ammatillisia edunvalvojia, vaan pääasiassa tavoitteena on tuoda esille valmennus-, työnohjaus- ja mentorointimenetelmiä, kehittää niitä ja tarjota väylä asiakkaille ja asiantuntijoille löytää toisensa.

EMCC FINLAND RY

The European Mentoring Centre (EMC) perustettiin vuonna 1992. Kun mukaan tuli vuonna 2002 myös valmentaminen, uudeksi nimeksi tuli The European Mentoring & Coaching Council (EMCC). Järjestön päätehtävänä on toimia eurooppalaisen mentoroinnin ja valmennuksen kehittämiseksi ja laadun varmistamiseksi. Tätä tehtävää se toteuttaa erityisesti alan tutkimuksesta tiedottamisella sekä eettisten normien ja parhaiden käytäntöjen luomisella.

Suomeen perustettiin oma kansallinen yhdistys EMCC Finland ry vuonna 2008. Se on asettanut erityiseksi tavoitteekseen mentoroinnin ja valmennuksen tutkijoiden ja ammattilaisten kokoamisen yhteen. Lisäksi tavoitteena on edistää kansallista ja kansainvälistä verkostoitumista ja hyvien käytäntöjen tunnistamista, kehittämistä ja levittämistä.

EMCC Finland tarjoaa jäsenilleen yhteisiä tapaamisia ja asiantuntijaluentoja teemalla Kasvukumppanit. Koska jäsenet toimivat monilla eri aloilla, monenlaisissa tehtävissä ja erityyppisissä organisaatioissa, syntyy jäsenten kesken myös laaja ammattilaisten verkosto.

Lisätietoja löytyy yhdistyksen sivuilta osoitteesta www.emccouncil.org.

JOHDON TYÖNOHJAAJAT JA MENTORIT RY

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry on perustettu vuoden 2004 alussa edistämään johdon ja esimiesten työnohjauksen avulla hyvää johtamista ja työyhteisöjen hyvinvointia, kuten yhdistyksen sivuilla todetaan. Yhdistys seuraa johdon työnohjaajien koulutuksen laatua, asettaa kouluttajille pätevyyskriteerit, varmistaa työnohjaajien pätevyudet ja auktorisoi työnohjaajat.

Yhdistys järjestää jäsenilleen täydennyskoulutusta ja tapaamisia. Se myös kehittää työnohjaajakoulutuksia yhteistyössä yliopistojen ja muiden korkeakoulujen oppilaitosten kanssa.

Yhdistyksen sivuilla on työnohjaaja- ja mentoripankki sekä hinnoittelusuositukset ja Johtajan sparraaja -niminen oma lehti. Lisäksi sivuilta löytyvät yhdistyksen laatimat eettiset periaatteet.

Lisätietoja löytyy yhdistyksen sivuilta osoitteesta www.johdontyonohjaajat.fi.

NESTORPARTNERS RY

NestorPartners ry on ollut vuodesta 1978 lähtien aktiivipalveluksensa yrityselämässä jättäneiden, kokeneiden liikkeenjohtajien ja asiantuntijoiden muodostama yhteisö. Jäsenillä on pitkäaikainen liikkeenjohdon kokemus tai he ovat toimineet liikkeenjohdon asiantuntijatehtävissä. Tavoitteena on tarjota jäsenten kokemus tämän päivän yritysjohdon käyttöön.

Nestori voi toimia paitsi perinteisesti mentorina, myös esimerkiksi yrityksen hallituksen jäsenenä muutostilanteissa, johdon vaihtuessa, yritysjärjestelyissä, riskien hallinnassa tai rahoitus- ja sijoitustoiminnassa tai toimeksiantosopimuksella yritysjohdon neuvonantajana.

Lisätietoja löytyy yhdistyksen sivuilta osoitteesta www.nestorpartners.fi.

SUOMEN COACHING-YHDISTYS

Suomen Coaching-yhdistys määrittelee tehtäväkseen sekä liike-elämään liittyvän että organisaatioissa tehtävän coachingin kehittämisen, tutkimisen, tunnettujen ja arvostuksen lisäämisen sekä alalla toimivien coachien ammatillisen osaamisen kehittämisen.

Yhdistykseen kuuluvilla coacheilla on korkeakoulutason peruskoulutus tai vastaava, kokemusta sekä liike-elämästä että valmennustyöstä, näyttöä korkeatasoisesta ammatillisesta toiminnasta sekä perus- ja jatkokoulutusta coachingista. Jäsenet ovat sitoutuneet noudattamaan yhdistyksen eettistä ohjeistoa.

Yhdistys tarjoaa Coaching diplomikoulutusta neljä päivää kestäväenä kurssina, joka kattaa seuraavat osa-alueet: Coachingin peruskysymykset ja etiikka; Tuloksellinen vuorovaikutus, suora kommunikaatio, palaute, haastaminen ja vaikuttavat kysymykset, Henkilöbrändin kehittäminen ja markkinointi, läsnäolo ja aktiivinen kuuntelu sekä Asiakassuhteen luominen ja Coachina kehittyminen.

Suomen Coaching-yhdistyksen sivuilta löytyy myös Valmentajahaku, jonka avulla voi hakea itselleen sopivaa coachia valmentajalistalta. Lisäksi tutustuttavana on yhdistyksen Eettinen ohjeisto. Sivuilla on kaikille avoin Coachingpedia, jossa on koottuna sekä tutkimuskirjallisuutta, hankkeita että käytännön esimerkkejä ja muuta aineistoa coachingiin liittyen.

Lisätietoja löytyy yhdistyksen sivuilta osoitteesta www.coaching-yhdistys.com.

SUOMEN TYÖNOHJAAJAT RY

Suomen Työnohjaajat ry on vuonna 1982 perustettu koulutettuja työnohjaajia ja eri työnohjaustapoja yhdistävä aatteellinen yhdistys. Yhdistyksen toiminnassa huomioidaan sekä työnohjaajien ammatillisen taustan erilaisuus että työnohjauksen monimuotoisuus. Yhteistä on kuitenkin sitoutuminen yhdistyksen

eettisiin periaatteisiin sekä erilaisten työnohjauksen teoreettisten viitekehysten arvostaminen.

Yhdistys yhdistää työnohjaajia ja toimii työnohjauksen puolestapuhujana. Yhdistyksen tavoitteena on kehittää työnohjausta vastaamaan työelämän ja työnohjattavien tarpeita. Se tukee jäseninään olevien työnohjaajien toimintaa, seuraa työnohjaajakoulutuksen laatua ja edistää työnohjaajien ammatillista pätevyyttä.

Suomen työnohjaajat kehittää ja tutkii työnohjausta ja järjestää jäsenilleen koulutusta ja vuosittaisen työnohjauskonferenssin yhdessä jonkin työnohjaajakouluttajatahon kanssa. Yhdistys tekee yhteistyötä pohjoismaisten työnohjaustoimijoiden kanssa.

Yhdistys tuottaa jäsenpalveluja, jotka edistävät työnohjaajien ammatillista kehittymistä ja tukevat työnohjaustyötä. Tavoitteena on lisätä ammatillista verkostoitumista ja yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Lisätietoja löytyy mm. Suomen Työnohjaajat ry:n sivuilta osoitteesta www.suomentyonohjaajat.fi.

SUOMEN YRITYSKUMMIT RY

– BUSINESS MENTORS FINLAND RY

Suomen Yrityskummit ry perustettiin vuonna 2001 jatkamaan Suomen Kuntaliiton neljävuotisen Yrityskummiprojektin toimintaa. Yhdistyksen jäsenenä on yli 800 yrityskummiä, kuntia, seudullisia elinkeinoyhtiöitä, järjestöjä ja yhdistyksiä. Taustaryhminä ovat olleet aikanaan mm. kauppa- ja teollisuusministeriö, sisäasiainministeriö, työministeriö sekä maa- ja metsätalousministeriö.

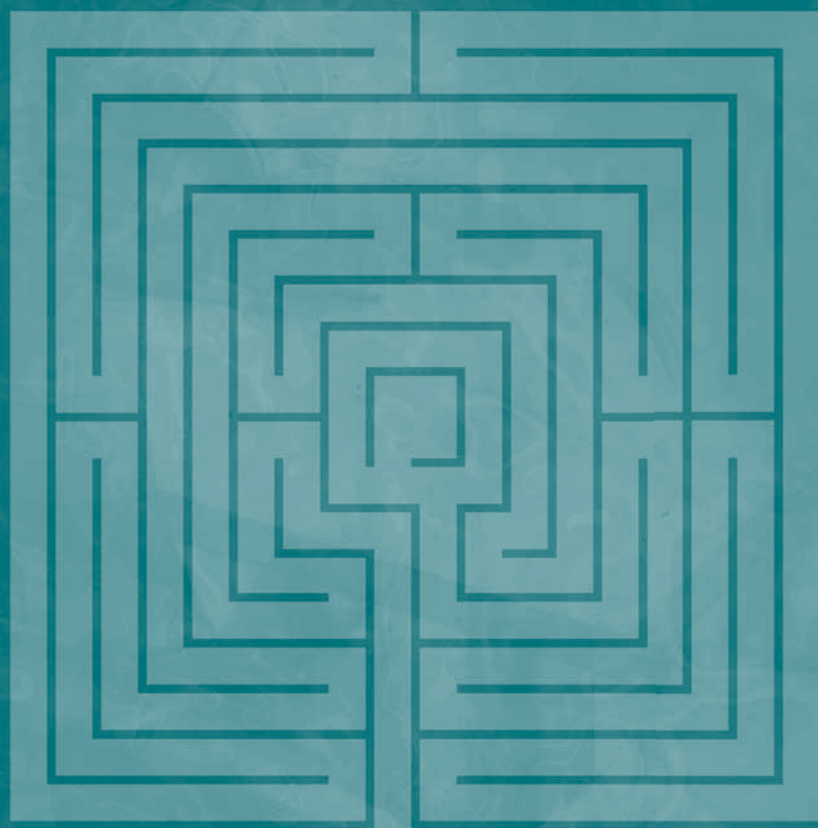
Yhdistys määrittelee yrityskummin yrittäjän tai yrittäjäksi aikovan luottamukselliseksi keskustelukumpaniksi ideoiden kehittämisessä. Kummi mainitaan myös yrittäjän sparraajaksi ja valmentajaksi, joka katsoo asioita ulkopuolisin silmin. Yrityskummi kyselee, tar-

joaa verkostoja ja välineitä yritystoiminnan kehittämiseen. Yrityskummit ovat yleensä kokeneita yritysjohtajia ja elinkeinoelämän asiantuntijoita, usein jo eläkkeelle siirtyneitä. He toimivat sekä yritysten että kuntien elinkeinotoiminnan kehittäjäkummeina.

Yrityskummitoiminta on maksutonta. Toimintaan tulee tukea kunnilta, järjestöiltä, seudullisilta elinkeino- ja kehittämissyhtiöiltä, yhdistyksiltä ja myös yrityksiltä. Vuoden 2009 aikana yrityskummit auttoivat 920 yritystä eri puolilla Suomea ja tapaamisia oli yhteensä yli 2000. Kummit toimivat pääsääntöisesti kunnittain.

Yrityskummit ovat lisäksi solmineet yhteistyösopimuksen Suomen uusyrityskeskusten kanssa. Tarkoituksena on parantaa neuvontapalveluita, pilotoida hyviä toimintamalleja sekä parantaa Uusyrityskeskusten ja Yrityskummien keskinäistä neuvonta- ja palvelutuntemusta. Myös uusyrityskeskukset tarjoaa maksutonta ja luottamuksellista neuvontaa yritystoimintaa suunnitteleville ja aloittaville yrittäjille.

Lisätietoja löytyy yhdistyksen sivuilta osoitteesta www.yrityskummit.fi.



Mentoroinnin teoria ja tutkimus

Mentoroinnin tutkimusta on viimeisten parin vuosikymmenen aikana tehty varsinkin käytännön kokeilujen yhteydessä ja niistä on laadittu myös opinnäytteitä sekä tehty väitöskirjoja. Kiinnostus mentorointia kohtaan on selvästi kasvanut sekä käytännön toteutuksina että tutkimuksen kohteena. Tämän vuoksi mentoroinnista on saatavilla runsaasti tietoa erilaisista kokemuksesta ja tutkimukseen perustuvista lähteistä.

Käsitteiden käyttö on kuitenkin vaihtelevaa varsinkin mentoroinnin ja muun valmentamisen ja ohjaamisen markkinoinnissa. Sen vuoksi on syytä käydä läpi sellaiset käsitteet, joita käytetään rinnan mentoroinnin kanssa tai joilla saatetaan tarkoittaa hyvin samantyyppistä toimintatapaa kuin mitä mentorointikin on.

Mentorointia vai valmennusta

Kun mentorointiin on olemassa monta erilaista lähestymistapaa, seuraa siitä myös käsitteiden käytön satunnaisuutta. Toisaalta mentorointi käsitteenä määritellään useissa yhteyksissä tarkasti, mutta suosioon nousseena toimintatapana se on otettu ehkä markkinointimielessäkin niihinkin yhteyksiin, mihin se ei varsinaisesti kuulu.

Ennen kaikkea mentorointi on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, kuten Tuula Lillia sen määrittelee mentoroinnin teoriaa valottavassa artikkelissaan kirjassa *Mentoroinnin monet kasvot* (2000). Mutta vuorovaikutus ja tavoitteellisuus ovat olennainen osa myös valmennusta, coachingia ja työnohjausta.

VALMENNUS

Valmennus on liitetty perinteisesti yleisimmin urheiluun, mutta on myöhemmin laajentunut monille muillekin aloille.

Valmennusta tarjotaan yrittäjille moniin eri yritystoiminnan osa-alueisiin työhyvinvoinnista markkinointiin ja myyntiin. Alalla on erittäin monia ja monenlaisia yrityksiä palveluineen sekä useita yritystoiminnan kehittämiseen tähtäviä hankkeita ohjelmineen.

COACHING

Suomen Coaching-yhdistyksen määritelmän mukaan ”coachingissa tähdätään valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen, parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja. Coach auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalin. Näin valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiotaan menestymään.”

Coach on siis henkilö, joka auttaa valmennettavaa. Hänen ydinosaamiseensa kuuluvat coachingin perusteet, asiakassuhteen luominen, tuloksellinen vuorovaikutus, oppimisen ja tuloksellisuuden tukeminen sekä organisaatiot ja tulevaisuus. Coachin palvelut ovat aina maksullisia ja vuorovaikutussuhde on leimallisesti asiakassuhde.

TYÖNOHJAUS

Työnohjaus on ammatillista toimintaa, jossa koulutautunut työnohjaaja työstää ohjattavansa tapaa tehdä työtään. Ohjaus tapahtuu dialogisessa suhteessa keskustelemalla. Näin määrittelee työnohjauksen professori Soili Keskinen. Hänen mukaansa työnohjaus on työn tutkimista ja siitä oppimista.

Oman tietotaitonsa perusteella työnohjaaja voi auttaa ohjattavaa selkiyttämään tavoitteitaan, työolosuhteiden, työn kuormituksen ja oman työminänsä piirteitä. Analyysin pohjalta ohjattavalla on tavoitteena tiedostaa paremmin omaa toimintaansa ja sitä kautta oppia säätelemään, kehittämään, muuttamaan ja hallitsemaan työtään.

Suomen työnohjaajat ry määrittelee työnohjauksen siten, että se ”on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä.”

Työnohjauksessa on monia yhtäläisyyksiä mentoiminnan kanssa. Sekin on samalla tavoin vuorovaikutteista ja kumpikin osapuoli hyötyy. Työnohjausta voidaan antaa yksilölle tai koko työyhteisölle tai tietylle ammatillisesti rajatulle ryhmälle. Ohjauksen onnistumiseksi määritellään selkeät tavoitteet, joita voidaan tarvittaessa tarkistaa. Kestoksi suositellaan vuodesta kahteen vuotta ja tapaamiset kestävät tunnista puoleentoista tuntiin. Erona mentorointiin on se, että tapaamisvälit on lyhyempiä, työnohjauksessa käydään yleensä parin kolmen viikon välein.

Toimivan suhteen edellytyksenä on ehdoton luottamuksellisuus ja työnohjaaja sitoo vaitiolovelvollisuus. Suomen työnohjaajat määrittelevät ohjaustilanteen sellaiseksi, että ”Jokaisella on itsemääräämisoikeus sen suhteen, mitä ja miten työnohjauksessa kertoo asioista. Kukin ratkaisee itse, miten avoimesti ja mitä kaikkea kertoo, mihin kysymykseen vastaa ja miten. Jokainen on vastuussa siitä, mitä itse puhuu ja toisen pitää kunnioittaa myös toisen vaikeudesta.”

Työnohjauksen maksaa yleensä työnantaja, mutta sen voi ohjattava hoitaa myös itse. Hinta sovitaan aina ohjattavan kanssa, siihen vaikuttavat työnohja-

jan koulutus, kokemus sekä tehtävän arvioitu vaatavuustaso.

SPARRAUS

Sparraajaa kutsutaan usein harjoitusvastustajaksi. Käsite tuleekin urheilun puolelta nyrkkeilystä. Jotta sparrauksesta on hyötyä, on osapuolten oltava suunnilleen samalla tasolla, koska ohjaaja on ohjattavansa aktiivinen vastustaja, muuten tämä ei kehity.

Urheilumaailmasta työmaailmaan siirryttäessä voidaan todeta, että sparraajan on samalla tavalla oltava yhtä vahva kuin sparrattavankin eli tunnettava tämän työ, työhön liittyvät olosuhteet ja työympäristö. Sparraajalla on mahdollisuus esittää uusia näkökulmia, kyseenalaistaa entiset toimintatavat ja haastaa ohjattavaa innovatiivisempiin ratkaisuihin. Sparraus sopii parhaiten tilanteessa, jossa halutaan muuttaa ja kehittää omaa toimintaa tai luoda visioita.

TUTOROINTI

Tutorointi (tuutorointi) on pitkään ollut käytössä varsinkin korkeakouluissa. Se on yleensä vapaaehtoista joko uusien opiskelijoiden opastamista opiskelun alkuvaiheessa tai se voi jatkua pitempäänkin opintojen etenemisen seuraamisena, vertaistukena ja opiskeluun motivoivana tukena.

Tutorit kokevat saavansa myös itselleen hyötyä mm. vastuuntunnon kasvamisen ja kokonaisuuksien hallinnan sekä verkostoitumisen kautta. Myös esiintymis- ja ryhmätyötaitojen ovat monet todenneet parantuneen. Joissakin korkeakouluissa tutoroinnista saa myös opintopisteitä.

KONSULTOINTI

Konsultointi voidaan määritellä hyvin monella tavalla toimijoista ja toimintaympäristöstä riippuen. Monet konsulttiyritykset käyttävät rinnakkain konsultoinnin

kanssa myös käsitteitä valmennus, ohjaus ja mentoointi. Konsultointi on liiketoimintana aina maksullista, arkikielessä konsultoinnilla tarkoitetaan yleensä neuvontaa ja yhdessä pohtimista.

Edellä on lyhyesti määritelty erilaisia menetelmiä, joita käytetään sekä yksittäisten työntekijöiden, ennen kaikkea johto- ja esimiestehtävissä olevien henkilöiden sekä yrittäjien työn ja toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen. Yhtäläisyyksiä mentorointiin on paljon luottamuksellisuudesta vuorovaikutukseen, suunnitelmallisuudesta sopimuksellisuuteen.

Erojakin eri menetelmien välillä löytyy. Ohjaajan rooli on erilainen: sparraaja ja coach ovat aktiivisia ohjattavan alan eli substanssin hallitsijoita, työnohjaaja taas on työkäyttäytymisen ja aikuisen oppimisen ohjauksen asiantuntija ja voi toimia monilla eri aloilla. Mentorille katsotaan yleensä riittävän oman alansa vahva kokemus.

Mentoroinnin muodot ja käsitteet

Mentoroinnin muodot ja mallit vaihtelevat, ne voivat olla tilannekohtaisia, osittain strukturoituja, tarkasti ohjattuja, muodollisia tai epämuodollisia, huolellisesti suunniteltuja tai luonnollisesti eteneviä. Mallit sovitetaan siihen toimintaympäristöön, jossa niitä halutaan menestyksellisesti toteuttaa. Ne ovat erilaisia korkeakouluissa, oppisopimuskoulutuksessa, yrittäjillä, julkisessa hallinnossa, järjestöissä tai suurissa yrityksissä.

Monessa mentoroinnin mallissa ja ohjelmassa lähtökohta on hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneemalta yrittäjältä tai kollegalta tulokkaalle. Hiljainen tieto ja siihen liitettyä myös taito on tullut mukaan keskusteluun samaan tahtiin kuin puhe eläköitymisestä on lisääntynyt. On oivallettu, että työelämästä pois siirtyvien mukana lähtee myös paljon sellaista osaamista, joka on vaikea kuvata käsitteellisen tiedon avulla.

Kanadalainen informaatiotutkija Chun Wei Choo (1998) jakaa tiedon lajit hiljaiseen tietoon, käsitteelliseen tietoon ja kulttuuriseen tietoon. Kulttuurinen tieto liittyy hänen mukaansa tiedollisiin ja tuntemuksellisiin rakenteisiin, joiden varassa ihmiset selittävät, ymmärtävät ja arvioivat yhteisöään, sen arvoja, uskomuksia ja oletuksia vuorovaikutteisesti. Käsitteellinen tieto on muodollista, systemaattista ja tarkasti määriteltyä, kaavoja, sääntöjä ja muistioita. Mentoroinnin liike-elämään laajentaneiden Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin mielestä hiljainen tieto kannattaisi muuttaa käsitteelliseksi tiedoksi, jotta se tulisi laajemman ihmisjoukon voimavaraksi.

Piiloinen tai hiljainen tieto puolestaan on Chun Wei Choon mukaan hyvin henkilökohtaista, ihmisen toimintaan, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin sidottua, ja sen vuoksi sitä on vaikea jakaa. Se sisältää teknisiä

osa-alueita, jotka liittyvät ammattitaitoon ja taitotietoon, mutta myös kognitiivisia tekijöitä, joiden avulla ihminen hahmottaa, käsitteellistää ja ymmärtää todellisuutta. On myös todettu, että hiljainen tieto on jaettavissa vain reaaliaikaisessa ja kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, joten mentorointi sopii sen siirtämiseen hyvin.

Mentorointia voidaan toteuttaa perinteisenä parimentorointina, ryhmissä, verkossa ja näiden erilaisina yhdistelminä. Tavoitteet voivat olla hyvinkin yksilöityjä ja konkreettisia esimerkiksi muutostilanteessa, mutta usein mentoroinnissa on kysymys hyvin kokonaisvaltaisesta toiminnasta, jossa molemmat osapuolet tai ryhmän jäsenet ovat mukana koko persoonallaan.

Mentorointi on yleensä aktorille maksutonta eikä mentorille makseta korvausta. Näin toimitaan perinteisessä mentoroinnissa, mutta toimintatavan suosion kasvettua siitä on tehty myös yritystoimintaa, jolloin se on maksullista. Näissä tapauksissa olisi selvempää käyttää valmennuksen tai coachingin käsitteitä. Joissakin mentorointiohjelmissa aktori maksaa osallistumismaksun järjestävän organisaation kulujen kattamiseksi. Joskus aktorin ja mentorin välillä sovitetaan kulujen korvaamisesta esimerkiksi matkojen ja majoituksen osalta.

Seuraavassa on avattu ja määritelty joitakin keskeisiä mentoroinnin käsitteitä. Eri malleissa, hankkeissa ja tutkimuksissa on käytössä muitakin termejä, joita saatetaan tarvita juuri siinä toimintaympäristössä.

PARIMENTORINTI

Parimentorointi on mentoroinnin perinteinen ja yleisin toimintamuoto. Siinä kokeneempi osapuoli toimii mentorina kokemattomamman aktorin tukijana ja neuvonantajana.

RYHMÄMENTOROINTI

Monissa toimintaympäristöissä on kokeiltu ja hyväksitty myös ryhmämentorointi, jota usein käytetään parimentoroinnin ohella. Ryhmän koko on yleensä suhteellisen pieni, korkeintaan viisi-kuusi henkilöä, jotta kaikki mukanaolijat saavat riittävästi aikaa ja muiden huomiota. Kysymys on samalla myös vertaismentoroinnista, jossa aktorit mentoroivat toisiaan. Tavallisesti ryhmämentoroinnissa on vain yksi mentori, mutta on mahdollista toteuttaa myös useamman mentorin mallia. Joissakin tapauksissa on käytetty mentorointikoordinaattoria, jotta toiminnan käytännön järjestelyt on saatu toimimaan sujuvasti. Ryhmämentoroinnille rinnakkaisia termejä ovat yhteismentorointi ja joskus myös vertaismentorointi.

VERTAISMENTOROINTI

Vertaismentoroinnissa ei ole erikseen mentoria ja aktoria, vaan esimerkiksi saman alan ihmiset tai saman paikan työntekijät mentoroivat toisiaan. Tätä toimintamuotoa on käytetty mm. terveydenhuollon henkilöstön ja opettajien mentoroinnissa.

KÄÄNTEINEN MENTOROINTI

Käänteisellä mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että mentori ei ole se vanhempi ja viisaampi, vaan nuorempi osapuoli, joka hallitsee jonkun tietyn osa-alueen, jossa vanhempi työntekijä tai yrittäjä haluaa kehittää osaamistaan.

VERKKOMENTOROINTI ELI E-MENTOROINTI

ELI VIRTUAALIMENTOROINTI ELI TELEMENTOROINTI

Pääsääntöisesti mentorointi on aina kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta kuten niin monissa muissakin ihmisten välisissä kohtaamisissa, myös mentoroinnissa on kokeiltu ja otettu käyttöön tietoverkot. Harvemmin verkkomentorointia käytetään ai-

noana muotona, mutta sillä on etunsa varsinkin siksi, ettei se ole paikkaan sidottua. Ongelmaksi voi tulla kuitenkin se, miten saada luottamuksellinen suhde aikaan tapaamatta henkilökohtaisesti. Toisaalta kun kommunikointi monien ihmisten välillä on siirtynyt suurelta osin tietoverkkoihin, on se merkinnyt heille myös tottumista sitä kautta tapahtuvaan tutustumiseen.

Verkkomentorointia on kehitetty mm. Virtuaaliammattikorkeakoulun Arvointiprojektissa. Sen henkilöstökoulutuksessa on verkkomentoroinnin edut nähty seuraavasti: se voi antaa perinteistä mentorointia enemmän aikaa reflektiolle ja oppimiselle, se voi tukea harkitumpien ja enemmän oivalluksia tuottavien kysymysten tekemistä, tallentuviin keskusteluihin voi palata helpommin ja kirjoittamalla pohtiminen vahvistaa asian syvällisempää käsittelyä. Mentorilta edellytetään verkopedagogiikan ja tietoteknisen osaamisen lisäksi samoja asioita kuin mentoroinnissa yleensä, aktiivisuutta, motivaatiota, sitoutumista, ilmaisukykyä ja vuorovaikutustaitoja.

Virtuaalilyöskentelyyn tulee kaikkien osallistujien perehtyä niin, että orientoituminen, osaamisen varmistaminen, toimintakulttuurin muutos ja pelisääntöjen varmistaminen toteutuvat jokaisen kohdalla, varsinkin kun on kysymys ryhmämentoroinnista. Onnistumisen edellytyksiä ovat mm. säännöllisesti toistuvat kontaktit ja niiden huolellinen etukäteisvalmistelu, halu oppia ja tehdä yhdessä, yhtenäiset ja tiedostetut tavoitteet, keskinäinen luottamus, sosiaalinen vuorovaikutus, hyöty osallistujille ja kyky vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Avoin verkkoammattikorkeakoulu AVERKO (www.averko.fi) on kehittänyt verkkomentorointia myös yrittäjyyden edistämisessä. Sitä hallinnoi Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Yhteistyötä on tehty Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n kanssa. Yhdessä on luotu

eMGE-toimintamalli (eMentoring promoting Growth Entrepreneurship), jossa kehitetään e-mentorointia ja tuetaan yritysten kasvuhallukkuutta.

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun julkaisussa Kumppanuuksia ja kuulumisia työelämästä (2009) verkkomentorointi on määritelty kahden tai useamman henkilön väliseksi yhteistyöksi, missä osapuolet haluavat kehittyä yhteisellä kiinnostuksen alueella hyödyntäen keskinäisessä vuorovaikutuksessa verkkoa ja sähköisiä viestintävälineitä. Verkkomentoroinnin edut nähdään suurina nimenomaan niissä tapauksissa, joissa etäisyydet tai aikapula voisivat hankaloittaa mentorointia.

Mallissa luotiin virtuaalinen toimintamalli ja -tila, jossa ovat mukana korkeakoulun tutkimus- ja kehitystyö, yrittäjäjärjestö sekä aloittelevat ja kokeneet yrittäjät ja jossa jaetaan kertynyttä yrittäjäkokemusta nimenomaan kasvuyrittäjyydestä. Mentorien ja aloittelevien yrittäjien kahdenkeskiset keskustelut virtuaalisessa työtilassa kestivät kaksi kuukautta.

Jokaiselle mentoriparille oli oma mentorointitila, jossa oli kuuden teeman alla yhteensä 15 keskusteluympäristöä. Keskustelua oli mahdollista laajentaa myös muihin mentoriparille tärkeisiin näkökulmiin. Aloittelevat yrittäjät saivat neuvoja, ideoita, tukea ja uusia näkökulmia yrityksen kasvuun. Haasteena oli säännöllisen vuorovaikutuksen löytäminen ja keskustelun ylläpitäminen. Toisensa tunteneilla ja verkkokeskusteluun tottuneilla se sujui paremmin kuin muilla. Kiire ja henkilökohtainen työtilanne vähensivät osallistumista ja saattoivat olla este sitoutumiselle.

ORGANISAATIOMENTORINTI

Joissakin tapauksissa mentorointia on käytetty muutostavaiheen läpiviemisen menetelmänä erilaisissa organisaatioissa. Yleensä mentorointi aloitetaan organisaation johtajasta, sitten sitä jatketaan alaisten

kanssa ja lopuksi yhteisesti ryhmässä, kunnes haluttu lopputulos on saatu aikaan.

PROJEKTIMENTORINTI

Projektimentorointi muistuttaa organisaatiomentorointia siinä mielessä, että se alkaa ja päättyy tietyn tavoitteen aikataulun mukaisesti eli kestää projektin ajan. Monissa korkeakouluissa ja muissakin organisaatioissa on lähdetty liikkeelle projektimentoroinnista, kun on haluttu kokeilla mentorointia uutena toimintamuotona ja rakennettu siitä omaa toimintamallia.

INFORMAALI JA FORMAALI MENTORINTI

Informaalia tai luonnollista mentorointia voi tapahtua tiedostamatta yrityksessä eri henkilöiden välillä, sitä voi olla ystävysten tai sukulaisten kesken. Siitä ei sovi eikä sille aseteta tavoitteita tai muotoja erikseen, mutta se voi olla hyvin vaikuttava suhde ja liittyä aktorin koko elämään. Formaali mentorointi on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista. Siihen liittyy yleensä valmennus ja koulutus, siitä laaditaan suunnitelma ja sitä arvioidaan.

AKTORI

Aktorista käytetään eri yhteyksissä erilaisia nimityksiä, kuten mentorointi, ohjattava, noviisi, oppipoika, kisälli, protégé. Mentorointi tapahtuu aktorin hyödyksi ja edellyttää häneltä kehittymis- ja oppimishalua sekä aktiivisuutta tapaamisten järjestämisessä. Aktorin kannattaa tehdä ensin itselleen selväksi, mitkä hänen tavoitteensa ovat ja miten niiden saavuttamista voi mentoroinnilla auttaa. Usein lähdetään liikkeelle nelikenttäanalyysistä ja mentorin kanssa yhteisesti sovituista aiheista. Kaikista tekemistään valinnoista ja päätöksistä aktori on itse vastuussa.

MENTORI

Mentorin nimitys tulee antiikin Kreikasta, Homeroksen kirjoittamasta Odysseiasta, jossa Odysseus jättää poikansa Telemakhoksen Mentor-ystävänsä ohjaukseen ja opastukseen lähtiessään Troijan sotaan. Mentor tai mentor on yleisemmin käytössä kuin aktori tai aktor. Käytössä on myös yrityskummi- tai työkummi-nimitys. Mentoria kuvataan usein tukijaksi, mestariksi, ohjaajaksi, opettajaksi, sparraajaksi tai neuvonantajaksi. Hän voi olla kriittinen kyseenalaistaja ja kyselijä, joka kysymyksillään auttaa aktoria pääsemään pohdinnoissaan eteenpäin, mutta ei tee päätöksiä tämän puolesta tai anna valmiita vastauksia tämän ongelmiin. Monissa tapauksissa mentor on koettu kuitenkin auktoriteetiksi, jota on voinut arvostaa ja kunnioittaa.

MENTORINTISOPIMUS

Lähes kaikissa mentorointihankkeissa ja -malleissa tehdään aktorin ja mentorin välinen sopimus, johon kirjataan toimintaperiaatteet ja jossa sovitaan tärkeimmät käsiteltävät aiheet sekä aktorin että mentorin kannalta. Sopimus on hyvä lähtökohta, vaikka mentoroinnin kuluessa tilanne voi muuttua ja esille tulee asioita, joita ei ole osattu ennakoida.

MENTORINTISUUNNITELMA

Mentorointisopimukseen voidaan liittää erillinen ja perusteellisempi mentorointisuunnitelma, jossa on esimerkiksi aktorin tekemä tai mentorin kanssa yhdessä tehty aktorin nelikenttäanalyysi tai muu kuvaus nykytilasta ja toisaalta tavoitteista.

PÄIVÄKIRJA

Useissa mentorointihankkeissa ja -malleissa suositellaan päiväkirjan pitämistä. Sitä voivat pitää sekä aktori että mentor tai vain aktori. Päiväkirjaan merki-

tään aina vähintään tapaamisen teema ja tärkeimmät keskustelunaiheet. Mentorilla on joissakin tapauksissa oma päiväkirjansa, johon hän voi merkitä jokaisen tapaamisen kohdalle arvioinnin siitä, miten tapaaminen onnistui.

Kehittämishankkeissa päiväkirjoja voidaan käyttää mentorointimallin luomisessa. Niistä selviävät tärkeimmät teemat ja aihepiirit, joita on käsitelty. Tätä tietoa voidaan hyödyntää sekä mentoreiden rekrytoinnissa että mahdollisten koulutusten suunnittelussa.

EETTISET OHJEET

Mentoroinnin kaikkein keskeisimpiä edellytyksiä on luottamuksen syntyminen mentorin ja aktorin välille. Luottamuksellisuus on olennaista myös muissa ohjaus- ja valmennussuhteissa. Muita edellytyksiä menestykselliselle mentoroinnille ovat toisen kunnioittaminen, vastuullinen toimintatapa, rehellisyys ja avoimuus, oman osaamisen, persoonallisuuden ja voimavarojen tunnistaminen, omana itsenään läsnäoleminen, sitoutuminen ja sopimuksellisuus.

Esimerkiksi Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:llä on omat eettiset periaatteensa ja Suomen coaching-yhdistyksellä eettinen ohjeistonsa. Niissä otetaan huomioon sekä ohjaaja että ohjattava, mutta myös ohjattavan organisaatio, koska työskentely usein liittyy myös ohjattavan työ- ja toimintaympäristöön.

MENTORIPANKKI

Mentorointi on mahdollista toteuttaa niinkin, että yrittäjä, johtaja, opiskelija tai muu mentorointia haluava henkilö määrittelee omat tarpeensa ja tavoitteensa ja etsii itselleen mentorin tuntemistaan ihmisistä tai ottaa yhteyttä henkilöön, jonka toivoisi suostuvan tehtävään. Tämä on kuitenkin harvinaista ja vaikka

toiminta täyttäisi sinänsä mentoroinnin tunnusmerkit, sitä ei kuitenkaan nimitä siksi.

Usein mentorointi toteutetaan hankkeina tai mentorointiohjelmina, joissa käynnistysvaiheessa etsitään tarvittavat mentorit. Joissakin tapauksissa rakennetaan mentorointipankki, josta sitten ohjausta ja tukea kaipaava etsii itselleen sopivan henkilön.

Pankilla pitää olla käynnistäjä ja ylläpitäjä, organisaatio, jossa mentorointi on tietyn henkilön vastuulla. Yhdyshenkilö on mukana luomassa organisaation mentorointiohjelmaa ja vastaa sen toimimisesta. Tuula Lillia luettelee Mentoroinnin monet kasvot -kirjassa (2000) yhdyshenkilön tehtävät, joihin kuuluvat mm. oikea-aikaisen tiedottamisen varmistaminen, tukimateriaalin laatiminen, mentoreiden etsiminen, mentoripankin pitäminen, mentoroinnin valmennuksen järjestäminen, parien työskentelyn seuraaminen, ongelmatilanteissa parien auttaminen, seurantaan ja arviointiin osallistuminen sekä mentorointiohjelman kehittäminen.

Mentorointiohjelman sisäänajossa kannattaa organisaation perustaa Lillian mukaan projektiryhmä, jonka vetäjänä yhdyshenkilö toimii. Jos kysymyksessä on organisaation sisällä tapahtuva mentorointi, ryhmään valitaan jäsenet sekä henkilöstöasiantuntijoista että yksiköistä. Johdon ja esimiesten tuki hankkeelle on tärkeää.

Mentorointitutkimus

Mentoroinnin käyttö on viime vuosina laajentunut jatkuvasti ja se on merkinnyt kasvavaa kiinnostusta myös tutkimuspuolella. Yhä useammat oppilaitokset ovat ottaneet menetelmän käyttöönsä, samoin sitä on alettu käyttää entistä enemmän hiljaisen tiedon siirtoon myös työyhteisöissä, yrityksissä, julkisella sektorilla ja muissa organisaatioissa. Näistä on tehty tapaustutkimuksia, opinnäytteitä ja väitöskirjoja.

Mentorointitutkimus on kuitenkin Suomessa edelleen vähäistä. Suurin osa siitä on 2000-luvulta. Pääosin tutkimukset keskittyvät joko tiettyyn mentorointiohjelmaan tai rajattuun ilmiöön, mutta mentoroinnin teoriaa tai sen kehittämistä menetelmänä ei ole juurikaan tutkittu. Monet tutkimuksista on tehty jonkin organisaation sisäisestä ohjelmasta, joten varsinaisesta yleistettävyydestä ei ole kysymys, vaan ennemminkin tulosten siirrettävyydestä.

Tampereen yliopistossa valmistui vuonna 2005 Jori Leskelän väitöskirja Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tämän laadullisen, fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä mentoroinnista nimenomaan aikuisopiskelijoilla kuvaamalla, analysoimalla ja tulkitsemalla prosessia ja sen tuloksia. Tutkimus tehtiin Hämeen ammattikorkeakoulun vuosina 2002–2003 insinööriksi ja tradenomiksi työn ohessa opiskelleista. Heitä oli 21 ja heillä oli mentoreina seitsemän kokenutta aikuiskouluttajaa.

Leskelän tutkimus osoitti, että aktoreiden itseohjautuvuudessa, avoimuudessa ja mentorisuhteiden emotionaalisessa välimatkassa oli suuria eroja. Mentoreiden roolit olivat lisäksi erilaisia eri aktoreiden kanssa. Mentoroinnin onnistuminen oli kiinni ennen

kaikkea aktorin aktiivisuudesta ja oma-aloitteisuudesta. Useat aktorit kokivat mentorin olevan sellaisessa auktoriteettiasemassa, jota muut aktorin omissa verkostoissa olevat eivät voineet täyttää.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että mentoroinnin suhteellisen lyhyt kesto haittasi avoimen ilmapiirin syntymistä. Osalla aktoreista ei ollut taitoa, rohkeutta tai halua viedä keskustelua tai mentorin toimintaa haluamaansa suuntaan. Toisaalta jos aktori oli passiivinen, mentorilla ei ollut keinoja ohjata keskustelua tai aktorin ajattelua hänen mielestään oikeaan suuntaan.

Kaiken kaikkiaan Leskelän tutkimuksen mukaan aktoreille oli mentoroinnista monenlaista hyötyä: ammatillista kehittymistä, jaksamista, työtyytyväisyyttä, kriisistä selviytymistä, myönteisyyttä, voimaantumista, eheytymistä, urakehitystä ja tulevaisuuden jäsentymistä. Monet heistä saivat kokonaisvaltaisemman näkemyksen omasta työstään ja työympäristöstään. Itseluottamus ja luottamus omiin kykyihin samoin kuin yleinen hallinnan tunne kasvoivat. Joillakin mentorointi vähensi turhautumista, mutta toisilla se eriyistä lisäsi sitä.

Mentoroinnin merkitystä perheyriyten sukupolvenvaihdoissa on tutkinut Minna Tunkkari-Eskelinen, jonka väitöskirja *Mentored to Feel Free. Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring* on vuodelta 2005. Tarkoituksena oli tutkimuksella lisätä ymmärrystä mentoroinnin merkityksestä ja olemuksesta perheyriyksen jatkajien valmentautumisessa sekä ottaa kantaa mentoroinnin määrittelyyn.

Tuloksissa päädyttiin yhteen ydinkategoriaan ja kolmeen pääkategoriaan. Ydinkategoria on vapaus, jolla tarkoitetaan yrityksen jatkajan henkilökohtais-ta tuntemusta vapaudesta, jonka tunnistaminen on

mahdollista perheen ulkopuolisen mentorin avulla. Sitä tarkastellaan väitöskirjassa kolmesta teoreettisesta näkökulmasta: jatkajan vapaus tavoitella omaa mestaruuttaan, vapaus perheen vaikutuksesta ja mahdollisuus vapauden harjoittamiseen mentorointi-keskustelujen aikana.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää ehdotuksia mentoroinnin periaatteiksi käytännön toimijoita varten. Onnistuneen mentoroinnin edellytykseksi Tunkkari-Eskelinen on todennut luottamuksen, joka rakentuu parin jakamasta ydinintressistä, yhtenevistä arvoista, keskinäisestä arvostuksesta ja henkilökemiasta. Toinen asia on mentoroinnin mahdollistama tila, joka ohjaa jatkajan henkistä kasvua. Tärkeää on, että mentorin omien neuvojensa sijaan esittää kysymyksiä ja haastaa mentoroitavan pohtimaan asioita.

Jyväskylän yliopistossa on tehnyt myös Merja Karjalainen väitöskirjansa *Ammattilaisten käsitykset mentoroinnista työpaikalla* (2010). Ihmissuhteet ja verkostot sekä elinikäinen oppiminen ovat keskeisiä teemoja hänen tutkimuksessaan. Näiden asioiden edistäminen on tutkimuksen mukaan helppoa mentoroinnin avulla, yksilön lisäksi organisaatiokin hyötyy siitä.

Karjalaisen mukaan mentorilta edellytetään sisältöosaamista, vuorovaikutustaitoja ja ohjausosaamista. Valmiita totuuksia ja vastauksia ei välitetä, vaan mentorointisuhteen tavoitteena tulisi olla oman ymmärryksen rakentaminen ja toimijuuden vahvistaminen. Karjalainen viittaa mentoroinnin tutkijoihin, jotka ovat todenneet perinteisen mentoroinnin tarvitsevan uudistamista. Mentoroinnin tarkka määrittely ei ole yksinkertaista ja tutkijat toteavatkin esimerkiksi mentorin roolin vaihtelevan eri organisaatioissa.

Karjalainen määrittelee mentoroinnin auttamis- ja oppimissuhteeksi ja hän kuvaa sitä myös ammatilli-

seksi ystävyyssuhteeksi. Tässä hän viittaa K.E.Kramin Phases of the mentoring relationship -artikkeliin Academy of Management Journalissa (1983), kuten monet muutkin, ja siinä esitettyyn jaotteluun ura- ja ammatillisen kehityksen tukeen sekä psykososiaaliseen ja emotionaaliseen tukeen.

Mentoroinnin muuttanutta luonnetta Karjalainen kuvaa muutokseksi perinteisestä mentoroinnista vaihtoehtoiseen mentorointiin. Perinteisesti mento- rointi on ollut kahden ihmisen, seniorin ja juniorin, välistä toimintaa, joka on hierarkkista vanhemman ja kokeneemman tietojen välittämistä nuoremmalle ja kokemattomammalle. Vaihtoehtoista mentoroin- tia leimaa jaettu oppiminen, yhdessä tehty asioiden käsittely ja tasa-arvo. Mentorointi on silloin oppimis- kumppanuutta.

Kuvatessaan mentoroinnin toteuttamisen ympä- ristöjä Karjalainen ei mainitse yrittäjämentorointia ollenkaan. Väitöskirjassa hän onkin keskittynyt työ- paikoilla tapahtuvaan mentorointiin, mutta monet siinä kuvatut asiat ovat samanlaisia myös yrittäjien mentoroinnissa. Esimerkiksi relationaalisessa mento- roinnissa korostuu yhteenkuuluvuus ja empaattisuus. Siinä mentori ei pyri siirtämään osaamistaan aktorille, vaan se luodaan yhdessä ja se on luonteeltaan muut- tuvaa.

Mentoroinnista on tehty useita pro gradu -tutkiel- mia. Niistä ensimmäisiä oli Helsingin kauppakorkea- koulussa vuonna 1995 Liisa Nakarin tekemä HEKOn (Helsingin Ekonomit ry) ekonominäisten mentoroin- tia käsittelevä opinnäytetyö. Opiskelijoiden näkemyk- siä mentoroinnista selvitti Oulun yliopistossa Minna Pesonen tutkielmassaan Kasvatustieteilijöiden koke- muksia mentoroinnista (1999). Tulokset kertovat, että muun muassa suunnitelmallisuutta ja tietoa mento- roinnista kaivattiin lisää toiminnan käynnistyessä, me-

netelmää sinänsä pidettiin hyvänä ja tarpeellisenä.

Vasta 2000-luvulla tutkielmia alettiin tehdä enemmän, varsinkin kasvatustieteessä. Jyväskylän yliopistossa Marja Pesosen tutkielman Mentoroin- ti kehittämishankkeen ohjauksessa (2001) mukaan mentorointi sopi hyvin hanketyöhön. Mentorointia on paljon käytetty myös urakehityksen edistämiseen. Anna Toivan tutkielmassa Keskusteluja minusta, si- nusta ja työstä (2009) tutkimuskohteena on Helsin- gin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelma. Mento- roitavien kokemat hyödyt vaihtelivat itsetuntemuksen kasvusta kontaktien saamiseen, mentorit taas kokivat paitsi auttamisen iloa myös käsitystensä uudistuneen ja omien tavoitteidensa selkiytyneen.

Uusimpia esimerkkejä on Tampereen yliopiston Kasvatustieteiden laitoksella vuonna 2010 valmis- tunut Krista Kukkumäen pro gradu -tutkielma Yrit- täjämentorointi ammatillisen kehittymisen tukena. Hän käytti tarkastelukohteena nimenomaan Akavan Erityisalojen Itsenäisten ammatinharjoittajien ja yrit- täjien mentorointi -hanketta, mikä on myös tukenut liiton mentorointimallin suunnittelua.

Mentoroinnin soveltamisen moninaisuus näkyy myös ammattikorkeakoulujen opinnäytteissä. Tytti Ilmanen on tehnyt oman työnsä osana viittomakielen- tulkinnin aikuiskoulutusta otsikolla Mentoroinnin avulla joustavasti kiinni viittomakielen tulkinnin työhön (2003). Näkökulma on työelämään siirtymisessä. Taustalla ovat myös tutkimustulokset, joiden mukaan suurin osa työelämän taidoista opitaan vasta, kun tekee kou- lutustaan vastaavaa työtä. Mielenkiintoinen oli opiske- lijoiden näkemys siitä, että mentorin työkokemuksen tulisi olla 5–10 vuotta, koska pitempään työskennellyt ei enää muista, millaista on tulla työmarkkinoille.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä esimer- kiksi Kemin-Tornion ammattikorkeakoulussa Piia Bim-

berg ja Susanna Keisu tekivät terveystieteen opinnäytteenä vuonna 2007 työhyvinvoinnin ja mentoroinnin kehittämisohjelmaprojektista. Eeva-Maria Silvan puolestaan selvitti mentoroinnin merkitystä omahoitajuuden opettelussa ja toteutuksessa Satakunnan ammattikorkeakouluun tekemässään opinnäytteessä.

Diakonia-ammattikoulun Hoitotyön ohjelmassa Kirsi-Marja Juvonen ja Minna Rantanen selvittivät vuonna 2007 valmistuneessa Mentorointi hoitotyössä jaksamisen tukena -lopputyössään kolmen palvelutalon hoitotyöntekijöiden kokemuksia mentoroinnista. Tässäkin tapauksessa mentorointi koettiin hyväksi mm. ammatillisuuden kehittämisessä ja jaksamisen kokemuksessa.

Yhteistä näille mainituille ammattikorkeakoulujen opinnäytteille on se, että tutkimuksen kohteena ovat olleet nimenomaan sosiaali- ja terveystieteen ammatit ja osa-alueet. Sen vuoksi ei ole myöskään yllättävää, että tekijät ovat naisia.

Kokonaisvaltaista tutkimusta mentoroinnista ei ole toistaiseksi Suomessa tehty. Mentorointia käsittelevää opaskirjallisuutta ovat tehneet sitä käytännössä toteuttaneet organisaatiot ja asiantuntijat. Tuulikki Juuselan, Tuula Lillian ja Jari Rinteen kirja Mentoroinnin monet kasvot (2000) on paljon käytetty julkaisu mentorointiohjelmia suunniteltaessa.

Mentorikoulutus

Mentoroinnin periaate on perinteisesti ollut se, että mentori on aktorin tukena ja neuvonantajana oman kokemuksensa antamalla asiantuntemuksella. Mentoroinnin lisääntyessä on tullut tarve myös sen sisällön tarkempaan perehtymiseen, ja erilaisia koulutuksia onkin viime vuosina ollut tarjolla. Pääsääntöisesti ne kuuluvat osana mentorointia järjestävien organisaatioiden mentorointiohjelmiin, mutta joihinkin on mahdollisuus muillakin osallistua.

Ammattikorkeakouluissa on tarjolla varsin erityyppisiä mentorointikoulutuksia. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on viiden opintopisteen koulutus Mentorointi yhteisöllisyyden rakentajana, joka on suunnattu työyhteisöissä nimenomaan uusien opettajien perehdyttämiseen mentoreille. Koulutukseen kuuluu neljä lähipäivää ja etätehtävä.

Hämeen ammattikorkeakoulussa on lukuvuonna 2010–2011 samoin viiden opintopisteen koulutus Mentorit sosiaalialan asiantuntijuuteen ohjaajina, ja se on tarkoitettu sosiaalialan yksiköissä toimiville sekä sosionomiopiskelijoiden harjoittelun, projekti- ja opinnäytetöiden työelämäohjaajille ja alan asiantuntijoille. Myös siinä on neljä lähiopetuspäivää, joiden lisäksi on ohjattua etätyöskentelyä ja oppimistehtäviä. Lähiopetuksen teemat ovat: Näkökulmia ohjaukseen – ohjauksen teoreettinen viitekehys, Uusi asiantuntijuus, Sosiaalisen alan asiantuntijuus ja Ohjauksen toimintaympäristöt ja välineet. Koulutus on maksullinen.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa Mäntässä ja Virroilla järjestettiin 2006–2007 maksuton Mentorikoulutus. Ensimmäisen tapaamisen teema oli Mentorointi (hiljaisen tiedon siirto, verkostoituminen, luovuus menestystekijänä, mentoroinnin hyödyt,

kulmakivet, sudenkuopat, kokemuksesta oppiminen jne.). Toisella kerralla mentorointiin osallistuvat tapasivat henkilökohtaisesti ja tutustuttiin mentoreihin heidän työpaikoillaan. Kolmas tapaaminen oli ryhmätapaaminen ja siihen liittyi myös loppuarviointi ja todistusten jako.

Savonia ammattikorkeakoulussa on LYHTY mentorikoulutus, laajuus viisi opintopistettä (noin 130 tuntia) ja se on tarkoitettu terveysalan ammattikorkeakouluopiskelijoita käytännön työelämässä ohjaaville terveysalan ammattilaisille, jotka ovat käyneet jo harjoittelun ohjaajien koulutuksen. Opintoihin kuuluu sekä lähiopiskelua että verkkoympäristössä ja työyhteisöissä tapahtuvaa ryhmä- ja yksilöopiskelua. Lisäksi tehdään ryhmä- ja itsenäisiä tehtäviä sekä laaditaan CV ja portfolio.

Satakunta ammattikorkeakoulussa on puolestaan viiden opintopisteen laajuinen Verkko-opetuksen asiantuntijakoulutus, joka on tarkoitettu Satakunnan ammattikorkeakoulun eri toimipisteissä toimiville verkko-opetusmentoreille ja muille verkko-opetukseen hyvin perehtyneille opettajille. Siinä tutustutaan oppimisaihioihin ja niiden käyttöön verkko-opetuksessa sekä erilaisiin tapoihin toteuttaa verkko-opetusta. Koulutuksen verkkojaksot toteutetaan web-sivun, oppimisalustan, blogien ja wikien yhdistelmän avulla ja käytetään myös jotakin web-neuvotteluohjelmaa. Pääteemat ovat yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus verkko-opetuksessa, hyvän verkko-opintojakson ja tehtävän rakentaminen sekä verkko-opetuksen laatu-työ.

Koulutuksia on järjestetty myös useissa yliopistoissa yleensä oman mentorointiohjelman osana, jolloin kysymyksessä on opiskelijoille tarkoitettu mentorointi. Avoimena koulutuksena toteutettiin Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa vuonna

2002 Mentoroinnin asiantuntijaohjelma, joka käsitti 10 opintoviikkoa. Ne sisälsivät sekä lähiopetusta että etätehtäviä. Koulutettavat tekivät kukin oman mentorointimallinsa, jota koulutuksen jälkeen oli tarkoitus toteuttaa koulutettavan organisaatiossa. Koulutuksesta ei kuitenkaan tullut pysyvää toimintaa.

Valtakunnalliseen oppilaitosten johdolle ja erityisesti rehtoreille suunnattuun mentorointiohjelmaan kuuluu kuuden opintopisteen valmennus mentoriksi. Koulutuksia toteuttavat korkeakoulut eri puolilla maata sekä suomeksi että ruotsiksi. Samankokoisen valmennuksen tarjoaa myös Opetusalan koulutuskeskus Educode. Siihen kuuluu ennakotehtävä, seminaari ja kolme lähipäivää sekä etätyöskentelyä, joka sisältää mentoroinnin käynnistämisen käytännössä ja koke-
muspäiväkirjan pidon.

Koulutuskeskus Salpaukselle on suunniteltu opinnäytteenä oma mentorointikoulutus. Jaana Ylivarvin tutkimus Mentorointikoulutuksen suunnittelu ja toteutus valmistui keväällä 2010. Koulutusmalli on kaksipäiväinen ja sisältää osaamiseen, hiljaiseen tietoon ja mentorointiin kuuluvat osiot.

Oppilaitosten lisäksi mentorointikoulutusta tarjoavat koulutus- ja konsultointiyritykset ja muutamat muut organisaatiot, mutta niiden kurssit on yleensä tarkoitettu vain organisaation omille henkilöille.

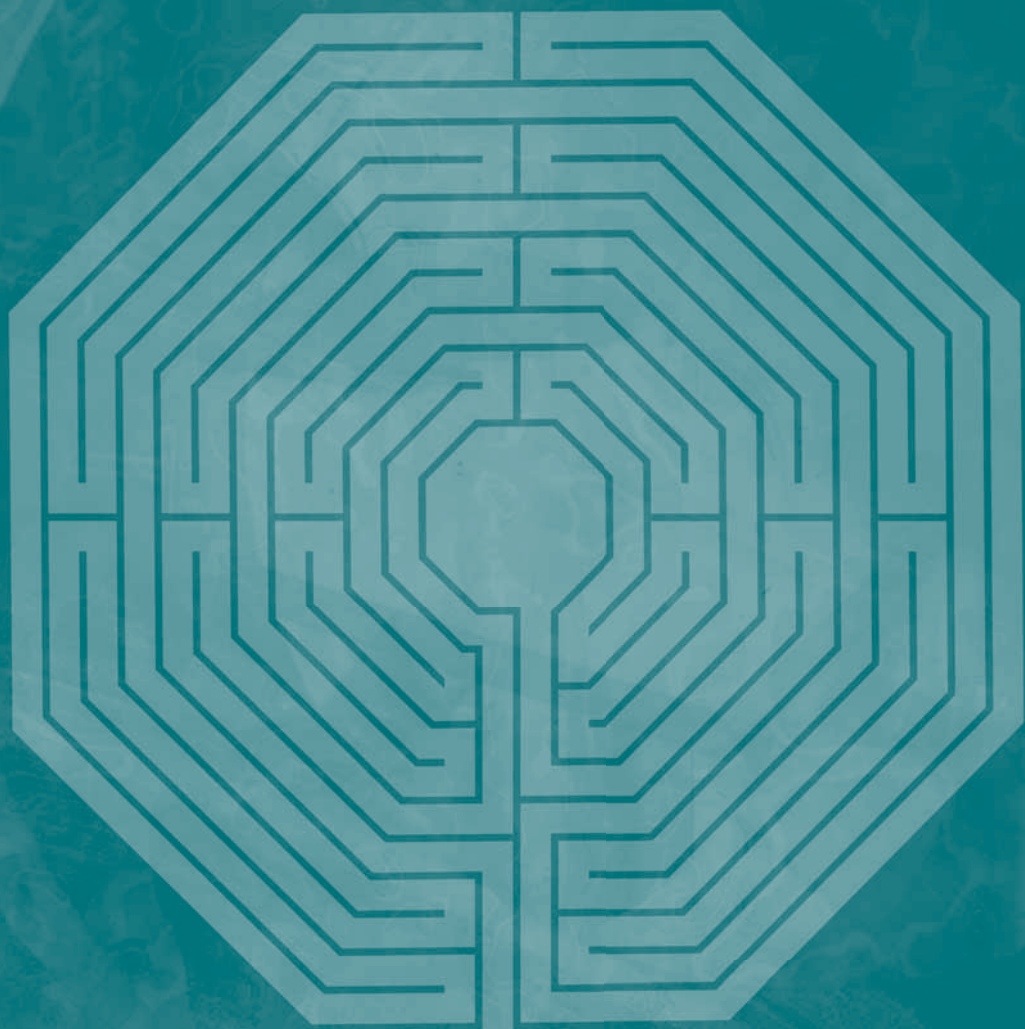
Koulutusosakeyhtiö Tiedonjyvä Lappeenrannasta tarjoaa mentorointikoulutusta, jonka tarkoitus on antaa yritys-elämässä mukana oleville tai mukana olleille sellaiset valmiudet, että he pystyvät tukemaan toisia yrittäjiä tai yrittäjäksi aikovia näiden ongelmassa. Parhaina pidetään jo eläkkeelle siirtyneitä yrittäjiä, jotka haluavat olla vielä jollakin tavalla mukana. Koulutus toteutetaan kahdeksan luento- ja kokoontumisillan aikana ja koulutusaika noin 3 kk. Osanottajilta on yleensä peritty vain materiaalikulut. Koulutuksesta annetaan todistus.

Seurakuntien lapsityön keskus SLK on aloittanut yhteistyössä Kirkkohallituksen Kasvatuksen ja Nuorisotyön Yksikön kanssa päivähoidon mentorikoulutuksen jo vuonna 2000. Se on ollut avoinna lapsityönohjaajille, lapsityön teologeille, lastenohjaajille ja päivähoidon henkilökunnalle. Kurssi perehdyttää sekä mentoroinnin käsitteeseen että mentorin rooliin. Koulutuksen tavoitteena on selvittää kirkon ja yhteiskunnan antaman kasvatuksen toisistaan poikkeavat vastuutavoitteet ja avata yhteiskunnan uskontokasvatuksen näkökulma.

SAK:n järjestämän ay-liikkeen yhteisen mentorointiohjelman koulutuspäiviä on kolme. Niiden aikana käsitellään mentorointia ammatillisen kehittymisen menetelmänä, mentorin ja aktorin rooleja, mentorointisopimusta, työskentelyn jäsentämistä ja etenemistä, elämäнкаarta ja ammatti-identiteettiä, dialogisuutta ja viimeisessä tilaisuudessa tavoitteiden saavuttamista, mentorointikokemuksia ja ammatillisuutta järjestötyössä.

Sairaanhoitajaliitolla on ollut yhden iltapäivän mittaista Mentor-koulutusta mm. Kotkassa. Koulutuksessa on käyty läpi mentoroinnin perusasioita, historiaa, mentorin ja aktorin rooleja, prosessia, hyvän mentoroinnin piirteitä ja varsinkin omaa mentorointiohjelmaa. Koulutuksen tarve perustuu sairaanhoitajakoulutuksen aloittaneiden opiskelijoiden haluun saada mentoreikseen nimenomaan sairaanhoitajia. Tapaamisistuntoja on mentorin kanssa kolme (kesto 1–2 tuntia) ennen ensimmäisen käytännön harjoittelujakson alkua ja sen aikana.

Lisätietoja löytyy edellä mainittujen koulutusten toteuttajien kotisivuilta.



Ammatinharjoittaja- ja yrittäjämentorointi

Mentorointi sopii hyvin monenlaisiin työ- ja toimintaympäristöihin, kuten tämän oppaan esimerkeistä nähdään. Pääosa menetelmän ominaisuuksista on samoja, olipa sitten kysymys opilaitoksessa, työyhteisössä tai yrityksessä tapahtuvasta mentoroinnista.

Mentorointi perustuu kokemuksen arvostamiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Usein sen yhteydessä puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä, joka kuitenkin yrittäjien kohdalla on yleensä laajempaa kuin työpaikalla tapahtuvassa mentoroinnissa. Yrittäjä tutustuu mentorinsa avulla joko yrittämisen erilaisiin käytäntöihin tai oman alansa toimintatapoihin, mutta myös yrittäjyyteen elämäntapana.

Akavan Erityisalojen Itsenäisten ammatinharjoittajien ja yrittäjien mentorointi -projekti oli pilottihanke, jonka tavoitteena oli kokeilla mentoroinnin soveltuvuutta osana ammattiliiton toimintaa ja laatia mallin mahdolliselle toteuttamiselle jatkossa jäsenpalveluna. Suurimmalle osalle mukaan lähteneistä 32 osallistujasta mentorointi oli ennestään tuntematon menetelmä.

Mentoroinnin tavoitteet

Ammatinharjoittajille ja yrittäjille suunnattu mentorointi voi olla tavoitteiltaan yhtä moninaista kuin mikä muu mentorointi tahansa. Tärkeää on, että tavoitteiden linjaamiseen käytetään riittävästi aikaa. Koska kysymyksessä on ennen kaikkea aktorin yrittäjyyden tukeminen, sitä enemmän hän hyötyy, mitä paremmin osaa kertoa omista päämääristään ja tarpeistaan mentorille.

Yritysmentorointi.fi -sivuilla todetaan, että yritysmentorointi keskittyy yrittäjien osaamisen kehittämiseen, ja että tavoitteet ovat samat kuin läpi mentoroinnin historian: osaamisen ja kontaktien siirtäminen eteenpäin, uudemman yrittäjän kannustaminen, tukeminen ja auttaminen, vertaistuki yrittäjältä toiselle. Tavoitteena voi olla kokonaisnäkömyksen kasvattaminen, vuorovaikutus- ja muiden erityisaitojen lisääminen ja piilossa olevan osaamisen hyödyntäminen tai esimerkiksi tutustuminen erilaisiin kulttuureihin.

Akavan Erityisalojen mentorointiin osallistuneiden ammatinharjoittajien ja yrittäjien tavoitteet kartoitettiin henkilökohtaisissa haastatteluissa ennen kuin

varsinainen mentorointi alkoi. Haastattelijoina toimivat projektipäällikkö ja liiton yrittäjäjäsenten edunvalvonnasta vastaava lakimies. Haastattelulomake on liitteenä 4.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osallistujat olivat varsin hyvin selvillä omista tavoitteistaan. Tilanteet olivat hyvin erilaisia, aktoreista osalla yritystoiminta oli vasta käynnistynyt, muutama mentoreista suunniteli jo yrittämisen lopettelu. Vaikka mentoroinnissa lähdetään aina aktorin tavoitteista, on mentorin hyvä miettiä omiaankin. Kummankin osapuolen tavoitteiden esille tuominen etukäteen voi auttaa myös parin valinnassa.

TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

Tavoitteiden määrittelyn alkuun pääsee hyvin käytämällä nelikenttäanalyysia. Aktori kirjaa yritystoimintansa tai yrittäjyytensä vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä itseään että mentoriaan varten. Työ voi edetä myös niin, että aktori määrittelee henkilökohtaiset vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta yritystoimintansa mahdollisuudet ja uhat. Näin tehtiin Akavan Erityisalojen mentorointiprojektissa. Se oli osa vuorovaikutusta käsittelevää koulutusta, joka oli ensimmäinen aktorien ja mentorien yhteinen tilaisuus.

Myös mentori voi tehdä oman analyysinsa. Tutustumisvaiheessa saattaa olla hyvinkin hyödyllistä vertailla nelikenttäanalyysseja. Niiden pohjalta syntyy tarpeellisia kysymyksiä ja pohdinnan aiheita. Aktorin tavoitteet voidaan määritellä yhdessä tai niitä voi kirkastaa ja täsmentää mentorin kanssa heti alkuvaiheessa.

Joissakin mentorointiohjelmissa käytetään tavoitteiden asettamisessa SMART-muotoa (**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic, **T**ime-Bound). **Spesifi**-syys tarkoittaa sitä, että tarpeet on ilmaistu selkeästi

ja tarkasti. Mitattavuudella haetaan apua siihen, että tiedetään, milloin tavoitteet on saavutettu. Saavutettavuudella selvitetään, onko tavoitteet ylipäättään mahdollista saavuttaa mentorointisuhteen aikana. Realistisuutta vaaditaan, että osaa määritellä tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat kustannukset. Aikasidonnaisuuden näkökulmasta arvioidaan, ovatko tavoitteet lyhyen, keskipitkän vai pitkän tähtäimen tavoitteita ja tarvittaessa voidaan asettaa päivämäärät tavoitteiden saavuttamiseen.

Aktori voi tehdä itselleen kehityssuunnitelman, johon tavoitteiden lisäksi kirjataan omassa toiminnassa havaitut ongelmat ja vaikeudet.

TAVOITTEIDEN SISÄLTÖ

Yrittäjyyteen liittyy muutakin kuin yritystoiminnan kannattavuuden laskemista, jatkuvaa tuotteistamista ja markkinointia. Yrittäjille suunnatuissa mentorointihankkeissa ja -ohjelmissa tämä vaikuttaa myös tavoitteiden asetantaan. Monen mikroyrittäjän tuotteet ja palvelut perustuvat omaan persoonaan ja osaamiseen eli heistä suuri osa on nk. asiantuntijayrittäjiä, mikä näkyy ja minkä tuleekin näkyä heidän mentoroinnille asettamissa tavoitteissa.

Aktori määrittelee itse tavoitteensa heti mentorointiin lähtiessään. Ne voivat liittyä yrittäjyyteen tai yritystoiminnan kehittämiseen. Tavoitteet voivat olla omien toimintatapojen etsimistä, uuden suunnan ja vaihtoehtojen arviointia, verkostojen rakentamista ja ylläpitämistä, markkinoinnin tehostamista jne. Tavoitteet voivat liittyä myös työhyvinvointiin tai perheen ja työn sujuvaan yhdistämiseen.

Aktorin toiveet mentorille voivat liittyä mihin tahansa elämänalueeseen, ajankäyttöön, stressinhallintaan, henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen, urasuunnitteluun, ongelman ratkaisuun tai näiden erilaisiin

yhdistelmiin. Monelle mikroyrittäjälle yrittäjyys on elämäntapa eikä sitä ole kovin helppo jakaa osiin.

Akavan Erityisalojen mentorointiprojektissa ammatillisen kehittymisen ja kasvun tavoitteiden teemat olivat Krista Kukkumäen tutkimuksen mukaan aktoreilla yrittäjyys ja ammatti-identiteetti, työnkuva, oman työn kehittäminen, ajankäyttö, työssä jaksaminen ja vuorovaikutustaidot. Mentoreilla vastaavasti tulivat esille omien tietojen jakaminen, uuden oppiminen ja oman alan kehittäminen.

TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN ARVIOINTI

Tavoitteet kannattaa määritellä niin, että se mahdollistaa niiden arvioinnin. Mentorointiprosessin aikana voidaan tehdä väliarviointeja ja saavutettujen tavoitteiden tilalle voidaan ottaa uusia tavoitteita. Arviointi on hyvä suunnitella mentorin kanssa.

Arviointimenetelmiä on monenlaisia, joista voi muokata sopivan. Miellekartta (mind-map) auttaa erittelemään jonkin kokonaisuuden osa-alueita ja suhteita. Käsitekartta perustuu ajatteluun, että mielikuvien ohella käsitteet ovat oppimisen ja ajattelun perusyksiköitä. Nelikenttäanalyysi tehdään usein mentoroinnin aluksi, mutta se voidaan tehdä uudelleen myöhemmin vertailua varten. Pätevyyden inventaariossa hahmotellaan osaamista viiden osatekijän avulla. Ne ovat tieto, taito, kokemus, suhdeverkot sekä fyysinen ja psyykkinen energia. Tämäkin voidaan tehdä useamman kerran eri vaiheissa.

Akavan Erityisalojen mentorointihankkeessa kukin mentorointipari tai pienryhmä päätti itse arviointivastaan. Osa seurasi aktorin tekemää tavoitekarttaa koko prosessin ajan, toisten arvioinnit projektipäällikkö kirjasi viimeisessä ohjatussa mentoroinnissa. Muisakin ohjatuissa mentoroinnissa tarkasteltiin prosessin etenemistä, vaikka niitä ei erikseen kirjattu.

Mentorointisuhteen toimivuus

Mentorointiparin välinen suhde on ratkaisevan tärkeä koko prosessin onnistumiselle, mikä tulee esille sekä asiaa koskevissa tutkimuksissa että käytännön kokemuksissa ja hankkeissa.

MAHDOLLISUUDET

Mentoroinnin tuomat mahdollisuudet vaikuttavat lähes aina aktorin osaamiseen ja sitä kautta onnistumiseen omassa ammatinharjoittamisessaan ja yrittämisessään. Onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä. Mentorointiin kuuluva rakentavan palautteen saaminen kannustaa kehittämään edelleen omaa osaamista ja lujittaa uskoa omiin kykyihin.

Monet sekä aktorit että mentorit ovat todenneet, että mentoroinnin avulla he ovat päässeet sisälle uusiin asioihin entistä nopeammin ja helpommin. Oikean tiedon löytyminen on myös helpottunut. Toisen kokemuksesta oppiminen voi suojella omia kanta-päitä.

Verkostojen laajeneminen ja uusien kontaktien saaminen on omiaan helpottamaan ja parantamaan omaa yritystoimintaa. Samoin omien ideoiden arviointi ja ongelmanratkaisu yhdessä mentorin kanssa luottamuksellisessa keskustelussa voi avata yrittämiin uusiin mahdollisuuksiin.

Mentorointia on käytetty onnistuneesti hyväksi myös oman jaksamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa, mikä saattaa varsinkin yrittäjälle olla oman hyvinvoinnin ja sitä kautta myös koko yritystoiminnan edistämisen kannalta hyvinkin merkittävää.

Luottamuksellisessa suhteessa ja avoimessa keskustelussa aktori voi ottaa esille vaikeitakin asioita, virheitään ja epäonnistumisiaan, mutta myös haasteita, unelmiaan ja ideoitaan. Tämä kaikki edellyttää

aktorilta vahvaa sitoutumista, kehityshalukkuutta ja rohkeutta.

Mentorin vastuu on suuri, vaikka hän ei teekään päätöksiä aktorin puolesta. Toisen ihmisen kuuntelemisen taito ja ymmärtämisen kyky antavat hyvät edellytykset onnistuneeseen mentorointiin. Myös mentorin on oltava sitoutunut, osoitettava kiinnostuksensa aktorin kehitysprosessiin ja koettava myös itse saavansa jotakin, uutta tietoa ja ajattelumalleja tai auttamisen iloa.

Akavan Erityisalojen mentorointiprojektin palautteissa nämä asiat tulivat myös esille. Aktorit pitivät mentorointia, hyödyllisenä, kannustavana ja voimaannuttavana. He kokivat saaneensa apua konkreettisiin asioihin. Vertaistuki ja ammatillinen yhteistyö kuuluivat myös niihin asioihin, jotka mahdollistivat onnistumisen.

Samansuuntaisia kokemuksia oli mentoreillakin. Toisten yrittäjien tapaaminen ja työasioiden pohtiminen yhdessä on ollut tärkeää, kun muuten useimmat tekevät työtään ilman työyhteisöä. Aktorin tuomat haasteet saivat miettimään myös omaa työtä, toisaalta arvostamaan sitä, mutta toisaalta myöskin kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan. Mentorit pitivät tärkeänä luottamuksen lisäksi myös aktorille annettavaa tilaa tämän omille mielipiteille.

ESTEET

Mentorointi on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja näin ollen siinä tulee vastaan sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia ja suhde voi muuttua prosessin aikana mihin suuntaan tahansa. Mentorointisuhde voi myös epäonnistua. Lillian Ebyn ja Stacy McManuksen tutkimuksessa (2004) jaotellaan toimimattomat suhteet täysin toimimattomiin suhteisiin, tehottomiin suhteisiin ja marginaalisen tehokkaisiin suhteisiin.

Täysin toimimattomassa suhteessa on kysymys tahallisuudesta toisen osapuolen vahingoittamisesta, ahdistelusta tai petollisuudesta. Tehottomalle suhteelle ovat tyypillisiä erilaiset hankaluudet, alistuneisuus ja katkeruus. Hankaluudet voivat alkaa eriävistä näkemyksistä, toimintatavoista tai ennako-odotuksista. Marginaalisen tehokas suhde syntyy helposti, jos toiminta alittaa selvästi odotukset, mikä voi näkyä myöhästelynä ja tehtävien tekemättä jättämisinä. Ongelmia aiheuttaa sekin, jos aktori ei kestä kritiikkiä tai ei muuten hyväksy mentorin ohjausta.

Mentorin aiheuttamia ongelmia ovat Ebyn ja McManuksen mukaan yhteensopimattomuus, joka syntyy erilaisista arvoista, toimintatavoista ja luonteista. Etäännyttävä käytös voi näkyä laiminlyönteinä, itsekkesyytenä ja aktorin ulkopuolelle jättämisinä. Manipuloinnin taustalla voi olla vallan väärinkäyttöä tai politikointia. Ongelmana voi olla myös mentorin asiantuntijuuden puutteellisuus sekä ihmissuhdetiedoissa että ammattitaidossa.

Ongelmia syntyy tietysti siitä, jos kummalla tahansa on huono asenne tai liikaa henkilökohtaisia ongelmia. Mentori saattaa pantata osaamistaan oman asemansa vahvistamiseksi tai aktori ei ole valmistautunut mentorointiin.

Mentorointisuhteen haasteita on paljon ja ne voidaan etsikoida esimerkiksi seuraavasti: sitoutumattomuus, tietämättömyys, yhteensopimattomuus, kommunikointikyvyttömyys, luottamuspulla, aikapula ja elämäntilanteen muutos.

Sitoutumattomuus voi vaivata kumpaakin osapuolta, yhtä hyvin aktoria kuin mentoriäkin. Aktorin kohdalla se saattaa johtua omien tavoitteiden ja päämäärien epämääräisyydestä tai oman toiminnan aliarvioimisesta ja rohkeuden puutteesta. Mentori menettää mielenkiintonsa, jos aktori ei ole riittävän

innostunut työnsä ja yrittämisensä kehittämisestä tai hänellä ei ole oikein käsitystä tavoitteistaan, mahdollisuuksistaan ja vahvuuksistaan.

Tietämättömyys voi aktorin osalta koskea kehittämistä ja kehittymistä yleensä, mutta se voi olla myös mentoroinnin kokemista outona. Odotukset voivat olla joko hyvin korkealla tai niitä ei ole juuri ollenkaan. Aktorilta saattaa puuttua rohkeutta ottaa asioita esille.

Yhteensopimattomuus on mahdollista aktorin ja mentorin kesken, vaikka he olisivat etukäteen tehtyjen esittelyjen mukaan sopivia toisilleen. Joissakin tapauksissa mentorointisuhteelle voidaan hakea tukea yhdyshenkilöltä, mutta joskus se kannattaa vain päättää.

Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot ovat mentoroinnissa tärkeitä, kuten kaikessa ihmissuhdetyössä. Niitä voi jokainen kehittää tarpeidensa ja halujensa mukaan. Luottamuksellinen ilmapiiri auttaa tilanteessa suuresti ja avoimuutta tarvitaan joka tapauksessa. Kriittikkiäkin on opittava vastaanottamaan, mutta myös antamaan sitä toista kannustavalla tavalla.

Luottamuspula on yksi pahimmasta esteistä. Kaikissa mentorointihankkeissa ja -ohjelmissa korostetaan luottamuksen rakentamisen merkitystä. Siihen liittyy myös molemminpuolinen motivoituminen, halu toimia yhdessä aktorin yrittäjyyden ja yritystoiminnan kehittämiseksi. Samalla alalla toimivilla saattaa tulla eteen kilpailutilanne, mutta se kannattaa ottaa huomioon jo mentorointiparin valinnassa. Luottamusta saattaa nakertaa kateus, joka voi katkeroida vasta uransa alussa olevaa aktoria hänen verratessaan omaa tilannettaan jo asemansa saavuttaneeseen mentoriiin tai mentoria, joka haikailee omaa nuoruuttaan ja tuntee jääneensä vaille vastaavaa tukea.

Kiire on nimetty hyvin monissa mentorointihankkeissa ja -ohjelmissa ongelmaksi. Tapaamisten aika-tila- ja -paikka-ongelmat, joiden vuoksi saadaan sopimaan aktorin ja mentorin kalentereihin, ja säännöllisyys on kuitenkin todettu suunnitelmallisen etenemisen kannalta tarpeelliseksi. Sopiva mentor saattaa asua niin kaukana, että välimatkat hankaloittavat tapaamisten järjestämistä nimenomaan ajanpuutteen vuoksi.

Mentorointikoulutuksella voidaan vaikuttaa paljon esteiden poistamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen jo etukäteen. Hankaluudet syntyvät usein siitä, ettei ole kunnollista käsitystä siitä, mitä mentorointi on ja miten vuorovaikutus toimii. Jos suhde ei toimi yhteensopimattomien luonteiden vuoksi, koulutukseen ei auta. Tämän vuoksi parien valintaprosessi on hoidettava huolellisesti.

Myös Akavan Erityisalojen mentoroinnin pilottiprojektin osallistujat korostivat sekä pilottihankkeeseen kuuluneiden koulutusten että tarkan parinvalinnan merkitystä. Aktoreiden palautteessa tuli esille, että koulutusten yhteydessä olisi voinut olla enemmänkin aktori- ja mentoritapaamisia, myös niin, että kummatkin kokoontuvat omassa joukossaan.

Kaikki keskustelut oman mentorin kanssa eivät aina vieneet tavoitteita eteenpäin, vaan saattoivat jäädä yleistasolle eikä esimerkiksi henkilökohtaisia asioita käsitelty kaikissa tapauksissa riittävästi, vaikka yrittäjyys koetaan hyvin kokonaisvaltaiseksi.

Mentorit pitivät avoimuutta, myönteisyyttä, realistisuutta ja täsmällisyyttä keskeisinä periaatteina. Toisaalta oli puolin ja toisin oltava joustava muuttuneissa elämäntilanteissa. Oli varottava toisen kuoruttamista, mutta osattava irrottaa toinen kurjuuksista roikkumisesta. He kokivat, että palaute aktorilta oli tärkeää. Todettiin myös, että aktori saattoi olla arka

kyselemään ja välillä mentori epäili omien tietojensa ajantasaisuutta.

Kaiken kaikkiaan parinvalinnat haastatteluineen, koulutukset ja sopimusten teko nousivat esiin välttämättöminä onnistuneelle mentoroinnille. Ryhmämentorointia kokeiltiin vähän, mutta se herätti sellaisenaankin kiinnostuksen esimerkiksi osana jatkosuunnittelua.

Aktorin tarpeet, toiveet ja rooli

Mentoroinnissa korostetaan vuorovaikutusta, mutta myös sitä, että ensisijaisesti kysymys on aktorista ja hänen tavoitteidensa saavuttamisesta. Aktorin tehtäviin kuuluu kartoituksen tekeminen omasta tilanteestaan jo ensimmäiseen tapaamiseen. Siinä voi käyttää nelikenttäanalyysia tai esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa, jos se on jo tehty.

Mentoroinnin yhteydessä puhutaan usein urasuunnittelusta, johon myös on olemassa erilaisia valmiita työkaluja. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön sivuilta löytyy neljä erilaista apuvälinettä oman tulevaisuuden hahmottamiseen osoitteesta www.mol.fi/avo/urasuunnittelu/. A-ura auttaa jäsentämään elämäntilannetta ja suunnittelemaan uraa vaihe vaiheelta. Laskurin avulla käydään läpi päätöksiin vaikuttavia tekijöitä ja verrataan vaihtoehtoja. Näköaloja -palvelussa voi arvioida omaa tilannettaan työelämässä ja mahdollisesti haluamiaan muutoksia. Tehtäväkorin erilaisten tehtävien avulla voi tutkia itseään ja tilannettaan.

On myös mahdollista asettaa itselleen erilaisia kysymyksiä ja käyttää aikaa vastaamiseen. Kokemus on osoittanut, että mitä paremmin aktori on valmistautunut mentorointiin, sitä motivoituneempi hän on ja prosessi lähtee liikkeelle sujuvammin. Yleensä näin päästään myös paremmin haluttuun lopputulokseen.

Omien tarpeiden ja toiveiden selvittämisessä voi vastata esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Mitä haluan työhöni ja ammattiini liittyen?
- Mikä estää saamasta haluamaani? Mitä tarvitsen sen saamiseen? Mistä pitää aloittaa? Mitä minulla jo on tavoitteen saavuttamiseksi?

- Mitä tavoitteen saavuttaminen maksaa? Mitä saan ja mitä häviän? Onko se sen arvoista?
- Sopiiko haluamani asia minulle, identiteettiini ja elämäni?
- Mistä tiedän, että olen saavuttanut haluamani? Mikä on samanlaista kuin ennen ja mikä on muuttunut?

Tuloksellinen muutokseen tähtäävä mentorointi edellyttää valmiutta erilaisten tunnetilojen käsittelyyn. Se vaatii herkkyyttä molemmilta osapuolilta.

Myös varsinaisen mentorointisuhteen etukäteisarviointi on tarpeen eri näkökulmista: oma rooli ja vastuu, motiivit ja odotukset, luottamuksen rakentaminen. Etukäteen voi myös miettiä, mitä on valmis kertomaan itsestään ja mitä kuulemaan toisesta. Yhteistyön edetessä suhde voi vielä muuttua, ja monet mentoroinnissa mukana olleet ovat todenneet vuorovaikutussuhteen muuttuneen prosessin kuluessa ystävyydeksi asti.

Akavan Erityisalojen mentorointiprojektissa aktoreiden ja mentoreiden odotukset kirjattiin heti alkuvaiheessa tehdyissä henkilökohtaisissa haastatteluisissa. Aktoreiden yleisin toivomus oli verkostoituminen, sitten neuvonta käytännön asioissa, omien ajatusten peilaaminen, kannustus ja tuki yrittämiseen. Tarpeet vaihtelivat uusista ideoista talouden hallintaan ja jakamisesta liikeidean selventämiseen. Yhteinen toive mentoreiden kanssa oli kumppanuus, tilaisuus keskustella omista asioista toisen yrittäjän kanssa.

Mentorointimallia suunniteltaessa kannattaa vielä enemmän jo haastatteluvaiheessa painottaa tavoitteiden asettamisen merkitystä.

Mentorin hyödyt, taidot ja asema

Mentoroinnissa on aina kysymys vuorovaikutuksesta ja se merkitsee sitä, että myös mentori saa tapaamisista jotakin hyötyä, uutta tietoa ja näkökulmia, onnistumisen kokemuksia, iloa.

Mentoroinnista sanotaan usein, että se on oppimisen oppimista sekä aktorille että mentorille. Roolit on kuitenkin pidettävä selvinä ja tavoite muistettava. Mentorin tehtävät on eri mentorointiohjelmissa määritelty monin eri tavoin.

Yritysmentorointiin mentoreiksi lähtevillä voi olla hyvinkin erilaisia motiiveja mukaan tulolleen. Toiset haluavat vain auttaa uusia yrittäjiä, toiset odottavat saavansa itselleen uusia näkökulmia yrittämiseen yleensä ja samalla omaankin yritystoimintaan. Tavoitteena saattaa olla omien tietojen päivittäminen ja verkottuminen.

Moni mentori on kokenut myös saavuttaneensa tavoitteensa, mutta pettymyksiäkin on tullut. Auttamisesta syntyneen tyydytyksen tunteen lisäksi arvioinneissa on tullut esille muun muassa seuraavia asioita:

- vuorovaikutustaitojen parantuminen
- oman ajattelun selkiytyminen
- uusien näkemysten ja tietojen saaminen
- itsetuntemuksen ja itsevarmuuden lisääntyminen
- omienkin verkostojen laajentuminen
- yritysysteistyön käynnistyminen

Tehtävistä voi rakentaa nelikentän niin kuin on tehty WomEqual-mentorointiohjelmassa pohjautuen Granwell-Wardin, Bossonsin ja Goverin kirjaan *Mentoring* vuodelta 2004:

Mitä mentori tekee

- Toimii luottamuksen arvoisesti ja luottamuksellisesti
- On rehellinen ja objektiivinen
- Kunnioittaa sovittua aikataulua
- Kuuntelee mentoroitavaa
- Kyseenalaistaa ja haastaa mentoroitavaa
- Jakaa tietämystään tilanteeseen sopivalla tavalla

Mitä mentori ei tee

- Tehtäviä mentoroitavan puolesta
- Puhu mentoroitavan kanssa kaiken aikaa
- Anna ainoastaan ”kivaa” palautetta
- Vastaa kaikkiin kysymyksiin
- Ota mentoroitavan esimiehen paikkaa

Mitä mentori voi halutessaan tehdä

- Tarjota mahdollisuuksia ja neuvoja mentoroitavan verkoston laajentamiseen
- Auttaa oppimaan esimerkistään
- Auttaa identifioimaan ammatillisia päämääriä
- Auttaa analysoimaan ammatillisia ongelmia
- Auttaa selviämään ammatillisista konflikteista

Mitä mentori ei voi tehdä

- Toimia lapsenvahtina
- Opettaa mentoroitavalle kaikkea
- Määritellä mentoroitavan tavoitteita hänen puolestaan
- Selvittää kaikkia mentoroitavan ongelmia
- Huomata mentoroitavan ammatillisia motivaattoreita
- Selvittää mentoroitavan konflikteja hänen puolestaan

Mentorilla voi olla erilaisia rooleja riippuen hänen omasta persoonallisuudestaan ja myös aktorista, millaiseksi vuorovaikutus prosessin kuluessa muotoutuu. Mentori voi olla peilaaja, joka antaa palautetta oman kokemuksensa ja tietämyksensä pohjalta, hän voi olla kriittinen ystävä, joka haastaa aktorin pohtimaan omaa käytöstään ja motiivejaan tai rohkaiseva kuuntelija. Mentori on myös analyytikko, joka auttaa aktoria analysoimaan ongelmiaan ja uraohjaaja, joka auttaa pohtimaan vaihtoehtoja.

Jokaisen mentorin omassa vallassa on päättää, kuinka paljon hän haluaa jakaa esimerkiksi omia verkostojaan aktorin kanssa. Pääsääntöisesti verkostoitumista pidetään yhtenä tärkeänä mentoroinnin tavoitteena, mikä merkitsee sitä, että mentori auttaa aktoria solmimaan hyödyllisiä kontakteja.

Akavan Erityisalojen hankkeen mentoreista useimmat toivoivat asettaessaan omia tavoitteitaan mm. tutustuvansa paremmin nuoremman polven ajatteluun ja uusiin suuntiin. Kumppanuus oli heilläkin mainittuna useasti, mutta myös päivitettyä tietoa kaivattiin. Konkreettisimpia tavoitteita olivat oman toimintamallin luominen ja laatuasioitten kehittäminen. Muutamat korostivat tukea aktorille ja oman osaamisen hyödyntämistä.

Parivalinnan vaihtoehdot

Parien valinnalla on ratkaiseva vaikutus mentoroinnin onnistumiseen. Käytössä on useita erilaisia tapoja. Hämeen Uusyrityskeskukseen hankkeessa (Mentorointiopas 2007) parien valinnassa katsottiin seuraavat asiat:

- aktorin kehittymistarpeet
- aktorin ja mentorin toiveet ja odotukset
- henkilökemia, persoonallisuus
- koulutustausta
- elämäkokemus
- arvot
- samankaltaisuus/erilaisuus
- yrityksen toimiala
- perhesuhteet
- harrastukset

Huonoja tuloksia mentoroinnista on saatu eniten silloin, kun se on perustunut pakkoon. Mentorointiparien muodostamisessa kannattaa monien hankkeiden ja selvitysten mukaan käyttää runsaasti aikaa. Aineistoa saadaan hakemuslomakkeista, haastatteluista, tutustumis-, koulutus- ja valmennustilaisuuksista sekä tarvittaessa voidaan käyttää psykologisia testejä.

Mentorin ei enää tarvitse välttämättä olla aktoria vanhempi ja asemaltaan ylempi, vaan nykyisessä mentoroinnissa korostetaan entistä enemmän tasa-arvoista vuorovaikutusta, vaikka kysymys ei olisikaan vertaismentoroinnista.

AKTORI VALITSEE MENTORIN

Joissakin mentorointiohjelmissa aktori voi itse valita mentorin joko tuntemistaan tai tietämistään ihmisistä tai mentoripankista. Jos hän valitsee henkilön tuttavapiiristään, kannattaa silloinkin tarkkaan miettiä,

että suhteesta rakentuu todellinen mentorointisuhde, ei vain yhteisiä rupatteluhetkiä. Aktori voi myös lähestyä arvostamaansa yrittäjää tai ammatinharjoittajaa ja pyytää tätä mentorikseen.

Yrittäjämentoroinnissa aktorin on valittava, haluaako hän mentorinsa samalta alalta vai mieluummin joltain toiselta toimialalta. Joissakin tapauksissa mentorin on ollut samalta alalta, mutta eri paikkakunnalta kilpailutilanteen välttämiseksi.

Aktori etsii mentoripankista tai muusta luettelosta itselleen sopivimmaksi katsomansa mentorin. Vaihtoehtoja voi olla useita ja joskus on mahdollisuus tutustua heihin ennen lopullista päätöksentekoa.

YHDYSHENKILÖ VALITSEE MENTORIN

Monissa hankkeissa ja joissakin mentorointiohjelmista niitä hallinnoivan ja koordinoivan organisaation yhdyshenkilö vastaa parien valinnasta. Se vaatii mentoroinnin hyvää tuntemusta, ihmissuhdeosaamista, elämäkokemusta ja herkkyyttä toisen ihmisen arvioinnissa.

Perustiedot tulevat tässäkin tapauksessa hakemuskirjeistä ja haastatteluista. Hyödyllistä olisi myös järjestää koulutus ja valmennus ennen parien valintaa. Kasvokkain kuitenkin selviää parhaiten, keiden voi olettaa tulevan parhaiten keskenään toimeen.

OHJELMA VALITSEE MENTORINTIPARIN

Joissakin mentorointimalleissa on käytössä ohjelma, joka valitsee sopivimman mentorin aktorille, joka on syöttänyt omat tietonsa, tarpeensa, tavoitteensa ja toiveensa ohjelmaan. Vaihtoehtoja voi tulla useita, joista aktori valitsee mielestään parhaan.

PARIEN VALINTA PILOTTIPROJEKTISSA

Akavan Erityisalojen pilottiprojektissa kolme paria oli jo ilmoittautumisvaiheessa valmiina. Muiden osalta

projektipäällikkö ja liiton yrittäjien asioista vastaava lakimies tekivät valintaehdotukset osallistujille lähinnä haastattelujen pohjalta. Niissä tulivat esille ikä, paikkakunta, koulutukset, työkokemus, yritystoiminta ja odotukset. Haastattelussa kysyttiin lisäksi jokaiselta, millaisen mentorin tai aktorin haluaa.

Haastattelussa kysyttiin myös, onko valmis esimerkiksi kolmen ryhmään tai onko mentorin valmis ottamaan useamman kuin yhden aktorin. Tasapareja ei onneksi tarvinnut väkisin tehdä, koska molempiin kysymyksiin saatiin riittävästi myönteisiä vastauksia. Näin syntyi yksi kahden mentorin ja yhden aktorin ryhmä, yhdellä mentoreista oli kolme aktoria ja yhdellä kaksi.

Haasteita toi myös maantieteellinen jakautuminen ja sen sovittaminen henkilökemioihin. Ensikertalaisilta parinmuodostajilta työ sujui kuitenkin kohtalaisen hyvin, osallistujat olivat hyvin joustavia ja motivoituneita viemään pilottihanketta eteenpäin eivätkä keskeyttäneet, vaikka pari ei ollutkaan aivan sellainen kuin olisi ollut toivottavaa. Osa pareista ilmoitti ehdottomasti jatkavansa mentorointia hankkeen jälkeenkin.

Valmennus ja koulutukset

Mentorointihankkeitten ja -ohjelmien arvioinneissa on tullut esille oikeaan osuneen parien muodostuksen lisäksi myös valmentamisen merkitys. Pääsääntöisesti ennen parimentorointia on yhteisiä koulutus- ja valmennustilaisuuksia, joissa käsitellään mentorointia menetelmänä, siitä saatavia hyötyjä, mentorin ja aktorin rooleja, toimintaperiaatteita ja käytännön tilanteita.

Mentoroinnin onnistumiseksi kannattaa sekä mentorien että aktorien valmentamiseen käyttää riittävästi aikaa. Valmennus toteutetaan yleensä muutaman illan tai päivän koulutuksina. Käytössä on erilaisia malleja. Toisissa koulutus on yhteistä aktoreille ja mentoreille, toisissa keskitytään erityisesti mentoreiden kouluttamiseen.

Valmennus voi kestää myös pitempään, jolloin siinä käsitellään laajemmin mentoroinnissa esille tulevia asioita, kuten luotettavuutta, luottamusta ja sitoutumista, kuuntelua, palautteen antamista ja saamista, kysymysten löytämistä ja muotoilemista, ratkaisukeisyyttä, prosessien tunnistamista, tunnetyöskentelyä, oppimistyyliä ja työkyvyn ylläpitoa. Näitä asioita ja paljon muutakin käsitellään esimerkiksi Opetusalan koulutuskeskus Educoden mentorointivalmennuksessa, joka on tarkoitettu kokeneille opetus- ja kasvatustieteen johtajille sekä muille kokeneille johtotehtävissä toimiville henkilöille.

Akavan Erityisalojen mentorointihankkeessa koulutus ja valmennus alkoivat samaan aikaan, kun oli menossa osallistujien haastatteleminen. Ensimmäinen mentorointiin keskittyvä koulutus mentoreille ja sitten aktoreille. Ensimmäinen yhteinen tilaisuus näiden jälkeen oli vuorovaikutuskoulutus, joka todella oli vuorovaikutteinen ja osallistujat pääsivät tutustumaan toisiinsa.

Monista mentorointiohjelmista poikkeavana puoleena pilottiprojektissa olivat yritystoimintaan suoraan liittyvät koulutustilaisuudet, joista oli hyötyä sekä aktoreille että mentoreille. Ne alkoivat hankkeen syksyllä 2009 eikä sen jälkeen enää paneuduttu yhdessä mentorointiin menetelmänä, minkä kuitenkin osa koki jälkeensä pieneksi puutteeksi.

Yritystoiminnan koulutusten aiheet tulivat osallistujilta, toiveita kysyttiin jo henkilökohtaisissa haastatteluissa. Koulutukset kestivät aina koko päivän ja ne järjestettiin pääosin perjantaisin. Ensimmäisen kevään 2009 aikana toteutettiin mainitut kolme koulutuspäivää mentoroinnista. Seuraavana syksynä ensimmäisen koulutuspäivän aiheita olivat verotus, hinnoittelu ja rahoitus. Toisena koulutuspäivänä jatkettiin verotusta. Kevään 2010 kahtena koulutuspäivänä käsiteltiin ensin palveluiden tuotteistamista ja sitten markkinointia. Syksyn ensimmäinen koulutuspäivä sisälsi yritysmuodon muuttamiseen liittyviä asioita ja toisena, joka samalla oli päätöspäivä, keskityttiin työhyvinvointiin.

Pääsääntöisesti koulutuksista tuli hyvää palautetta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Ongelmia syntyi siitä, että samassa koulutuksessa oli mukana sekä pitkän linjan konkareita että aivan tuoreita yrittäjiä. Kouluttajan oli vaikea löytää annettavaa yhtä aikaa molemmille. Sopivien kouluttajien löytäminen ei myöskään aina ollut helppoa.

Aktorit kokivat yrittäjäosaamisen ja ammatti-identiteetin vahvistuneen myös koulutusten yhteydessä, kuten Krista Kukkumäki toteaa tutkielmassaan. Erityisesti niiden kohdistuminen pienyrittäjän näkökulmasta yrittäjyyteen sai kiitosta. Muutaman koulutuksen kohdalla osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, toimintaterapeutit ja muut, johtuen toimintaterapeuttien tuotteistamisen ja markkinoinnin poikkeamisesta muiden alojen toimintatavoista.

Yleiset toimintatavat

Seuraavassa on kuvattu mentoroinnin tavallisimpia käytäntöjä sekä Akavan Erityisalojen pilotti-projektissa luotua ja toteutettua mallia. Samoja toimintatapoja on käytetty yleisesti sekä yrittäjille taroitettu että muussa mentoroinnissa.

ENSIMMÄINEN TAPAAMINEN

Ensimmäinen tapaaminen on kahden tai useamman ihmisen välillä aina hyvin merkittävä. Mentoroinninkin käynnistytessä siihen tulee valmistautua hyvin. Tapaamisessa pari tai ryhmä tutustuu toisiinsa ja sopii omasta mentorointitavastaan.

Aktorin on hyvä jo ennen ensimmäistä tapaamista toimittaa mentorille kuvaus omasta toiminnastaan ja osaamisestaan sekä tarpeistaan ja toiveistaan. Neli-kenttäänalyysi on monelle tuttu ja tässäkin hyödyllinen väline. Hyötyä on myös siitä, että tuo esille omat motivaationsa ja odotuksensa.

Mentoroinnin käynnistymistä helpottaa myös mentorin oma etukäteisesittely, josta käyvät ilmi hänen osaamisalueensa, kokemuksensa ja motivaationsa ryhtyä mentoriksi.

Kaikissa formaaleissa ja strukturoiduissa mentorointiohjelmissa ensimmäisessä tapaamisessa tehdään myös mentorointisopimus ellei heti todeta, ettei vuorovaikutus ja yhteistyö tule toimimaan. Sopimukseen voi varsinaisten pelisääntöjen lisäksi sisältyä myös yhdessä laadittu mentorointisuunnitelma, johon on kirjattu tarkemmin tavoitteet sekä niiden toteutuksen seuranta, palautteen antaminen ja arviointi.

Akavan Erityisalojen pilottiprojektissa mentorointipari aloitti niin kutsutulla ohjatulla tapaamisella, jolloin mukana oli myös projektipäällikkö. Yleensä silloin käytiin alustavasti läpi aktorin nelikenttäänalyysia ja

sovittiin tavoitteista sekä yhteisistä toimintatavoista mentorointisopimuksella.

TAPAAMISTEN VALMISTELU

Mentorointitapaamiset voivat olla tarkkaan suunniteltuja tai niillä voi olla vain otsikkotasoinen aihe, josta lähdetään liikkeelle. Suuri osa yrittäjämentoroinnista on keskitetty liiketoimintaosaamisen lisäämiseen ja aiheet voivat olla hyvinkin konkreettisia työntekijän palkkaamisesta talousarviolukujen hallintaan. Näihin saattaa liittyä myös erilaisia välitehtäviä aktorille.

Osa pilottiprojektin aktoreista ja mentoreista eteni hyvin järjestelmällisesti aktorin tavoitteiden mukaan, osalla tavoitteet muuttuivat prosessin aikana paljonkin. Käytössä oli hyvin erilaisia tapoja tapaamisten valmistelussa. Toiset mentorit antoivat välitehtäviä aktorille, toiset pitivät yhteyttä sähköpostitse. Muutamat sopivat vain hyvin löyhästi, mistä seuraavalla kerralla keskustellaan. Palautteessa tuli useita kommentteja siitä, että enemmän olisi ollut hyötyä tapaamisista, jos niihin olisi ollut aikaa ja energiaa valmistautua paremmin.

PUOLITOISTA TUNTIA

Tapaamiset kestävät yleensä puolitoista tai kaksi tuntia. Kesto sovitaan mentorointisopimuksessa ja samoin kuin muukin käytännön järjestelyistä sopiminen, se antaa toiminnalle selkeät säännöt ja muodon.

Pilottiprojektin mentorointivalmennuksessa tämäkin asia tuotiin esille ja suurin osa osallistujista noudatti sitä. Tapaamiset saattoivat kestää paljon kauemminkin, jos tapaamisia oli ollut harvemmin tai jos käsiteltävät asiat olivat vaatineet pitempää keskustelua ja pohtimista.

KERRAN KUUKAUDESSA

Hyvin yleinen periaate eri tyyppisissä mentorointiohjelmissa on se, että mentorointipari tapaa toisensa noin kuukauden välein. Lyhytkestoisissa mentoroinneissa väli saattaa olla lyhyempikin, jolloin se muistuttaa enemmän työnohjausta. Joissakin hankkeissa on myös päädytty siihen, että ensin tapaamisia on kuukauden välein, mutta jatkossa harvemmin. Näin voidaan antaa aktorille aikaa asioiden työstämiseen ja on helpompi arvioida mahdollisia tuloksia.

Pilottiprojektissa ei vaadittu osallistujilta kerran kuukaudessa toteutettuja tapaamisia, se oli suositus, jota suurin osa noudatti ja piti hyvänä. Elämäntilanteet muuttuivat joillakin hankkeen aikana niin, että tapaamisten järjestäminen säännöllisesti oli vaikeaa tai mahdotonta äitiysloman tai ulkomaille suuntautuvien työmatkojen vuoksi. Harvemminkin kokoontuneet pitivät kaikesta huolimatta tapaamisia tarpeellisina ajatusten herättäjinä ja omien pohdintojen tukijoina tai haastajina.

Tapaamisten järjestäminen oli pääsääntöisesti aktorien vastuulla. Kesäaikana ei kokoonnuttu, mutta osa piti silloinkin muutoin yhteyttä.

VUODEN TAI KAHDEN AJAN

Korkeakoulujen mentorointiohjelmat kestävät tavallisesti yhden lukuvuoden, mutta kokeilussa on ollut puolenkin vuoden jaksot. Yrittäjämentoroinneissa vuosi on todettu usein liian lyhyeksi ajaksi ja parempana on pidetty vähintään puolentoista tai kahden vuoden ajanjaksoa. Erilaisten mentorointihankkeiden ja -ohjelmien tuloksena on syntynyt myös pitkäaikaisia mentorointisuhteita, jotka eivät enää ole olleet yhteydessä käynnistäneeseen organisaatioon, vaan jotka ovat perustuneet aktorin ja mentorin keskinäiseen sopimukseen ja yhteiseen tarpeeseen.

Pilottiprojektin kesto määritteli osallistujien mentoroinnin pituuden noin puoleksitoista vuodeksi. Mentoroinnit käynnistyivät keväällä 2009 ja päättyivät syksyllä 2010. Mielipiteet jälleen kerran vaihtelivat, osalle aika oli sopiva, osa halusi jatkaa tämänkin jälkeen. Lyhyempää jaksoa ei pidetty yhtä hyödyllisenä.

KESKUSTELUT

Mentorointia koskevilla tutkimuksilla on päädytty korostamaan suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta, jotta keskusteluista ei tule small talkia kahvikupin äärellä. Se merkitsee perusteellista paneutumista jo mainittuihin aktorin tavoitteisiin. Kaikissa mentorointihankkeissa ja ohjelmissa tulee esille myös luottamuksen ja avoimuuden suuri merkitys.

Akavan Erityisalojen pilottiprojektissa tavoitteellisuus ja luottamuksen rakentaminen käytiin läpi ensimmäisissä koulutuksissa. Osallistujien hyvä motivaatiotaso näkyi siinä, että nämä asiat otettiin nopeasti haltuun ja ne olivat hyvin selvillä, kun tapaamiset alkoivat. Hankkeen aikana ei tullut valituksia luottamuksen pettämisestä. Periaate oli ilmeisen selvä kaikille.

Keskustelujen syvällisyydestä tuli kritiikkiä muutamilta osallistujilta. Odotukset ja tavoitteet olivat olleet korkeammalla kuin mikä sitten toteutui. Kokemukset vaihtelivat suuresti, useimmat olivat hyvinkin tyytyväisiä ja innostuneita saatuaan kerrankin purkaa mietteitään ja peilata ajatuksiaan toisen yrittäjän kanssa.

TUTUSTUMISET

Mentorointipari voi sopia keskenään myös yhteisistä tutustumiskohteista, jotka liittyvät aktorin tavoitteisiin ja jotka mentorin voi hänelle esitellä. Samalla on aktorin mahdollista verkottua ja löytää uusia yhteistyökumppaneita mentorin tuella ja suosituksella.

Pilottiprojektissa ei suunnitteluvaiheessa ollut esillä mahdollisuus tutustua erilaisiin kohteisiin, toisten yrityksiin tai työympäristöihin. Käytännössä sitä kuitenkin tapahtui, koska osa järjesti tapaamisensa aktorin tai useimmin mentorin yrityksen tiloissa. Laajempaa verkottumista ei tätä kautta tapahtunut.

VERKOTTUMINEN

Monissa mentorointiohjelmissa annetaan mentorin tehtäväksi antaa aktorille mahdollisuus tutustua mentorin omiin verkostoihin. Joissakin tapauksissa samalla alalla toimivat ovat kuitenkin olleet kilpailutilanteessa ja se voi vähentää avoimuutta.

Pilottiprojektin osallistujilta kysyttiin jo haastattelussa, halusiko mentorin tai aktorin samalta alalta kuin millä itse toimii vai joltakin muulta. Tässäkin mielipiteet jakautuivat kahtia, osa halusi nimenomaan oman alan yrittäjän parikseen, osa taas ehdottomasti joltakin muulta alalta. Joillekin paras vaihtoehto oli se, että toimi saman alan, mutta eri paikkakunnalta olevan yrittäjän kanssa. Verkottumista tapahtui jonkin verran, mutta siihen ei tähdätty järjestelmällisesti.

OHJATUT MENTOROINNIT

Erilaisten organisaatioiden mentorointiohjelmista vastaa aina vähintään yksi nimetty henkilö. Hän toimii koordinaattorina ja voi osallistua myös tapaamisiin. Mentorointitapaamisia kutsutaan ohjatuiksi mentoroinneiksi silloin, kun hän on paikalla. Hän välittää tietoa, on mukana tukemassa prosessia ja auttamassa ongelmatilanteissa. Näiden tapaamisten pohjalta hän myös seuraa ja arvioi sekä kehittää organisaation mentorointiohjelmaa.

Ohjattuja mentorointeja suunniteltiin alunperin pilottiprojektissa pidettäväksi enemmänkin kuin mihin sitten prosessin aikana päädyttiin. Ensín aikapula

vähensi mahdollisuuksia, sitten todettiin, ettei tarvetaakaan ollut niin paljon. Projektipäällikkö toimi yhteishenkilönä ja koordinaattorina ja osallistui mentorointitapaamisiin keskimäärin kerran puolessa vuodessa. Hän seurasi keskustelua ja myös osallistui siihen, kirjasi aktorien ja mentorien kokemuksia ja kertoi hankkeen etenemisestä. Hän ei kuitenkaan millään tavalla ohjannut mentorointia.

Ongelmatilanteita tuli vastaan yllättävän vähän ja suurimman osan niistä osallistujat hoitivat itse. Vain muutamia kertoja tarvittiin projektipäällikön tukea ja apua. Koko hankkeessa oli ajatuksena, että osallistujien tapaan toimia ei puututa, ellei se ole välttämätöntä. Näin saadaan paremmin tietoa ja kokemusta siitä, miten mentorointi menetelmänä toimii tässä toimintaympäristössä. Yrittäjät ovat myös tottuneet hoitamaan asioita itsenäisesti, mikä näkyi tässäkin hankkeessa.

VERTAISRYHMÄT

Mentorointihankkeiden palautekyselyissä on tullut esille sekä mentoreiden että aktoreiden tarve päästä keskustelemaan toisten mentoreina tai aktoreina toimivien kanssa ja saada siten tukea omalle toiminnalleen mentorointiprosessissa. Vertaisryhmä voi muodostua myös toimialakohtaisesti.

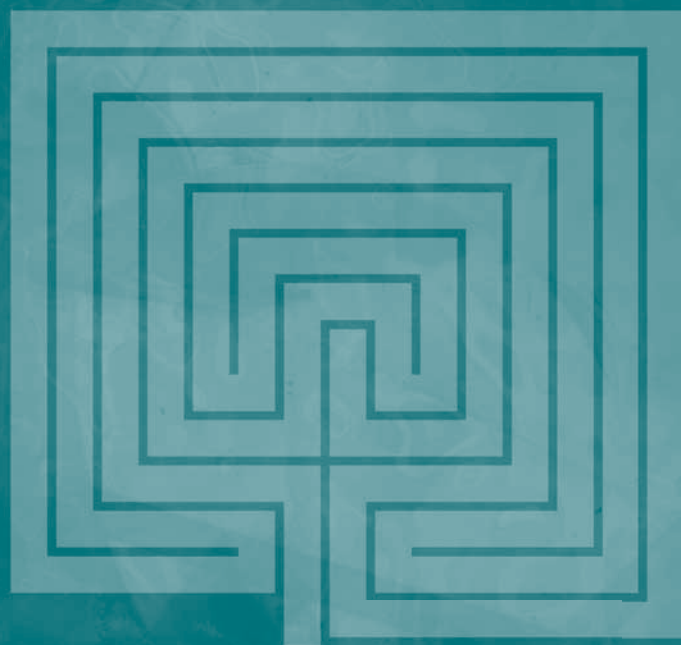
Vertaisryhmän tapaamisia kaivattiin myös pilottiprojektissa. Osittain se hoitui koulutustilaisuuksissa ja varsinkin niiden lounaita pidettiin tässä mielessä erittäin tärkeitä. Palautteessa projektin päätösvaiheessa monikin totesi, että olisi pitänyt kokoontua muutaman kerran mentorit keskenään ja aktorit keskenään. Suurin osa oli ensimmäistä kertaa mukana mentoroinnissa ja senkin vuoksi olisi ollut hyödyllistä saada vaihtaa kokemuksia ja löytää tukea omalle talvalleen toimia esimerkiksi mentorina.

SEURANTA JA ARVIOINTI

Seurantaan ja arviointiin on olemassa monia tapoja ja erilaisia välineitä. Mentorointia järjestävä organisaatio voi seurata toimintaa järjestelmällisesti tai sitten se voi jäädä sivuun ja mentorointipari vastaa itse prosessin seurannasta ja arvioinnista. Monista mentorointihankkeista ja -ohjelmista on tehty tutkimuksia ja opinnäytteitä, jolloin niistä on saatu jatkossakin helposti hyödynnettävä arviointi.

Akavan Erityisalojen pilottiprojektissa seurannasta vastasi projektipäällikkö yhdessä liiton lakimiehen kanssa. Seuranta toteutettiin sekä koulutustilaisuuksien ja ohjattujen mentorointien yhteydessä että kyselyillä.

Palaute ja arviointi projektin kulusta saatiin viimeisissä ohjatuissa mentoroinneissa, joissa projektipäällikkö kirjasi aktorien ja mentorien kokemuksia. Päätösvaiheen toisen koulutuspäivän yhteydessä pidettiin myös reilun tunnin mittainen aktoreille ja mentoreille erikseen järjestetty palautetilaisuus.



Akavan Erityisalat ry:n mentorointimalli

Ammattiliittona Akavan Erityisalat haluaa löytää jatkuvasti uusia ja erilaisia tapoja jäsentensä etujen valvomiseen ja edistämiseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jäsenet ovat korkeasti koulutettuja ja he edustavat monia eri aloja. Suurin osa jäsenistä on palkkatyössä, mutta liittoon kuuluu myös yrittäjiä ja ammatinharjoittajia.

Akavan Erityisalat ry:n arvot ovat:

1. Avoimuus ja luottamus
Akavan Erityisalat korostaa päätöksenteossa ja toiminnassa avoimuutta ja luottamusta.
2. Inhimillisyys
Akavan Erityisalat edistää kaikessa toiminnassaan inhimillisyyttä työelämässä.
3. Kestävä kehitys
Akavan Erityisalat kehittää työelämää ja yhteiskuntaa kestäväen kehityksen ja eettisten periaatteiden mukaisesti.
4. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo
Akavan Erityisalat edistää jäsentensä oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia mahdollisuuksia koulutuksessa ja työelämässä.

Edellä mainittuihin arvoihin sopivat hyvin myös mentoroinnin periaatteet, joista keskeisimpiä ovat juuri avoimuus ja luottamus. Toimintatapana ja menetel-

mänä se edustaa työelämän inhimillistä kehittämistä ja noudattaa kestäväen kehityksen periaatteita esimerkiksi eettisten sääntöjensä osalta. Mentorointisuhde perustuu tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen. Liitto haluaa edistää jäsentensä oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia mahdollisuuksia koulutuksessa ja työelämässä ja siihen mentorointi antaa yhden välineen.

Mentorointimalli koostuu erilaisista osista ja vaihtoehdoista, joiden käyttöönotto riippuu käytettävissä olevista resursseista ja yrittäjäjäsenten tarpeista. Akavan Erityisalat ry:n mentorointimalli perustuu liiton hallinnoiman Itsenäisten ammatinharjoittajien ja yrittäjien mentorointi -hankkeen kokemuksiin ja tuloksiin sekä tässä oppaassa kuvattuihin mentorointia koskeviin tutkimuksiin, selvityksiin ja muista hankkeista saatuihin tuloksiin. Mallin pohjalta voidaan rakentaa varsinainen mentorointiohjelma.

Liiton strategiassa mentorointi ammatinharjoittaja- ja yrittäjäjäsenten jäsenpalveluna liittyy erityisesti osaamisen, asiantuntijuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta myös palveluosaamisen lisäämiseen. Uusi palvelu tulisi myös liiton markkinoinnissa ja sitä kautta vastaisi strategian tavoitteeseen kasvat-
taa jäsenmäärää.

Tavoitteeksi voidaan asettaa lisäksi se, että ammatinharjoittaja- ja yrittäjäjäseniä ottavien jäsenjärjestöjen strategioihin mentorointi sisältyy yhtenä jäsenpalveluna.

Viestintä

Monissa mentorointihankkeissa ja pilottiohjelmassa todettiin arviointivaiheessa, että viestintään pitää panostaa enemmän. Mentorointi toimintatapana on yleistynyt kaiken aikaa, mutta sitä ei vielä tunneta laajasti. Yrittäjille suunnattu mentorointi on toistaiseksi koskettanut vain pientä osaa Suomen 200 000 yrittäjästä. Kokemuksia on kertynyt enemmän työpaikoilla tapahtuvasta varsinakin esimiestason toiminnasta ja korkeakouluissa toteutetuista ohjelmista.

Viestintä ja tiedottaminen tapahtuvat kolmella eri tasolla: 1. kohderyhmä eli mahdolliset aktorit ja mentorit, 2. mentorointiohjelman toteuttava organisaatio eli tässä tapauksessa Akavan Erityisalat ja 3. toimintaympäristön muut toimijat. Tiedottamista on hyvä tehdä mahdollisuuksien mukaan laajemmallekin yleisölle esimerkiksi erilaisten tapahtumien ja jäsenhankintatilaisuuksien yhteydessä.

Kun mentorointia halutaan tarjota Akavan Erityisalojen jäsenjärjestöjen ammatinharjoittaja- ja yrittäjäjäsenille, ovat käytettävissä kaikki olemassa olevat jäsentiedotuksen välineet. Mentorointipankin käynnistäminen ja ylläpitäminen edellyttävät mahdollisten mentoreiden kiinnostuksen herättämisen ja siinä viestinnällä on merkittävä rooli. Viestinnässä hyödynnetään myös pilottiprojektissa mukana olleita jäseniä.

Käynnistysvaiheessa järjestetään kaikille tiedotuksesta vastaaville yhteinen palaveri ja laaditaan tiivis viestintäsuunnitelma. Mentoroinnin viestinnästä vastaa yhdyshenkilö eli mentorointipankin johtaja yhdessä liiton viestinnästä vastaavien kanssa.

VERKKOVIESTINTÄ

Akavan Erityisalojen verkkosivuille ammatinharjoittajille ja yrittäjille suunnattujen sivujen yhteyteen perustetaan omat sivut mentorointiohjelmalle, joilta löytyvät perustiedot mentoroinnista, mentorointipankki sekä Mentorointiopas. Sivut ovat kaikille avoimet, mutta on korostettava, että liiton mentorointiohjelmaan voivat osallistua vain jäsenjärjestöjen jäsenet. Tietoa voidaan laittaa myös jäsenjärjestöjen sivuille linkkien lisäksi.

YHTEENVETO

Liiton Yhteenveto-lehdessä voidaan julkaista vähintään kerran tai kaksi vuodessa artikkeli mentoroinnista ja samalla kehottaa kiinnostuneita ottamaan yhteyttä yhteyshenkilöön.

JÄSENLEHDET: ASIAANTUNTIJA, KAJAWA, KIELISILTA, SUUHYGIENISTI, TAKU, TOIMINTATERAPEUTTI, VIESTI

Jäsenjärjestöjen omat lehdet ovat varsin hyvin luettuja. Niissä voi kertoa mentoroinnin periaatteista ja mentoroinnissa mukana olevien, asianomaisen järjestön jäsenten kokemuksista.

JÄSENKIRJEET

Akavan Erityisalojen kaikilla jäsenjärjestöillä ei ole omaa lehteä, sen sijaan ne tiedottavat ajankohtaisista asioista jäsenkirjeillään. Näissä tiedotteissa ja jäsenkirjeissä voidaan tuoda mentorointia ja mentorointipankkia esille samalla tavoin kuin jäsenlehdissäkin.

JÄSENJÄRJESTÖJEN VERKKOSIVUT

Jäsenjärjestöjen verkkosivuilla voivat olla luettavissa samat esimerkit kuin niiden jäsenlehdissä ja jäsentiedotteissa.

ESITE

Painettu esite tarvitaan jaettavaksi liittokokouksissa, opiskelijatilaisuuksissa ja muissa tapahtumissa.

POWERPOINT -ESITYS

Esittelyitä voidaan järjestää liittokokousten, koulutusten, opiskelijatilaisuuksien ja muiden tapahtumien yhteydessä tarvittaessa. On tärkeää, että kaikki liiton aktiivit toimijat ovat perillä mentorointiohjelmasta.

MEDIATIEDOTTEET

Mentorointipankin perustamisesta tehdään tiedote medialle ja sitä levitetään erityisesti Akava-yhteisössä. Lisäksi käynnistämisestä tiedotetaan mentorointia toteuttaville organisaatioille, kuten EMCC, yritysmentorointi.fi, Suomen Yrityskummit, Naisyrittäjyyskeskus.

Mentoripankki ja valinnat

Akavan Erityisalat ry perustaa omaan mentorointiohjelmaansa kuuluvan mentorointipankin, johon voivat ilmoittautua liiton mentorointiin valmiit ammatinharjoittajat ja yrittäjät. Mentorointipankista aktorit voivat etsiä itselleen sopivan mentorin.

Mentorointipankin toiminnasta vastaa liiton mentoroinnin yhdyshenkilö ja koordinaattori, pankin johtaja. Hänen tehtävänsä ovat seuraavat:

- toiminnan käynnistäminen
- viestintä ja tiedottaminen
- mentoreiden ilmoittautumisten vastaanotto ja kirjaamisesta huolehtiminen
- aktoreiden ilmoittautumisten vastaanotto ja kirjaamisesta huolehtiminen
- mentoreiksi ja aktoreiksi ilmoittautuneiden haastatteleminen
- valmennusten ja koulutusten järjestelyt
- tukimateriaaleista huolehtiminen
- aktoreiden auttaminen mentorin valinnassa
- mentorointiprosessien käynnistäminen
- mahdollisten ryhmämentorointien käynnistäminen
- tarvittaessa ohjatut mentoroinnit prosessin alkuvaiheessa ja päättyessä
- mentorointiprosessien tukeminen
- mentoroinnin ongelmatilanteissa auttaminen
- seurannan ja arvioinnin järjestäminen
- mentorointiohjelman jatkuva kehittäminen

Mentoriksi haluava täyttää liiton sivuilta ja mentorointiesitteestä löytyvän ilmoittautumislomakkeen, minkä jälkeen sovitaan henkilökohtaisesta haastattelusta koordinaattorin kanssa. Ilmoittautumislomakkeen

malli on liitteenä 2. ja haastattelulomakkeen malli liitteenä 4.

Mentoriksi valinnan edellytykset:

- jonkin Akavan Erytysalojen jäsenjärjestön jäsenyys
- ammatinharjoittajana tai yrittäjänä vähintään neljä vuotta
- vahva motivaatio mentorointiin ja aktorin tukemiseen
- sitoutuminen olemaan käytettävissä vähintään puolitoista vuotta
- sitoutuminen Akavan Erytysalojen mentoroinnin eettiseen ohjeistoon
- valmius osallistua mentoroinnin valmennukseen ja koulutukseen
- valmius toimia mentorina ilman rahallista palkkiota

Mentoriksi valittu saa Mentorointioppaan ja pääsee mukaan valmennukseen, muihin mentoreille järjestettäviin tilaisuuksiin sekä mentorointiin liittyviin koulutuksiin. Kerran vuodessa järjestetään mentoreiden tapaaminen, johon voivat osallistua kaikki mentoripankissa olevat mentorit.

Aktoriksi haluava täyttää liiton sivuilta ja mentorointiesitteestä löytyvän ilmoittautumislomakkeen, minkä jälkeen sovitaan henkilökohtaisesta haastattelusta koordinaattorin kanssa. Ilmoittautumislomakkeen malli on liitteenä 3. ja haastattelulomakkeen malli liitteenä 4.

Aktoriksi hyväksymisen edellytykset:

- jonkin Akavan Erytysalojen jäsenjärjestön jäsenyys
- ammatinharjoittajana tai yrittäjänä alle kolme vuotta tai yritystoiminta muutostilanteessa
- vahva motivaatio ja tavoitteet mentorointiin
- sitoutuminen ja aktiivisuus mentorointitapaamisen järjestämiseen
- sitoutuminen Akavan Erytysalojen mentoroinnin eettiseen ohjeistoon

Aktoriksi hyväksytty saa Mentorointioppaan ja pääsee mukaan valmennukseen, muihin aktoreille järjestettäviin tilaisuuksiin sekä mentorointiin liittyviin koulutuksiin.

Aktori etsii mentoripankista itselleen sopivan mentorin. Koordinaattori auttaa tarvittaessa. Sen jälkeen aktori ottaa yhteyttä mentoriin ja he sopivat tapaamisesta.

Valmennus

Mentorointipankkiin ilmoittautuneille järjestetään valmennusta mentoriksi. Valmennus sisältää perustiedot Akavan Erityisaloista ja sen jäsenjärjestöistä, joilla on ammatinharjoittaja- ja yrittäjäjäseniä sekä perustiedot mentoroinnista Mentorointioppaan pohjalta. Siihen kuuluu myös yhteisistä pelisäännöistä sopiminen mentorien ja liiton koordinaattorin kesken sekä perehtyminen liiton mentoroinnin eettiseen ohjeistoon.

Valmennukseen kuuluu myös vuorovaikutustaitoja käsittelevä koulutus, jossa tutustutaan mentorin ja aktorin rooleihin sekä odotuksiin ja mentorin mahdollisuuksiin rakentaa yhteistyösuhdetta omalta osaltaan. Valmennuksessa annetaan esimerkkejä tavoista kohdata ja selvittää aktorin mahdollisia ongelmia sekä kannustavasta palautteesta ja ohjauksesta. Valmennukseen varataan yksi kokonainen päivä.

Valmennuksen ja koulutuksen sisällöistä ja järjestelyistä sovitaan tarkemmin mentorointipankkiin ilmoittautuneiden kanssa. Ehdotuksista keskustellaan myös henkilökohtaisissa haastatteluissa.

Myös aktoreille järjestetään valmennusta mentorointiin tutustumiseksi. Koulutukset järjestetään niin, että niihin sisältyy myös aktoreiden ja mentoreiden yhteinen osuus. Ne ovat pääsääntöisesti koko päivän koulutuksia.

Valmennukseen ja koulutuksiin osallistumista suositellaan kaikille mentorointiohjelman mukaan tuleville, mutta se ei ole ehdoton edellytys toimia mentorina tai aktorina, jos vastaavat tiedot ja taidot ovat jo olemassa.

Sopimus ja eettinen ohjeisto

Ensimmäisellä mentorointitapaamisella allekirjoitetaan aktorin ja mentorin välinen sopimus mentoroinnista. Silloin sovitaan tavoitteista, pelisäännöistä ja tapaamisten järjestelyistä. Mahdollisuuksien mukaan tapaamisessa on mukana myös liiton mentoroinnin koordinaattori. Sopimusmalli on liitteenä 5.

Ensimmäisellä tapaamisella on hyvä käydä läpi seuraavat asiat:

- esittely (molempien taustat ja osaaminen)
- tavoitteet (molempien tarpeet, toiveet ja motivaatio mentorointiohjelman mukaantuloon)
- säännöt ja eettinen ohjeisto (toimintaperiaatteet, vastuut ja rajat, käsiteltävien aiheiden mahdolliset rajaukset)
- tapaamiset (aika ja paikka, kesto ja tapaamisten tiheys, aiheet, valmistelu ja palautteen antaminen)
- yhteydenpito (sähköposti, puhelin, kirjallinen viesti tai välitehtävät osana tapaamisten aiheiden käsitelyä)
- palaute (avoin, rehellinen ja oikea-aikainen, näkemysten kyseenalaistaminen, palautteen vastaanottaminen)
- sopimus (edellä mainittujen asioiden ja sopimusmallin pohjalta laadittava)
- seuraava tapaaminen (aiheen valinta, valmistelu/ välitehtävä, aika ja paikka)

Mentorointi on menetelmänä inhimillinen ja henkilökohtainen sekä keskeisiltä periaatteiltaan luottamuksellinen ja avoin. Se on myös hyvin vastuullinen toimintatapa ja sen vuoksi on kannatettavaa laatia eettinen ohjeisto aktorin ja mentorin tueksi ja turvaksi. Eettinen ohjeiston malli on liitteenä 1.

Tapaamiset

Tapaamiset järjestetään noin kerran kuukaudessa ja järjestelyistä vastaa aktori. Tapaaminen kestää kerrallaan noin puolitoista tai kaksi tuntia, tarvittaessa se voi kestää myös pidempään. Tapaamispaikat aktori ja mentori sopivat keskenään. Ne voivat olla heidän yritystensä tiloja, julkisia tiloja, kuten kirjastoja tai kahviloita ja joissakin tapauksissa myös Akavan Erityisalojen toimistotiloja, jos ne ovat vapaana.

Tapaamisiin valmistaudutaan niin, ettei kumpikaan tunne tulleen turhaan. Jos on sovittu esimerkiksi välitehtävistä, niitä käydään läpi ja edetään mentorointisuunnitelman mukaan. Jos on tarvetta suunnitelman muuttamiseen, siitä keskustellaan yhdessä.

Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentamiseen osallistuvat sekä aktori että mentori. Kumpikin tukee toisensa osallisuutta, mutta erilaiset mielipiteet ovat tärkeitä ja kritiikkiä on sekä osattava antaa että ottaa vastaan.

Jo ensimmäisessä tapaamisessa aloitetaan päiväkirjan pitäminen. Se on tukena muuttuvissa tilanteissa ja auttaa mentoroinnin tavoitteiden saavuttamisessa. Se toimii myös arvioinnin välineenä tarvittaessa. Aktori ja mentori voivat pitää päiväkirjaa yhdessä tai kumpikin erikseen.

Seuranta ja arviointi

Mentoroinnista saatavaa hyötyä on arvioitava ja prosessin onnistumista tulee seurata. Jos aktori ja mentori kokevat tarvetta jonkinlaisen seurantalomakkeen käyttöön, sellainen voidaan laatia. Joissakin tapauksissa on suositeltavaa tehdä tavoitteille mittarit ja aikataulu, jolloin arviointi onnistumisesta on helpompaa.

Jos liitossa tarvitaan tarkat tiedot mentorointiohjelman toteutumisesta, siihenkin voidaan laatia oma lomakkeensa, joka lähetetään sekä aktoreille että mentoreille. Käyttökelpoinen tapa on myös tarjota mentorointiohjelmaa opinnäytteen tarkastelukohteeksi.

Mentorointiprosessin muistilista

Seuraavana on mentorointiprosessin tiivis muistilista, jota voi soveltuvin osin käyttää mentorointiohjelman toteutuksessa. Akavan Erityisalojen mentorointimalli on ehdotus mentorointiohjelmaksi, joka vasta mahdollisen käyttöönoton jälkeen muotoutuu omaksi toimintatavakseen.

TIEDOTTAMINEN JA VIESTINTÄ

Toimitaan viestintäsuunnitelman mukaan.

Tehtävät:

- päivitetään verkkosivuja
- julkaistaan mentoroinnista artikkeli ja uutisia Yhteenvedossa
- tarjotaan artikkeleita ja uutisia jäsenjärjestöjen lehtiin
- tiedotetaan mentoripankista ja mentoroinnista liiton sekä jäsenjärjestöjen jäsenkirjeissä
- tarjotaan päivitetty tiedot jäsenjärjestöjen verkkosivuille
- jaetaan esitettä kokouksissa ja tilaisuuksissa
- esitellään mentoripankkia ja mentorointia kokouksissa ja tilaisuuksissa
- tiedotetaan tarvittaessa sidosryhmille
- lähetetään mentoreille ja aktoreille mentorointitiedotteet ja huolehditaan sisäisestä tiedottamisesta

Vastuuhenkilöt: koordinaattori ja liiton viestintä

HAKUPROSESSI: HAKEMUS JA HAASTATTELU

Mentorointiohjelma on käynnistetty ja mentoripankki on perustettu.

Tehtävät:

- varmistetaan, että mahdollisille hakijoille on mennyt tieto mentorointiohjelmasta ja että ilmoittautumislomakkeita on saatavilla
- otetaan vastaan mentorin ja aktorien hakemuksia ja tarkistetaan tiedot
- haastatellaan hakijat ja hyväksytään mukaan

Vastuuhenkilö: koordinaattori

VALMENNUS, KOULUTUS

Riittävä määrä mentoreita on ilmoittautunut ja hyväksytty mentoripankkiin. Myös aktoreita on ilmoittautunut ja hyväksytty riittävästi.

Tehtävät:

- järjestetään mentoreille valmennustilaisuus, jossa perehdytään mentoroinnin ja vuorovaikutuksen perusasioihin ja käsitteisiin
- järjestetään aktoreille perehtymistilaisuus, jossa tutustutaan mentoroinnin ja vuorovaikutuksen perusasioihin ja käsitteisiin
- järjestetään mentoreille ja aktoreille yhteinen koulutus- ja tutustumistilaisuus, jossa teemana on vuorovaikutus
- selvitetään tarve ja mahdollisuudet muuhun mentorointia ja osallistujien yritystoimintaa tukevaan koulutukseen

Vastuuhenkilö: koordinaattori

PARIEN MUODOSTAMINEN

Valmennuksen jälkeen aktorit valitsevat itselleen sopivan mentorin.

Tehtävät:

- huolehditaan, että tarvittavat tiedot ovat käytettävissä
- avustetaan mentorin valinnassa
- järjestetään ensimmäinen tapaaminen

Vastuuhenkilöt: koordinaattori ja aktori

ENSIMMÄINEN TAPAAMINEN, SOPIMUS JA SUUNNITELMA

Aktori ja mentori ovat sopineet ensimmäisestä tapaamisesta, jossa mahdollisesti liiton koordinaattori on mukana.

Tehtävät:

- laaditaan tarvittaessa tapaamiselle muistilista sovittavista asioista
- käydään läpi tavoitteet, eettinen ohjeisto ja sopimus
- allekirjoitetaan sopimus
- sovitaan seuraavasta tapaamisesta ja toimista ennen sitä

Vastuuhenkilöt: aktori, mentori ja koordinaattori

TAPAAMISET JA PÄIVÄKIRJA

Tapaamiset ovat käynnistyneet.

Tehtävät:

- toimitaan mentorointisopimuksen ja asetettujen tavoitteiden mukaan
- käydään läpi mahdolliset välitehtävät
- sovitaan jatkosta ja seuraavasta tapaamisesta
- pidetään tapaamisista päiväkirjaa

Vastuuhenkilöt: aktori ja mentori

RYHMÄMENTOROINNIT

Mentorointiohjelman osana on käynnistetty myös ryhmämentorointi. Ryhmämentorointiin on valittu ryhmämentori mentoripankista. On mahdollista toteuttaa myös vertaismentorointia, jossa ei tarvita erillistä ryhmämentoria, vaan jäsenet mentoroivat toisiaan.

Tehtävät:

- kutsutaan ryhmä koolle
- toimitaan mentorointisopimuksen ja asetettujen tavoitteiden mukaan
- sovitaan jatkosta ja seuraavasta tapaamisesta
- pidetään vuorotellen tapaamisista päiväkirjaa

Vastuuhenkilö: koordinaattori, ryhmämentori ja ryhmän jäsenet

OHJATUT MENTOROINNIT

Mentoroinnin käynnistyessä ja päättyessä koordinaattori on mukana ja tarvittaessa muulloinkin.

Tehtävät:

- tuetaan mentoroinnin käynnistymistä
- tehdään sopimus ensimmäisessä tapaamisessa
- autetaan ongelmatilanteiden ratkaisemisessa
- arvioidaan mentorointiprosessia ja sen tuloksia päätöstapaamisessa

Vastuuhenkilö: koordinaattori

SEURANTA JA ARVIOINTI

Mentorointiohjelma on käynnissä.

Tehtävät:

- tehdään mentorointiohjelman toteutumisesta kerran vuodessa raportti liiton hallitukselle
- kehitetään mentorointiohjelmaa tarpeen mukaan

Vastuuhenkilö: koordinaattori



Yhteenveto

Monet tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että mentorointi on hyvä menetelmä hiljaisen tiedon ja taidon siirtämiseen. Se sopii opiskelijoille, jotka ovat valmistumassa ja siirtymässä työelämäänsä. Se sopii myös työyhteisöihin, joista on jäämässä henkilöitä eläkkeelle.

Erityisen hyvin mentorointi sopii ammatinharjoittajille ja yrittäjille, varsinkin niille, jotka ovat yrityksessään yksin. Akavan Erityisalojen Itsenäisten ammatinharjoittajien ja yrittäjien mentorointi -pilottiprojektissa tämä tuli erittäin hyvin esille. Kokeneemman kollegan tuki ja yhteiset keskustelut auttoivat oman työn ja yritystoiminnan erilaisten koviin puolien hallinnassa sekä omassa kehittämisessä yrittäjänä. Moni osallistujista koki saaneensa myös enemmän eväitä oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen ja parantamiseen.

Pilottiprojektin tulokset olivat pitkälti samansuuntaisia kuin muidenkin vastaavien mentorointihankkeiden kokemukset. Suurin osa osallistujista oli hyvin tyytyväisiä, vaikka totta kai löytyi myös kehitettävää sekä organisaation osalta että omassa toiminnassa. Valmentautumiseen tarvitaan riittävästi aikaa ja tie-

dottaminen on hoidettava hyvin. Ne edesauttavat ja tukevat aktoria ja mentoria varsinaisessa mentorointiprosessissa.

Mentorointi on sikäli herkkä toimintatapa, että luottamus ja avoimuus vaativat varsinkin toisilleen ennestään vieraiden ihmisten kohtaamiselta paljon. Sen vuoksi se menetelmänä sopiikin parhaiten sosiaalisille, ihmissuhdetaitoisille henkilöille.

Mentorointi voi olla tulevaisuudessa entistä useammassa toimintaympäristössä tärkeä oppimisen menetelmä. Mentorointiosaaminen kasvaa koko ajan, mikä myös lisää sen käyttömahdollisuuksia. Entisaikojen vanhemman ja viisaamman auktoriteetin mentoroinnista ollaan siirrytty enemmän tasavertaiseen mentorointiin ja myös vertaismentoroinnista on tullut entistä suositumpaa.

Mentorointia voi suositella akateemisten ja korkeakoulutettujen yrittäjien ja ammatinharjoittajien oppimis- ja kehittymismenetelmäksi. Akavan Erityisalat voi osaltaan tarjota mentorointia omille jäsenilleen ja saada näin aikaan lisää tarjontaa jäsenpalveluihin.

Tietolähteitä

Ahlström, Gunilla

Mentorskap : erfarenheter för personlig och professionell utveckling . Liber. Malmö 2002. 116 s.

Bimberg, Piia - Keisu, Susanna

Työhyvinvointi ja mentorointi organisaation toiminnassa. Kemin-Tornion ammattikorkeakoulu Terveysala. 2007.

<http://www2.tokem.fi/kirjasto/oopinnty02.nsf>

Choo Chun Wei

The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. Oxford University Press, New York 1998. 298 s.

Connor, Mary – Pokora, Julia

Coaching & Mentoring at Work. Developing Effective Practice. Open University Press. Chippenham Wiltshire 2007, reprinted 2010. 248 s.

Eby, L. – McManus, S.

The protégé's role in negative mentoring experiences. Journal of Vocational Behavior. Vol. 65, Iss. 2 2004. s. 255–275.

[http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WMN-4BoX571-1-](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WMN-4BoX571-1-W&_cdi=6939&_user=4246040&_pii=S0001879103001143&_orig=search&_co)

[W&_cdi=6939&_user=4246040&_pii=S0001879103001143&_orig=search&_co](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WMN-4BoX571-1-W&_cdi=6939&_user=4246040&_pii=S0001879103001143&_orig=search&_co)

[verDate=10%2F31%2F2004&_sk=999349997&vie](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WMN-4BoX571-1-W&_cdi=6939&_user=4246040&_pii=S0001879103001143&_orig=search&_co)

[w=c&wchp=dGLzVtbzSkzS&md5=0875d4f71bd1e95250a05c652786bba5&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WMN-4BoX571-1-W&_cdi=6939&_user=4246040&_pii=S0001879103001143&_orig=search&_co)

Ilmanen, Tytti

Mentoroinnin avulla joustavasti kiinni viittomakielentulkin työhön. Humanistinen ammattikorkeakoulu Viittomakielentulkin aikuiskoulutus. Kuopio 2003. 40 s.

<https://pro.humak.edu/humakpro/.../Tytin-Viimestely-opinnäytetyö.doc>

Juusela, Tuulikki

Mentorointi työyhteisössä – Ajetaanko tammilla? Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki 2006, toinen painos 2010. 28 s.

Juusela, Tuulikki – Lillia, Tuula – Rinne, Jari

Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki. Jyväskylä 2000. 214 s.

Juvonen, Kirsi-Maria – Rantanen, Minna

Mentorointi hoitotyössä jaksamisen tukena. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Porin yksikkö. Hoitotyön koulutusohjelma, Sairaanhoidaja. Pori 2007. 62 s. + 4 liites.

http://kirjastot.diak.fi/files/diak_lib/Pori2007/37fea8_Pori_Juvonen_Rantanen.pdf

Karjalainen, Minna

Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 388. Jyväskylä 2010. 174 s.

Kukkumäki, Krista

Yrittäjämentorointi ammatillisen kehittymisen tukena. Tarkastelukohteena Akavan Erityisalojen mentorointiohjelma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Tampere 2010. 77 s.

Leskelä, Jori

Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Acta Universitatis Tamperensis 1090. Verkkojulkaisu: Acta Electronica Universitatis Tamperensis 448. Tampere 2005. 298 s.

Luecke, Richard

Coaching and Mentoring. How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance. Harvard Business Essentials. 2004. 155 s. + 3 liites.

Mattila, Elina

Organisaatorajat ylittävä urataitomentorointi – tarkastelussa Suomen Ekonomiliiton mentorointiohjelma. SEFEn raportteja 2/2008. 94 s.
www.sefe.fi/info/tutkimukset_ja_julkaisut

Mentorointiopus.

Hämeen uusyrityskeskus ry. /Tampere 2006-2007/. 23 s.
www.hameenuusyrityskeskus.fi/neuvontamateriaalit

Nakari, Liisa

Tutkimus HEKO:n ekonomiaisten toteuttamasta mentorointitoiminnasta 1992-93. Helsingin kauppakorkeakoulu HKKK. Hall. Pro gradu -tutkielma 1995.

Nakari, Liisa – Porenne, Pertti – Mansukoski, Seppo – Riikonen, Esko – Huhtala, Tauno
Mentorointi : Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. S.L. : Economia Oy 1996. 42 s.

Nummela, Mari

Mentoroinnin ideoiden soveltaminen tuetun työllistymisen työvalmennukseen. Helsingin yliopisto Yhteiskuntapolitiikan laitos. Helsinki 2006. 110 s.
www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36378/mentoroi.pdf?sequence=2

Pesonen, Marja

Mentorointi kehittämishankkeen ohjauksessa. Jyväskylän yliopisto Kasvatustiede. Jyväskylä 2001. 120 s.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/8785>

Pesonen, Minna

Kasvatustieteilijöiden kokemuksia mentoroinnista. Oulun yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta Kasvatustiede. Oulu 1999. 112 s.

Rikkonen, Tarja

Mentoroinnista alumnitoimintaan. Case: alumniyhdistyksen käsikirja. Laurea-ammattikorkeakoulu Liiketalouden koulutusohjelma Hyvinkää. 2009. 47 s.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6282/Rikkonen_Tarja.pdf?sequence=1

Roberts, Andy

The origins of the term mentor. History of Education Society Bulletin No. 64/1999. p. 313–329.

Silvan, Eeva-Maria

Omahoitajuus kuntoutusyksikkö Katajassa. Satakunnan ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveystieteet. Pori 2008. 55 s.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200806262799>

- Taipale, Minna
Mentorointi maaseutumatkailun ammattitutkinnossa. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Jyväskylä 2007. 26 s.
<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19973/TMP.objres.499.pdf?sequence=1>
- Toiva, Anna
Keskusteluja minusta, sinusta ja työstä. Mentorointikokemuksen sosiaalinen rakentuminen ja koetut hyödyt Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmassa. Helsingin kauppakorkeakoulu markkinoinnin ja johtamisen laitos. Helsinki 2009. 107 s.
http://hsepubl.lib.hse.fi/Fl/ethesis/pdf/12094/hse_ethesis_12094.pdf
- Tunkkari-Eskelinen, Minna
Mentored to Feel Free. Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring. University of Jyväskylä. Jyväskylä 2005. 233 s.
- Vesterinen, Marja-Liisa – Kauppinen, Ulla-Maija
Mentorointi opiskelijan ammatillisen kasvun ja urasuunnittelun tukena. Kever 4/2006 (Ammattikorkeakoulujen kehittäjäverkoston, KeVer-verkoston, verkkolehti)
<http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewArticle/977/826>
- Vetäjä vaihtuu
Opaskirja yrityspolvenvaihdoksiin. Toim. Taru Hautala. Suomen Yrityskummit ry. 2008.
- WomEqual -mentorointiohjelman tukimateriaali.
Mentorin paketti. Toim. Laura Kanninen. 2006.
media.tol.oulu.fi/video/womequal/Mentorin%20paketti_V2.doc
- WomEqual -mentorointiohjelman tukimateriaali.
Mentoroitavan paketti. Toim. Laura Kanninen. 2006.
media.tol.oulu.fi/video/womequal/Mentoroitavan%20paketti.doc
- Ylivaara, Jaana
Mentorointikoulutuksen suunnittelu ja toteutus. Lahden ammattikorkeakoulu Liiketalouden koulutusohjelma. Lahti 2010. 80 s. + 14 liites.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13742/Ylivaara_Jaana.pdf?sequence=1
- Yrittäjän arki areenalla – hyvinvointia kiltatoiminnalla
Toim. Eila Okkonen. Yrittäjien hyvinvointikilta. Suomen Mielenterveysseura, koulutuskeskus. Helsinki 2010. 120 s.
- Yrityskummitoiminnan käsikirja
Opas yrittäjille, kunnille, seutukunnille ja yrityskummeille. Toim. Sakari Virtanen. Suomen Yrityskummit ry. 2009. 60 s.

Liitteet

1. Mentoroinnin eettisen ohjeiston malli Akavan Erityisalat ry:n mentorointiohjelmaan

SITOUTUMINEN

Aktori ja mentori sitoutuvat kumpikin mentorointiin ennen parityöskentelyn aloittamista selvittämällä itselleen omat tavoitteensa, motivaationsa ja voimavaroja.

Aktorilla tulee olla halua kehittyä ja mentorilla valmius tukea aktoria hänen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa.

TAVOITTEELLISUUS

Aktori ja mentori kirjaavat molemmat omat tavoitteensa suhteessa omaan yrittäjyyteensä ja yritystoimintaansa sekä mentorointiin ennen parityöskentelyn aloittamista. Tavoitteet kirjataan mentorointisopimukseen, mutta niitä voidaan täsmentää ja tarvittaessa muuttaa mentoroinnin kuluessa.

SOPIMUKSELLISUUS

Aktori ja mentori tekevät sopimuksen, jossa sovitaan mentoroinnin käytännön toteuttamistavoista aikatauluineen ja kestoineen, tapaamispaikkoineen ja yhteydenottoineen, vaitiolovelvollisuudesta toista tai muita esille tulevia ihmisiä koskeviin asioihin, mentoroinnin tavoitteista sekä muista mentorointiparin sopimukseen haluamista asioista.

KUNNIOITUS

Aktori ja mentori kunnioittavat tehtyä sopimusta ja toinen toistensa yksityisyyttä, arvoja ja toimintatapo-

ja. Kummallakin on oikeus omaan harkintaan, valintoihin ja päätöksentekoon, joista voidaan keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti.

LUOTTAMUS

Aktori ja mentori toimivat aktiivisesti luottamuksen rakentamiseksi, jota tukee tehty sopimus vaitiololupauksineen sekä molemminpuolinen kunnioitus. Luottamuksellisuuden säilyttäminen koskee paitsi molempia mentoroinnin osapuolia, myös muita mahdollisesti esille tulevia henkilöitä.

AVOIMUUS

Aktori ja mentori ovat valmiita avoimeen keskusteluun ja dialogiin luottamuksellisessa ilmapiirissä tavoitteenaan aktorin kaikinpuolisen yrittäjyyden ja yritystoiminnan tukeminen ja edistäminen. Myös mentori hyötyy keskustelusta ja pohdinnoista, ja yhteisellä sopimuksella mentoroinnin aikana on mahdollisuus myös vertaismentorointiin.

VASTUULLISUUS

Aktori ja mentori ovat kumpikin vastuussa omalta osaltaan mentorointisopimuksen noudattamisesta ja samalla luottamuksellisuuden ylläpitämisestä. He ovat myös vastuussa siitä, että sopimuksen ja sopimuksenteon yhteydessä tuodaan esille kaikki ne seikat, jotka voivat vaikuttaa mentorointisuhteen toimivuuteen, myös mahdolliset eturistiriidat.

Aktori on vastuussa kaikesta omaa yrittäjyyttään, ammatinharjoittamistaan ja yritystoimintaansa koskevasta päätöksenteosta. Aktori on mentorointisuhteessa aktiivisempi osapuoli, koska kysymys on ensisijaisesti hänen yrittäjyytensä tukemisesta.

Mentori on velvollinen huolehtimaan siitä, että hän ohjaa aktoria käsittelemään yrittäjyyttään ja yritystoimintaansa oman itsensä kautta ja antaa riittävästi tilaa ja aikaa aktorin toiminnan muutoksille, kasvulle ja tarvittaessa myös perääntymiselle. Hän on vastuussa omasta toiminnastaan mentoroinnissa ja suhtautuu siihen kriittisesti. Hän on lisäksi velvollinen huolehtimaan työmääränsä pysymisestä kohtuullisena.

OSAAMINEN

Aktori ja mentori ovat tietoisia omasta osaamisestaan ja myös sen rajallisuudesta. Mentori keskittyy ennemminkin hyvien kysymysten kuin valmiiden vastausten esittämiseen. Aktori keskittyy omaan oppimiseensa eikä odota mentorin suoraan ratkaisevan hänen ongelmiaan.

Kummankin on huolehdittava myös omasta jaksamisestaan ja voimavaroistaan.

Aktori on valmis mentoroinnin valmennukseen ja koulutukseen tarpeen mukaan.

Mentori on valmis koulutukseen ja vertaistukeen kehittyäkseen mentorina edelleen sekä tukeakseen vastaavasti muita mentoreita.

PERSOONALLISUUS

Aktori ja mentori ovat tietoisia omasta persoonallisuudestaan ja selvillä omista arvoistaan, normeistaan ja asenteistaan, jotka saattavat vaikuttaa mentorointiin ja mentorointisuhteeseen. Molemmat ymmärtävät, että tekevät työtään oman persoonansa kautta ja ottavat sen huomioon keskinäisessä vuorovaikutuksessaan.

KRIITTISYYS

Mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä on luottamuksellisuuden lisäksi rehellisyys ja kyky kritiikin antamiseen ja vastaanottamiseen molemminpuolisesti.

Mentori on kärsivällinen ja antaa aktorille aikaa uusien näkökulmien pohtimiseen ja omaan muutosprosessiinsa.

TULOKSELLISUUS

Mentoroinnin tuloksellisuuden arviointi on tärkeä osa koko prosessia. Arviointia helpottaa päiväkirjan pitäminen, jota voi pitää aktori tai molemmat. Mentori voi pitää myös omaa päiväkirjaansa, johon merkitsee jokaisen tapaamisen jälkeen onnistumiset tai edelleen kehitettävät asiat.

Tuloksellisuutta voivat molemmat arvioida yhdessä tai kumpikin erikseen. Arvioinnille ja palautteen antamiselle on varattava riittävästi aikaa.

2. Hakulomakemalli mentoreille

Mentorointiohjelma

Akavan Erityisalat ry

ILMOITTAUTUMISLOMAKE

Ilmoittaudun mentorointipankkiin mentoriksi.

Nimi:

Osoite:

Puhelin:

Sähköposti:

Kotisivut:

Syntymävuosi:

Koulutus:

Yritykseni nimi ja toimiala:

Olen

☐ päätoiminen ammatinharjoittaja/yrittäjä

☐ sivutoiminen ammatinharjoittaja/yrittäjä

Olen toiminut ammatinharjoittajana / yrittäjänä
vuodesta:

Osaamisalueeni:

Muuta tietoa itsestäni:

Aiempi kokemukseni mentoroinnista:

Odotukseni mentoroinnilta:

Tavoitteeni mentoroinnille:

Toivomukseni aktorille:

Toivomukseni koulutusten sisällöstä:

Liitteenä CV

☐ on

☐ ei ole

3. Hakulomakemalli aktoreille

Mentorointiohjelma

Akavan Erityisalat ry

ILMOITTAUTUMISLOMAKE

Ilmoittaudun mentorointiohjelmaan aktoriksi.

Nimi:

Osoite:

Puhelin:

Sähköposti:

Kotisivut:

Syntymävuosi:

Koulutus:

Yritykseni nimi ja toimiala:

Olen

☐ päätoiminen ammatinharjoittaja/yrittäjä

☐ sivutoiminen ammatinharjoittaja/yrittäjä

Olen toiminut ammatinharjoittajana / yrittäjänä vuodesta:

Osaamisalueeni:

Muuta tietoa itsestäni:

Aiempi kokemukseni mentoroinnista:

Odotukseni mentoroinnilta:

Tavoitteeni mentoroinnille:

Toivomukseni mentorille:

Toivomukseni koulutusten sisällöstä:

Liitteenä CV

☐ on

☐ ei ole

4. Haastattelulomakkeen malli

Mentorointiohjelma

Akavan Erityisalat ry

HAASTATTELU

Henkilötiedot

Nimi:

Syntymävuosi:

Kotipaikka:

Koulutus ja kokemus

1. Miksi kouluttauduit ko. alalle?
2. Oletko vaihtanut alaa? Minkä vuoksi?
3. Millainen on työurasi pääpiirteittäin?
Miten se on muotoutunut?
4. Onko sinulla luottamustoimia?
5. Mitkä ovat tärkeimmät harrastuksesi?

Yritystiedot

Yrityksen nimi:

Toimiala ja tärkeimmät palvelut:

Perustamisvuosi:

Sijaintipaikka:

Yrittäjäyys

1. Millainen on yrittäjäyystaustasi?
Oletko hankkinut yrittäjäkoulutusta?
2. Miksi ryhdyit yrittäjäksi?
3. Mikä pitää sinua yrittäjänä edelleen?
4. Mitkä ovat omat vahvuutesi ja heikkoutesi yrittäjänä?

Yritystoiminta

1. Mitkä ovat oman alasi ja urasi mahdollisuudet ja uhat?
2. Millaiset ovat oman alasi tulevaisuuden näkymät?
3. Mitkä ovat tämän päivän yrittämisessä valoisat ja varjoiset puolet?

Mentorointi

1. Onko sinulla henkilökohtaista kokemusta mentoroinnista?
2. Mitä odotat mentoroinnilta?
Mitkä ovat tavoitteesi?
3. Millaista mentoria / aktoria toivot?
Omalta alaltasi vai joltain muulta alalta?
Mitkä ovat matkustamismahdollisuutesi?
4. Mitä toivomuksia sinulla on järjestettävän valmennuksen ja koulutuksen sisällöstä ja järjestelyistä?

Muuta – mitä?

Aika ja paikka:

Haastattelijat:

5. Mentorointisopimuksen malli

Mentorointiohjelma

Akavan Erityisalat ry

MENTOROINTISOPIMUS

Sopimuksen osapuolet

Aktori:

Mentori:

Yhdyshenkilö:

Sopimuksen kohde ja suunniteltu kesto

(esimerkiksi kahdenkeskinen mentorointi
1.9.2011–31.12.2012)

Mentoroinnin tavoitteet

Aktori:

Mentori:

Mentoroinnin seuranta ja arviointi

(esimerkiksi päiväkirjan pito, välitehtävät ja
-arvioinnit, loppuarviointi)

Aktori:

Mentori:

Mentoroinnin periaatteet

Luottamuksellisuus – molempien vaitiolo-
velvollisuus:

Avoimuus – mistä asioista puhutaan, mistä ei:

Mentorointitapaamisten järjestelyt

Kutsuja:

Tapaamispaikka:

Tapaamistiheys:

Tapaamisten kesto:

Muuta:

Päiväys:

Aktorin allekirjoitus

Mentorin allekirjoitus

Yhdyshenkilön allekirjoitus

6. Nelikenttäanalyysin malli

Mentorointiohjelma

Akavan Erityisalat ry

NELIKENTTÄANALYYSI

Aktori:

Yrittäjä

Vahvuudet

Heikkoudet

Yritys

Mahdollisuudet

Uhat

Nelikenttäanalyysin käyttö liiketoiminnan arvioinnissa – lisätietoja mm. osoitteessa
<http://www.pk-rh.fi/pdf/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-tyokortti> ja
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>.

