

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Karelia-amk
Niina Väyrynen

MENTOROINTI KEHITTÄMISEN TUkena

Opinnäyte
Joulukuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013 260 600

Tekijä
Niina Väyrynen, Karelia-amk

Nimeke
Mentorointi kehittymisen tukena

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee mentorointia, joka on eräs henkilöstön kehittämisen muodoista. Mentorointi pohjautuu vuorovaikutteiseen luottamussuhteeseen, jossa suhteen kumpikin osapuoli oppii toiseltaan uutta. Menetelmänä mentorointi on keskusteleva ja sopii monenlaisiin tilanteisiin kuten yrityksen sisällä hiljaisen tiedon siirtämiseen tai uuden löydetyn potentiaalin itsetunnon ja ammattitaidon kehittämiseen.

Opinnäytetyö on aineistolähtöinen ja käsittelee ainoastaan mentorointia. Pää tavoitteena on ollut opinnäytetyöntekijän oman ammattitaidon kasvattaminen aiheeseen liittyen. Lopputuotoksena on teos, jota voidaan käyttää esimerkiksi liiketalouden opiskelijoiden keskuudessa luomaan hyvää teoriapohjaa mentorointiin liittyen.

Prosessin aikana opinnäytetyöntekijä oppi paljon uutta mentoroinnista sekä on nyt valmis identifioimaan osaamistaan ja kokeilemaan teoriaa käytännössä. Lisäksi opinnäytetyöntekijä huomasi itsessään ammatillista kasvua, joka edesauttaa identiteettimuutosta opiskelijasta valmistuneeksi tradenomiksi.

Kieli
suomi

Sivuja 26
Liitteet 3
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
mentorointi, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöhallinto, henkilöstö



THESIS
December 2015
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
013 260 600

Author
Niina Väyrynen, KUAS

Title
Mentoring as Tool in Human Resources Development

Abstract

The topic of the present paper is mentoring which is one of the forms of personnel development. Mentoring is based on the interactive relationship of trust in employees on both sides of the relationship learns from each other. The method of mentoring is dialogical and it is suitable for a wide range of situations such as transferring the knowledge within the enterprise or developing the self-esteem and skills of a new recruit or an employee having potential for new tasks.

This thesis is a data-centric and focuses solely on mentoring. The main objective has been the thesis author's own learning on the subject. The end result can be used for example among business students to create a good theoretical basis related to mentoring.

During the process author learned a lots of mentoring and is now ready to identify their skills and try out little by little theory into practice. Additionally the author found themselves professional growth that contributes to the identity of the student to change as completed BBA.

Language
Finnish

Pages 26
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords

mentoring, personnel development, human resources, personnel

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Työn tavoitteet ja rajaus	5
1.2	Aikaisemmin julkaistu kirjallisuus aiheesta	6
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	6
2	Menetelmät, reliabiliteetti ja validius	7
3	Mentorointi kehittymisen tukena	8
3.1	Mentoroinnin osapuolet ja vuorovaikutus	10
3.2	Mentoroinnin esteet ja vaikeudet	12
3.3	Mentoroinnin erilaiset tyylit	14
3.4	Mentorointiprosessi	15
4	Pohdinta	21
	Lähteet	23

Liitteet

Liite 1	Mentorointisopimuksen malli
Liite 2	Henkilökohtainen SWOT
Liite 3	Henkilökohtaiset toimintastrategiat

1 Johdanto

Henkilöstön kehittäminen on jatkuvasti esillä muuttuvissa työelämän tarpeissa. Lisäksi yhä useampi työnantaja kouluttaa uusia työntekijöitä omiin tarpeisiinsa eli ns. räätälöivät oman kokonaisuuden. Kustannustehokkain keino henkilöstön kehittämiseen on käyttää kokenutta henkilöstöä kouluttamaan uusia, potentiaallisia, työyhteisön osia.

Mentorointi on eräs henkilöstön kehittämisen menetelmä. Mentorointi pohjautuu vuorovaikutteiseen luottamussuhteeseen, jossa suhteen kumpikin osapuoli oppii toiseltaan uutta. Menetelmänä mentorointi on keskusteleva ja sopii monenlaisiin tilanteisiin kuten yrityksen sisällä hiljaisen tiedon siirtämiseen tai uuden löydetyn potentiaalin, työntekijän, itsetunnon ja ammattitaidon kehittämiseen.

Idea opinnäytetyöhön syntyi junassa kokousmatkalla Helsinkiin. Aihe löytyi *Tai-vas+Helvetti* – kirjasta, jossa mentorointia sivuttiin erään yrittäjän kertomuksesta.

Lopputuotoksena opinnäytetyöprojektissa syntyi mentoroinnin perusteos, jota asiasta kiinnostuneet voivat hyödyntää. Lopputuotos ei ole laaja eikä se anna kaikkea tietoa mentoroinnista vaan raapaisee pintaa kooten yhteen opinnäytetyöntekijän mielestä tärkeimmät asiat.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on aineistolähtöinen ja työn tietoperusta rakentuu teoriasta, joka koostuu mentoroinnista ja sen eri osa-alueista. Opinnäytetyössä ei käsitellä muita henkilöstön kehittämisen menetelmiä.

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää opinnäytetyöntekijän omaa tietämystä mentoroinnista. Aihetta on sivuttu ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opintojen aikana, mutta anti on jäänyt suppeaksi ja tietomäärä riittämättömäksi oman ammattitaidon kannalta.

Opinnäytetyön lopputuotosta on mahdollista käyttää perusteoksena esimerkiksi mentoroinnista kiinnostuneille liiketalouden opiskelijoille, sillä se kokoaa hyvin tärkeimmän teorian. Aihetta voi jalostaa pitemmälle esimerkiksi erilaisten case-jen avulla.

1.2 Aikaisemmin julkaistu kirjallisuus aiheesta

Tämän opinnäytetyön aiheesta on kirjoitettu melko vähän. Theseuksesta ha-
kiessa ”mentorointi”- tai ”mentoring” -avainsanan sisältäviä opinnäytetöitä löytyi
99 kappaletta. Puhtaasti vain mentorointiin liittyviä opinnäytetöitä on tehty kaksi
kappaletta (YAMK): Mentorointi hoitotyössä Lapin sairaanhoitopiirin naistenkli-
nikalla (Ilvesluoto 2014) ja Työtyytyväisyyden ja motivaation tukeminen vara-
henkilöstössä – Mentorointi perehdyttämisen tukena (Andersson 2012). Kum-
mankin opinnäytetyön tekijät ovat sosiaali- ja terveysalan opiskelijoita, niin kuin
suurimman osan muistakin Theseuksen avainsanahaussa löytyneistä opinnäy-
tetöistä. Lisäksi internethaussa löytyi yksi pro gradu – tutkielma Itä-Suomen Yli-
opistosta, mutta tarkemmin tutkielmaa etsiessä, opinnäytetyöntekijä ei löytänyt
sitä.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Mentorointi on henkilöltä toiselle välittyvää apua, joka saa aikaan merkittäviä
muutoksia tiedoissa, työssä ja ajattelussa (Megginson & Clutterbuck 1995). Se
on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jossa toinen, eli mentori, on valmis
auttamaan toisen, eli aktorin, henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä (Gardner
1996). Mentorointiprosessissa tapahtuu tiedonvaihtoa, kokeilua ja oppimista se-
kä taitojen, tietojen ja näkemysten kehittymistä (Mumford 1993).

Mentori on asiantunteva ja kokenut henkilö, jolla on puhdas halu jakaa omaa
osaamistaan sekä tukea aktoria tämän henkilökohtaisessa ja ammatillisessa
kehityksessä. Mentoria voidaan kuvailla myös esimerkiksi opettajaksi tai mesta-
riksi. **Aktori** on yleensä nuorempi, mentoria kokemattomampi, mutta selvästi

kehityskelpoinen henkilö. Aktori on motivoitunut oppimaan ja hänellä on riittäviä valmiuksia kokemusten ja näkemyksien vaihtamiseen kokeneemman mentorin kanssa. Aktoria voidaan kuvailla myös esimerkiksi kisälliksi tai oppipojaksi. (Huhtala, Mansukoski, Nakari & Porenne 1998, 6)

2 Menetelmät, reliabiliteetti ja validius

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Sen avulla opitaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. (Inspirans 2015)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mentorointia, koska opinnäytetyöntekijä haluaa kasvattaa omaa tietämystään ja ammattitaitoaan aihetta koskien. Opinnäytetyön avulla selvitetään, minkälaista mentorointi on sekä kuinka sitä toteutetaan teoriassa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin käytetään luotettavuutta eli reliabiliteettia, joka varmistetaan aineiston riittävyydellä. Riittävyys todetaan kun uusi aineisto ei enää tuota uutta informaatiota. (Inspirans 2015)

Toinen kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin käytettävä käsite on pätevyys eli validius. Tämä tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226)

Aineiston keruu on tapahtunut käyttämällä hakusanoja ”mentorointi” ja ”mentoring”. Aineiston sisällön analysoinnissa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä eli abduktiivista päättelyn logiikkaa (Liikenteen tutkimuskeskus Verne 2015). Aineistona on käytetty niin kirjallisia kuin sähköisiäkin julkaisuja.

Opinnäytetyössä käytetty aineisto on ollut suppeaa, mutta luotettavaa. Uusi aineisto ei tuonut uusia välähdyksiä perusteoriaan liittyen. Opinnäytetyössä käytetty

tetyt menetelmät ovat auttaneet opinnäytetyöntekijää saavuttamaan tavoitteen-
sa eli hän on oppinut mentoroinnin teorian ja pystyy nyt halutessaan tutustu-
maan aiheeseen syvällisemmin sekä hyödyntämään oppimaansa käytännössä.
Tämä opinnäytetyö on luotettava ja pätevä.

3 Mentorointi kehittymisen tukena

Mentorointi on menetelmä, jossa yhdistyvät oppimisen taidot ja sen tehostami-
nen, vastuunottaminen omasta kehittymisestä, kokemuksesta oppiminen, yh-
dessä oppiminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. Ennen kaikkea mento-
rinti on kehittävä vuorovaikutussuhde. Sen voidaan sanoa olevan eräs
vanhimmistakin keinoista kehittää yksilöä ja yhteisöä (Juusela, Lillia, & Rinne
2000, 9-14.) Koska mentorointi on ensisijaisesti yksilön kehittämismuoto, se
koetaan usein hitaana ja vaikeana soveltaa käytäntöön. (Lankinen, Miettinen &
Sipola 2004, 95–96)

Mentorointi on mentorin, eli ns. vanhan viisaan, ja aktorin, eli ns. nuoren novii-
sin, välinen oppimisprosessi, joka pohjautuu luottamukselliseen sekä avoimeen
keskusteluun ja dialogiin. Mentorin tavat toimia siirtyvät näkemyksien, osaami-
sen ja kokemusten kautta aktorille. Samalla mentori laajentaa sekä syventää
myös omaa osaamistaan sekä tapaansa nähdä. Nämä kaksi henkilöä, mentori
ja aktori, rakentavat yhdessä mentoroinnin muodon, toimintatavan sekä aikatau-
lun keskusteluja varten. Mentorin ja aktorin välillä ei ole valta-, esimies- tai muu-
ta läheissuhdetta eikä välttämättä tarkkaan määrättyä tulostavoitetta. Näin ollen
mentorointi eroaa esimiesvastuusta ja valmennuksesta. (Lankinen, Miettinen &
Sipola 2004, 99)

Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja aktori tekevät töitä yhdessä tunnis-
taakseen aktorin piileviä kykyjä sekä ominaisuuksia kehittääkseen niitä. Tarkoi-
tuksena ei ole auttaa nuorta aktoria uralla eteenpäin vaan tukea tätä löytämään
itsessään piilevät kyvyt ja kasvupotentiaalin sekä kannustaa kehittymään. Aktori
on ensisijaisesti itse vastuussa omasta oppimisestaan. Mentorilla ei ole oikeut-

ta/valtaa istuttaa omia ajatuksiaan aktoriin tai siirtää suoraan omia taitojaan. Mentorien tehtävänä on ehdottaa ja ohjata, sekä ensisijaisesti luoda hyvä suhde, jonka avulla aktori voi toteuttaa oman oppimisprosessinsa. Ominaista mentoroinnille on kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus.

(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 15–19)

Mentoroinnin ydin ovat mentorin ja aktorin välillä käydyt keskustelut. Niiden aiheet vaihtelevat aktorin toiveiden ja tavoitteiden mukaan. Yleisiä teemoja ovat mm. oman osaamisen tunnistaminen, uran suuntaaminen oikeaan suuntaan, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä kansainvälisyys ja esimiestyö. Yleisin mentorointikeskustelujen muoto on kasvokkain tapaaminen. Puhelinkeskustelut ja varsinkin virtuaalitapaamiset ovat yleistyneet ajansaatossa. Jotkut parit hoitavat viestintää myös sähköpostitse sekä pikaviestimien ja sosiaalisen median välityksellä. Toiset parit käyvät yhdessä erilaisissa tilaisuuksissa sekä tapahtumissa, ja toiset valjastavat myös kirjallisuuden avukseen. (Heikinheimo & Parpala 2014, 4)

Mentorointi soveltuu moniin tarpeisiin ja muutostilanteisiin. Sitä käytetään projektiosaamisen siirtämiseen, kansainvälistymiseen, palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisutilanteisiin. Taivas on vain rajana käyttö-tarkoituksissa. Kokeneiden henkilöiden käyttäminen osaamisen siirtämiseen on kustannustehokasta, sillä mentorointi tapahtuu ilman erillistä korvausta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 101)

Mentorointi ei ole esimerkiksi sponsorointia, jonka ensisijaisena tarkoituksena on rahallisesti tukea suojattia, eikä myöskään tutorointia, joka on oppimisen ohjaamista tutkinnon suorittamiseksi oppilaitoksessa. Mentorointi eroaa myös opettamisesta, työnopastuksesta, työnohjauksesta ja coachingista. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 19–20)

3.1 Mentoroinnin osapuolet ja vuorovaikutus

Mentori on mentorointisuhteen mestari, oppi-isä, työkummi, vanha viisas, neuvonantaja ja seniori, joka omalla ammattitaidollaan ja kokemuksellaan pystyy ohjaamaan nuorta aktoria eli kisälliä, oppipoikaa, eteenpäin ja antamaan tälle uusia ideoita ja ajatuksia. Suhde toimii myös toisinpäin, sillä yleensä myös mentori oppii aktoriltaan. Mentorin tehtävänä on kysyä ja kuunnella, sekä antaa tukea aktorin ajatuksille oman kokemuksen ja näkemyksen kautta. Aktori kysyy, kertoo ja oppii omien valintojensa ja tarpeittensa mukaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 100–104)

Mentoriksi sopii yleensä sellainen, jolla on jo alansa pitkä ja monipuolinen kokemus sekä arvostus, ja positiivinen elämänasenne sekä luontaista kiinnostusta muiden kehittämiseen. Testejä ja arviointeja ei yleensä käytetä, mutta huomiota on syytä kiinnittää vuorovaikutustaitoihin ja luottamusta herättävään, tasapainoiseen, aikuisen käyttäytymiseen. Mentorilla tulee olla kyky kannustaa aktoria arvioimaan ja pohtimaan aktorin tärkeänä pitämiä ideoita, tavoitteita ja asioita. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 104)

Mentorilla on muutamia tyypillisiä piirteitä ja ominaisuuksia, joita ovat mm. arvostus ja kokemus omalla alalla, kyky tukea ja rohkaista, huomaavaisuus, taito kuunnella sekä jakaa omia tietoja ja taitoja sekä hyvä ja terve itsetuntemus eli tietämys omista vahvuuksista ja puutteista. Ikärajaa ei mentorille pitäisi asettaa, mutta yleensä sopivin vaihtoehto on kokenut, iältään yli 50-vuotias. Mentoriksi valitaan kuitenkin aina sopivin, oli ikärakenne mikä tahansa. Esimerkiksi tietotekniikka-alalla nuoremmat yrityksen toimijat opastavat vanhempia uuden teknologian soveltamisessa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 105)

Mentori toimii lähtökohtaisesti kriittisenä ystävänä, roolimallina ja sparraajana, mutta hänen ei pidä asettaa tavoitteita tai ohjata liian voimakkaasti, sillä mentori ei ole esimiehen kaltainen. Mentorin tulisi välttää mm. ohjeiden antamista, kritisointia, pulasta pelastamista sekä toimimista pelkkänä tiedonvälittäjänä. Kokeen on helppo ohjata nuorta aktoria kertomalla mitä tehdään ja miksi tehdään ja todeta perusteluksi: ”näin on aina tehty”, mutta tämä ei riitä. Mentorin tärkein

tehtävä on saada aktori ajattelemaan ja herättää keskustelua esim. toimintata-voista, eikä tarjota valmiita ratkaisuja työelämään. (Juusela, Lillia & Rinna 2000, 29)

Aktoriksi (myös mentoroitava tai mentoree) voi periaatteessa sopia kuka tahansa, mutta joitakin kohtia pidetään tärkeänä aktorin valinnassa. Tällaisia ovat mm. työelämän perustieto ja – osaaminen, terve kunnianhimo sekä halu kehittää itseään, valmius ja joustavuus hyväksyä toisen neuvot ja opit, positiivinen elämänasenne ja oppimisen into sekä kyky kommunikoida. Aktorin valinta tapahtuu organisaation sisällä yleensä esimiesten suositusten perusteella, mutta mentorointisuhde voi yhtä hyvin syntyä spontaanisti toisen osapuolen ottaessa yhteyttä ja kysyessä toista hänen mentorikseen. Kun osapuolet ovat päässeet sopimukseen mentorointisuhteen aloittamisesta, voi prosessi alkaa. Ennen varsinaisten mentorointitapaamisten aloittamista on syytä luoda joko suullinen tai kirjallinen sopimus, jossa tärkeintä ei ole sen muoto vaan, että osapuolet tietävät vastuunsa, velvollisuutensa ja roolinsa mentoroinnissa (katso Liite 1). (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 106)

Juusela, Lillia & Rinne (2000, 15) ovat kuvanneet mentoroinnin vuorovaikutussuhdetta seuraavasti: ”Mentorin ja mentoroitavan välille syntyy kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa toinen ihminen investoi aikaansa, tietämystään ja vaivannäköään lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja.” Mentori siis reagoi niihin tarpeisiin, jotka aktorin elämän kannalta ovat kriittisiä. Reagointi tapahtuu tavalla, joka parantaa yksilön saavutuksia ja tuloksellista toimintaa. Mentorointi on molempipuoleinen luottamussuhde, joka pohjautuu niin aktorin kuin mentorinkin kehittymishaluun. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 15)

New Review of Academic Librarianship – lehdessä (2010, 1. numero) julkaistussa artikkelissa tutkijat Eileen Bosch, Susan Luévano, Hema Ramachandran ja Eileen Wakiji herättelevät näkemystä, jonka mukaan mentorointisuhteeseen voisi kuulua yhden mentorin lisäksi useampi. Näin vastuu suhteen onnistumisesta jakautuisi useammalle henkilölle. Mallia on kokeiltu kalifornialaiskirjastossa, jossa yhdellä aktorilla oli kolme kokenutta mentoria. Tutkijat toteavat, että

kolmen mentorin malli on työläämpi kuin normaali parimali, sillä se vaatii paljon sovittelua mm. aikatauluissa, mutta pitkällä tähtäyksellä malli on kannattava, sillä aktorin sopeutuminen uuteen nopeutui, työilmapiiri ja työhön suhtautuminen muuttui positiivisemmaksi sekä uudet työntekijät osasivat arvostaa oikeasti mentoritiimin antamaa ohjausta ja tukea. (Taylor & Francis Online 2010)

3.2 Mentoroinnin esteet ja vaikeudet

Mentorointi voidaan kokea vaikeaksi ja sen aikana voidaan epäonnistua, kuten muidenkin projektien aikana. Mentorien ja aktorien välisessä toiminnassa voi ilmetä esteitä ja ongelmia. Jäykkä ja autoritaarinen johtamistapa ja – kulttuuri voivat koitua mentoroinnin kohtaloksi, koska niissä ei kannusteta yksilöä kehittymään. Esimiesten mielestä mentori voi viedä heiltä vallan alaisten kehittämässä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115)

Usein aktorilla voi olla epärealistiset odotukset mentoroinnin mahdollisuuksista taata nopeat etenemismahdollisuudet uralla. Mentorit taas voivat kokea tekevänsä turhaa ja tarpeetonta työtä, jonka tuloksia on hankala arvioida ja, josta ei saa tunnustusta eikä erityistä palkkiota. Mentorointisuhteen ongelmaksi voi ilmetä myös ajankäyttö, koska sovittavat tapaamiset on ajoitettava työajan ulkopuolelle. Aktorin ja mentorin elämäntilanteet/työtehtävät voivat muuttua prosessin aikana (esim. ulkomaan komennus, sairastuminen tai pitkät etäisyydet), joten mentorointisuhteen tielle tulee ns. luonnollisia esteitä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115)

Aktori voi olla passiivinen, jolloin asennoituminen oppimiseen ei ole oikea. Mentorointi ei tällöin toimi ja paras anti jää saamatta. Kumpikaan mentorointiparin osapuolista ei saa suhteesta lisäarvoa. Ongelmana voi olla myös liiallinen varovaisuus hypätä uuteen tilanteeseen ja luottaa uuteen ihmiseen. Tällöin kehittyminen ei onnistu. Liialliseen varovaisuuteen voi liittyä myös miellyttämisen tarvetta: aktori ei uskalla olla oma itsensä vaan on jatkuvasti varuillaan ja toimii miellyttäen mentoria. Myös mentorin asenne voi olla toimimaton mentoroinnin

kannalta. Hän voi kohdella aktoria esim. alentuvasti. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 37–38)

Aina mentori ja aktori eivät löydä yhteistä juonta ja tällöin saatetaan epämääräisesti todeta, että henkilökemiat eivät toimi. Selitys voi löytyä esimerkiksi arvoista: jos perusarvot ovat kovin erilaiset, voi henkilöiden välille syntyä ristiriita, jota ei pystytä ratkaisemaan. Toisaalta erilainen suhtautuminen asioihin voi olla myös kehittävää, mutta tämä vaatii myös toisen osapuolen mielipiteiden ymmärrystä, avoimuutta ja tasa-arvon tunnetta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 35)

Epäselvät pelisäännöt aiheuttavat ristiriitoja mentorointiparin välille. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää ja näiden tulee sopia kummallekin osapuolelle. Mentorointiparin välillä käydyt keskustelut voivat olla myös ali- tai ylijohdettuja: keskustelut voivat olla liian spontaaneja eikä mitään seurantaä pidetä yllä, jolloin kumpikin osapuoli voi turhautua tai mentorointipari/-ohjelman organisoija tukeutuu liikaa kaavoihin ja ohjeisiin kontrolloiden liikaa toimintaa. Byrokraattisuus voi viedä mentorointisuhteelta elävyyden, joustavuuden, tilanneherkkyyden ja spontaaniuden. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 36–37)

Koska mentorointisuhde pohjautuu luottamukseen, aiheuttaa sen puute ongelmia. Luottamuksen säilyttäminen ei yleensä ole mentoroinnissa ongelma tai syy suhteen päättymiseen. Asia on kuitenkin niin tärkeä, että useat mentoroinnin asiantuntijat ovat nostaneet sen merkittäväksi aiheeksi, joka täytyy käsitellä jokaisen mentorointisuhteen alkuvaiheessa. Mentorointikeskustelut eivät ole juurujen levittämispaiikkoja, eivätkä keskusteluissa käydyt asiat saa päästä julki kummankaan osapuolen toimesta mentorointisuhteen ulkopuolella. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 39)

Hyvin toimivan yhteistyön lopettaminen voi olla joskus vaikeaa, sillä tiivis, esimerkiksi yli vuoden kestänyt yhteistyö, on luonut turvaa ja jatkuvuutta. Suhteen loppuminen voi aiheuttaa epävarmuutta tukiverkoston puuttuessa. Tapaamisia voidaan kuitenkin jatkaa myös sovitun mentorointiprosessin jälkeen kollegiaalisella tasolla, mikäli molemmat ovat kokeneet yhteistyön tärkeäksi ja hyödylliseksi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115–116)

3.3 Mentoroinnin erilaiset tyylit

Mentoroinnissa valitaan itselle sopiva henkilökohtainen tyylilaji, joka tuntuu luontevalta ja sopii tilanteeseen. Organisaatioiden yleisesti käyttämiä mentointiin sopivia tyylejä ovat kysymykset ja analysoiva, pohdiskeleva – tyyli, toimintakeskeinen lähestyminen, tarinat ja kertomukset, käytännön esimerkit, ”peukalosäännöt” ja kokemukset elävästä elämästä, valmentava ja ohjaava tyyli sekä tosiasioihin perustuvaa tietoa ja tutkiskelua. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 112–114)

Kysymykset ja analysoiva, pohdiskeleva – tyyli sopii kuvaamaan tilanteita, selkeyttämään asioita ja ratkaisemaan ongelmia, sillä kysymyksien avulla voidaan yhdessä pohtia ja arvioida erilaisia vaihtoehtoja sekä tehdä johtopäätöksiä vaikeistakin tilanteista, joista kummallakin osapuolella on jo tietoa ja kokemusta. Mentointiparin kummatkin osapuolet ovat aktiivisesti mukana ja molemmilla on sama tavoite: löytää yhdessä sopiva ratkaisu ja toimintamalli, joka valitaan yhdessä ja jota arvioidaan myöhemmin yhdessä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 113)

Toimintakeskeinen (action learning) lähestyminen auttaa selkiyttämään tilanteita ja vaihtamaan kokemuksia harjoittelun, keskustelun sekä tekemisen avulla. Mentori kysyy ja tukee, ja aktorille annetaan tilaa löytää omat ratkaisunsa. Toimintatyyliin kuuluu myös rakentava palaute. Virheistä oppiminen on tärkeä osa toimintakeskeistä lähestymismallia. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 113)

Tarinat ja kertomukset sopivat joihinkin tilanteisiin, sillä niihin liittyy yleensä henkilökohtainen kokemus tai opetus, jota voidaan verrata nykyhetkeen tai tulevaan uuteen tilanteeseen. Jokaiseen tarinaan ja kertomukseen liittyy aina juoni ja ratkaisu, joista molemmat mentointiparin jäsenistä voivat löytää hyvän ratkaisun ja mallin vaikean tilanteen tai ongelman ratkaisemiseksi. Mentori voi esittää vaihtoehtoja tai ehdotuksia, joista aktori valitsee itse sopivimman ratkaisun.

Kertomuksien on oltava tosia ja oikeasti koettuja. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 113)

Käytännön esimerkit, ”peukalosäännöt” ja kokemukset elävästä elämästä toimivat hyvin, kun haetaan nopeasti eri vaihtoehtoista käytännössä useasti testattua ratkaisumallia. Kaikkien toimintamuotojen ja ratkaisujen ei tarvitse olla luovia ja käyttämättömiä, vaan mukana voi olla hyviksi todettuja ja yleisesti käytettyjä. **Valmentava ja ohjaava tyyli** on käytännöllinen tilanteissa, joissa käydään läpi uusia asioita ja tulevaisuuden tapahtumia tai tilaisuuksia, joihin täytyy valmistautua hyvin ja joita ennen usein täytyy harjoitella omaa tyyliä ja käyttäytymistä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 113–114)

Tosiasioihin perustuvaa tietoa ja tutkiskelua on käytettävä aina tapaamisten ja keskustelujen aikana. Tietotekniikka tarjoaa paljon hyviä tiedon hankinnan, käsittelyn ja oppimisen työkaluja. Yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden lisäksi suositellaan, että kirjataan prosessin aikana sovitut tärkeät asiat ja tapahtumat. Jotkut työparit käyttävät oppimispäiväkirjaa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 114)

3.4 Mentorointiprosessi

Mentorointiprosessi alkaa tarpeesta. Voi olla, että yrityksen sisällä henkilöstö vanhenee ja uhkana on hiljaisen tiedon ja taidon siirtyminen eläköityvien mukana tai on koettu, että ihminen on jatkuvasti kehittyvä olento, joka kaipaa mentoria. On hyvä selvittää aluksi vastaukset seuraaviin kysymyksiin: miksi tarvitsemme mentorointia, mikä on sen todellinen tarve, mitä voimme saavuttaa sen avulla, kuka vastaa mentoroinnista ja mitkä ovat sen mahdolliset esteet ja kustannukset? (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 96–97)

Yleensä mentoroinnin perimmäinen tarve lähtee aktorin, yleensä nuoren henkilön, omista tarpeista sekä halusta löytää itselleen henkilö, jolla olisi erilainen tausta sekä laajaa/vankkaa kokemusta ja, jolta voisi saada uusia ideoita sekä ajatuksia oman kehittymisen tueksi. Usein yksilön lähtökohdat voivat olla varsin

itsekkäät. Jos omat tavoitteet eivät ole selkeät, auttaa keskustelu kokeneen henkilön kanssa näkemään asioita toisin ja saamaan uusia ideoita, näkemystä ja kokemuspohjaa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 100)

Yritykset tarvitsevat kyvykkäitä ja kehityshaluisia nuoria henkilöitä, joista halutaan pitää huolta tarjoamalla heille uusia tehtäviä ja mahdollisuuksia kehittyä. Johdolla kuuluisi olla selkeä käsitys siitä, minkälaisia henkilöitä yrityksessä tällä hetkellä on, minkälaisia henkilöitä tulevaisuudessa tarvitaan ja mistä parhaat sekä sopivimmat henkilöt löydetään. Uusien kyvykkäiden nuorten kehittäminen kannattaa aloittaa heti kun löydetään kokenut ja sopiva henkilö mentoriksi. Mentor voi tulla niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin kuten asiakkaalta, korkeakoulusta tai muusta yrityksestä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 100-101)

Mentorointiprosessin suunnittelua ja toteutusta helpottamaan voidaan käyttää henkilökohtaista SWOT-analyysiä. SWOT – analyysiä käytetään yleisesti liiketoiminnan suunnittelussa ja sen avulla voidaan selvittää organisaation sisäiset vahvuudet, eli **Strengths**, ja heikkoudet, eli **Weakness**, sekä ulkoiset mahdollisuudet, eli **Opportunities**, ja uhkat, eli **Threats**. Mentoroinnissa tätä analyysiä sovelletaan henkilökohtaiselle tasolle, jolloin voidaan arvioida oma työtehtävä ja -ura sekä elämäntilanne. (Huhtala, Mansukoski, Nakari & Porenne 1998, 35)

Henkilökohtainen SWOT – analyysi (katso Liite 2) laaditaan kolmivaiheisesti. Ensin kartoitetaan vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Kartoittamisen jälkeen siirrytään henkilökohtaisten strategioiden (katso Liite 3), eli pitkän tähtäyksen tavoitteiden, laadintaan: ulkoisten mahdollisuuksien ja henkilökohtaisten vahvuuksien alueella hahmotellaan **toteutettava strategia** ja ulkoisten uhkien sekä henkilökohtaisten heikkouksien, eli kehityskohteiden, alueelle hahmotellaan **mahdollinen kriisistrategia**. Edellä mainittuihin strategioihin saattaa löytyä rajoittavia tekijöitä kentistä, joissa yhdistyvät ulkoiset mahdollisuudet ja henkilökohtaiset heikkoudet tai ulkoiset uhat ja henkilökohtaiset vahvuudet. Kun henkilökohtaiset strategiat on luotu, siirrytään tulosten pohjalta lopuksi laatimaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon sisältyy lähivuosien suunnitelma sekä tulevan vuoden suunnitelma. (Huhtala, Mansukoski, Nakari & Porenne 1998, 35)

Mentorointi käynnistyy vähitellen ja vaiheittain, eikä sen tuloksia voi välittömästi mitata. Joskus myös etujen ja hyötyjen perustelu voi olla vaikeaa. Ennen mentoroinnin aloitusta olisi hyvä määrittää ja sopia mm. mitä mentorointi on (tarkoitus, sisältö ja tavoitteet) ja kuka suunnittelee ja koordinoi mentorointiprosessia. Pelisääntöjen puute voi aiheuttaa ongelmia myöhemmissä vaiheissa, joten niihin kannattaa panostaa ja ne on syytä luoda heti ensimmäisellä tapaamisella tai jo ennen sitä. Se, mitä on määritettävä ja sovittava, riippuu mentoroinnin luonteesta eli onko kyseessä yrityksen sisäinen mentorointiprojekti vai muu, esim. liiton järjestämä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 96)

Yleensä liittojen tai muiden organisaatioiden järjestämät mentorointiohjelmat käynnistetään aluksi pienestä pilottiryhmästä, johon kuuluu kuudesta kahdeksaan henkilöä. Varsinkin yrityksen sisällä tapahtuvassa mentoroinnissa ryhmään kutsutaan mukaan arvostetuiksi ja osaaviksi koettuja konkareita. Tärkeimmät valintakriteereistä ovat valitun henkilön laaja ammattitaito, sopivuus mentoriksi sekä kiinnostus toisen ohjaamiseen ja opastamiseen. Mentoreiksi valittujen kanssa käydään henkilökohtaiset keskustelut, koska mentorointi on vapaaehtoista ja ilman korvausta tapahtuvaa. Lisäksi mentoreille järjestetään lyhyt koulutus, jonka aikana käsitellään mentorointia oppimisen menetelmänä sekä mentoroinnin prosessia ja menetelmiä. Mentoreilta vaaditaan myös taitoa kuunnella, kysyä ja antaa palautetta sekä kykyä sopeutua vaikeisiin tilanteisiin. Mentoroinnista kiinnostuneet henkilöt eli aktorit nimetään arviointikeskustelujen perusteella. Yrityksen sisäisessä mentoroinnissa arvioijina voivat toimia esim. esimiehet. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 100)

Mentorointisuhteen alussa luodaan kestävä perusta vuorovaikutteiselle luottamussuhteelle. Perustaa luotaessa mentori ja aktori testaavat kuinka heidän yhteistyö sujuu. Kun molemmat tuntevat kunnioitusta, hyväntahtoisuutta ja halua jatkaa yhteistä matkaa, syntyy vankka perusta. Tapa työskennellä yhdessä on ensisijaisen tärkeää mentorointisuhteessa, jakamisen prosessissa. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 181)

Mentorointiparin kannattaa asettaa ensimmäisen tapaamisensa tavoitteeksi hyvien suhteiden luomisen sekä yhteisymmärryksen saavuttamisen suhteen laatuun liittyen. Tapaaminen on hyvä järjestää neutraalilla maaperällä, jossa molemmat tuntevat olonsa mukavaksi ja rennoksi. Koska mentorointi on vuorovaikutuksellinen prosessi, on tärkeää, että pari tuntee heti pystyvänsä työskentelemään yhdessä sekä oppimaan toisiltaan. Jos toinen pareista tai kumpikin tuntee olonsa mukavaksi, on asia syytä ottaa heti puheeksi. Molempipuolinen luottamus, odotukset mentorointisuhdetta ja toista osapuolta kohtaan, etenemisvauhti ja tulevien keskustelujen laatu ovat riippuvaisia ensimmäisestä tapaamisesta. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 181–182)

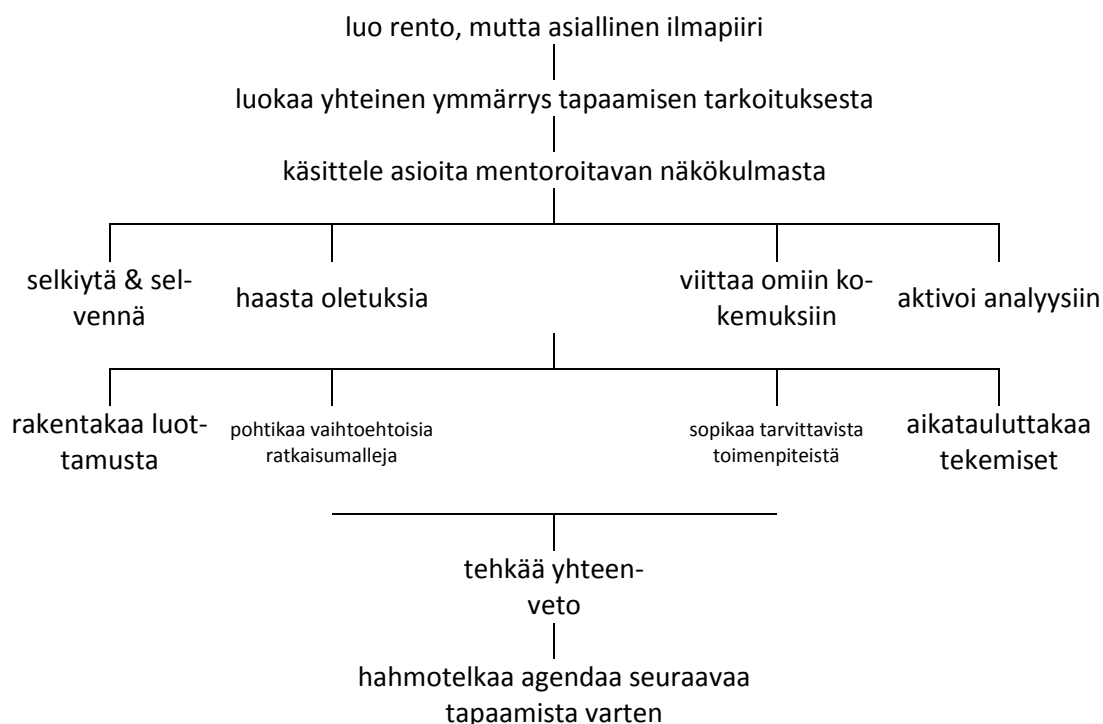
Clutterbuck, Manner ja Ristikangas (2014) esittävät kirjassaan ”Jokainen tarvitsee mentorin” tarkistuslistan ensimmäistä mentorointitapaamista varten, johon kuuluu seuraavat kysymykset ja keskustelunaiheet:

1. Missä tapaamme ja miten pitkään?
2. Mitä haluamme/meidän tulee tietää toisistamme?
 - a. Sosiaaliset tekijät
 - i. urahistoria
 - ii. merkittävät elämänvaiheet
 - iii. mielenkiinnon kohteet työn ulkopuolella
 - b. Uratavoitteet
 - i. mistä pidät/et pidä tällä toimialalla
 - ii. missä haluat olla viiden vuoden kuluttua
 - iii. parhaat saavutukset/suurimmat epäonnistumiset
 - c. Kehitystavoitteet
 - i. oppimispolku tähän mennessä ja tulevaisuudessa
 - ii. missä mentoroitava haluaa kehittyä
 - iii. missä mentoroitava tarvitsee opastusta/neuvoja/kaikupohjan
3. Miten suhteesta tulee molempia osapuolia tyydyttävä?
4. Mitä odotuksia meillä on toistemme suhteen?

On tutkittu, että toimivien mentorointiparien taustalla on yhteinen arvopohja. Aluksi keskustelua kannattaa ohjata kohti henkilökohtaisia arvoja sekä arvos-

tuksen lähteitä ja intohimon kohteita. Näin suhde saa heti henkilökohtaisen ulottuvuuden ja luo perustan syvälle luottamussuhteelle. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 183)

Kun alun tutustumisvaiheesta on päästy yli, voidaan alkaa keskustelemaan uran kannalta olennaisista tekijöistä. Kuvassa 1 esitellään malli, jonka avulla voi suunnitella mentorointitapaamisen etenemistä. Pää tavoite tapaamisille on, että mentori pystyy aina tuomaan esille jotain, joka vahvistaa aktorin uskoa itseensä ja omiin kykyihinsä. Keskustelujen päätteeksi on aika yhteenvedolle, jossa niin mentori kuin aktorikin summaa keskustelun yhteen. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 184–185)



Kuva 1. Malli mentorointitapaamisen etenemisestä.

Kaikki mentorointisuhteet tulevat jossain vaiheessa tiensä päähän. Mentorointisopimusta tehtäessä on sovittu yhteisesti prosessin kesto ja sen päättymisen. Kun päättymisen on alusta asti tiedossa, voi siihen valmistautua jo hyvissä ajoin. Ennen virallista lopetusta on hyvä käydä läpi mitä suhde on tuottanut suhteessa odotuksiin, mitä se ei tuottanut ja mitä molemmat odottavat tulevalta, jos suhde mahdollisesti jatkuisi vielä epävirallisena. Käytännössä on huomattu, että

mentorointisuhteet, joiden kesto on rajattu, ovat opettavaisempia kuin ne, joissa aikaa ei ole tarkemmin rajattu. Suhteissa, joissa päätös tapahtuu yhteisestä sopimuksesta, on suurempi tyytyväisyys kuin niissä, jotka hiipuvat hiljalleen. Hyvin päätetty yhteistyösuhde luo positiivista uskoa ja luottoa tulevista molemmille osapuolille. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 186–186)

Mentorointiprosessin seuranta käynnistyy arvioinnista. Mentoroinnin tulokset eivät yleensä ole arvioitavissa heti mentorointiohjelman päätyttyä. Lisäksi mittariston luominen tuloksien arviointiin on vaikeaa, sillä tulokset ovat usein subjektiivisia ja abstrakteja kuten ”kokonaisnäkemykseni lisääntyi” tai ”opin tuntemaan paremmin itseni ja omat vahvuuteni, myös itseluottamukseni kasvoi”. Tulokset ovat laadullisia ja niiden voidaan vain uskoa edesauttavan kovien tulosten saavuttamista. Mentorointisuhteen arviointiin on kehitetty mittareita. Malleja löytyy esimerkiksi kirjoista ja käytännön esimerkkejä voi pyytää yrityksistä, joissa mentorointiohjelmia on järjestetty. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 49)

Esimerkiksi vuoden mittaisessa mentorointiohjelmassa arviointeja on yleensä 2-3: ensimmäinen muutaman kokoontumisen jälkeen, toinen puolivälissä ja kolmas päätyttyä. Olisi hyvä arvioida ohjelman tuloksellisuutta vielä esim. muutaman kuukauden kuluttua ohjelman päättymisestä. Ideaaleinta olisi, jos mentorointipari arvioisi jatkuvasti tavoitteiden saavuttamista, etenemistä ja suhteen antia/laatua. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 49)

Käynnistettäessä mentorointiprosessia on syytä sopia keille ja miten prosessin etenemisestä sekä sen tuloksista raportoidaan. Raportointia kannattaa toteuttaa niin prosessin aikana kuin sen päättyessä. Tarkoituksena on helpottaa mentorointiprosessin kehittämistä tulevaisuudessa. (Huhtala, Mansukoski, Nakari & Porenne 1998, 20)

Jotta mentorointiprosessia voidaan kehittää, on tarpeen kerätä palautetta eri osapuolilta. On tärkeää saada niin negatiivista kuin positiivistakin palautetta. Niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin kannattaa ottaa opiksi. Palautetta pystytään hyödyntämään esimerkiksi mentorointisuhteen osapuolien valinnassa

sekä itse prosessin etenemistavoissa. (Huhtala, Mansukoski, Nakari & Porenne 1998, 20)

4 Pohdinta

Mentorointi edullinen ja monipuolinen tapa kehittää osaamista työyhteisössä. Sitä pystytään hyödyntämään monissa erilaisissa tilanteissa. Usein paikallisilla kehittämiskeskuksilla kuten esimerkiksi Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK OY:llä on käytössään yrityskummeja, jotka tukevat mm. uusia yrittäjiä omien kokemustensa avulla. Yrityskummeilta vaaditaan usein vankkaa kokemusta ja tietämystä yritys-elämästä, joiden avulla tämä pystyy opastamaan kummiteltavaa vaikeissakin tilanteissa ja olemaan vertaistukena. Yrityskummitoiminnan voi näin ollen rinnastaa mentorointiin.

Koska mentori voi tulla myös työyhteisön sisältä, on se oiva välinä hiljaisen tiedon siirtämistä varten. Suurien ikäluokkien eläköityminen ja toiminnan jatkuvuuden takaaminen eläköitymistilanteissa ovat pulmia, joita yritysmaailmassa ratkotaan tällä hetkellä. Monesti uuteen työpaikkaan tullessa työntekijälle määritellään työhön ohjaaja, joka yleensä on uuden työntekijän tieltä väistynyt vanha konkari. Työhön ohjaus poikkeaa mentoroinnista huomattavasti, sillä mentorointi ei ole perehdytystä, mutta sitä voidaan toki käyttää tällaisissa tilanteissa tukemassa perehdytysprosessia. Mielestäni mentorointi voisi toimia tällaisissa tilanteissa ns. ristiin eli joku muu kuin työhön ohjaaja toimisi uuden aloittavan mentorina. Lisäksi jos aloittavia on useita, voisi näissä tilanteissa käyttää vertaismentorointia.

Työyhteisön kehittämisen menetelmä mentorointi on mielestäni paras mahdollinen, sillä se on lähtöisin aina omaehtoisuudesta. Työntekijöiden oma halu kehittyä on otettava aina huomioon työyhteisössä ja kehittymiselle on oltava valmiudet. Kun työntekijä kokee saavansa kehityksen tuomaa mielihyvää, kasvaa hänen panoksensa yrityksessä huomattavasti. Väkisin kehittämisellä ja uudistamisella ei pystytä varmastikaan samanlaisiin tuloksiin kuin omasta tahtotilasta ponnistavalla mentoroinnilla.

Tämän opinnäytetyöprojektin aikana opin paljon mentoroinnista ja uskon, että pystyn hyödyntämään oppimaani tulevaisuudessa. Lisäksi opin paljon itsestäni ja toivon, että joskus pääsen itse seuraamaan toimivaa mentorointisuhdetta, sekä jopa osaksi sellaista.

Lähteet

- Andersson, A-M. 2012. Työtyytyväisyyden ja motivaation tukeminen varahenkilöstössä – Mentorointi perehdyttämisen tukena. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Bosch, E., Luévano, S., Ramachandran, H. & Wakiji, E. 2010. The Resource Team Model: An Innovative Mentoring Program for Academic Librarians. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13614530903584305?journalCode=racl20&>. 18.11.2015.
- Gardner, C. 1996. Mentoring: A study of the concept, theory and practice of mentoring in the educational field. University of Central England. Dissertation.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, T., Mansukoski, S., Nakari, L. & Porenne, P. 1998. Mentorointi. Forssa: Painotalo Auranen.
- Ilvesluoto, M-L. 2014. Mentorointi hoitotyössä Lapin sairaanhoitopiirin naisten-klinikalla. Lapin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Inspirans Oy. 2015. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>. 17.11.2015.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Liikenteen tutkimuskeskus Verne. 2015. Tiedon analysointi. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>. 17.11.2015.
- Megginsson, D. & Clutterbuck, D. 1995. Mentoring In Action: A practical guide for managers. Lontoo: Kogan Page.
- Mumford, A. 1993. How Managers Can Develop managers. Aldershot: Personnel Management.

Mentorointisopimuksen malli

Osapuolet

- aktorin ja mentorin sekä mahdollisen kolmannen osapuolen yhteystiedot

Mentorointiprosessin kesto

- aktori ja mentor sopivat yhdessä, jos prosessi on osa esim. liiton järjestämään mentorointiohjelmaa, on hyvä käyttää järjestäjän suosittelemaa kesto

Tavoitteet ja teemat

- tavoitteiden määrittely
- aktorin ammattillisen kehittymisen tavoitteet
- mentorin mahdolliset tavoitteet prosessille
- aihealueet ja teemat, joita tapaamisissa käsitellään
- rajaukset eli esimerkiksi aiheet, joita ei haluta missään nimessä käsitellä tapaamisissa

Mentorointitapaamiset

- esim. kuukausitasoinen aikataulutus
- kuinka usein tavataan
- paljon aikaa käytetään tapaamiseen eli yhden tapaamisen kesto
- tapaamisen valmistautuminen
- tapaamispaikat ja muut käytännön järjestelyt (kuka valitsee paikan, rajataanko paikalle erityispiirteitä, kuka hoitaa tapaamisjärjestelyt yms.)
- kuinka yhteyttä pidetään tapaamisten välillä ja onko ylipäättäen ok pitää yhteyttä
- toimintaohjeet perumistilanteissa
- kustannusten jako
- palautteen anto
- raportointi ja seuranta

Mentorin rooli

- aktorin toiveet/odotukset

Aktorin rooli

- mentorin toiveet/odotukset

Luottamuksellisuus

- sovitaan käytänteet avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta

Allekirjoitukset, aika ja paikka

Henkilökohtainen SWOT

VAHVUUTENI	HEIKKOUTENI
MAHDOLLISUUTENI	UHAT

Henkilökohtaiset toimintastrategiat

	VAHVUUTENI	HEIKKOUTENI
M A H D O L L I S U U D E T	TOTEUTETTAVAT SUNNITELMAT JA OHJELMAT <p>Tälle alueelle laaditaan ura- ja kehityssuunnitelma sekä -ohjelma, joita ryhdytään toteuttamaan.</p>	"MUST" -OHJELMA <p>Tälle alueella hahmotellaan haluaman urakehityksen kannalta välttämätön ohjelma eli esim. tietoteknisten valmiuksien kehittäminen.</p>
U H A T	NYKYOSAAMISENI YLLÄPITO-OHJELMA <p>Tälle alueelle hahmotellaan ylläpito-ohjelmat nykyosaamiselle ja -vahvuuksille eli esim. hyvän kielitaidon säilyttäminen.</p>	KRIISIENTORJUNTAOHJELMA <p>Tälle alueelle hahmotellaan mahdolliset kriisit ja niiden torjuntaohjelmat.</p>