



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Mentorointiohjelman suunnittelu: Näkökulmana motivoituminen

Minna Simola

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Mentorointiohjelman suunnittelu: Näkökulmana motivoituminen**

Minna Simola  
YAMK Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2020

YAK Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä  
Tradenomi (YAMK)

Minna Simola

### Mentorointiohjelman suunnittelu: Näkökulmana motivoituminen

Vuosi

2020

Sivumäärä 78

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda mentorointiohjelma Service Design Network -yhteisölle, joka on vapaaehtoisvoimin toimiva, palvelumuotoilua edistävä järjestö. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää mentoroinnin motivoitumistekijöitä sekä mentorointikokemuksia. Tuloksia on hyödynnetty mentorointiohjelman kehittämisessä.

Teorian viitekehys muodostuu mentoroinnista, motivaatioon vaikuttavien asioiden tarkastelusta sekä käyttäytymistaloustieteestä. Mentoroinnin olemusta käsitellään hyötyjen ja vapaaehtoistyön näkökulmasta. Toimivan mentorointiohjelman suunnitteluun on haettu tukea niin kirjallisuudesta kuin Benchmark-mentorointiohjelmiin tutustumisestakin. Mentoroinnin ja motivoitumisen päätöksentekoon vaikuttavia ajatusharjoja on pohdittu teorian käyttäytymistaloustieteen osiossa.

Kehittämistyön empiirinen tutkimus on tehty kyselytutkimuksena sekä verkkoaineistoista koottujen materiaalien sisältöanalyysinä. Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää niitä syitä, jotka motivoisivat mentoreita ja mentoroitavia osallistumaan mentorointiohjelmaan. Lisäksi kyselyssä haluttiin tietää, mitkä olisivat itselle mieluisimpia mentorointitapoja. Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella halu auttaa muita saa mentorit antamaan aikaansa vapaaehtoistyönä tehtävään mentorointiin. Mentoroitavia mentoroinnin pariin ajaa halu oppia uusia asioita ja uusien asioiden oppiminen korostui myös mentoreiden vastauksissa. Verkkoaineistojen sisältöanalyysin tuloksien perusteella mentoreita toimintaan ohjaa henkisten tavoitteiden täyttymisen sekä tulevaisuuden rakentamisen tavoittelu. Mentoroitavien osalta vastaukset olivat varsin yksimielisiä ja tärkeimpänä tavoitteena mentoroinnilla nähtiin olevan tulevaisuuden kehittäminen.

Opinnäytetyönä kehitettyä mentorointiohjelmaa ja sen ohjeistusta voivat käyttää hyödyksi mentoroinnista kiinnostuneet yhdistykset ja etenkin vapaaehtoistyönä toimivat järjestöt.

Minna Simola

**Designing mentoring programme: Motivation as perspective**

Year 2020

Pages 78

---

The aim of this thesis was to create mentoring program to Service Design Network, which is a non-profit organization in the field of service design. This thesis focuses on studying the motivational aspects in volunteerism and mentoring.

The theoretical framework is formed around mentoring, motivational developments and the angle of behavioral economics. The essence of mentoring is reviewed from the perspective of its benefits and volunteerism. Support for designing the effective mentoring program was sought both from the literature and from getting acquainted with the benchmark mentoring programs. The misconceptions influencing on decision-making in mentoring and motivation have been discussed in the section on behavioral economics.

The empirical research part of the study was carried out as a survey and as a content analysis of materials compiled from online materials. The aim of the survey was to find out the reasons that would motivate mentors and mentees to participate in the mentoring program. In addition, the goal of the survey was to find out what would be the most preferred mentoring methods for the respondents themselves. Based on the responses to the survey, the desire to help others makes mentors give their time for mentoring on a voluntary basis. Mentees are driven by the desire to learn new things, and learning new things was also emphasized in the mentors' responses. Based on the results of the content analysis of the online materials, mentors are guided by the pursuit of meeting spiritual goals and building the future. Regarding the mentees, the answers were quite unanimous, mentoring was a way to develop their own future.

The developed mentoring program and its guidelines can be used by associations interested in mentoring and especially by non-profit organizations.

Keywords: Mentoring programs, Mentoring, Motivation, Behavioral Economics

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	8
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	9
1.3	Aiheen kannalta keskeiset käsitteet .....	11
2	Mentorointi .....	12
2.1	Mentoroinnin määrittelyä.....	13
2.2	Mentoroinnin merkitys yksilölle .....	15
2.3	Mentoroinnin suunnittelu .....	16
2.3.1	Rakenne .....	18
2.3.2	Ohjelman aikataulutus .....	20
2.3.3	Mentorointiparien muodostus .....	20
2.3.4	Mentorointiohjelman aloitus.....	21
2.4	Mentoroinnin Benchmark .....	22
2.5	Työkalut mentoroinnin tueksi .....	23
2.6	Vapaaehtoistyö ja mentorointi.....	24
3	Motivaation perusteita .....	25
3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	27
3.2	Motivaatiotutkimuksia.....	30
3.2.1	Motivaatiotutkimuksia vapaaehtoistyössä.....	30
3.2.2	Mentorointiin motivoitumistutkimuksia .....	30
3.3	Havaintoja motivoitumisesta vapaaehtoistyössä .....	31
4	Käyttäytymistaloustieteen näkökulmia .....	32
4.1	Ajattelun eri muodot.....	32
4.2	Ajatusharhat ja vinoumat mentorointiprosessissa.....	33
4.3	Mentorointiprosessin aloittamiseen liittyvät haasteet.....	35
5	Kehittämistehtävän toteutus ja menetelmät .....	35
5.1	Tutkimuksellisen kehittämisen periaatteet .....	35
5.2	Tutkimuksen eteneminen.....	37
5.3	Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä .....	38
5.4	Laadullinen aineistonkeräys ja sisältöanalyysi.....	40
6	Tutkimuksen tulokset .....	42
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	42
6.2	Kirjoitetun aineiston tulokset ja sisältöanalyysi.....	49
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	51

7	Toimivan mentorointiohjelman luominen .....	52
7.1	Huomioitavaa ja tutkimuksen tuloksista opittua .....	52
7.2	SDN mentorointiohjelma.....	53
8	Johtopäätökset ja toimenpiteet .....	56
	Lähteet .....	58
	Taulukot .....	66
	Liitteet .....	67

## 1 Johdanto

Työntekotavat ovat radikaalisti muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Globaalit markkinat synnyttävät lähinnä matalapalkkaisia töitä (Kiiski-Kataja 2013) ja kilpailukyvyn säilyttäminen vaatii uudistumista niin yrityksiltä kuin niiden työntekijöiltäkin. Mentorointi tarjoaa yksilöille mahdollisuuden kehittyä yli toimialarajojen (Baugh & Sullivan 2005). Mentorointia toimintatapana voidaan jossain määrin verrata oppisopimuksella oppimiseen. Mentorointiohjelmat auttavat nuoria kykyjä etenemään omalla osaamisalueellaan ja samalla opettavat myös mentoreina toimivia johtajia kehittymään omassa työssään (Dehaze 2018).

Isojen yritysten trendinä on panostaa henkilökunnan osaamiseen ja kehittymiseen mentorointiohjelmien avulla (Kupias & Salo 2014). Esimerkkinä konsulttitalo Deloitte sekä teollisuuden mittalaitteita valmistava Vaisala, jotka ovat jo vuodesta 2015 tarjonneet mentorointi mahdollisuutta kaikille työntekijöilleen. Deloitteen tavoitteena on parantaa tiimisuoritusta ja avoin mentorointiohjelma luotiin osana tätä kokonaisuutta. Vaisalassa on helppoa löytää mentori sitä haluavalle työntekijälle. Kokemuksen mukaan erilaiset tehtävätaustat ja eri organisaation osissa työskenteleminen ovat vain hyvä asia. Vaisalalla myös mentorit ovat saaneet työhönsä uutta näkemystä ja oppia. Tärkein on kuuntelemisen taito (Talouselämä 2015).

Järjestöjen järjestämissä mentorointiohjelmissä korostuvat mentoreiden ja mentoroitavien tavoitteet. Oman työorganisaation ulkopuolella tapahtuva mentorointi antaa tilaa kehittää henkilökohtaisia ammatillisia tavoitteitaan ja oman uran suunnittelu voi korostua (Kupias & Salo 2014).

Psykologiassa ihmisten tarvetta hakeutua erilaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin kutsutaan motivaatioksi. Päämääriä, mieltymyksiä ja tavoitteita yhdistää aito kiinnostus johonkin haluttuun asiaan (Nurmi & Salmela-Aro 2017). Sigmund Freud on hyvin kiisteltykin hahmo, kuitenkin juuri hänen ansiostaan länsimaisessa kulttuurissa meillä on käsitys ihmismielestä, haluista, tunteista ja vuorovaikutuksesta (Rennison 2001). Ihmiset tavoittelevat elämässään eri asioita, samat asiat eivät kiinnosta kaikkia, eivätkä kaikki tavoittele samoja asioita.

Motivaation merkitystä selvitettäessä esiin nousevat perustavanlaatuiset kysymykset: Miksi ylipäättään teemme niitä asioita mitä teemme? Mikä saa meidät päättämään, että joku tietty tekeminen on mielenkiintoisempaa tai antoisampaa kuin jonkun toisen asian tekeminen? Sisäinen motivaatio (Deci 1971; Gagne & Deci 2014; Leontiev 2012. ym.) ajaa ihmisiä ponnistelemaan itseään kiinnostavien asioiden parissa. Mentorointiin liittyy monia käyttäytymiseen, asenteisiin, terveyteen, motivaation ja urakehitykseen kuuluvia positiivisia tuloksia (Keramidas 2017).

Ihmisen omat kiinnostuksen kohteet ohjaavat merkittävästi ihmisisten vapaa-aikaan liittyviä toimia. Harrastuksissa ihmiset hakeutuvat omien kiinnostustensa pariin ja ovat valmiita käyttämään siihen paljonkin aikaa. Työtehtävissä puhutaan työn imusta (Työterveyslaitos). Samaa omistautumista, tarmokkuutta ja iloa voi saada myös vapaaehtoistyöstä, jollaiseksi mentorina toimiminen voidaan rinnastaa.

Mentorointiohjelmat tarjoavat kenelle tahansa hyvän mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Mentoroinnista puhuttaessa, elämäntilanteesta ja kiinnostuksista riippuen ihmiset hakeutuvat joko mentoreiksi tai mentoroitaviksi. Kummassakin tapauksessa toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, toiminnasta ei yleensä makseta korvauksia mentoreilla ja mentoroitavillekin siitä saatava rahallinen hyöty voi tulla vasta vuosien päästä esimerkiksi vaativampina työtehtävinä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda mentorointiohjelma Service Design Network -yhteisölle, joka on vapaaehtoistyönä toimiva palvelumuotoilua edistävä yhdistys. Järjestöjen haasteena on saada siihen osallistumaan tarpeeksi vapaaehtoisia (Lundbom & Herranen 2011) sekä tehdä toiminnasta tarpeeksi houkuttelevaa, jotta ihmiset haluaisivat käyttää siihen vapaa-aikaansa. Järjestöissä tehtävän vapaaehtoistyöhön lopettamisen syynä on usein tuen puute (Gunyon 2007). Tässä kehittämistyössä mentorointiohjelman kehittämisen näkökulmana on motivoituminen. Motivoituminen kautta mentorointiohjelmaan pyritään löytämään kiinnostavaa sisältöä, jotta järjestön jäsenet haluaisivat osallistua toimintaan mentorina tai mentoroitavana. Kirjallisuus osiossa käsitellään mentorointia käsitteenä sekä kuvataan mentorointiohjelmien kirjoja eri tavoitteineen. Kyselytutkimuksella on tavoiteltu tietoa mentoroinnin motivaatiotekijöistä, niin mentoreiden kuin mentoroitavienkin kannalta. Tutkimustulokset esitellään osiossa 6. Osiossa 7 ovat kyselytutkimuksen ja sitä tukevan verkkoaineiston sisältöanalyysin pohjalta on laadittu mentorointiohjelma Service Design Networkin tarpeisiin sekä organisaatioille, joiden toiminta perustuu vapaaehtoistyöntekijöiden työhön. Johtopäätökset ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi esitellään osiossa 8.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö on tehty Service Design Network -yhteisölle. Jäljempänä nimestä käytetään lyhennettä SND. Yhteisön jäsenet koostuvat eri alojen ammattilaisista ja yhdistävänä tekijänä heillä on kiinnostus palvelumuotoiluun sekä sitä kautta syntyviin uusiin innovaatioihin. Palvelumuotoilu itsessään on tieteenalana verrattain uusi termi Suomessa, joten yksi yhteisön keskeisistä tavoitteista on tiedon jakaminen.

SND määrittelee toimintaperiaatteensa verkkosivuillaan seuraavasti.



”Service Design Network (SDN) on johtava voittoa tavoittelematon organisaatio, joka on sitoutunut globaaliin kasvuun, kehitykseen ja innovointiin palveluiden suunnittelussa. ”

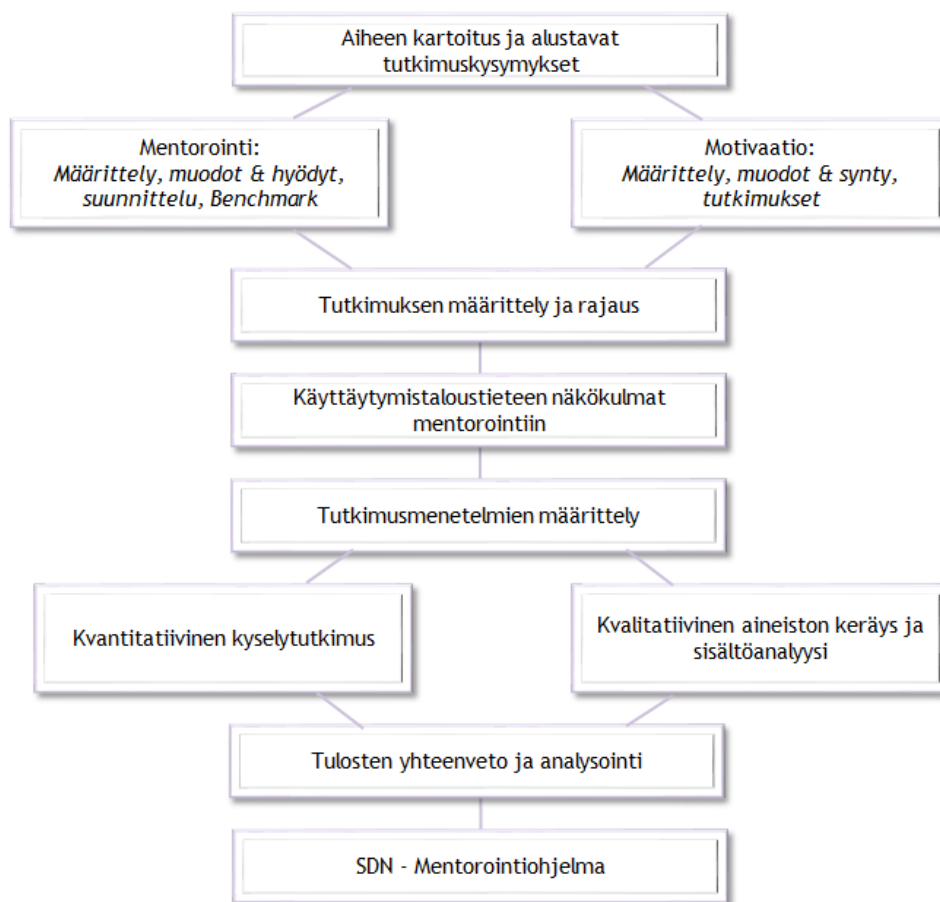
Vuonna 2004 perustettu SDN on avoin verkosto palvelumuotoilun ammattilaisille ja muille asi-  
aan sitoutuneille tahoille edistää tiedon jakamista ja kokemusten vaihtoa. Verkoston keinoina  
ovat kansalliset ja kansainväliset tapahtumat, verkkojulkaisut sekä painetuista materiaaleista  
tärkeimpänä Touchpoint julkaisu. Tähän alansa ainoa palvelun suunnitteluun keskittyvä  
verkko- ja paperijulkaisu tarjoaa asiantuntevia artikkeleita, ajankohtaisia haastatteluja alan  
ammattilaisilta sekä muita uutisia SDN yhteisöltä ja jäsenistöltä. Vuosittain SDN järjestää  
konferenssin, joka kokoaa maailmanlaajuisesti yhteen yli 800 ammattilaista ja sidosryhmä-  
läistä. Tapahtuman tavoitteena on jakaa uutisia, trendejä ja näkemyksiä palvelumuotoilun  
saralta. SDN verkosto toimii kaikkialla maailmassa vapaaehtoistyöhön perustuen. Yhteisöön  
voi liittyä maksullisena jäsenenä tai vapaasti yhteisön seuraajana. SDN on yhteisö, joka auttaa  
yksilöitä ja organisaatiota kehittämään ammattilaisina (SDN verkkosivut).

SDN yhteisön tavoitteena on tämän opinnäytetyön avulla kartoittaa mentorointiohjelman  
aloittamista Suomen jäsenistölle. Opinnäytetyön tulisi vastata ensisijaisesti kysymykseen että,  
millainen on hyvä mentorointiohjelman Service Design Networkin kaltaiselle yhteisölle. Toi-  
nen tärkeä tutkimus kysymys liittyy mentoroitavien ja mentoroijien kannustimiin. Millainen  
mentorointiohjelman tulisi olla, jotta se motivoisi ihmisiä osallistumaan?

Tarja Chydenius ja Eliisa Sarkkinen toimivat SDN:n Suomen osaston jäseninä ja aktiiveina.  
Oman mentorointiohjelman toteuttaminen on ollut jo pidemmän aikaa suunnitelmassa, tästä  
on syntynyt idea tämän opinnäytetyön toteutukseen. SDN yhteisöllä ei ole mentorointiohjel-  
maa myöskään muissa jäsenmaissa, joten nyt kehittämistyön pohjalta tehtävä tutkimus antaa  
suuntaa koko yhteisön tuleville mentorointiohjelmille sekä muille yhteisöille, keille oman  
mentorointiohjelman kehittäminen on ajankohtaista.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva mentorointiohjelma voittoa tavoittele-  
mattomalle organisaatiolle. Tutkimuskysymyksien avulla pyritään lisäämään ymmärrystä moti-  
voivan mentorointiohjelman kehittämiseksi. Opinnäytetyö suoritetaan kehittämistehtävänä,  
jossa on seitsemän osa-aluetta ja eri vaiheet auttavat kokonaisuuden muodostumista. Tutki-  
muksen kulku ja teoreettinen viitekehys rakentuvat kuvion 1 mukaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen kulku ja teoreettinen viitekehys

Teoriaosioissa kaksi tarkastellaan ensin erilaisten mentorointiohjelmien olemusta sekä perehdytään erilaisiin ohjelmiin Benchmarkin avulla. Mentoroinnin teoriaosuudessa käsitellään ai-hetta ensisijaisesti mentorointiohjelman suunnitelman näkökulmasta. Mentoroinnin teorian ulkopuolelle rajataan mentoroinnin hinnoitteluun liittyvät kysymykset, koska tavoitteena on luoda mentorointiohjelma yhdistykselle, joka ei tule maksamaan mentorointiohjelmaan osallistuville palkkioita. Niin sanottujen kaupallisten mentorointiohjelmien toiminnoista kuitenkin pyritään ottamaan oppia Benchmark osiossa.

Osiossa kolme syvennyttään motivoitumiseen ja mentorointiin tavoitteen saavuttamisen näkökulman kautta. Teorian tavoitteena on havainnollistaa syitä sille, miksi ihmiset motivoituvat eri asioista. Vapaaehtoistyön merkitystä mentorointiin ja motivoitumiseen on arvioitu tutkimuksiin perehtymällä. Päätöksenteon mekanismien ominaisuuksia ja niiden vaikutusta kehittämistehtävän aihealueeseen tarkastellaan aluvussa neljä.

Tutkimusosassa keskitytään niihin motivaatiotekijöihin, jotka vaikuttavat päätökseen liittyä mentorointiohjelmaan. Kehittämistehtävän tutkimusmenetelminä ovat kyselytutkimus ja verkkoaineistoista koottu sisältöanalyysi. Menetelmiä ja kehittämistyön toteutusta käsitellään

alaluvussa viisi. Kappale kuusi keskittyy tutkimustuloksiin, luotettavuuden arviointiin sekä tutkimuksen hyödyllisyyteen monistettavuuden näkökulmasta. Kappaleessa seitsemän esitetään tutkimuksen pohjalta luotu mentorointiohjelma.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen on hyvä mentorointiohjelma?
2. Mitkä motivaatiotekijät kannustaisivat mentoroijia ja mentoroitavia osallistumaan mentorointiohjelmiin?

Kyselytutkimuksen ydinkysymyksillä mentorin ja mentoroitavan motivoitumistekijöistä on haettu vastauksia tutkimuskysymyksiin. Mentorointikokemusten sisältöanalyysi valottaa mentorointiohjelman läpikäyneiden näkemyksiä onnistuneesta mentorointiprosessista. Mentorointiohjelman luomisessa olennaisinta on ollut löytää se tapa, jolla niin mentori kuin mentoroitavaakin saa mentorointisuhteesta itselleen hyödyllisiä asioita elämäänsä niin ammatillisesti kuin yksityiselämänsäkin puolella.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan mentorointiohjelman lanseeraaminen ja käytännön pilotointi. Tämä aihealue edellyttäisi tarkempaa perehtymistä siihen käyttäjäkuntaan, keiden halutaan osallistuvan mentorointiohjelmaan. Siinä vaiheessa, kun SDN -yhteisö haluaa ottaa käyttöön nyt suunnitellun mentorointiohjelman, organisaatiolla tulisi olla resursseja ohjelman pyörittämiseen.

### 1.3 Aiheen kannalta keskeiset käsitteet

**Mentorointi** on toimintatapa, jossa yksilöä autetaan kehittämään ominaisuuksiaan, taitojaan ja tietotasoaan siten, että hän saavuttaa seuraavan ammatillisen uratavoitteensa (Crawford 2010,3). Luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen keskusteluyhteyden kautta mentori voi auttaa mentoroitavaa saavuttamaan ammatillisia tavoitteitaan. Mentoroinnissa mentorin toimialosaamisesta, verkostoista, elämäkokemuksesta ja työn sisällöllisistä taidoista on hyötyä mentoroitavalle (Steinmann 2017; Kupias & Salo 2014).

**Coaching eli valmentaminen** on termi, jota käytetään työyhteisössä yksilöiden tai organisaatioiden työsuoritusten kehittämisestä. Valmentaminen perustuu keskusteluihin ja usein tavoitteena on parantaa työyhteisön ongelmanratkaisutaitoja. Valmennuksen ja mentoroinnin erona voidaan pitää sitä, että mentorin tavoite on tulla osaksi organisaatiota oppien vanhemmalta/kokeneemmalta kollegalta kun taas valmentajan tavoitteet ovat koskevat koko organisaation tavoitteita (Hirvihuhta 2006, 16). Asiantuntijoiden ja esimiesten työhön voimaannuttamiseen tai uusien työnäkökulmien oivalluttamiseen coaching on hyvä toimintatapa (Kupias & Salo 2014).

Hyvässä mentorointisuhteessa hyödynnetään myös valmennuksen elementtejä kuten kokonaisuudenhahmottamiskykyä, johtajuustaitojen kehittämistä ja identifiointia sekä oman arvon ja

tarpeiden hahmottamista. Kokonaisuutena mentorointiin kuuluu kuitenkin enemmän osa-alueita. Blanchard ja Diaz-Ortiz määrittelevät nämä osa-alueet seuraaviksi:

Rooli- ja käytösmallina oleminen, konsultoivan tiedon jakaminen yli toimialojen ja yksiköiden, välittäjänä oleminen verkostojen luojana sekä mentoroitavan puolesta puhujana oleminen, jotta hän saavuttaa kasvutavoitteensa (Blanchard & Diaz-Ortiz, 2017, 147). Valmentavassa mentoroinnissa mentorin vaikuttavuus mentoroitavaan kasvaa, koska mentorointisuhde perustuu kahden tasavertaisen ammattilaisen välille (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019).

**Vertaisohjaus eli tutor -mentorointi** (peer mentoring) on käytössä usein korkeakouluissa vanhempien ja nuorempien opiskelijoiden välillä. Vertaisohjauksella on positiivinen vaikutus tiedonvaihtamiseen. Osapuolien vuorovaikutussuhteen syvyydestä riippuen vertaisohjaus voi olla vain ammatillisen tiedon ja näkemysten jakamista tai syvää molemminpuolista luottamusta ja emotionaalista tukea mentorin ja mentoroitavan välillä (McClinton 2018).

**Muodollinen (formal) ja epämuodollinen (informal) mentorointi** kuvaa tapaa missä ja miten mentorointi tapahtuu. Muodollisia mentorointitapoja ovat yritysten sisäiset mentorointiohjelmat, joissa esimiesasemassa oleva henkilö mentoroi nuorempaa kollegaa. Epämuodollinen mentorointi on oman työorganisaation ulkopuolista mentorointia, jossa mentorointipareja yhdistävät samat kiinnostuksen kohteet (Holt, Markova, Dhaenens, Marter & Heilmann 2006).

**Motivaatio** antaa ihmisen käyttäytymiselle suuntaa. Mitä motivoituneempi ihminen on, sitä ahkerammin ja aktiivisemmin hän jatkaa toimintoja kiinnostuksen kohteensa parissa (Ruohotie 1998, 36-37).

**Vapaaehtoistyötä** tehdään jonkun tärkeäksi koetun yhteisen päämäärään saavuttamiseksi, toisten auttamiseksi tai esimerkiksi ympäristönsuojelemisen hyväksi (Kansalaisareena). Vapaaehtoistyö on palkatonta työtä, jossa on mahdollista kehittää taitojaan, verkostojaan ja saada kokemusta tulevaisuuden työelämää varten (Holmes 2014).

**Benchmarking** on oppimista olemassa olevista palveluista ja ideoista (Tuulaniemi 2011).

**Palvelumuotoilu** on osaamisala, joka yhdistää joukon prosesseja ja työkaluja, joilla organisaatio voi kehittää olemassa olevia toimintojaan ja innovoida uusia tapoja toimia. Osaamisalaa ei ole tarkkaan rajattu, vaan se on enemmänkin yleinen ajatustapa uudistaa toimintaa (Tuulaniemi 2011).

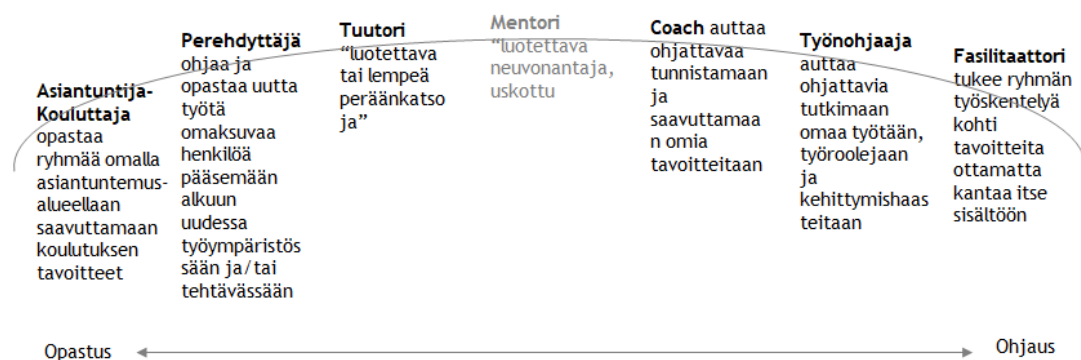
## 2 Mentorointi

Tässä osiossa käydään läpi mentoroinnin määrittelyä, hyötyjä, mentorointiohjelman suunnitteluprosessia mentorointiprosessia sekä mentoroinnin olemusta vapaaehtoistyön näkökulmasta.

## 2.1 Mentoroinnin määrittelyä

Mentorointisana juontaa antiikin Kreikasta. Useimmat aihetta kuvaavat kirjallisuuslähteet (Steinmann 2017; Isotalo 2010 ym.) kertovat Odyssein pyytäneen ystäväänsä Mentoria huolehtimaan poikansa koulutuksesta, ohjauksesta ja opastuksesta sillä välin, kun hän itse lähti Troijan sotaan. Kokeneemman ammattilaisen työtä seuraamalla on uusi sukupolvi oppinut työtä jo hyvin pitkään. Mestari, kisälli -asetelma onkin tyyppinen tapa kuvata mentorointia (Kupias & Salo 2014).

Kupias & Salo (2014) yhdistävät mentoroinnin työelämän kehittämisen osa-alueeksi. Työelämässä tarvitaan useita perehdyttäjiä ja ohjaajia, joilla jokaisella on tehtävänsä. Kuvio 2 selvittää työelämäohjaajien rooleja ja sitä, mihin mentorointi tässä yhteydessä asettuu.



Kuvio 2. Työelämäohjaajia (Kupias & Salo 2014)

Mentoroinnin tulee myös muuttaa muotoaan työelämän muutosten mukana. Tietoa ei voi yrittää yksipuolisesti kaataa mentorilta mentoroitavalle, vaan toiminnan tulee lähteä molemminpuolisesta arvostavasta kanssakäymisestä. Mentoroinnin tarkoituksena on molemminpuolinen oppiminen. Ensisijaisesti mentoroinnin tavoitteiden asetannan tulisi tukea mentoroitavan oppimista ja kehittymistä (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019).

Useista mentorointitavoista riippumatta mentorin voidaan sanoa olevan henkilön, joka toimii roolimallina ja auttajana uutta suuntaa, tavoitteita ja tarkoitusta hakevalle henkilölle eli mentoroitavalle. Mentoroinnissa toimintatapana on kannustaminen ja rohkaiseminen. Keskustelujen kautta mentoroitava saa asioihin uutta perspektiiviä ja löytää tapoja löytää ja saavuttaa tavoitteensa (McClinton 2018). Samalla myös mentorilla on mahdollisuus oppia kokemuksesta uusien ideoiden ja ajatusten kautta (Kupias & Salo 2014). Tavoitteiden asetannan lisäksi tarvitaan osallistamista, jossa tärkeää kummallekin osapuolella on keskustelun aktivoimisen taito (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019).

Organisaatioissa tiedon luomisesta on tärkeä osa organisaation tiedonhallintaa. Selkeä tieto on muotoiltu kirjoitettuna lauseisiin, kaavioihin ja muuhun helposti jaettavaan muotoon. Kokemuksellinen, aisteihin, intuitioihin ja määrittelemättömiin mielenmalleihin perustuva tieto on hiljaista tietoa (Nonaka & von Krogh 2009). Mentorointi on siis myös tapa siirtää hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on jotain, mikä on ihmisten päin sisällä. Oppimisen tapahtuessa vuorovaikutuksen ja kokemusten jakamisen kautta, sisältyy tähän sekä selkeää, että hiljaista tietoa (Steinmann 2017; Hildreth & Kimble 2002).

Mentorointi sanan taakse kytkeytyy myös eri tapoja toteuttaa ja ymmärtää itse toimintaa. Mentorointiohjelmat voidaan karkeasti jakaa kahdentyyppisiin ohjelmiin: kaupallisiin, yritysten tarjoamiin mentorointiohjelmiin sekä yritysten tai yhdistysten sisäisiin mentorointiohjelmiin. Mentorointi jaetaan myös muodolliseen ja epämuodolliseen mentorointiin (Steinmann 2017; Holt ym. 2016). Epämuodollisen mentoroinnin mentorointiparit syntyvät luonnollisen kanssa käymisen tuloksena. Näitä tuloksia on vaikea mitata, vaikka onkin selvää, että kouluissa, kodeissa ja erilaisissa yhteisöissä merkityksellistä tiedon ja taitojen jakamista on tapahtunut hyvin pitkään.

Yrityksien ja yhdistyksien sisäiset mentorointiohjelmat, joissa mentorointiparit valitaan työtehtävien perusteella, edustavat muodollista mentorointia. Mentorointia järjestävällä organisaatiolla on omat tavoitteensa mentorointiohjelman järjestämiselle. Näitä ovat voivat olla esimerkiksi tavoitteet nopeuttaa uuden työntekijän perehtymistä työtehtäviin (Holt ym. 2016), sitouttaa työntekijöitä organisaatioon tai kokeneempien työntekijöiden tiedon jakaminen nuoremmille. Tavoitteista riippuen mentorointimuotoja ovat: perehdytysmentorointi, ongelmanratkaisumentorointi, ammatillisen kasvun mentorointi, työhyvinvointimentorointi, uramentorointi tai hiljaisen tiedon mentorointi (Kupias & Salo 2014).

Yritysten sisäisistä mentorointiohjelmissä on havaittu olevan hyötyä mentoroitavalle (Nottingham, Mazerolle & Barrett 2017). Tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet eivät kuitenkaan ole niissä niin suuria kuin vastaavissa luonnollisesti kehittyneissä ja vapaaehtoisuuteen perustuvissa mentorointiohjelmissä on havaittu olevan (Holt ym. 2016). Steinmannin (2017) mukaan moderni mentorointi onkin niin sanotusti strukturoitua epämuodollista mentorointia, jonka tavoitteena on luoda mentorointiin tarkoituksellisempia keskusteluja, avata mentoroitavalle tietoa hänen mahdollisuuksistaan sekä auttaa mentoroitavaa reflektoimaan oppimaansa palautteen muodossa.

Yritysten sisäinen mentorointiohjelma lähtee siitä näkökulmasta, että organisaatiossa töissä olevia nuorempia työntekijöitä mentoroidaan tulevaisuuden johtajiksi tai muihin avain tehtäviin. Useimmiten mentoroijina toimivat silloin yrityksen kokeneemmat kollegat, joilla on hyvin samantapainen tausta profiili esimerkiksi iän, sukupuolen tai etnisen taustan suhteen

(Crawford 2010, 79). Näistä yritysten omiin tarpeisiin rakennettuihin mentorointiohjelmista ei varsinaisesti pidetä tilastoja, joten määrää on vaikea arvioida.

Yritysten mentorointiohjelmien varjopuolena on havaittu olevan vaara syrjinnästä. Edistyneet organisaatiot ovat tietoisia tästä mahdollisuudesta ja varmistavat, että kaikki mentorointiohjelmiin osallistuvien valinnat perustuvat liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Yritysten mentorointiohjelmiin on usein kuitenkin mahdollista osallistua vain rajallisella määrällä työntekijöitä (Crawford 2010, 80-82).

Yksityiset elinkeinonharjoittajat tarjoavat omia mentorointiohjelmiään niin yritysten kuin henkilöasiakkaidenkin tarpeisiin. Suomessa sijaitsevia yrityksiä, joiden yrityksen nimen perusteella voidaan päätellä tarjoavan mentorointia, on asiakastiedon rekisterin mukaan 11 kpl. Alalla toimii paljon myös niitä yrityksiä, joiden sijaintina on joku muu maa kuin Suomi (Suomen asiakastieto).

Organisaation ulkopuolisen ammattilaisen käyttämisessä mentorointiin on mm. se etu, että yritysten johtajat voivat keskittyä omiin vastuuksiinsa. Työntekijöiden eli mentoroitavien etuna on, että ulkopuolinen mentori voi suhtautua objektiivisesti mentoroitavaan ohjatessaan häntä saavuttamaan tavoitteensa ja löytämään oman potentiaalinsa (Crawford 2010, 60).

Useat järjestöjen ja yhteisöt (mm. Kauppakamari, Nuoret Yrittäjät, Naisjohtajat, Suomen ekonomit ym.) järjestävät omalle jäsenistölleen mentorointiohjelmiä. Näissä ohjelmissa sekoittuvat kaupallisten mentorointiohjelmien sekä yritysten sisäisten mentorointiohjelmien tavat toimia. Tyypillisesti yritysten sisäiset ohjelmat ovat mentoreille ja mentoroitaville maksuttomia. Vastavuoroisesti nämä ohjelmien sisällöt tuottavat etua myös yritykselle. Järjestöjen ja yhteisöjen mentorointiohjelmat puolestaan voivat ainakin mentoroitavalle olla maksullisia. Maksullisuuden etuna voidaan pitää ainakin sitä, että järjestön voimavarat ja verkostot ovat myös mentoroitavan käytössä.

SDN- yhteisön kaltaiselle vapaaehtoisvoimin toimivalle yhdistykselle kaupallinen mentorointiohjelma ei ole toimiva ratkaisu, koska rahaa ei ole käytettävissä. Tässä kehittämissuhteissa halutaan luoda mentorointiohjelma, jonka osallistujat voivat välittää omaa osaamistaan, alansa tietoutta ja innovaatiota maksuttoman ohjelman kautta. Nykyisessä globaalissa yhteiskunnassa työntekijät todennäköisesti vaihtavat ammattiaan useasti (Alle, Eby, Chao & Bauer 2017), joten mentoroinnin kaltaiselle toiminnalle on entistä enemmän tarvetta. Seuraavassa osiossa käydään läpi mentoroinnista saatavia hyötyjä.

## 2.2 Mentoroinnin merkitys yksilöille

Työn merkityksellisyyden kasvaessa, kasvaa myös tarve yhdistää olemassa olevaa tietoa työhön (Steinmann 2017). Nykypäivän ja tulevaisuuden työntekijä sukupolvet haluavat saada

työstään henkistä tyydytystä ja mentorointi tarjoaa oivallisen mahdollisuuden luoda uusia suhteita sekä hioa taitojaan tarkoituksenmukaisemman työn löytämiseksi.

Mentori ja mentoroitava kumpikin hyötyvät mentorointiprosessista (Juuti 2016, 141). Oman verkoston jakaminen, tiedot ja uusien näkökulmien saaminen ovat mentorin suurimpia hyötyjä mentoroitavalle. (Blanchard & Diaz-Ortiz 2017, 92; Juuti 2016, 141). On kuitenkin hyvä huomioida, että myös mentoroitavalla on oma verkostonsa ja tästä voi olla hyötyä myös mentorille. Verkostojen jakamisen tulisi siis olla vastavuoroista, mutta samalla tahdikasta. Omia mielipyyksiiään ei voi pakottaa toiselle. Hyvä mentori rohkaisee mentoroitavaansa kertomaan avoimesti ja rehellisesti mitä he tavoittelevat. Samoin heidän tulee totuudenmukaisesti valottaa tilannetta, jossa he juuri nyt ammatillisesti ovat.

Mentorointia haittaavina tekijöinä voidaan pitää asioita, jotka eivät edistä tasa-arvoisen mentorointisuhteen kehittymistä. Tällöin mentoroitava esimerkiksi voi ihannoita mentoriaan liikaksi eikä voida puhua mentoroinnista vaan pikemminkin riippuvuussuhteesta. Mentorin tulee myös osata kertoa mielipiteensä siten, että mentoroitava voi itse tehdä omat ratkaisunsa ja päätelmänsä, miten tietoa käyttää hyväksi. Muussa tapauksessa mentoroitava voi torjua mentorin opetuksia ja ajatella, etteivät he puhu mentorin kanssa samaa kieltä. (Juuti 2016, 144). Avoin kommunikointi on mentoroinnin vuorovaikutuksessa tärkeä elementti (Blanchard & Diaz-Ortiz 2017, 92). Henkilösuhteissa on aina omat haasteensa ja virheitäkin tapahtuu. Tärkeintä on puhua totta sekä tarvittaessa pyytää vilpittömästi anteeksi.

### 2.3 Mentoroinnin suunnittelu

Tässä osiossa esitellään mentorointiohjelman suunnittelun kannalta tärkeimmät aihealueet.

Mentorointiohjelman suunnitteluun perehtyessäni olen havainnut, että koko prosessi vaatii useassa kohdassa päätöksiä, rajanvetoja, resursseja, kirjallisia ohjeita, palautteiden keräämistä ja niiden mukaan reagoimista. Toisin sanoen huolellinen suunnittelu on aivan keskeinen asia siinä, onko mentorointiohjelma onnistunut vai ei. Luettuani useita artikkeleita ja kirjoja erilaisista mentorointiohjelmista ja niiden suunnittelun vaiheista, olen tähän osioon parhaani mukaan pyrkinyt yhdistämään eri lähteiden havaintoja. Päälähteenä on kuitenkin käytetty Jenn Labin:n kirjaa ”Mentoring Programs that work” kirjaa. Kirjoittajalla on pitkä kokemus mentoroinnin suunnittelusta sekä eri valmennusten ja ohjauksien fasilitoinnista. Hän on myös osallistunut useiden aiheita käsittelevien artikkeleiden kirjoittamiseen, ja kokemuksensa perusteella kirjoitettu kattava ohjekirja toimivaan mentorointiohjelmaan on valikoitunut tähän suunnittelun pohjaksi. Kirja menestyksekkään mentorointiohjelman luomisesta on luotu silmällä pitäen liiketalousperusteisia organisaatioita, joissa myös rahoituksen hankkiminen mentorointiohjelmalle on keskeistä. Täten kaikkia oppeja ei voida suoraan käyttää hyödyksi voittoa tavoittelemattoman organisaation mentorointiohjelmassa, mutta kokemukseen perustuva ja käytännönläheinen opas antaa hyvin pohjan suunnittelutyölle.



Yrityksien ja organisaatioiden henkilöillä voi olla eri käsitykset siitä, mitä ohjelman tulisi sisältää tai mitä tavoitteita sen tulisi täyttää (Labin 2017) ja monet aiheesta kirjoittaneet (Blanchard & Diaz-Ortiz 2017; Crawford 2010; Juuti 2016) korostavat hyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä mentorointiohjelmaa laadittaessa. Avoin keskusteluyhteys tavoitteista, mentorointitavoista ja mahdollisista rajoitteista auttaa hyvän yhteyden luomisessa mentorin ja mentoroitavan välille. Kuitenkin on hyvä huomata, että suunnitteluprosessiin vaikuttavat myös mentoroinnin edellytyksen sekä taustatekijät, minkä puitteissa mentorointiohjelma toteutetaan. Tämän merkityksestä puhuu mm. Heikki Soininen (2008) Pro-gradu tutkielmassaan ”Onnistunut Mentorointiprosessi”.

Taustatekijöinä ovat mm. organisaation koko ja tapa miten mentorointia aiotaan toteuttaa. Kupias & Salo (2014) puhuvat mentori ja mentoroitavalta lähtöisestä mentoroinnista. Mentorilähtöistä lähestymistä käytetään usein tilanteissa, joissa paljon tietoa omaava kokenut työntekijä on jäämässä voim työelämästä tai jättämässä organisaation. Mentoroijalähtöisessä mentoroinnissa organisaatiosta valitaan henkilöt, keille etsitään sopivat mentorit. Kummassakin tilanteessa on mentoroinnin onnistumisen kannalta erityisen tärkeää, että osapuolet ovat itse kokevat mentoroinnin myönteisenä asiana ja ovat toimintaan motivoituneita.

Mentoroinnin suunnittelu organisaatiossa tulisi aloittaa sen määritelmän ja tarpeen päättämisestä (Kupias & Salo 2014; Labin 2017). Ihmiset ajattelevat mentoroinnista kukin eri tavoin. Tähän vaikuttavat heidän omat mielikuvansa ja kokemuksensakin aiheesta. Organisaation tuleekin siis päättää, mitä mentoroinnilla tarkoitetaan juuri heidän tapauksessaan. Yhteen mentorointiohjelmaan ei kuitenkaan tule yrittää mahduttaa kaikkia mahdollisia tavoitteita, vaan 3-5 tavoitetta ovat hyvä määrä organisaatiolle. Tämä jättää ohjelmassa tilaa mentoreiden ja mentoroitavien omille tavoitteille (Kupias & Salo 2014). Tarpeen määrittelyssä auttaa taulukko muotoon luotu listaus haasteista, joita halutaan ratkaista ja keinoista millä tavoitteeseen päästään. Taulukossa 1. on esitetty esimerkki mentorointiohjelman liiketoimintasuunnitelmasta.

<b>Korjattava asia organisaatiossa</b>	<b>Mentorointiohjelman avulla tehtävät asiat</b>
Kyvykkäimmän työntekijän puuttuminen	Lahjakkuuden hankkiminen ja tunnistaminen
Tehoton perehdyttäminen	Perehdytysohjelman parantaminen tehokkaammaksi
Töihinsä sitoutumattomia työntekijöitä	Työntekijöiden sitouttamiseen tähtäävien toimien lisääminen
Rajoittunut sisäinen yhteistyö	Sisäisen yhteistyöverkoston luominen

Taulukko 1. Esimerkki mentorointiohjelman liiketoimintasuunnitelmasta (mukailtu Labin 2017)

Samaa periaatetta hyödyntäen myös mentoreiden ja mentoroitavien saamat hyödyt on hyvä kirjata ylös jo mentorointiohjelman suunnitteluvaiheessa. Etenkin mentoreiden tyytyväisyydellä on merkittävä osuus mentorointiohjelman onnistumisessa, siksi on siis hyvä listata myös heidän saamansa edut. Taulukossa 2. on kirjoittajan suomentamana esitetty oppijoiden ja mentoreiden mentorointiohjelmasta saamat hyödyt Labinin mukaan.

<b>Mentoroitavan saamat edut</b>	<b>Mentorin saamat edut</b>
Parempi ymmärrys organisaatorakenteesta ja liiketoiminnasta	Ainutlaatuinen näkemys liiketoimintaan
Ammatillinen kehitys avain alueista työssä	Johtajuuden kehittäminen
Ainutlaatuinen mahdollisuus saada henkilökohtaista palautetta	Ainutlaatuinen mahdollisuus saada henkilökohtaista palautetta
Laajempi, enemmän strateginen näkemys asioihin	Laajempi, enemmän strateginen näkemys asioihin
Laajempi sisäinen yhteistyöverkosto	Laajempi sisäinen yhteistyöverkosto

Taulukko 2. Mentoroitavan ja mentorin edut (Labin 2017)

Mentoroitavan kohdalla mentorointiprosessi alkaa usein tulevaisuuden suunnitelmien pohdiskeluilla tai halulla edistää urasuunnitelmia. Prosessissa on hyvä tunnistaa, milloin on avoin oppimaan uusia asioita muilta ihmisiltä. Mentorin ja mentoroitavan ensitapaamisesta lähtien tavoitteet on hyvä kirjata ylös. Mentorointi tähtää pitkänaikavälin tuloksiin ja tavoitteista on hyvä päästä avoimeen keskusteluyhteyteen heti prosessin alussa. Tavoitteisiin tulee kirjata ylös, kuinka usein mentorin ja mentoroitava tapaavat ja millä välineillä yhteyttä pidetään väliajoilla, esimerkiksi puhelimitse ja sähköpostin välityksellä (Blanchard & Diaz-Ortiz 2017, 13-69). Mentorointiohjelman tavoitteet organisaatiolle, sekä osallistujille on hyvä kirjata ylös lausunnon muotoon, tästä on hyötyä jälkeen päin mentorointiprosessin tuloksellisuutta arvioitaessa (Labin 2017).

Mentorointiin vaikuttaa järjestävän organisaation innovatiivisuus, hierarkkisuus sekä muut yleiset tavat toimia. Ensimmäistä mentorointiohjelmia luotaessa, on hyvä tehdä selkeitä valintoja, joiden mukaan edetä (Labin 2017). Mentoroinnin suunnittelu on tässä jaoteltu kuuteen eri vaiheeseen: rakenne, ohjelman aikataulutus, mentorointiparien muodostaminen, mentoroitavien osallistaminen, mentorien osallistaminen sekä kokonaiskuvan luominen ja lanseeraaminen. Seuraavissa osioissa käydään nämä vaiheet läpi.

### 2.3.1 Rakenne

Mentorointiohjelman rakennetta päätettäessä on hyvää pitää kirkkaana mielessä se tavoite, jota ohjelmalla halutaan saavuttaa (Labin 2017). Ohjelmien neljä perusrakennetta ovat esitettyinä taulukossa 3.

<b>Mentoroinin rakenne</b>	<b>Kuvaus</b>
Perinteinen henkilökohtainen mentorointi	Yhdellä mentorilla on yksi mentoroitava. Valinta tehdään kriteerien mukaan, tavoitteiden saavuttamiseksi.
Käänteinen mentorointi	Nuorempi osaaja toimii mentorina kokemukseltaan vanhemmalle henkilölle tilanteessa, jossa nuoremmalla on esim. Teknologiaan liittyvää erityistä osaamista.
Ryhmämentorointi	Yksi mentori toimii mentorin ryhmälle. Käytetään yleensä tilanteessa, jossa ryhmän ihmisillä on sama tavoite saavutettavanaan.
Tutor -mentorointi	Joukko yksilöitä luo oman mentorointiryhmän, jossa tavoitteena on auttaa ryhmän jäseniä tietyn tavoitteen saavuttamisessa

Taulukko 3. Mentorointiohjelmien rakennetyypit (mukailtu Labin 2017)

Perinteinen henkilökohtainen mentorointi on suosituin mentorointitapa, koska siinä voidaan mentorin ja mentoroitavan välillä luoda syvä ja merkitsevä suhde. (Labin 2017). Henkilökohtaisen mentoroinnin parinvalinnassa on myös hyvä muistaa, ettei parin tarvitse vastata kaikkiin odotuksiin osaamisesta tai vuorovaikutuksesta. Osaamista voi täydentää esimerkiksi järjestämällä yhteisiä tapaamisia toisen mentorointiparin kanssa. Näin voidaan helposti jakaa uudenlaista osaamista ja näkökulmia (Kupias & Salo 2014).

Käänteinen mentorointi on erinomainen tapa saada tuoreita näkemyksiä suoritettaviin tehtäviin ja yrityksen rakenteisiin (Steinmann 2017). Nuoret, joilla ei vielä ole paljon kokemusta yrityselämästä, osaavat kyseenalaistaa toimintamalleja ja näin auttaa yritystä uudistumaan.

Käänteinen mentorointi voidaan yhtä hyvin nähdä osana perinteistä henkilökohtaista mentorointia (Labin 2017). Valintaprosessissa ikä ei kuitenkaan voi olla valinnan kriteerinä, vaan henkilöllä oleva taito tai kiinnostus. Toisaalta, mikäli mentoreiksi valikoituvat ovat työkokemukseltaan nuoria, organisaatiolla tulisi olla voimavaroja myös heidän ohjaukseensa ehkä tavallista henkilökohtaista mentorointia enemmän

Ryhmämentorointia käytetään yleensä tilanteissa, joissa mentoreita on saatavilla vähemmän kuin mentoroitavia (Labin 2017; Kupias & Salo 2014) Haasteena ryhmämentoroinnissa on mentoroinnin tulosten mitattavuuden määrittely sekä mentorin valmius toimia ryhmän fasilitaattorina mentoroinnin ohessa (Labin 2017).

Tutor -mentorointi on hyvä tapa yhteisössä korostaa työntekijöiden sitoutumista. Kokemusten kautta mentorointiin osallistuvat voivat auttaa toisiaan, eikä varsinaista eksperttiä tarvita. Haasteena rakenteessa on vaikeus määrittellä prosessiin osallistuneiden kehittyminen mentoroinnin edetessä (Labin 2017).

Mentorointiohjelman päärakenteen valinta tukee parhaiten valitun tavoitteen saavuttamista ja toimii mentorointiohjelman aloituspisteenä (Labin 2017). Aloituksen jälkeen organisaatio voi luoda omaan toimintaansa parhaiten sopivimpia rakenteita, jotka eri tavalla varioivat neljää perusrakennetta.

### 2.3.2 Ohjelman aikataulutus

Mentorointiohjelman rakenne vaikuttaa siihen, minkälainen aikataulutus on ohjelmalle hyvä valinta. Liitteessä 1. on kirjoittajan tekemä yhteenveto kolmesta Labinin esittämästä mentorointiaikataulusta ja siitä, mitkä plussat ja miinukset tulee valinnassa ottaa huomioon.

Yleisin käytössä oleva valinta aikataululle on kalenteri perusteinen mentorointiaikataulu. Ohjelmassa, jossa on alku ja loppu, on osallistujille helppo luoda selkeät, kuukausittaiset tavoitteet, joita on myös helppo seurata säännöllisten tapaamisten ja palautteiden yhteydessä (Kupias & Salo 2014; Labin 2017).

Mentoroinnin tavoitteista riippuen organisaatiolla voisi olla käytössä myös ns. non-stop -mentorointi. Tässä toimintatavassa mentorointipari tai ryhmä mentoroitavia aloittavat mentoroinnin heti kun sopivat henkilöt ovat löytyneet. Kirjallisten ohjeiden ja organisaation henkilökohtaisen opastuksen jälkeen henkilöt aloittavat mentoroinnin itsenäisesti. Haasteena tässä toimintatavassa on yhteisen mentorointikulttuurin muodostumisen ja tavoitteiden seuraamisen vaikeus, mutta etuna toki se, että mentorointi toiminta ei vaadi organisaatiolta isoja henkilöresursseja (Kupias & Salo 2014).

### 2.3.3 Mentorointiparien muodostus

Prosessin edettyä siihen vaiheeseen, että mentorointiohjelman rakenne ja toteutapa on valittu, on hyvä keskittyä itse prosessin etenemiseen mentoreiden ja mentoroitavien osalta.

Parien muodostuksessa osallistujien motivaatiota voidaan pitää tärkeimpänä kriteerinä. Näin etenkin silloin, jos osallistujat kutsutaan mukaan mentorointiohjelmiaan (Kupias & Salo 2014; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019). Parien muodostuksessa ns. "itse valitseminen" henkilökohtaisessa mentoroinnissa parhain tapa sitouttaa osapuolet prosessiin (Labin 2017) Parien löytäminen voidaan tehdä ohjelmistoavusteisesti, web -sivuilla profiileja esitellen tai erityisesti tätä tarkoitusta varten järjestetyssä tapahtumassa, jossa mentorit ja mentoroitavat tu-

tustuvat "pikadeitti" -tyylisesti toinen toisiinsa. Mentoreiden valinnassa tulisi kiinnittää huomioita hakijan ihmissuhdetaitoihin. Heidän tehtävänä on osata tukea ja valmentaa suojattejaan ilman mikromanageerausta (Messer 2003).

Parien valinnassa on kuitenkin hyvä miettiä omalle organisaatiolle toimivinta tapaa. Teoriassa esiin tulevalla "itse valinnalla" tarkoitetaan usein organisaation sisällä tapahtuvaa mentorointiparien valintaa. Tällöin onkin mentoroitavan kannalta olennaista, että hän pääsee valitsemaan mentorin itseään kiinnostavalta organisaation osa-alueelta. SDN - yhteisön tilanteessa mentorit ja mentoritavat tulevat todennäköisesti eri organisaatioista ja parin valinnassa tärkeimpänä voidaan pitää yhteisiä osaamis-/kehittymisalueita, jotta mentoroinnista saataisiin parhain hyöty. Tässä tilanteessa organisaation edustaja toimii fasilitaattorina ja tekee valinnat mentorointipareista tulleiden hakemusten perusteella. Vuorovaikutuksen toimivuutta ei kuitenkaan tule unohtaa ja mentoroinnin ohjeistuksessa parien vaihtamiselle on annettu mahdollisuus.

Luottamuksellinen ja tuloksellinen mentorointisuhde voi toki löytyä muidenkin kuin ammatillisten tavoitteiden kautta. Vapaa-ajanharrastukset tai muut yhteiset kiinnostuksen kohteet voivat myös olla hyvä lähtökohta mentorointipariksi päätymiseen (Messer 2003). Mentorointiohjelman hakulomakkeella mentoritavat voivat ehdottaa itselleen omasta mielestään kiinnostavaa tai sopivaa mentoria. Organisaation harkinnan mukaan ehdotettua henkilöä voidaan pyytää mukaan mentorointiohjelmaan mentoriksi.

Mentoreiden ja mentoritavien tulee saada riittävästi tietoa mentorointiohjelmasta, mihin he ovat tulossa mukaan. Osallistujien saamista hyödyistä ja myös velvollisuuksista keskusteleminen auttaa hakijoita tekemään päätöksiä siitä, onko kyseinen ohjelma sopiva heidän henkilökohtaisiin tarpeisiinsa ja toiveisiinsa nähden (Kupias & Salo 2014).

#### 2.3.4 Mentorointiohjelman aloitus

Etenkin ensimmäistä kertaa mentorointiohjelmaan osallistuvia pareja on hyvä saada tukea mentorointiprosessin aikana. Tuesta on havaittu olevan hyötyä myös silloin, kun mentorointiohjelman tavoitteet vaikuttavat koko organisaation toimintatapoihin (Kupias & Salo 2014). Mentorointiohjelman alkaessa on hyvä järjestää aloitustapahtuma, jossa osapuolet saavat käytännön neuvoja mentoroinnissa etenemisessä (Messer 2003). Lisäksi mentorointiohjelman aikana mentorointiparit voidaan kutsua koolle vaihtamaan kokemuksia ja hyviä käytäntöjä (Kupias & Salo 2014).

Ohjelman järjestäjän tulee miettiä mitä osallistujat tarvitsevat voidakseen aloittaa mentorointiohjelman sekä miten ohjelma skaalautuu tulevaisuuteen (Labin 2017), usein kokeneetkin johtajat hyötyvät ohjeista, sillä mentoroinnissa on tärkeää erottaa toisistaan johtaminen ja auttaminen (Messer 2003).

Kirjalliset ohjeet selventävät mentoroinnin kulkua ja antavat tukea kummallekin osapuolelle. Labin (2017) korostaa, että esimerkiksi seuraavien asioiden esille tuominen aloitusvaiheessa on tärkeää: ohjelman- ja oppimistarkoituksen kirkastaminen kummallekin osapuolelle, prosessin ja menettelytapojen selventäminen käytäntöjä luomalla, käytettävissä olevat resurssit sekä palautteen ja arvioinnin merkitys lopputuloksen kannalta. Näihin perehdytään tarkemmin osiossa 2.5 Työkalut mentoroinnin tueksi.

Mentorointisuhde itsessään voidaan jakaa kolmivaiheiseksi. Alkuvaihe, sitoutumisen vaihe ja läheisyyden vaihe. Alkuvaiheen tärkein tavoite on tutustuttaa mentori ja mentoroitava toisiinsa sekä selkiyttää kummankin mentoroinnille asettamia tavoitteita. Sitoutumisvaiheessa kumpaakin osapuolta hyödyttävät mentorointikeskustelut sitouttavat osapuolia ja prosessin edetessä onnistumiset lisäävät prosessiin omistautumista. Vastavuoroisuus ja mahdollisesti ystävyydeksi muuttunut mentorointiprosessi luo läheisyysvaiheessa hyvän pohjan tulokselliselle mentoroinnille (Juuti 2016, 143).

Hyvinkin suunnitellussa mentorointiohjelmassa osa mentoreista tai mentoroitavista voi joutua lopettamaan ohjelman kesken. Syynä voivat olla, henkilökohtaiset elämäntilanteet, mentorointisuhteessa tavoitteet eivät kohtaa tai että, henkilösuhteissa on kitkaa. Tällöin paras ratkaisu on uuden mentorointiparin järjestäminen (Messer 2003). Mentorointiohjelman ohjeistuksessa on hyvä käydä asiaa ennakolta läpi, jotta tilanteesta ei aiheutuisi epäselvyyksiä (Labin 2017).

Seuraavassa osiossa käydään läpi olemassa olevien mentorointiohjelmien ominaisuuksia ja pyritään tuomaan näitä käytänteitä myös SDN - yhteisön mentorointiohjelmaan.

#### 2.4 Mentoroinnin Benchmark

Mentorointiohjelman suunnittelun avuksi, on hyvä tutustua olemassa oleviin ohjelmiin ja pyrkiä poimimaan niistä hyödyllisiä käytäntöjä myös oman organisaation tarpeeseen.

Kuviossa 3. on yhteenveto kuuden erilaisen mentorointiohjelman toiminnoista ja niiden käytössä olevista menetelmistä. Tämän lyhyen katsauksen tarkoituksena on hahmottaa, minkä tyyppisiä yleisesti käytössä olevat mentorointiohjelmat ovat, sekä saada vinkkejä SDN -yhteisön ohjelman suunnitteluun.

Tiedot on kerätty seuraavien organisaatioiden internet -sivuilta: Suomen Ekonomit, Vuorovaihtuksen suunnitteluun keskittynyt IxDA Sydney -yhdistys, Procom - Viestinnän ammattilaiset ry, MPS-Yhtiöt, Tieto- ja viestintäalan ammattilaiset TIVIA, Kirjallisuuden vientikeskus FILI sekä Aalto Yliopisto.

Tarkastellut mentorointiohjelmat on valittu internetin google -haun tuloksista. Näissä ohjelmissa mentorointiohjelma esitettiin nettisivuilla niin tarkasti että, tämän tyyppinen vertailu

oli mahdollista. Eroavuuksia esiintyi eniten maksujen osalta. Osa ohjelmista myös alkoi ennalta määriteltynä ajankohtana ilman, että aloituksesta pidettiin aloitustapahtumaa. Myös lopetuksen osalta, osa ohjelmista loppui merkittynä päivänä ilman erillistä yhteenvetona toimivaa lopetustapahtumaa. Yhteenveto sisältöjen vertailuista on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Yhteenveto mentorointiohjelmien sisältöjen vertailusta

Seuraavassa osiossa perehdytään erilaisiin työkaluihin, joita voidaan käyttää mentoroinnissa apuna niin organisaation kuin, itse mentorointiparinkin hyödyksi.

## 2.5 Työkalut mentoroinnin tueksi

Onnistuneen mentoroinnin kulmakiveksi on jo aiemmin mainittu perusteellinen suunnittelu.

Kirjallinen ohjeistus mentoroinnin tavoitteista, auttaa arvioimaan tehokkuutta ja ylipäättään mentorointiprosessin onnistumista. Dokumentteja laadittaessa, ne on hyvää pitää selkeinä ja rajattuina, jotta päivittämistä lomakkeille tarvitaan mahdollisimman harvoin (Labin 2017). Kirjallisuuden sekä Benchmarking havaintojen perusteella voidaan todeta, että erilaiset ohjeistukset, sopimukset, mallinnukset ja ajatuskartat auttavat mentoroinnin osapuolia hahmottamaan omaa osuuttaan mentorointiprosessissa. Tässä osiossa kuvataan tarkemmin konkreettisia työkaluja mentoroinnin tueksi.

Mentorointiohjelman on tarpeen kuvata prosessimaisena kaaviona, jolloin varmistetaan eri vaiheeseen tarvittavat työkalut ja resurssit. Liitteessä 5. on SDN mentoroinnin projektikaavio. SDN - yhteisö on palvelumuotoilualan yhdistys, joten olisi luontevaa käyttää prosessikuvaukseen palvelumuotoilun menetelmistä palvelupolkua. Tämän kehittämistehtävän laajuuteen palvelupolun kuvaus ei valitettavasti mahtunut, sillä kuvaus vaatisi laajempaa perehtymistä palvelumuotoiluun ja siihen, mitä muita palvelumuotoilun elementtejä mentorointiohjelman kehittämisessä voitaisiin jatkossa käyttää. Ohessa kuitenkin lyhyt kuvaus aiheesta.

Palvelupolun avulla voidaan kuvata, miten palvelun kohteet kokevat saamansa palvelun aika-akselilla. Palvelun osat jaetaan eri mittaisiin osiin tarkoituksensa perusteella. Palvelupolku kuvaa kokonaisuutta (Tuulaniemi 2011). Kuviossa 4. on kuvattuna esimerkki palvelupolusta.



Kuvio 4. Esimerkki palvelupolusta. (mukailtu Tuulaniemi 2011)

Palvelutapahtumat jakautuvat lukemattomiksi kontaktipisteiksi (Tuulaniemi 2011). Palvelupolun määrittelystä on apua mentorointiohjelman jatkokehittämisessä, koska kontaktipisteisiin pureutumisen kautta ohjelmaa voidaan kehittää paremmaksi tai johonkin haluttuun suuntaan.

Mentoroinnin ohjenuora on hyvä asiakirja mentorin ja mentoroitavan avuksi etenkin mentoroinnin aloitusvaiheessa. Ohjeeseen voidaan haluttaessa myös kirjata osapuolten velvoitteita ja tavoitteita, tai nämä voivat olla enemmän yleisluonteisesti esillä organisaation verkkosivuilla ja omina tiedostoinaan. SDN mentorointiohjelman ohjenuora on liitteessä 7.

Tavoitteiden hahmottamiseksi osallistujat voivat käyttää visuaalisen liiketoimintamallin (business model canvas) pohjalta kehitettyä ajatuskarttaa (mentoring canvas). Alkuperäisessä tavoitteiden ja tarpeiden visualisointi työkalussa on ollut yhdeksän osa-alueita (Tuulaniemi 2011) ja tästä mm. Alanstairs on versioinut työkalun mentoroinnin tarpeeseen (clunky.com.au). Mikäli yhdistäväksi tekijäksi otetaan mentorointi, samaan visuaaliseen työkaluun voidaan yhdistää sekä mentorin, että mentoroitavan tavoitteet (Management Institut Bochum). SDN -yhteisölle kehitetty mentoring canvas on liitteessä 8.

## 2.6 Vapaaehtoistyö ja mentorointi

SDN -yhteisön työntekijät tekevät vapaaehtoistyötä ja tällä on vaikutuksensa mentorointiprosessiin.

Vapaaehtoistyön olemukseen kuuluu ajatus siitä, että työ itsessään on jollain tapaa palkitsevaa. Aihetta ovat tutkineet mm. Meier & Stutzer (2006) ja heidän tutkimuksensa antaa vankkaa näyttöä siitä, että säännöllisesti vapaaehtoistyötä tekevät ihmiset ovat elämäänsä tyytyväisempiä kuin vapaaehtoistyötä tekemättömät. Toisaalta tutkimuksissa on myös havaittu kausaliteettia sille, että elämäänsä tyytyväisimmät ihmiset tekevät vapaaehtoistyötä.



Tavoitteellista vapaaehtoistyötä kuvaa englanninkielinen termi “serious leisure” (Stebbins 1992). Määritelmällä tarkoitetaan vapaa-ajalla tehtävää pitkäkestoista, monimutkaista ja sinnikkyyttä vaativaa tekemistä, jonka suorittamiseen vaaditaan taitoa, tietoa ja kokemusta. Tavoitteellista vapaaehtoistyötä tehdään usein aloilla, joilla amatöörit voivat toimia vapaaehtoisina ammattilaisten tilalla, kuten taiteen, tieteen, urheilun tai viihteen parissa. Epäitsekkyys on syy lähtee mukaan tämän tyyppisen toimintaan (Stebbins 1992). Mentorointi sopii hyvin tavoitteellisen vapaaehtoistyön määritelmään myös sen vuoksi, että eri elämäntilanteista johtuen ihmiset voivat kaivata yhteisöllisyyttä, mielekästä rutiinia säännöllisen toiminnan parissa tai mentorointi voisi toimia jopa palkkiottomana työn korvikkeena.

Järjestöissä, joiden toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, etenkin mentoreiden hankkiminen voi tuottaa vaikeuksia (Bear & Hwang 2015 ym). Vapaaehtoisten motivoitumiseen vaikuttaa usein heidän aikaisempi kokemuksensa vapaaehtoistyöstä. Stukas, Snyder & Clary (1999) tutkimuksen mukaan henkilöt, keillä oli aikaisempaa kokemusta vapaaehtoistyöstä, suhtautuivat työhön positiivisesti ja todennäköisesti jatkossakin voivat osallistua vapaaehtoistoimintaan. Syyt vapaaehtoistyön tekemiseen, ovat kuitenkin hyvin moninaiset. Osa vapaaehtoistyöntekijöistä on tilanteessa, ettei saa koulutustaan vastaavaa palkattua työtä, joten työkokemus on hankittava vapaaehtoistyöllä (Taylor 2004).

Vapaaehtoistoimintaan sitoutumisesta puhuttaessa, tutkimukset tukevat sitä näkemystä, että sisäisen motivaation lähteet, kuten auttamisen halu, ovat tässä tärkeässä roolissa. Motivaation olemukseen perehdytään tarkemmin seuraavassa osiossa.

### 3 Motivaation perusteita

Ihmisten toimintaa ohjaavat erilaiset motiivit. Motiivien takana on halu saavuttaa erilaisia, lyhyen tai pitkän tähtäimen tavoitteita, jotka motivoivat ihmisiä toimimaan (Seppänen 2018). Luonteenpiirteistä ainakin empatialla, miellyttämisen halulla ja epäitsekkyydellä on havaittu olevan vaikutusta mentorointiin osallistumiseen siten, että he ovat muita halukkaampia auttamaan muita (Bear & Hwang 2015 ym.).

Oppimismahdollisuuksien kokemisella on myös merkitystä motivaation syntyyn. Itsetehokkuudella (self efficacy) voidaan olettaa olevan vaikutusta tehtävien valintaa, suorittamiseen käytettyyn vaivannäköön ja siihen, miten sinnikkäästi tehtävän parissa toimitaan. Motivaation kannalta on merkitystä sillä, millaisiksi opiskelijat ovat kokeneet mahdollisuutensa suoritua annetuista tehtävistä. Opiskelijat eivät ole osallistuneet toimintaan, jossa he uskovat lopputuloksen olevan kielteinen (Wigfield & Eccles 2002). Oppimisen tavoitteilla on merkitystä oppimismotivaatioon ja tavoiteorientaatio (Tuominen ym. 2017) kuvaavat oppijoiden motivaationalisia pyrkimyksiä ja niiden monimuotoisuutta. Kolme yleisintä oppimisen tavoiteryhmää ovat oppimishaluiset, suoritushaluiset sekä välttelemistä korostavat tavoiteryhmät. Nimet kuvaavat hyvin oppijoiden motivaatiota näissä ryhmissä. Oppimishaluisissa korostuu halu omien

kykyjen kehittämiseen ja sitä kautta hyvien tulosten saavuttamiseen. (Tuominen, Pulkka, Tappola, Niemivirta 2017)

Motivaatioprosessissa tavoitteet ohjaavat ihmistä käyttäytymään tietyllä tavalla (mm. Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 11). Motivaatio kuvataan myös tarpeiden hierarkioiden kautta (Maslow 1943; Reiss 1998) tai motivaation katsotaan kumpuavan asenteisesta (Honkanen 2016) ja sisäistä tarpeista, joita voimme oppimisen avulla jalostaa käyttöömme (Franken 2007).

Motivaatio ylipäätään määritellään tulevaisuusorientoituneeksi toiminnaksi (Latham 2012). Suunnanmäärittely, toiminnan intensiteetti sekä pitkäjänteinen tekeminen kuuluvat motivaatioprosessiin, jossa henkilö päättää paljonko tyytyväisyyttä jonkun tietyn lopputuloksen saavuttaminen tuo.

Tarpeiden tärkeysjärjestystä on mahdoton ennustaa tai määritellä etukäteen (Latham 2012). Yksi olennainen syy, miksi ihmiset lähtevät mukaan vapaaehtoistoimintaan on se, että heiltä on kysytty osallistumishalukkuutta ja velvollisuudentunto ajaa ihmisen myöntymään tehtävään. Kuitenkin, mikäli motivaatio olisi yksin tarpeen ohjaamaa toimintaa, henkilö todennäköisesti luopuu sellaisesta tekemisestä mihin hän on lähtenyt vain velvollisuuden tunteesta (Freeman 1997). Saavuttamisen tarve ajaa ihmisiä kohti heidän asettamia tavoitteita (mm. Franken 2007).

Kuvattaessa saavutusten motivaatiota (achievement motivation) tärkein ei itseasiassa ole yksittäinen saavutus tai suoritus, vaan paino on itsensä kehittämisessä ja taitojen parantamisessa (Franken 2007). Pro-aktiiviset ihmiset luovat tarpeita omien halujensa mukaan ja kukin omassa tahdissaan. Tarve antaa sysäyksen päämäärälle, mutta ei vielä selitä sitä mikä saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla eri tilanteissa (Havercamp & Reiss 2003). Motivaatiota ja siitä seuraavaa tahtotilaa ohjaa ihmisen kyky säädellä omia toimintojaan.

Motivaatioprofiili (Reiss 1998) on kehitetty motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Reiss havaitsi, että motivaatioon liittyvät 16 perustarvetta. Näitä ovat mm. Valta, riippumattomuus, uteliaisuus ja hyväksytyksi tuleminen tarve (Mayor & Risku 2015, 32-33). Jatkotutkimuksissa Havercamp & Reiss ovat määritelleet motivaatioon liittyvän 15 pyrkimystä, joita kohta ihminen etenee. Pyrkimykset ovat perustarpeiden kaltaisia tunteita, mutta syvemmällä määrittelyllä on löydetty sisäisiä tunteita, jotka selittävät Ihmisen käyttäytymistä. Tunteita ovat mm. vapaus, itsetunto, uskollisuus ja myötätunto. Pyrkimysten voimakkuudet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Esimerkiksi uteliaat ihmiset käyttävät paljon aikaansa tiedon janonsa tyydyttämiseen (Havercamp & Reiss 2003). Tutkimuksissa havaitaan myös itsenäisyydellä, kyvykkyyden tunteella ja yhteenkuuluvuuden tarpeella olevan vaikutusta sisäisen motivaation syntyy (Honkanen 2016; Ryan & Deci 2018)

### 3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (mm. Deci 2017; Honkanen 2016; Herzberg 2003).

Kirjallisuudessa jakoa käsitellään motivaation synnyn ja perusteiden kautta. Sisäisesti motivoitunut ihminen toteuttaa asioita, joita kohtaan hän tuntee mielenkiintoa ja niitä asioita, jotka tuottavat hänelle sisäistä tyydytystä (Honkanen 2016, 120). Proaktiivinen halu hakeutua itseä kiinnostavien asioiden pariin luo sisäisen motivaation. Esimerkiksi kiinnostava puheen tai esitelmän seuraaminen on merkki sisäisestä motivaatiosta (Anghelcev & Eighmey 2013). Innostuneena ihminen ei kuormitu eikä tekemiseen kulu energiaa.

Motivaatio määritellään ulkoiseksi motivaatioksi silloin, kun siihen liittyy esimerkiksi organisaatioissa palkkiojärjestelmä, ryhmäpaine tai rangaistuksen pelko (Pink 2009, 8; Mayor & Risku 2015, 35). Teoria ulottuu varhaisimmista eläimillä tehdyistä laboratorionkokeista tämän päivän tutkimuksiin, joissa kummassakin on tutkittu, miten halutun käyttäytymisen palkitseminen ja ei toivotusta käytöksestä rankaiseminen vahvistaa motivaatiota (Johnson 2007). Tässä tilanteessa henkilö joutuu mukautumaan ympäristön tarpeisiin ja paineisiin. Teoria sisäisen motivaation olemuksesta ei kuitenkaan kokonaan sulje pois ulkoisen palkitseminen mahdollista vaikutusta sisäisen motivaation lisääntymiseen. Konkreettinen palkitseminen voi luoda sisäistä motivaatiota tilanteessa, jossa henkilö ei lähtökohtaisesti ole sisäisesti motivoitunut (Deci & Ryan 2017, 125).

Myös vapaaehtoistoiminnassa voi olla mukana ulkoiseksi motivaatioksi määriteltävissä olevia elementtejä. Tilanteissa, joissa vapaaehtoistyöntekijöille annetaan tunnustusta tehdystä työstä, esimerkiksi kiitos -tapahtumien tai sanallisen tunnustuksen muodossa, tämä ennakoii parempaa työtyytyväisyyttä kuin mitä sama toiminta vaikutti palkattujen parissa (Anfes, Antunes & Shantz 2017). Ulkoisella motivaatiolla on siis vaikutuksensa vapaaehtoistyö toimintaympäristöön, mutta sisäisen motivaation tekijöiden voidaan katsoa paremmin selittävän vapaaehtoistyöntekijän motivoitumista (Johnson 2007).

Toiset tutkijat puolestaan argumentoivat ulkoiseksi motivaatioksi luokiteltavien palkkioiden tuovan nimenomaan vapaaehtoistyölle merkitystä. Tällöin vapaaehtoistyö voidaan nähdä yksilön sijoituksena inhimilliseen pääoman, sosiaalisen verkostojen rakentamisen keinona tai sosiaalisen hyväksynnän saamiseksi (Meier & Stutzer 2006).

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota on tutkittu ihmisten persoonallisuuteen liittyvien ominaisuuksien kautta (Rudnitsky 2003). Tutkijat ovat tehneet havaintoja, että mentorina toimimisesta kiinnostuneilla henkilöillä on taipumus olla epäitsekkeitä, he ovat taipuvaisia positiiviseen tunteellisuuteen ja myötälämiseen (Allen ym. 1997) sekä, he uskovat voivansa vaikuttaa

oman elämänsä sisältöön omilla toimillaan ja valinnoillaan. Vastauksia arvioitaessa ei kuitenkaan voida väittää, että tulokset motivoitumisesta johtuisivat erityisesti sisäisestä tai ulkoisista motivaatiotekijöitä. Tämä riippuu jokaisen vastaajan henkilökohtaisesti näkemyksestä motivoitumisensa syistä. Tuloksista voidaan kuitenkin tehdä se päätelmä, että mentoreina toimivat henkilö ovat yleisesti hyvin motivoituneita tähän toimintaan (Rudnitsky 2003).

Itsemääräämisen asteella on tutkimuksissa havaittu olevan positiivinen vaikutus henkilöiden itsensä toteuttamiseen, uteliaisuuteen, uusiin haasteisiin tarttumiseen, sitoutumiseen ja sitä kautta lisäävän henkilön sisäistä motivaatiota.

Seuraavassa tarkastellaan itsemääräämisen teoriaa (self-determination theory) sekä itsesäätelyn teoriaa (self-regulatory theory) osana sisäisen motivoitumisen kehittymistä.

**Itsemääräämisteorian** (mm. Deci 2017; Pink 2009; Frank 2007) perusajatus on, että ihmisellä on kolme synnynnäistä tarvetta: kyvykkyyden tarve, tarve yhteenkuuluvuudesta sekä riippumattomuuden tarve. Kun kaikki kolme tarvetta ovat tyydytettyjä, ulkoisten palkkioiden kielteiset vaikutukset muuttuvat yksilöillä sitoutuneisuudeksi. Tarpeiden tyydyttymättömyys puolestaan aiheuttaa luovuuden vähenemistä (Covington & Dray 2002).

Mitä enemmän oppijat ovat kokeneet kyvykkyyttä tehtävää kohtaan, sitä paremmin he ovat sitoutuneet sen suorittamiseen (Covington & Dray 2002). Kyvykkyyden kokeminen on siis olennaista motivaation synnyssä, jotta ihminen voi kokeilla ja haastaa itseään. Kuitenkin, jotta ihminen voisi tuntea kyvykkyyttä hänen täytyy ensin kokea olevansa riippumaton (Franken 2017, 340).

Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja valinnan vapaus luovat mahdollisuuden riippumattomuudelle, joka ruokkii sisäistä motivaatiota. Koululaisilla tehdyn tutkimuksen mukaan, riippumattomuuden tunteen vaikutus oppimistuloksiin vaihteli oppijatyypeittäin ja tavoitehakuiset oppilaan hyötyivät riippumattomuuden kokemuksesta eniten (Covington & Dray 2002).

Yhteenkuulumisen tarve näkyy itsemääräämisteoriassa haluna kuulua osaksi jotain joukkoa ja tulla kuulluksi omana itsenään (Salmela 2017, 82). Sisäisen motivaation syntyyn ohjauksella ja oppijan saamalla tuella, on merkittävä vaikutus (Covington & Dray 2002).

Kaikki kolme osa-aluetta ovat tärkeitä ihmisen hyvinvoinnin ja motivoitumisen kannalta, mutta kaikkien näiden ei tarvitse täyttyä työelämässä, vaan esimerkiksi vapaa-ajantoiminnalla on tärkeä osa kokonaisuuden saavuttamisessa.

Psykologiassa määritellään myös, että itsemääräämisteoriassa on kaksi komponenttia: sisäinen ydin ja ulkoinen kuori (Vorobieva & Akbarova 2015). Ydin sisältää peruskäsitteet maailman ja ihmiskunnan koostumuksesta ja tähän ei yksittäisellä ihmisellä voi juurikaan olla vaikutusta. Ulkoinen kuori muokkautuu sen mukaan, mitkä ovat ihmisen arvot, tavoitteet ja motivaatiot

eri elämänvaiheissa sekä se valmius, mikä ihmisellä on toimia halutun aseman tai tavoitteen saavuttamisessa.

**Itsesääntelyn teorian** (Ryan & Deci 2017) mukaan, ihminen voi oppia maksimoimaan hänellä olevia kykyjä ja saavuttaa uusia taitoja mm. kovalla harjoittelulla, positiivisen ajattelun keinoin sekä luoda mekanismeja, jotka auttavat keskittymään tavoitteen saavuttamiseen. Taitoja kehittämällä ihminen uskoo, että hän voi itse vaikuttaa oman elämänsä sisältöön. Päin vastaisessa tilanteessa ihminen voi uskoa, että hänen elämänsä hallinnoidaan, eikä hänellä ole siihen vaikutusmahdollisuuksia (Franken 2007, 341).

Itsesääntelyn voidaan ajatella olevan joko kehittymätöntä tai kehittynyttä. Kehittymätön itsesääntely aiheuttaa sen, ettei ihminen osaa tunnistaa ulkoisia seikkoja, jotka esimerkiksi saavat opiskelun tuntumaan epäinspiroivalta tai tylsältä. Aito kiinnostus oppimiseen, tunteiden tunnistaminen, omien toimintojen systemaattinen muokkaaminen tavoitteen saavuttamiseksi sekä opettelu vaikeuksista huolimatta ovat merkki kehittyneestä itsesääntelystä (mm. Schunke & Ertmer 2000, Weinstein; Husman & Dieking 2000).

Osana motivaation kehittymisen tunnistamista, oppija voi kysyä itseltään, että muuttaako tämän tehtävän suorittaminen riittävästi tulevaisuuttani? Mikäli vastaus on ei, tehtävään sitoutuminen on epätodennäköistä. Kyllä vastauksella oppija todennäköisemmin motivoituu ja sitoutuu paremmin suorittamaan tehtävää (Covington & Dray 2002).

Mentorointiohjelman järjestävä organisaatio voi vaikuttaa yksittäisten ihmisten motivoitumiseen vain ohjelman sisällön kiinnostavuuden avulla sekä tuomalla omassa esillä, että jäsenillä on mahdollisuus osallistua ohjelmaan ja sitä kautta pyrkiä herättämään ihmisten sisäinen motivaatio toimintaa kohtaan.

Mentorointiohjelman osallistuvien sekä mentoreiden, että mentoroitavien osalta, motivaation voi olettaa olevan sisäistä motivaatiota, koska siihen ei liity mitään ulkoisia palkkiojärjestelmiä tai organisaatioiden tuomaa "pakkoa". Ulkoisella palkitsemisella kuitenkin havaittiin olevan vapaaehtoistyöntekijää sitouttava vaikutus. Tähän tarkoitukseen SDN - yhteisö voisi ottaa käyttöön esimerkiksi ei rahallisen huomion osoituksen mentoreiden kiittämiseksi.

Lisätäkseen itsetuntemustaan ja paremmin hahmottaakseen omia tavoitteitaan, mentorointiohjelman osallistuvien olisi hyvä jollain tasolla tutustua motivaatioteorioihin, ja miettiä mistä oma motivaatio kumpuaa. Tämä auttaisi mentoreita tunnistamaan mentoroitavien mahdollisia haasteita esimerkiksi vaikeiden tai hankalien asioiden eteenpäin saattamisessa. Mentoroitavien itsetuntemuksen kannalta aiheisiin tutustuminen olisi hyödyllistä. Vapaaehtoistyön piirteistä motivaatiossa kerrotaan tarkemmin seuraavassa osiossa.

### 3.2 Motivaatiotutkimuksia

Motivaatiota ja motivoitumista on tutkittu laajasti erilaisissa yhteyksissä. Tässä osiossa esitellään ensin lyhyesti kolme tutkimusta, joiden yhtenä aiheena on ollut vapaaehtoistyöhön motivoituminen. Seuraavassa osiossa samalla tavalla käydään lyhyesti läpi tutkimuksia, joiden aiheena on mentorointiin motivoituminen.

#### 3.2.1 Motivaatiotutkimuksia vapaaehtoistyössä

Motivoitumista vapaaehtoistyöhön on tutkittu useissa tutkimuksissa (Stain 2011; Phillips & Phillips 2010; Johnson 2007). Ohessa lyhyet kuvaukset tutkimusasetelmista ja tuloksista.

Yhdysvalloissa Stain suoritti vuonna 2011 kvantitatiivisen tutkimuksen vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiosta ja pyrki selvittämään, mikä saa ihmiset tekemään työtä ilman palkkaa osavaltionsa yhteisössä. Tuloksissa korostuu myötätunto toisia ihmisiä kohtaan ja se, että vastaajat pitivät tärkeänä antaa oman panoksensa takaisin yhteisölle (Stain 2011).

Phillips & Phillips ovat kvantitatiivisessa tutkimuksessaan selvittäneet, miten vapaaehtoistyöntekijät suhtautuvat työstä saatavaan ei rahalliseen palkkioon sekä mikä motivoi heitä osallistumaan toimintaan. Tutkimuksessa on analysoitu yhteensä 328 vastausta. Kyselytutkimuksen osa-alueissa vaihtoehtoina motivoitumiselle oli mm. hyväksynnän hakemisen tarve, epäitsekkyuden kokeminen toisia autettaessa sekä tyytyväisyyden tavoittelu vapaaehtoistyön avulla. Tutkimuksen havaintona on, että usein tärkein palkinto on tunnustus tehdystä työstä, mutta myös symbolisilla tai konkreettisilla palkinnoilla on toisinaan merkitystä motivoitumiseen (Phillips & Phillips 2010).

Johnsonin kvalitatiivisessa tutkimuksessa haluttiin löytää ja tunnistaa vapaaehtoistyöntekijöiden tunteita, kokemuksia ja asenteita vapaaehtoistyöhön haastatteleamalla 49 kirkon vapaaehtoistyöntekijää. Tutkimuskysymyksistä sisäisen motivaation osuutta selvitettiin kysymyksellä: "Millaisten olosuhteiden tulee olla olemassa, jotta vapaaehtoistyöntekijät jatkavat työtään?". Tutkimustuloksista havaintona on, että sisäisen motivaation lähteet nousevat tärkeimmiksi syiksi jatkaa vapaaehtoistyötä (Johnson 2007).

#### 3.2.2 Mentorointiin motivoitumistutkimuksia

Mentoroinnin olemuksen monimuotoisuudesta johtuen, myös erilaisia mentorointitutkimuksia on paljon.

Osa tutkijoista yhdistää perehdyttämisen ja mentoroinnin saman sateenvarjon alle (Gunyon 2007). Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka hyödylliseksi Yhdysvaltojen poikapartio -järjestön aikuiset vapaaehtoistyöntekijät kokivat oman mentorin olemassaolon vapaaehtoistyön alkaessa. Kyselytutkimuksessa 150 vastaajaa oli edustava joukko jäsenistöstä ja vastauksissa mentorointiin motivoitumisesta esille nousi tyytyväisyys ja hyvä

mieli muiden auttamisesta sekä sitä kautta halu antaa takaisin yhteisölle. Vapaaehtoistyön alkuvaiheen 6-12kk mentorointivaihetta vastaajat pitivät hyvänä tapana toimia, koska muuten työtaakka voisi tuntua ylivoimaiselta. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että 20% vapaaehtoistyöntekijöistä ilmoitti lopettamisensa syyksi sen, että ei ollut saanut organisaatiolta tukea tehtäviinsä (Gunyon 2007).

Toisissa tutkimuksissa aiheen kriteeristö on tehty jotain tiettyä yksityiskohtaisempaa taustaa vasten. Esimerkki tällaisesta on tutkimus naisten hyötymisestä mentoroinnista Yhdysvalloissa tieteen, teknologian, insinöörialojen ja matematiikan parissa halusi selvittää, mitkä asiat auttaisivat naisopiskelijoita menestymään ja etenemään perinteisesti miesvaltaisilla aloilla. 6kk vertailujakson jälkeen kahden ryhmän tuloksia verrattiin ja havaintona oli, että tiedekunnan jäsenten tuki mentoroinnin muodossa vahvisti osallistuneiden motivaatiota ja tieteellistä identiteettiä jatkaa alan opiskelujen ja tutkimuksen parissa (Hernandez ym. 2017).

Mentorointia on myös etenkin opiskelijoiden keskuudessa paljon käytetty tutorointi. Tässä on havaittu olevan paljon positiivisia vaikutuksia niin mentoreihin eli tutoreihin kuin mentoroitaviinkin eli tutoroitaviin. Tutkimuksen koasettelussa palkkion vaikutusta mentorointiin motivoitumiseen testattiin ilmoituksella, jossa mentoroinnista luvattiin joko 7 tai 18 dollarin tunti-palkkio tai ei mitään palkkiota. Tutkimustuloksien perusteella pienin rahallinen kannustin kiinnosti vähemmän kuin ilman palkkiota osallistuminen. Kaikkien eniten osallistujia tuli isoimman kannustimen ryhmästä. Tutkimus ei kuitenkaan viittaa siihen, että aina tarjottaessa ulkoista palkkiota, kuten rahaa, tämä vähentäisi vapaaehtoisten määrää. Havaintona on, että raha palkinnon tulisi olla riittävän suuri, kannustaakseen tulemaan mukaan toimintaan. Toinen tapa vapaaehtoisten motivointiin ovat aineettomat kannustimet, kuten ns. virallinen tunnustus tehdystä työstä (Anghelcev & Eighmey 2013).

### 3.3 Havainnot motivoitumisesta vapaaehtoistyössä

Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista ja nämä kaikki ovat lähtökohtaisesti arvokkaita motiiveja (Skoglund 2006). Voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ymmärrys siitä, mikä ajaa yksilöitä vapaaehtoistyöhön auttaa organisaatioita kohdistamaan rekrytointi toimet paremmin motiivien tai profiilien kautta.

Sosiaalisuus, auttamisen halu ja uuden oppiminen ovat naisilla miehiä useammin syitä aloittaa vapaaehtoinen järjestötoiminta (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 34-35). Vapaaehtoistyön on myös havaittu tekevän ihmiset positiivisemmiksi ja onnellisemmiksi (Holmes 2014). Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että vaikka vapaaehtoistyöntekijät saavatkin iloa itse työn tekemisestä, suurin motivaatio syntyy siitä vaikutuksesta minkä vapaaehtoistyöntekijä voi panoksellaan antaa muille ihmisille (Alfes, Antunes & Shantz 2017; Karreinen, Halonen & Tennilä 2017). Usein vapaaehtoistyöntekijät myös jäävät yksin ja vaille haluamaansa tai tarvitsemaansa tukea (Skoglund 2006).

Vapaaehtoistyön järjestäjien tulee huomioida myös se että, vapaaehtoistyössä ei voi olla mukana henkilöitä, joiden toiminta aiheuttaa riskejä koko organisaatiolle. Vääriksi motiiveiksi voidaan lukea esimerkiksi uskonnollisten tai poliittisten tavoitteiden ajaminen tai tarve val-lankäyttöön tuettavia kohtaan (Porkka & Tenhunen 2015, 30).

#### 4 Käyttäytymistaloustieteen näkökulmia

Varhaiset tutkimukset ihmisen päätöksenteosta ovat luoneet ajatuksen super rationaalisesta hahmosta nimeltä *Homo economicus*. Ihmisen päätöksenteko ei kuitenkaan ole niin suoraviivaista kuin vielä aivan viime vuosikymmeniin saakka on ajateltu. Päätöksentekoon vaikuttavat monet harhat ja ajatusvinoumat. (Thaler & Sunstein 2009). Käyttäytymistaloustieteen tutkimuksessa Kahneman ja Tversky (1979) ovat tutkineet päätöksenteon mekanismeja sosiologiselta ja ekonomista lähtökohdista (Camerer, Fehr, Glimcher & Poldrack 2009, 84). Päätöksenteon monimuotoisuus antaa jokaiselle ajattelemisen aiheita siitä, mikä saa meidät päättämään mihinkin ratkaisuun. Tässä osiossa esitellään päätöksenteon mekanismeja ja tyypillisempiä ajatusharjoja tai vinoumia, joilla voi olla vaikutusta niin mentorin kuin mentoroitavankin päätöksentekoon mentorointiprosessin aikana. Päätöksenteon mekanismien tunnistaminen auttaa ihmisiä tekemään ns. parempia, tai ainakin itselle sopivampia, päätöksiä.

##### 4.1 Ajattelun eri muodot

Päätöksentekoa ohjaavia mielen järjestelmiä kutsutaan yleisesti psykologiassa nimillä järjestelmä 1 ja järjestelmä 2. (Kahneman 2012, 31).

**Järjestelmä 1** on nopeaa, vaivattomasti toimivaa ja tunnepohjaista ajattelua, joka toimii ilman tahdonalaista aistimista. Järjestelmä 1 voi oppia tunnistamaan monimutkaisiakin kokonaisuuksia esimerkiksi sosiaalisista käyttäytymismalleista ja ajatusten välisistä yhteyksistä. Tyypillisiä tilanteita, joissa ihminen käyttää järjestelmä 1 suoma nopeaa ajattelua ovat mm. esineiden etäisyyksien erojen havaitseminen, äkillisen äänen suuntaan kääntyminen sekä kasvojen ilmeiden tunnistaminen ja äänensävyn vihaisuuden tulkitseminen (Kahneman 2012, 30-32).

**Järjestelmä 2** vaatii keskittymistä ja ajatusten kiinnittämistä suoritettavaan asiaan. Ajattelu tässä järjestelmässä on hitaampaa ja analyttisempää kuin järjestelmässä 1. Tyypillisiä tilanteita, joissa ihminen käyttää järjestelmän 2 keskittynyttä ajattelua ovat mm. jokin tietyn tapahtuman tarkkaileminen, tungoksessa yhden ihmisen ääneen keskittyminen tai huomion keskittäminen johonkin yksityiskohtaan niin, että ympärillä tapahtuvat asiat katoavat näköpiiristä. Monimutkaiset laskutoimitukset ja loogisten väitteiden paikkaansa pitävyyden tarkistaminen kuuluvat myös järjestelmä 2:n toimintoihin (Kahneman 2012, 30-33).

Järjestelmien 1 ja 2 tavoitteena on tehostaa ajattelua ja päätöksentekoa. Järjestelmä 1 suoriutuu hyvin tutuista ja helpoista päätöksistä. Järjestelmä 2 käynnistyy vasta, kun ratkotaan



monimutkaisempia tilanteita tai tarvitaan muutosta päätökseen. Järjestelmä 1 on nopeutensa ja vaivattomuutensa vuoksi usein käytössä päätöksiä tehtäessä. Se on kuitenkin altis systeemaattisille virheille ja vinoumille. Näitä ei ajattelusta voida kokonaan poistaa, mutta niiden vaikutusta voidaan pienentää lisäämällä tarkkaavaisuutta etenkin niissä tilanteissa, joissa vinoumat ovat todennäköisimpiä (Kahneman 2012, 36-38).

Mentoroinnissa valintoja vaativissa tilanteissa osallistujien systeemi 1 aktivoituu helpommin kuin systeemi 2 koska, systeemi 2 käynnistäminen vaatisi uuden mallin omaksumista. Mentorin tehtävänä on luoda luottamuksellinen ja turvallinen mentorointisuhde, joka auttaa mentoroitavan systeemi 2 käynnistymistä ja näin varmistaa analysoitujen ja jäseneltyjen päätösten syntymistä (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019).

#### 4.2 Ajatusharhat ja vinoumat mentorointiprosessissa

**Prospektiteoria** muuttaa käsitystämme päätöksenteon vaikuttimista. Perinteisesti ajatellaan, että päätöksentekijät jakavat päätöksenteon tulokset voittoihin tai tappioihin, suhteessa siihen mitä hyötyä lopputuloksesta on ollut. Prospektiteorian havaintona on, että voittojen tai tappioiden mahdollisella arvolla on vaikutusta ihmisten päätöksentekoon enemmän kuin varsinaisella lopputuloksella. Ihmiset asettavat tulokselle vertailupisteen, tämä pienempiä tuloksia he pitävät tappioina ja vastaavasti vertailupistettä isompia tuloksia voittoina. Tappion suuruus koetaan suurempana kuin vastaavan suuruinen voitto koettaisiin arvoa nostattavana. Toisin sanoen, ihmisen mieli pienentää voittoa, vaikka rahallisesti summa olisi sama kuin jos vastaava summa olisi voittoa (Kahneman & Tversky 1979; Camerer, Fehr, Glimcher & Poldrack 2009, 84).

**Tavoite vertalupohjana (Goal as reference point)** -tutkimuksissa on pyritty selvittämään, miten ihmiset kokevat voitot ja tappiot. Havaintona on ollut, että yksittäisiä päämääriä tavoiteltaessa, se kuka on jäänyt tavoitteestaan, kokee tuloksen tappiona tai pettymyksenä. Toisaalta, mikäli ihminen ylittää ennalta asettamansa tavoitteet, tämä koetaan saavutuksena tai voittona, vaikka lopputulos kummallakin olisi ollut sama (Behavioraleconomics.com; Heath, Larrick & Wu 1999).

Kun samanaikaisesti tavoitellaan kahta tai useampia eri päämääriä, joista toisissa onnistutaan ja toisissa epäonnistutaan, havaitaan, että useammat tavoitteet voivat vähentää menestyksen tunnetta. Näissä tilanteissa, tavoitteet olisi hyvä ketjuttaa peräkkäisiksi tavoitteiksi. Keskittämisen on havaittu parantavan esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota (Weingarten, Sudeep & Mellers 2018).

Mentorointiohjelman aloitusvaiheessa mentoreiden ja mentoroitavien kesken olisi hyvä keskustella huolellisesti tavoitteiden asetannasta. Mikäli osallistujien tavoitteet, etenkin mento-

roitavan osalta, ovat ns. ylimitoitettuja, tai vertailupohjana käytetään vinoutuneita vertailukohtia voi niissä mahdollinen epäonnistuminen tuntua isommalta menetykseltä kuin mitä tapio todellisuudessa onkaan. Mentorointiprosessissa tavoitteet on hyvä ketjuttaa siten, ettei mentorointiohjelman aikana yritetäkään ratkaista kaikkia ongelmia tai saavuttaa kaikkia mahdollisia tavoitteita esimerkiksi ensimmäisen puolen vuoden aikana.

**Yli-itseluottavaisuuden** positiivisina piirteinä voidaan pitää sitä, että sen on havaittu lisäävän mm. kunnianhimoa, päättäväisyyttä, uskottavuutta ja nämä kasvattavat onnistumisen todennäköisyyttä. Yli-itsevarmuus ja **ylioptimismi** kuitenkin myös johtavat päätöksentekotilanteessa siihen, että ihminen tekee liian itsevarmoja johtopäätöksiä ja yliarvioi omaa kykyään hallita lopputulosta. Useimmiten riskinä on myös vastapuolen kykyjen aliarviointi. Oikea itsevarmuuden taso voidaan saavuttaa tilanteessa, jossa henkilö kokee palkinnon arvo olevan riittävän suuri suhteessa kilpailusta aiheutuneisiin kustannuksiin (Johnson & Fowler 2011; Chao 2011).

Yli-itseluottamus ja ylloptimismi ovat mentorointitilanteessa sekä mentorille, että mentoroitavalle hyviä ominaisuuksia, niin kauan kuin niitä ei päästetä liian hallitseviksi piirteiksi. Mentorin kannustava ote mentorointiin voi luoda mentoroitavalle hyvän itseluottamuksen ja uskon omiin kykyihinsä. Mentorin ja mentoroitavan on kuitenkin hyvä havaita, että he voivat sortua ylloptimistisuuteen arvioidessaan mentorin mahdollisuuksia vaikuttaa mentoroinnin tuloksiin.

Päätöksenteon perustuessa johonkin alkuarvioon tai jopa täysin asiaan liittymättömään kiintopisteeseen, puhutaan **ankkurointiharhasta** (Tversky & Kahneman 1974). Tässä tilanteessa päätöksentekijä ei osaa sopeuttaa muuttuneita olosuhteita, esimerkiksi lisääntyntä tietoa, osaksi päätöksentekoaan (Chao 2001). Ilmiötä on tutkittu mm. kokeella, jossa osallistujia pyydetään ensin kertomaan puhelinnumerosa 3 viimeistä lukua tuhannella (esim.  $123 \times 1000 = 123\,000$ ). Tämän jälkeen he ovat arvioineet asuntojen hintoja. Huolellisesta valmistautumisesta huolimatta, kokeessa havaittiin, että aikaisemmin esiin tulleilla luvuilla oli vaikutusta asuntojen hintojen arvioihin. Käytännön elämän ankkurointipisteet ovat vähemmän mielivaltaisia, mutta koe osoittaa, miten mieleen jääneet asiat vaikuttavat päätöksentekoon (behavioraleconomics.com).

Mentorointiprosessissa on tärkeää erottaa alun suunnitteluvaiheessa esiin tulleet, mahdollisesti epäolennaiset tai toteuttamisen kannalta mahdottomat suunnitelmat ja uskaltaa kehittää uusia skenaarioita lisääntyneen tiedon pohjalta. Mikäli osapuolet ankkuroivat mentoroinnin mahdollisuudet liian tarkasti johonkin tiettyyn osa-alueeseen, tämä voi vinouttaa päätöksentekoprosessia ja muita, olennaisia tai mielenkiintoisia, suunnitelmia voi jäädä toteuttamatta.

### 4.3 Mentorointiprosessin aloittamiseen liittyvät haasteet

Uuden asian aloittaminen vaatii aina aktiivisen päätöksen. Usein juuri aloittaminen on se vaikein asia.

**Vallitsevan tilan säilyttäminen eli Status Quo -harha**, on tilanne, jolloin ihminen ei halua muutosta nykyisyyteen tai päätöksenteossa pysytään samoissa toimintamalleissa kuin aikaisemminkin kerroilla. Tämä saattaa tapahtua myös tilanteissa, joissa vaivannäkö on pieni ja päätöksen vaikutukset olisivat isoja (behavioraleconomics.com).

Status quo tulee eteen etenkin silloin, kun edessä on monimutkaisen asian päättäminen ja päätös saattaisi johtaa virheeseen. Ihmiset eivät pääte mieltymyksiensä mukaan ja harhalla on myös vaikutusta myöhempään päätöksentekoon (Fleming, Thomas & Dolan 2010).

**Esiasetuksella eli default -toiminnolla** voidaan ratkaista status quo -harhan ongelmia. Esiasetusta käytetään apuna niissä tilanteissa, joissa esiasetuspäätöksestä on hyötyä ihmisten yleiselle hyvinvoinnille. Esimerkkinä toimivat mm. eläkerahastojen tai elintenluovutuksen automatisointi. Verrattaessa valinnanvapauteen, oletusarvoisten valintojen on pidemmällä aikavälillä, havaittu jäävän helpommin pysyvästi käyttöön (Sunstein 2015).

Mentorointiprosessin voi näyttäytyä hyvinkin isona ja monimutkaisena päätöksenä sekä mentoreille, että mentoroitaville. Ilman aktiivista päätöstä ja tarkempaa tietoa ohjelmasta, päätös osallistumisesta voi jäädä tekemättä juuri niiltä henkilöitä, jotka eniten hyötyisivät mentoroinnista tai heiltä, jotka olisivat ns. parhaimpia mentoreita. Mentorointiohjelman markkinoinnissa ja esilletuomisessa olisi hyvä ottaa huomioon, tiettyjä päätöksentekoa helpottavia elementtejä. Tällainen voisi olla esimerkiksi esiasetuksena keskustelu/tietopaketti mentorointiohjelmaan osallistumismahdollisuudesta SDN -verkostoon liittyttäessä.

## 5 Kehittämistehtävän toteutus ja menetelmät

Tässä kappaleessa osiossa kuvataan opinnäytetyönä toimivan kehittämistehtävän toteutusta ja käytettyjä menetelmiä.

### 5.1 Tutkimuksellisen kehittämisen periaatteet

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on uudistaa olemassa olevia toimintatapoja tai luoda kokonaan uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä teoreettinen ajattelu ratkaisusta konkretisoidaan ja lopputuloksena saadaan arvioitava, sekä mahdollisesti laajemminkin sovellettava käytännön työkalu. Prosessimainen toimintatapa muodostaa pohjan kehittämistyölle, tällöin työ etenee vaiheittain ideoinnista ja kehittelyvaiheesta ratkaisuun sekä lopulta toteutukseen. Toteutusvaiheen jälkeen päästää arvioimaan kehittämistyön onnistumista halutussa uudistuksessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-20).

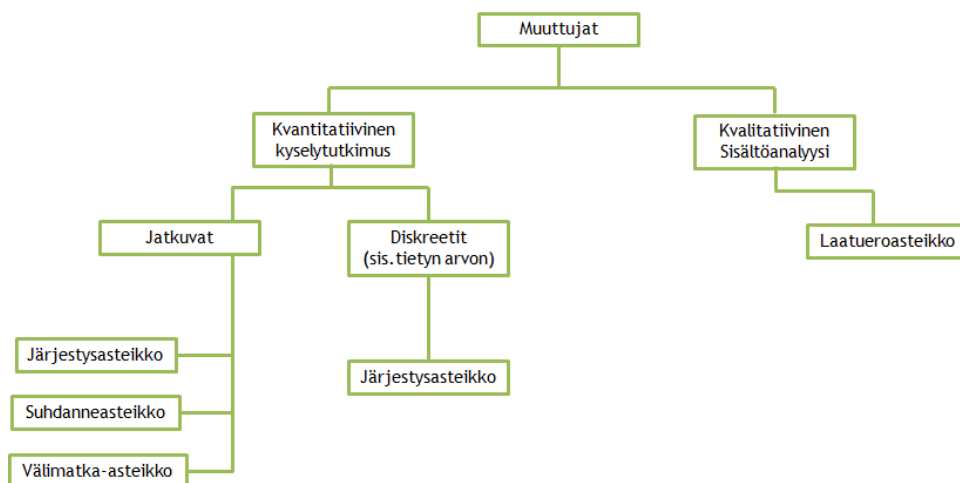
Kehittämistyössä tulisi pystyä hyödyntämään olemassa olevaa aikaisempaa tietoa ja teoriaa sekä yhdistää tämä dokumentoituun kehittämistyössä mallinnettuun toimintatapaan. Olennaista on, että työ pystytään liittämään tietoperustaan ja se, että pystyykö se lisäämään teorian määrää (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21).

Kehittämistyön kirjallisuuskatsauksessa perehdytään mentorointiin yleisesti sekä siihen, mikä vaikutus motivaatiolla on mentoroinnin onnistumisessa (Gunyon 2007; Hernandez ym. 2017; Anghelcev & Eighmey 2013). Nyt toteutetun tutkimuksen tavoitteena motivaation osalta on lisätä ymmärrystä siitä, mikä motivoi yksilöitä tekemään vapaaehtoistyötä mentorina ja mikä motivoi mentoroitavaa käyttämään vapaa-aikaansa toimintaan, jonka tuloksista ei ole varmuutta tai niiden vaikutukset voivat näkyä vasta pitkän ajan päästä.

Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineistonkeruu. Kyseessä on siis ns. sekamenetelmätutkimus (mixed methods research).

Sekamenetelmän käyttö on lisääntynyt runsaasti sitä mukaan, kun tutkijat ovat olleet yhtä mieltä siitä, että se nopeuttaa tiedonhankintaa. Sekamenetelmän määrittelyssä kuitenkin on eroja. Osa tutkijoista pitää sekamenetelmätutkimuksina kaikkia niitä tutkimuksia, jotka yhdistävät kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä (Leech 2010). Toisen määritelmän mukaan olennaista on se, että tutkimuksessa on yksi pääprojekti, joka itsessään olisi kokonainen menetelmä ja tutkimus. Lisänä tälle tulee olla pienempi projekti, jossa kerätään erityyppistä aineistoa. Aineistonkeruu menetelmällä ei tässä ole merkitystä vaan merkitsevää on se, että tämä pienempi projekti ei ole itsenäisesti julkaistavissa, mutta tuottaa pääprojektille merkittävää tietoa, jota ei voida tuottaa pääprojektin aineiston keruumenetelmällä (Morse 2010).

Tutkimusaineiston keräämisestä käytetään nimitystä mittaaminen. Mittauskohteena ovat muuttujat ja nämä voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin muuttujiin (Nummenmaa 2004, 32). Muuttujat ja mitta-asteikot ovat esitettyinä kuviossa 5.

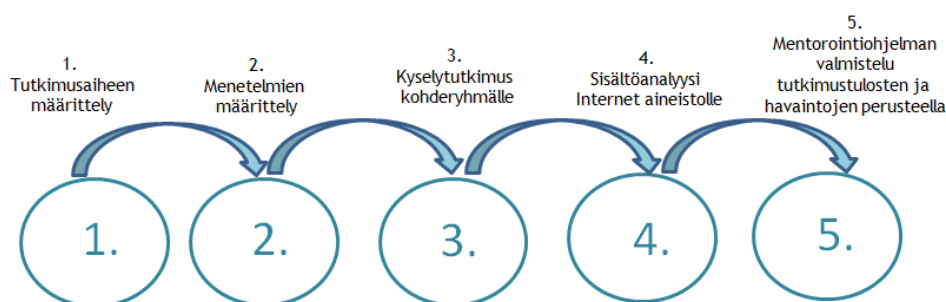


Kuvio 5. Muuttujat ja mahdolliset mitta-asteikot (Nummenmaa 2004, mukailten)

Sekamenetelmällä toteutetussa opinnäytetyössä aineiston keräyksen vaiheet ovat toteutuneet eriaikaisesti. Kvantitatiivisena aineistonkeräysmenetelmänä on kyselytutkimus. Tätä voidaan pitää kehittämistyön pääprojektina ja tarvittaessa, tämä voisi toimia itsenäisenä tutkimuksena. Kehittämishankkeen tavoitteena on kuitenkin saada syvempää ymmärrystä mentorointikokemuksista, joten lisämenetelmäksi on valittu mentorointikokemuksia esiin tuovat verkkoaineistot. Seuraavassa osiossa kuvataan tarkemmin tutkimuksen vaiheita.

## 5.2 Tutkimuksen eteneminen

Mentorointiohjelman suunnitteluun aineistonkeruu menetelminä on käytetty teoreettiseen kirjallisuuteen perehtymistä, referenssi mentorointiohjelmiin tutustumista, kyselytutkimusta valitulle kohderyhmälle sekä sisältöanalyysi mentorointikokemuksista. Jokaisen vaiheen jälkeen tutkittavasta aiheesta tulleen lisäinformaation hyödyllisyyttä, on ollut hyvä punnita tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta. Kehittämistyön eteneminen on kuvattuna kaaviossa 6. Kehittämistyön vaiheet.



Kuvio 6. Kehittämistyön vaiheet

Tutkimusmenetelmillä hankitaan tietoa tutkittavasta aiheesta. Menetelmää päätettäessä tulee huomioida, millaista tietoa tavoitellaan. Tätä silmällä pitäen voidaan kysyä mm. tiedetäänkö jotain ennalta pääteltyjä ominaispiirteitä tutkimusaiheesta ja halutaan selvittää kuinka paljon näitä piirteitä esiintyy? Muita tarpeita on, selittää miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa, hahmottaa ilmiöihin liittyviä tosiasioita sekä pyrkiä näkemään asiat uudessa valossa (Vilka 2015, 66).

Tutkimusaiheen määrittelyssä käytiin kehittämistyön toimeksiantajan kanssa keskusteluja työn tavoitteista sekä rajauksesta, miltä kantilta kehittämistyö tullaan tekemään. Tämän opinnäytetyön tavoite on ensisijaisesti luoda toimiva mentorointiohjelma. Tavoitteen saavuttamiseksi, tulee selvittää mitä ominaisuuksia hyvässä mentorointiohjelmassa on. Keskustelujen kautta tulevaan mentorointiprosessiin motivoituminen nousi tärkeimmäksi näkökulmaksi, johon tarvitaan lisätietoa ja ymmärrystä. Vapaaehtoistoimintaan perustuva järjestötoiminta

vie aikaa ja motivoituminen on avainasiassa. Kehittämistyön ensimmäisessä osassa kyselytutkimuksella haluttiin selvittää, mitkä asiat tekevät mentoroinnista motivoivan.

Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat:

1. Millainen on hyvä mentorointiohjelma?
2. Mitkä motivaatiotekijät kannustaisivat mentoroijia ja mentoroitavia osallistumaan mentorointiohjelmiin?

**Kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä kyselytutkimus** valikoitui menetelmäksi siksi, että se on hyvä tapa kerätä tietoa moniulotteisista mielipiteistä ja arvoja sisältävistä aiheista (Vehkalahti 2014, 11). Kyselytutkimuksen kyselylomake on liitteessä 2.

Vehkalahti myös huomauttaa, että useimmiten määrällisellä tutkimusotteella saadaan yleiskäsityksiä käsiteltävästä aiheesta ja yksityiskohtia voidaan tarkastella laadullisilla menetelmillä. Näin tehtiin myös tässä kehittämistyössä.

**Kvalitatiivisen sisältöanalyysin** tavoitteena on syventää ymmärrystä mentorointiprosessista, sen ajankäyttöön liittyvistä haasteista sekä saada näkemys siihen, miten kyselytutkimuksen tulokset motivaatiotekijöistä vastaavat heidän mielestään todellisuutta.

Lopputuotoksena luotiin mentorointiohjelma, SDN - yhteisön käyttöön. Tavoitteena on, että tutkimuksen tietoja ja tuotettua mentorointiohjelmaa voisivat hyödyntää myös muut järjestöt tai yritykset. Mentorointiohjelman laadinnassa on mahdollisuuksien mukaan pyritty huomioimaan motivoitumisen näkökulmat mentorin ja mentoroitavan osallistumisen suhteen. Sisältöanalyysi mentorointikokemuksista on vahvistanut sitä näkökulmaa, että mentorointiin osallistuvat henkilöt ovat hyvin tavoite orientoituneita ja sitoutuneita tähän toimintaan.

### 5.3 Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä

Aineiston analysoinnissa tulee pystyä integroimaan eri menetelmillä hankitut tiedot johdonmukaisesti toisiinsa. Kvantitatiivisen aineiston osalta tulee päättää, käytetäänkö analysointiin kuvailevia analyyskejä vai päätteleviä analysointi tapoja. Joskus on tarpeen käyttää molempia tapoja. Kuvaileva analyysi tuottaa havainnoista yhteenvedon ja tämän tarkoituksena on lähinnä lisätä ymmärrystä kokonaisuudesta. Päättelevillä analysointi menetelmillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineiston perusteella pyritään tekemään isompaa populaatiota edustavia yleistyksiä tutkitusta aiheesta (Onwuegbuzie & Combs 2010).

Kvantitatiivisella aineistonkeräysmenetelmällä kerätty aineisto on diskreettiä aineistoa. Siinä kullekin vastaus vaihtoehdolle on annettu jokin tietty luokka ja muuttujista voidaan laskea lukumääriä (Vehkalahti 2014, 26). Kyselytutkimuksen mitta-asteikkona on käytetty 7 portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jonka tuloksista voidaan tarvittaessa laskea keskiarvoja, hajontoja sekä korrelaatioita.

Tutkimuskysymyksiä asetettaessa aiheen näkökulmien ymmärtäminen auttaa luomaan ymmärrettäviä kysymyksiä (Lindblom-Ylänne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2011, 86). Kysymykset eivät voi olla liian avoimia, jotta vastauksista voi tehdä yhteneviä johtopäätöksiä. Lisäksi kyselylomakkeen kysymysten lauseiden tulee olla niin selkeitä, että kaikkien vastaajien voidaan olettaa ymmärtävän ne samalla tavalla. Standardoiminen tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta asiaa kysytään täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 193).

Tehokkuus on ehdottomasti yksi kyselytutkimuksen eduista. Kysely voidaan lähettää kerralla isolle joukolle ihmisiä. Mikäli lomakkeen kyselyt on huolellisesti suunniteltu, myös aineiston analysointi tilastollisilla menetelmillä voidaan tehdä tehokkaasti. Kyselytutkimuksessa on kuitenkin seikkoja, jotka voivat heikentää aineistoa. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2010, 195) kehittävät kiinnittämään huomiota seuraaviin seikkoihin kyselytutkimusta suunniteltaessa:

- Kyselylomakkeen suunnittelu on aikaa vievää ja ei silti voi olla täyttä varmuutta, että vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta onnistuneita. Väärinymmärryksiä kysymysten suhteen ei päästä korjaamaan.
- Vastaajien suhtautumiseen tutkimukseen ei voi vaikuttaa kyselylomakkeella. Pyynnöistä huolimatta vastaajat eivät ehkä ole vastauksissaan rehellisiä ja huolellisia.
- Vastaajien tietämys ja/tai kiinnostus kysyttävästä aihealueesta voi vaihdella suuresti. Perehtymättömyys aiheeseen voi aiheuttaa vääristyneitä vastauksia tai katoa vastauksien määrässä.

Sisällöllisesti kyselylomakkeella voidaan kerätä tietoja tosiasioista ja tiedoista, käyttäytymisestä, arvoista ja asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. (Vilka 2015, 197)

Otantamenetelmissä on käytetty kriteerien mukaista otantaa (Collins 2010). Kriteerien mukaisessa otannassa tutkimuskysymykset lähetetään yksilöryhmälle, joka edustaa yhtä tai useampaa kriteeriä. Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeen ryhmien kriteereitä on ollut kaksi:

1. SDN -yhteisön oman jäsenistön tietokanta. Tässä ryhmässä tavoitteita oli kaksi: saada vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä kartoittaa yleistä kiinnostumista mentorointia kohtaan.
2. Löytää ryhmä asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä, joiden tausta olisi toimialojen suhteen monimuotoinen. Tällä haettiin yhtäläisyyttä SDN -yhteisön jäsenistöön. Asiantuntija ryhmäksi valikoituivat toimihenkilöliitto YTY:n (Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat) jäsenrekisterin henkilöt sekä Suomen Ammattivalmentajien jäsenrekisterin henkilöt.

Kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa muuttujien välisten yhteyksien voimakkuuksia voidaan kuvata korrelaatiokerroimen avulla. Pearsonin korrelaatiokerroin ilmaisee kahden muuttujan välisen lineaarisen eli samalle viivalle asettuvan, yhteyden voimakkuuden. Korrelaation

arvot ilmoitetaan välillä -1,1. Arvoa +1 lähellä oleva korrelaatiokerroin ilmaisee voimakasta korrelaatiota, lähellä nollaa oleva arvo kertoo, ettei muuttujien välillä ole yhteyttä. Mikäli korrelaatiokerroin on lähellä arvoa -1, merkitsee tämä voimasta negatiivista yhteyttä muuttujien välillä (Nummenmaa 2004, 268)

Kahden muuttujan välinen vertailu on tehty Excel -taulukkolaskentaohjelman Pivot taulukoinnin avulla. Aineistoa on lisäksi kuvattu graafisesti piiras diagrammien ja pylväsdiagrammien avulla.

#### 5.4 Laadullinen aineistonkeräys ja sisältöanalyysi

Erilaisia kirjallisia materiaaleja voidaan hyödyntää tutkimusaineistona, jota analysoidaan sisältöanalyysin avulla. Materiaalia voidaan kerätä yksityisistä dokumenteista, kuten päiväkirjoista, tai joukkotiedotusvälineiden, kuten televisio tai sanomalehdet, kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84).

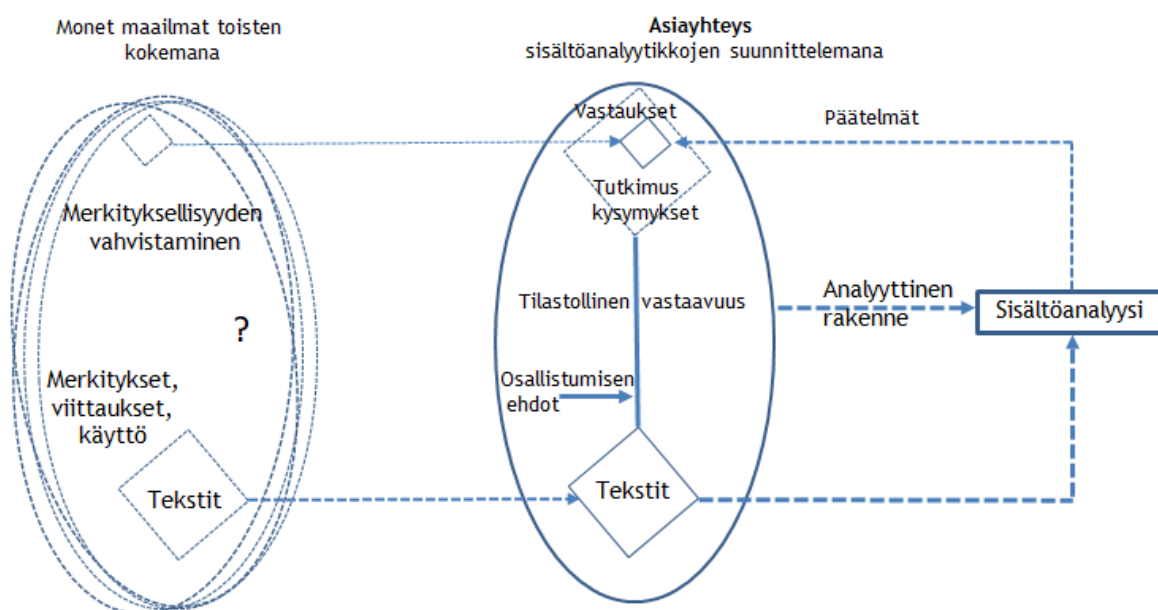
Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan ymmärtää jostain toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Olennaista on siis kerätä tietoa niiltä tahoilta, joilla voidaan olettaa olevan eniten tietoa asiasta.

Analysoitavan tekstin merkityksellisyys on tärkeä syy käyttää sisältöanalyysiä laadullisen aineiston analysointiin, oli sitten kyseessä nauhoitettu puhe, kuvallinen ilmaisu tai kirjoitettu teksti (Krippendorff 2004, 21).

Sisältöanalyysissä teksti tulee nähdä uudessa valossa ja ymmärtää mitä kertojat todella haluat sanoillaan ilmentää. Analyysin tekijä tulkitsee tekstiä oikeassa kontekstissa siten, että ai-hetta käsitellään tutkimuskysymysten perspektiivissä (Krippendorff 2004, 23-24).

Krippendorff (2014) on kuvannut sisältöanalyysin käsitteellisen viitekehyksen muotoon. Kuvi-ossa 7. Sisältöanalyysin rakenne, on kuvattu sisältöanalyysi prosessina, jossa aineistosta hah-mottuu ensin tekstejä tutkimuskysymysten perspektiivissä, tilastollisen vastaavuuden, ehtojen määrittelyn ja analyttisen rakenteen kautta näistä rakennetaan sisältöanalyysi, joka antaa päätelmien kautta vastauksia tutkimuskysymyksiin.





Kuvio 7. Sisältöanalyysin rakenne (Krippendorff 2004, 30)

Sisältöanalyysissä käsiteltävää materiaalia eli dataa ei ole lähtökohtaisesti tarkoitettu tutkijoiden käyttöön. Käytettävät tekstit on tarkoitettu mm. luettaviksi, tulkittaviksi tai muussa kuin tutkimus käytössä ymmärrettäviksi. Analysoitavia materiaaleja voivat olla mm. kirjoitukset, kuvalliset kuvat, verkkosivujen sisällöt, musiikilliset sävellykset tai käyttäytymisen muodot (Krippendorff 2004, 30).

Toimivan mentorointiohjelman luominen vaatii laajemman kokonaisuuden ja erilaisten näkökulmien hahmottamista. Kehittämistyössä mentorointikokemuksia on kerätty internetin google -haulla hakuteksteillä “mentorointikokemuksia”, “kokemuksia mentoroinnista” sekä “negatiivisia mentorointikokemuksia. Internet -dokumentaatiot valikoituivat tiedonkeruu menetelmäksi, koska yritysten/yhteisöjen verkkosivuilla sekä mm. blogiteksteissä on runsaasta kokemusperusteita materiaalia mentoroinnista.

Opinnäytetöissä aineistojen kokoa ei voida pitää merkittävämpänä kriteerinä, siihen on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota. Aineiston koon tulisi olla niin suuri, että vastauksista ei enää havaita löytyvän uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Tällöin on saavutettu kylläntymispiste (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-87). Analysoitavaksi etsittiin ensin 10 verkkosivua, joilta kokemuksia kerättiin ja tämän jälkeen havaittiin ettei, uusia havaintoja aiheesta enää tullut.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 111-112) kuvaavat sisältöanalyysin etenevän pääluokkien muodostamiseen alaluokkia yhdistämällä. Näin muodostetaan päätelmien kautta aineistosta käsitteet ja aineistoa kuvaavat teemat.

Kehittämistyössä on käytetty aineistolähtöistä sisältöanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108) ja se on aloitettu aineiston pelkistämällä, jossa tutkimukselle epäolennainen data karsitaan pois. Pelkistyksessä esiin nousseet ilmaisut on yhdistelty ja jaoteltu omiin alaluokkiinsa kategoriittain. Tutkijan tulkinnalla voi olla tässä vaikutusta lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101) ja tämä on hyvä tiedostaa jaottelua tehtäessä. Jaottelu on tehty avainsanoja (Onwuegbuzie & Combs 2010) käyttäen. Ympäröiviä sanoja apuna käyttäen on pyritty ymmärtämään avainsanojen taustojen merkitys.

Mentoreiden ja mentoroitavien vastauksia kokemuksista oli kumpiakin 24 kappaletta. Aineistonkeruussa voidaan havaita olevan vinouma, siinä minkä tyyppisiä mentorointikokemuksia yritykset ja yhteisöt haluavat tuoda julki. Yleisesti vain positiiviset kokemukset halutaan julkaista ja negatiiviset jäävät piiloon. Vaikka hauissa etsittiin myös nimenomaan negatiivisia kokemuksia, niitä ei käytännössä vastauksista löytynyt. Kehittämisten kannalta juuri mentoroinnin haasteisiin puretuvasta palautteesta kuitenkin olisi eniten opittavaa mentorointiohjelmaa rakennettaessa.

Kvalitatiivisessa osiossa tuloksia on analysoitu laatueroasteikon mukaisesti (Vehkalahti 2014, 35-36). Näistä muuttujista ei ole laskettu tilastollisia tunnuslukuja, koska muuttujilla ei ole järjestyksen käsitettä. Kehittämistyössä laatueroasteikolla käsiteltävistä muuttujista ilmoitetaan, että ovatko havainnot keskenään samanlaisia vai erilaisia. Sisältöanalyysin luokittelut on esitelty mentoreiden osalta liitteessä 3 ja mentoroitavien osalta liitteessä 4. Aineiston tulokset ja päätelmät kehittämistehtävän kannalta on käsitelty osiossa 6.2 Sisältöanalyysin tulokset.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käydään läpi kyselytutkimuksella ja kirjallisen aineiston sisältöanalyysillä saatuja tuloksia. Kyselytutkimus pyrki selvittämään mentoroinnin motivaatio tekijöitä sekä suosituimpia mentorointitapoja. Kirjallisella aineistokeruulla selvitettiin mentoroinnissa tai mentorointiohjelmien suunnittelussa mukana olleilta henkilöiltä, kokemuksia mentorointiohjelmista ja sitä kautta kehitysideoita mentorointiohjelmaan.

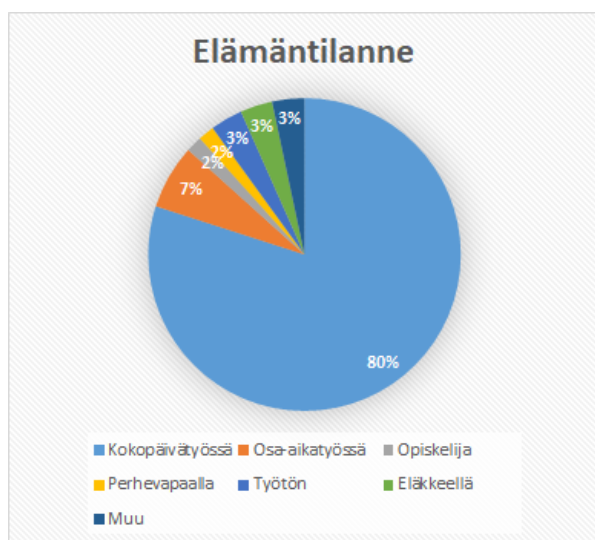
### 6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimus lähetettiin asiantuntijatyötä tekeväälle joukolle, joka koostui kahden eri järjestön henkilöstöstä. Tavoitteena oli löytää yhteisöjä, joissa työskentelevien taustat ovat moninaiset, mutta yhdistävänä tekijänä olisi kiinnostus sekä mahdollisesti kokemusta mentorointiohjelmista.

Kysely lähetettiin uutiskirjeen muodossa linkkinä kyselynetti.com sivustolle 9519 vastaanotajalle. Vastauksia tuli yhteensä 60kpl. Kokonaisvastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi eli alle

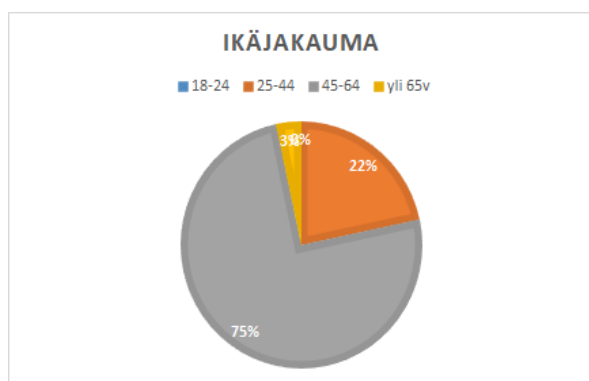
1%, mutta tavoitteena olikin löytää juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta tai kiinnostusta mentorointia kohtaan.

Vastaajista 33kpl oli naisia, 26kpl oli miehiä ja yksi vastaajista käytti mahdollisuutta vastata kohtaan muu. Kyselyn kohderyhmänä olivat työssäkäyvät aikuiset henkilöt ja taustakysymysten vastausten perusteella vastaajat olivat hyvin edustettuina.



Kuvio 8. Kyselytutkimukseen vastanneiden elämäntilanne, n=60

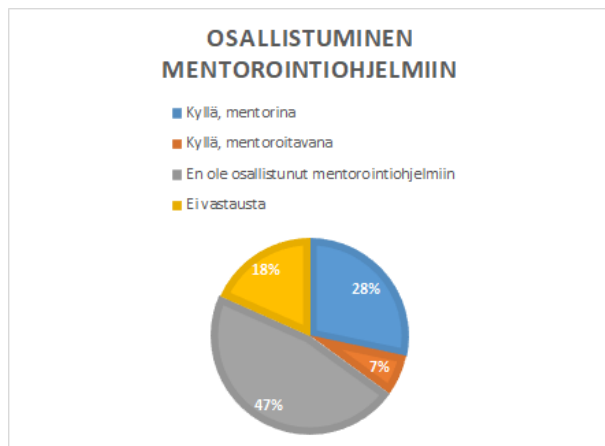
Vastaajien elämäntilanne on esitettyä kaaviossa 8. Vastaajista suurin osa eli 48kpl oli kokopäivätyössä. Osa-aikatyötä tekeviä oli 4kpl. Opiskelijoita, perhevapaalla olevia, työttömiä sekä eläkeläisiä oli 1-2 kappaletta kutakin. Kohtaan muu, valikoitui 2 vastaajaa, joista toinen oli osa-aikaeläkkeellä ja toinen työttömänä sekä osa-aikaeläkkeellä.



Kuvio 9. Kyselytutkimukseen vastanneiden ikäjakauma, n=60

Vastaajien painottuessa kokopäivätyössä oleviin henkilöihin, on ymmärrettävää, että 18-24 vuotiaita vastaajia ei ollut joukossa lainkaan. Suurin joukko vastaajista eli 45 kappaletta oli

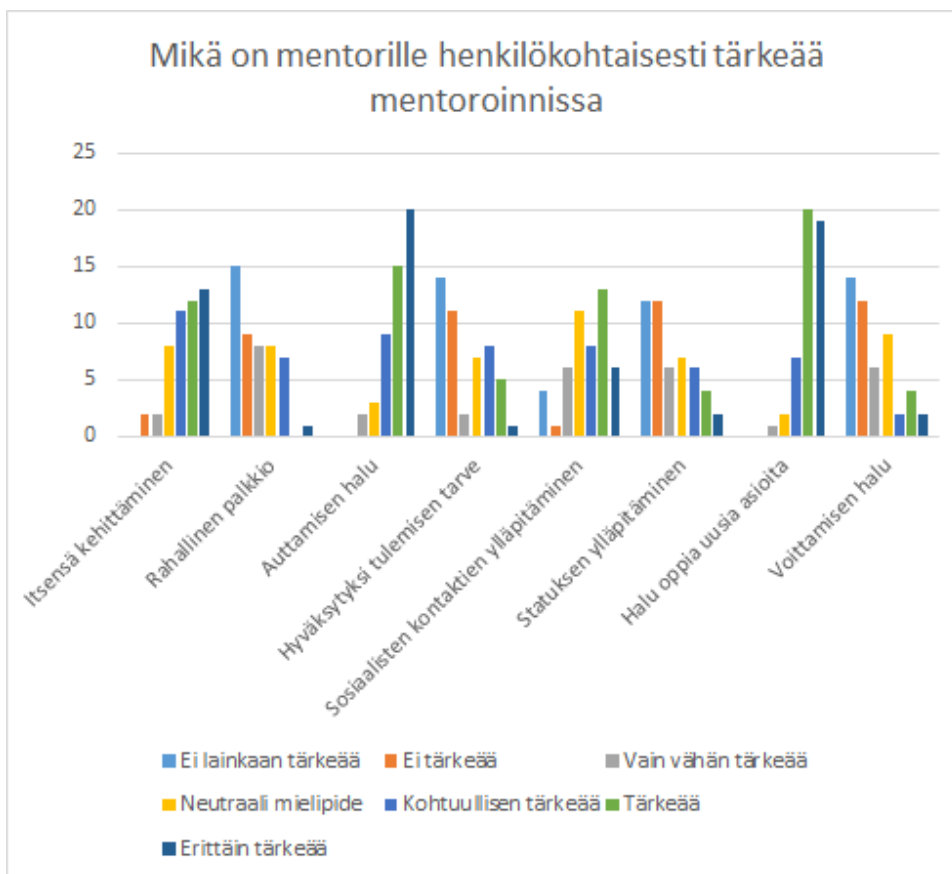
45-65 vuotiaita ja 25-44 vuotiaita vastaajia oli 13kpl. Yli 65-vuotiaita vastaajia oli 2kpl. Vastajien ikäjakauma vastaa sitä olettaen, keiden uskottiinkin olevan kiinnostuneimpia mentorointiohjelmasta. Ikäjakauma on kuviossa 9.



Kuvio 10. Kyselytutkimukseen vastanneiden mentorointiin osallistuminen, n=60

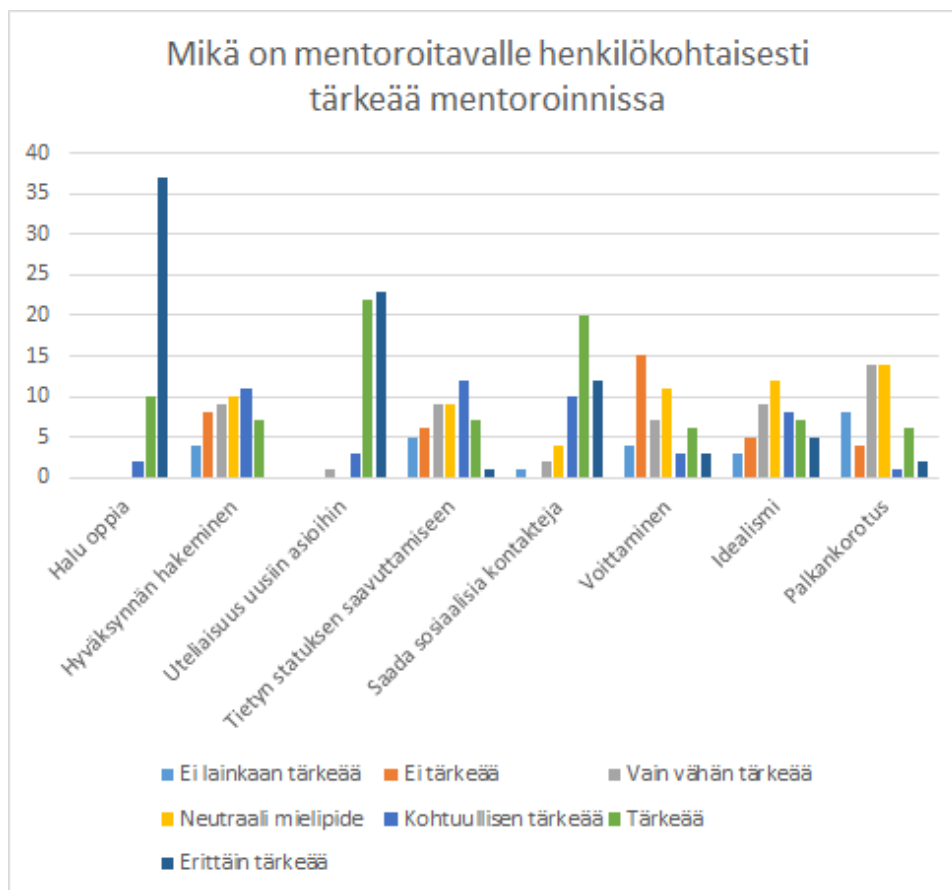
Kuviosta 10 käy ilmi, kuinka moni vastaaja on aikaisemmin osallistunut mentorointiin mentorina tai mentoroitavana. Vastanneista 28 henkilöä ei ollut osallistunut mentorointiin. Vastajista 11 ei halunnut ilmoittaa osallistumisestaan. Kyselytutkimuksen keskeisimpiin kysymyksiin saatiin siis vastaukset 49 vastaajalta. Mentorina vastaajista oli toiminut 17 henkilöä ja mentoroitavana 4 henkilöä.

Kysymykseen, “mikä on mielestänne mentorille henkilökohtaisesti tärkeää?”, 20 vastaajista piti erittäin tärkeänä auttamisen halua sekä halua oppia uusia asioita. 19 vastaajista piti tärkeänä auttamisen halua sekä 15:sta halua oppia uusia asioita. Nämä kaksi motiivina nousivat tärkeimpinä koetuimmiksi syiksi mentorille, ryhtyä mentorointiin. Vähiten tärkeänä motiivina pidettiin rahallista palkkiota, tämä sai 15:sta ei lainkaan tärkeää -vastausta. Vastajista hyväksytyksi tulemisen tarvetta ja voittamisen halua, pidettiin myös vähiten tärkeimpänä mentorin motiivina.



Kuvio 11. Vastaukset kysymykseen, mikä on mentorille henkilökohtaisesti tärkeää,  $n = 49$

Kysymykseen, “mikä on mielestänne mentoroitavalle henkilökohtaisesti tärkeää?”, ylivoimaisesti suurin osa vastaajista, 37kpl, vastasi erittäin tärkeäksi halun oppia uusia asioita. Uteliaisuutta uusiin asioihin piti erittäin tärkeänä 23 kpl vastaajista ja 20 vastaajaa piti tätä tärkeänä asiana mentoroitavalle. Vähiten tärkeimpänä motiivina mentoroitavalle vastaajat pitivät palkankorotusta (8 vastausta) ja tietyn statuksen saavuttamista (5 vastausta). Kuvioista 11 voi nähdä vastauksien tarkemmat jakautumiset.

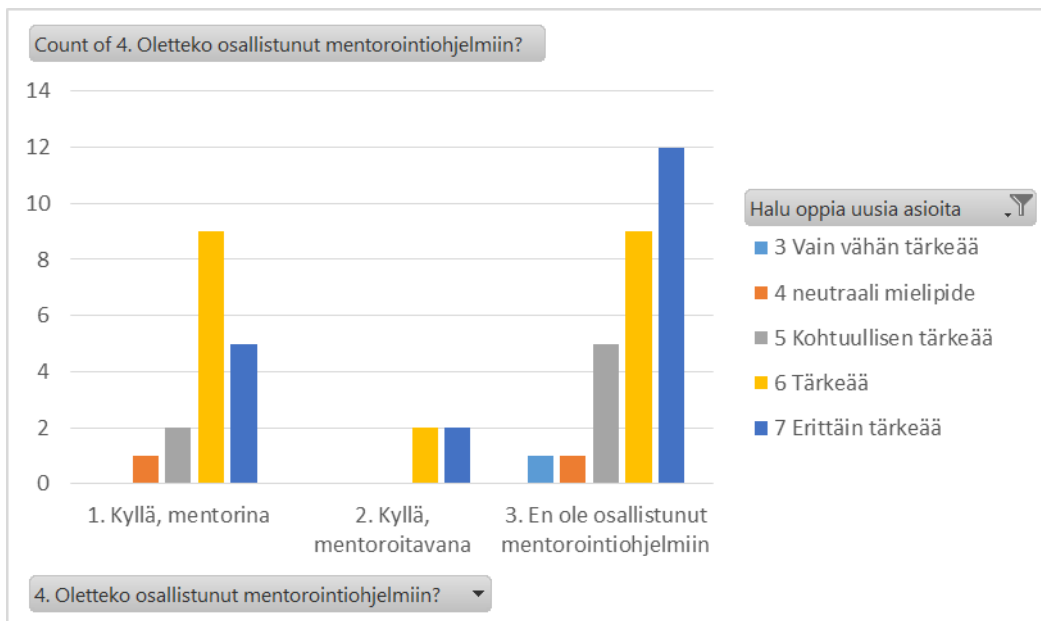


Kuvio 12. Vastaukset kysymykseen, mikä on mentoroitavalle henkilökohtaisesti tärkeää, n= 49

Mentorointiohjelmiin osallistumisen vaikutusta kysymyksiin “mikä on mentorille henkilökohtaisesti tärkeää mentoroinnissa?” ja “mikä on mentoroitavalle henkilökohtaisesti tärkeää mentoroinnissa?”, testattiin vertaamalla yksittäisten vastausvaihtoehtojen esiintyvyyttä kummankin kysymyksen kohdalla.

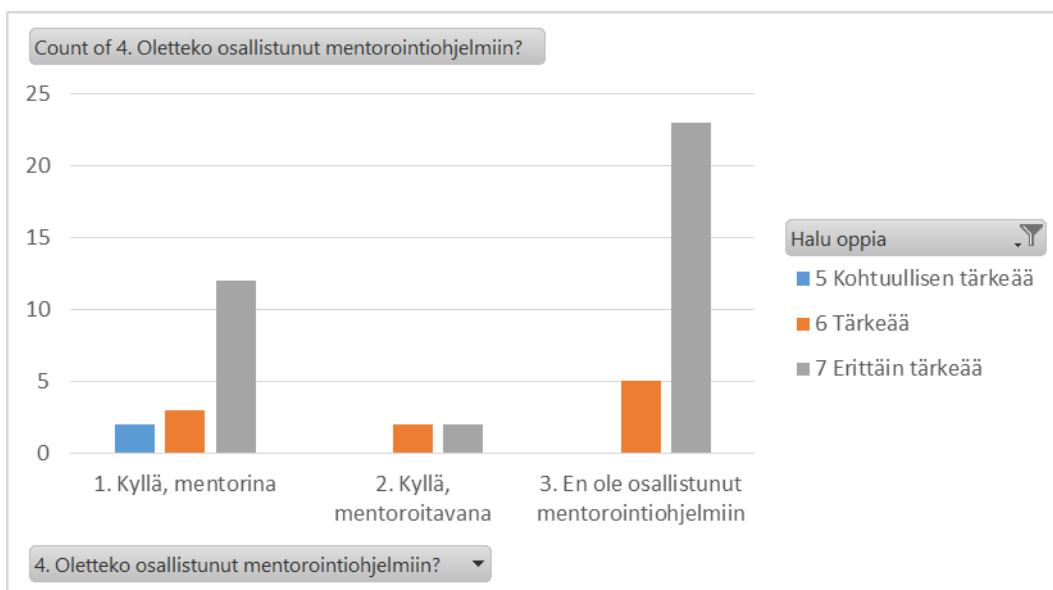
Mentorointiin osallistuneet vastaajat pitivät tärkeimpänä halua oppia uusia asioita, kysymyksessä “mikä on henkilökohtaisesti tärkeintä mentorille antaen tälle vaihtoehdolle eniten “6=tärkeää” tai “7=erittäin tärkeää” vastauksia. Vastauksista voidaan havaita, että mentoreina toimineet, eivät pitäneet uuden oppimista aivan niin tärkeänä kuin mentoroitavina toimineet tai he, keillä ei ollut lainkaan mentorointi kokemusta.

Vastaajista myös he, jotka eivät olleet osallistuneet mentorointiohjelmiin mentorina tai mentoroitavana arvottivat halun oppia tärkeäksi. Vastaajista 12 henkilöä piti halua oppia uusia asioita “7=tärkeänä”, 9 vastasi “6= tärkeänä” ja 5 vastaajaa antoi vastauksen “5 = kohtuullisen tärkeää”.



Kuvio 13. Vertailu vastauksen “halu oppia uusia asioita” esiintyvyyteen kysymyksessä “mikä on mentorille tärkeintä mentoroinnissa, n= 49

Myös kysymyksessä “mikä on henkilökohtaisesti tärkeintä mentoritavalle” mentorointiin osallistuneet vastaajat pitivät tärkeimpänä halua oppia uusia asioita. Mentorina toimineista 12 henkilöä vastasi tämän olevan “7=erittäin tärkeää”. 3 vastaajaa oppimisen halun olevan “6-tärkeää” ja 2 vastaajaa vastasi “5=kohtuullisen tärkeää”.



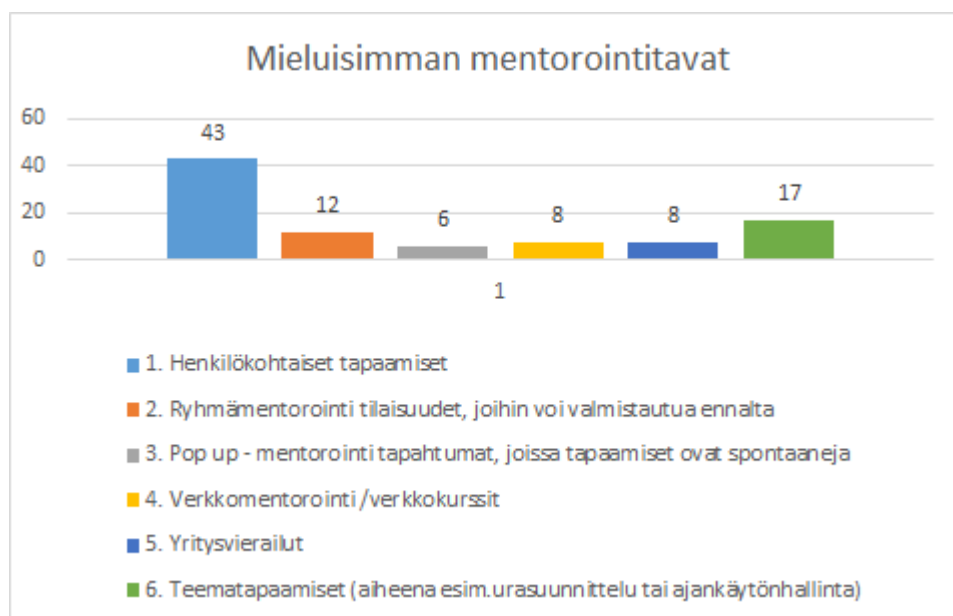
Kuvio 14. Vertailu vastauksen “halu oppia uusia asioita” esiintyvyyteen kysymyksessä “mikä on mentoritavalle tärkeintä mentoroinnissa, n= 49

Mentorina tai mentoroitavana toimineiden yhteismäärä oli pienempi kuin niiden vastaajien, jotka eivät olleet lainkaan osallistuneet mentorointiohjelmiin. Vastauksissa mentorina toimijoita oli 17, mentoroitavia 4 henkilöä ja 28 vastaajaa ei ollut osallistunut lainkaan mentorointiohjelmiin.

Vertailuista havaitaan, että mentorointiohjelmiin osallistuminen ei juurikaan muuta vastaajien suhtautumista mentorille ja mentoroitavalle tärkeäksi koettuihin asioihin. Kyselyn otos on kuitenkin niin pieni, että havaittu tulos voi olla myös sattumaa, eikä tällä voida sanoa olevan tilastollista merkitsevyyttä.

Vastaajat kokivat mentorille ja mentoroitavalle tärkeimmiksi sisäisen motivaation asioita. Havainto vahvistaa sitä teoriassa esille tullutta asiaa, että ihmiset käyttävät vapaa-aikaansa itseään kiinnostaviin asioihin ja tehtäviin.

Käytännön apua mentorointiohjelman suunnitteluun saatiin kysymyksestä “mitkä kaksi mentorointitapaa olisivat teille mieluisimpia?”



Kuvio 15. Vastausten jakautuminen kysymyksessä “mitkä kaksi mentorointitapaa olisivat teille mieluisimpia?”, n=47

Eniten vastaajat arvostivat henkilökohtaisten tapaamisten tärkeyttä mentoroinnissa. Toiseksi eniten vastauksia sai teematapaamisten järjestäminen. Teematapaamisten aiheet voisivat vaihdella mentoroitavan kiinnostuksen mukaan.

57% kyselyyn vastanneista olisi kiinnostumaan toimimaan mentorina. Vastaavasti 35% vastaajista olisi kiinnostunut olemaan mentoroitavana. Mentorointi siis selkeästi kiinnosti tähän kyselyyn vastaajia.



Kyselyn avoimiin vastauskenttiin vastauksensa jätti yhdeksän vastaajaa. Kommenteissa ja kehitysehdotuksissa toistuvat ajatukset siitä, että mentorointi voidaan ymmärtää hyvin monella tapaa, myös perehdytys tai omassa työssä ammattitaidon jakaminen koettiin mentoroinniksi. Vastauksissa myös huomautettiin, että mentoroinnin tulisi jo kuulua yrityksiensä perustoimintoihin ja tämä voitaisiin myös nähdä yhdistyksien profiilia nostattavana toimintana. Raha nähtiin sekä mentorointiohjelmaan laatua tuovana kuin myös mentoria motivoivana keinona.

Käytännön vinkkeinä mentorointiohjelman rakentamiseen esiin tulivat kokemisperusteiset kommentit mentoroinnista:

“Mentoroinnissa henkilökemialla on merkitystä.”

“Oman kokemukseni perusteella motivaatio osallistua mentorointiin voi olla myös saada tukea työelämään siirtymiseen (nuoret) ja saada sparrailua oman uran edistämiseen (kaikki).”

Kyselytutkimus antoi hyödyllistä tietoa, siitä mitä mentorointiprosessiin osallistuvat pitävät tärkeimpinä asioina. Ihmisten kiinnostusten kohteet kuitenkin ovat hyvin yksilöllisiä. Koska kohderyhmän demograafiset tiedot eivät ole käytettävissä, ei näin pienestä otoksesta voida tehdä liian varmoja koko kohderyhmää koskevia yleistyksiä. Vastaukset antavat tässä opinnäytetyössä lähtökohdan mentorointiohjelman suunnittelulle ja samalla pohjustavat SDN -yhteisön mentoroinnista vastaavia henkilöitä pohtimaan, mihin suuntaan ohjelman tulevaa markkinointia ja fokusta voitaisiin suunnata.

Kyselytutkimuksen lisäksi tietoa mentoroinnin kokemuksista saatiin internet -haun kautta. Seuraavassa osiossa näitä tuloksia tarkastellaan sisältöanalyysin kautta.

## 6.2 Kirjoitetun aineiston tulokset ja sisältöanalyysi

Kirjoitetun aineiston perusteella voidaan havaita, että mentorointiin osallistuneet yleisesti kokivat prosessin hyvin myönteisesti. Havainnot tehtiin erilaisten organisaatioisen verkkosivuilta ja lähteiden perusteella voidaan olettaa, että mentorointiprosessiin osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja henkilöistä itsestään lähtevää, eikä siis esimerkiksi työpaikan sanelemaa toimintaa. Tämän perusteella ei kuitenkaan voida tehdä sitä johtopäätöstä, että kaikissa mentorointiprosesseissa osallistujat olisivat mentorointiin pelkästään tyytyväisiä, koska aineisto on hyvin pieni ja sen tarkoitus on tässä kehittämistehtävässä ollut antaa tukea kyselytutkimuksen ja kirjallisen teorian havainnoille mentorointiohjelmien käytännön kokemuksista.

Mentoreiden kokemukset jakoutuivat kahteen pääteemaan: henkisten tavoitteiden täyttymiseen ja tulevaisuuden rakentamiseen. Henkisten tavoitteiden täyttymiseen kuuluvat auttamisen halu ja luottamuksellinen yhteistyö. Osa mentoreina toimineista olisi toivonut itselleen mentoria elämänsä aikaisemmassa vaiheessa, joten halusi nyt omalta osaltaan olla mukana

auttamassa mahdollisesti samanlaisessa tilanteessa olevia ihmisiä ja jatkaa yhteistyötä myös ohjelman päättymisen jälkeen.

“Iloitsin kun pystyin auttamaan mentoroitavaani tavoitteiden saavuttamisessa”

“Koen myös, että olen saanut kierrätettyä omia kokemuksiani mentoroitavan käytettäväksi. Kokemus on ollut hyvin positiivinen ja siksi sovimmekin, että jatkamme tapaamisia toistaiseksi, vaikka ohjelma onkin jo päättynyt.”

Mentoreiden kokemuksissa tulevaisuuden rakentaminen koostuu molemminpuolisesta kehittämisestä ja uudistumisesta sekä asioiden näkemisestä uudessa valossa. Monet mentorit kokivat oppineensa paljon prosessin aikana, ja tämä on mahdollistanut asioiden tarkastelun eri näkökulmista.

“Molemminpuoliset oppimiskokemukset ja ahaa-elämykset ovat olleet tärkeitä.”

“Olen saanut paljon kaikupohjaa omille ajatuksilleni työelämästä ja urasta. Mentori ei suinkaan ole kaikessa mentoroitavaa suurempi asiantuntija - nykynuoret ovat varsin fiksuja ja kokeneita jo astuessaan työelämään.”

Mentoroitavien osalta sisältöanalyysin löytyi yksi isompi pääteema: Tulevaisuuden kehittäminen. Mentoroinnin tavoitteen huomioon ottaen, tämä on varsin luontevan päätelmä. Keinot tulevaisuuden kehittämisessä kuitenkin hieman vaihtelivat. Toiset arvostivat eniten ajatusten vaihtamista sparrauksen merkeissä, osa koki yleisemmän keskustelun olevan hyvä tapa omien tavoitteiden määrittelyyn, ja toiset tarvitsivat enemmän konkreettisia työkaluja tulevaisuuden hahmottamiseen.

“Mentorini kanssa sain sparrailla omaan kehittämiseeni liittyviä asioita - sain paljon näkemyksiä ja ajatuksia!”

“Se että joku oli vain minua varten, jonka kanssa voi avoimesti keskustella omista haasteista ja kehittämisestä”

“Opin tosi paljon itsestäni ja sain paljon konkreettisia työkaluja”

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Jokaisen tutkimuksen tavoitteena on välttää virheitä ja säilyttää objektiivisuus tutkimusaiheeseen. Tämä saavutetaan puolueettomalla tutkimusprosessilla ja puolueettomilla tutkimustulosten tulkinnoilla (Vilka 2007, 16). Opinnäytetyössä on yhdistetty määrällisiä ja laadullisia aineistokeruu menetelmiä. O’Cathain on kuvannut varsin laajasti sekamenetelmä tutkimusten laadun määrittelyyn käytettäviä elementtejä. Tärkeimmät laatua mittaavat ominaisuudet tutkimuksessa liittyvät tutkimuksen suunnittelun, muotoilun ja käytetyn datan laatuun sekä päättelyn täsmällisyyteen ja tutkimustulosten siirrettävyyteen (O’Cathain 2010).

Aineistonkeruu vaiheessa puolueettomuutta lisää tutkijan etäisyys aiheeseen ja toimeksiantajaan (Vilka 2007, 16). Kehittämistyössä puolueettomuus on saavutettu verkkopohjaisella kyselytutkimuksella ja kirjallisella aineistolla, koska tämä ei synnyttänyt henkilökohtaista sidettä tutkittaviin. Opinnäyteyöntekijällä ei myöskään ole kytköstä toimeksiantaja yhteisöön.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja se kertoo, mitattiinko tutkimuksella sitä mitä pitikin mitata (Vehkalahti 2014, 41). Validiteettia arvioitaessa tulkitaan, miten tutkija on onnistunut yhdistämään teorian käytäntöön, vastaavatko tutkimuskysymykset oikeisiin kysymyksiin ja ovatko kaikki ymmärtäneet nämä samalla tavalla. Lisäksi tulee huomioida käytetyn asteikon soveltuvuus aiheeseen sekä se, minkälaisia epätarkkuuksia tutkimuksessa voidaan havaita olevan (Vilka 2007, 150).

Kehittämistyössä kyselytutkimuslomaketta testattiin etukäteen lähettämällä lomake muutamalle testihenkilölle. Näin varmistettiin, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja, että kaikki ymmärsivät ne samalla tavalla.

Määrällisessä aineistossa suositeltava havaintoyksiköiden määrä on yleensä 100 yksikköä, mikäli aineistoa halutaan analysoida tilasto-ohjelmalla. Ryhmien väliseen vertailuun, jokaisessa ryhmässä tulisi olla vähintään 30 yksikköä (Vilka 2007, 17, 57) Vilka huomauttaakin, että mitä suurempi otoskoko lisää tuloksien luotettavuutta.

Kyselytutkimus lähetettiin SDN - yhteisön jäsenille. Kohderyhmän valinnassa ei käytetty satunnaistettua otantaa, koska valittu joukko edusti toimeksiantaja yhdistyksen jäsenistöä ja tavoitteena oli nimenomaan tietää, mikä heidän kiinnostuksensa on mentorointia kohtaan. Kuitenkin oli oletettavaa, ettei jäsenistöltä tulla saamaan riittäväksi vastauksia, joten kyselytutkimus lähetettiin myös toimeksiantajan yhdistyksen ulkopuolisille tahoille. YTY ja Suomen ammattivalmentajat valittiin kohderyhmäksi kahdesta syystä. Heillä on ollut toimiva mentorointiohjelma käytössä, ja tässä tavoiteltiin kokemuksia mentorointiohjelmista. Lisäksi molempien yhdistysten jäsenistö koostuu erialojen ammattilaisista, joita yhdistää yhdistykseen kuuluminen. Tavoitteena oli siis löytää saman suuntaista jäsenistöä kuin mitä SDN -yhdistykselläkin on.

Yrityksistä huolimatta, otos jäi kaikilla mittareilla liian pieneksi. Kyselytutkimukseen saatuja vastauksia oli 49kpl ja eri ryhmien väliset vastausmäärät jäivät alle 30 kappaleeseen. Vastausprosentti on alle 1%. Tuloksista ei siis voida tehdä perusjoukkoa kuvaavia yleistyksiä. Nyt tehty tutkimus kuitenkin vahvistaa kirjallisuudessa esiin tullutta teoriaa niistä syistä, joiden vuoksi ihmiset hakeutuvat mentorointiohjelmiin sekä antaa pohjatietoa toimeksiantaja yhdistyksen mentorointiohjelman rakenteeseen.

Laadullisen tutkimuksen tulosten tulkinallisuus voi vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Kehittämistyön laadullisessa osuudessa verkkoaineistojen kirjallisista teksteistä muodostettiin sisältöanalyysit mentoreiden ja mentoroitavien mentorointikokemuksista. Havainnot ja analysoinnin kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle välittyy kuva tutkijan päätelmien syistä ja tavoitteesta luoda puolueettomia tuloksia.

Tutkimus raportin kirjoittamisessa on kaikissa kohdin haluttu noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä vastaajien tuntemattomuuden säilyttämisestä (Vilka 2007, 164), tutkimusraportti ei riko lupausa annettujen tietojen luottamuksellisuudesta ja myös verkkoaineistojen lähteet on merkitty asianmukaisesti lähdeluetteluun.

## 7 Toimivan mentorointiohjelman luominen

Tässä osiossa esitetään kehittämistyön aikana opittuja havaintoja mentoroinnista, motivoitumisesta sekä lopuksi esitetään prosessikaavion muodossa suunniteltu mentorointiohjelma SDN -yhteisön käyttöön.

### 7.1 Huomioitavaa ja tutkimuksen tuloksista opittua

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut luoda mentorointiohjelman SDN -yhteisölle. Mentorointiohjelman motivoitumisen näkökulmana on ollut etsiä vastausta kysymykseen “mikä motivoi osallistumaan mentorointiohjelmiin?”. Teoriaan tutustuttaessa, nopeasti kävi selville, että mentoroitavat usein saavat mentoreita selvemmin hyötyä mentorointiohjelmista. Myös mentorointiohjelmien ja itse mentorointikäsitteen monimuotoisuus yllätti opinnäytetyöntekijän.

Kirjallisuuden kautta kehittämistyössä mentoroinnin suunnittelun pääteokseksi valittiin teos, jossa aihetta käsitellään hyvin seikkaperäisesti. Myös olemassa oleviin mentorointiohjelmiin perehtyminen selkeytti niitä osa-alueita, mitä mentorointiohjelmassa tulee olla.

Tämän perusteella on laadittu ohjeita ja työkaluja mentorointiohjelman aloittamiseen. Ilman käytännön testausta, nämä ohjeet ovat vasta lähtöpiste. Mentoroinnista on ehdottomasti järkevintä järjestää ensin ns. Pilotointi, jossa työkalujen toimivuutta päästään testaamaan. Pienemmällä kohderyhmällä myös mahdollisesti tarvittavien muutosten läpivienti on helpompaa eikä työllistä järjestävää organisaatiota liiaksi.

Motivaation syntyyn ja olemukseen löytyi useita tutkimuksia ja artikkeleita. Havaintona oli, että motivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset, että ulkoiset tavoitteet, synnynnäiset tarpeet kuin kehitettävissä olevat ominaisuudetkin. Sisäinen motivaatio, joka syntyy ihmisen omista mielenkiinnonkohteista, usein ohjaa tavoitteita. Päätöksenteon harhojen miettiminen sai huomaamaan, kuinka helposti ihminen kuvittelee ajattelevansa rationaalisesti, mutta itseasiassa ei niin teekään. Asioiden tiedostaminen auttaa sekä mentoreita, että mentoroitavia ymmärtämään syvällisemmin syitä päätöksille sekä toivottavasti välttämään ns. huonoja päätöksiä.

Seuraavassa osiossa on esitetty SDN -yhteisölle kehitetty mentorointiohjelman runko.

## 7.2 SDN mentorointiohjelma

Mentorointiohjelma on jaettu kuuteen osa-alueeseen, joihin sisältyy seuraavia yksityiskohtia:

1. Rakenteellisesti mentorointi toteutetaan henkilökohtaisena mentorointina. Tämä muoto on todettu kaikkein tehokkaimmaksi mentorointitavaksi ja suoritettussa kyselytutkimuksessa, se sai eniten kannatusta. Tässä tulee myös huomioida mahdollisuus käänteiseen mentorointiin, koska se toimintatapana ei sulje pois henkilökohtaista mentorointia.
2. Aikatauluksi on valittu kalenteriperusteinen mentorointi. Tämä mahdollistaa selkeän kuukausittaisen struktuurin käytön. Nyt suunnitellun mukaisesti, mentorointiohjelma kestää kalenterivuoden 2021. Vuosiperusteisen aikataulun haasteena voidaan pitää sitä, että mikäli ohjelma halutaan järjestää joka vuosi, tulisi uuden ohjelman suunnittelu aloittaa jo syksyllä 2021, kun edellinen ohjelma on vielä käynnissä. Tämä voi olla henkilöresurssien kannalta liian vaikea tilanne, joten vaihtoehtoisesti mentorointia voisi jatkaa non-stop periaatteen mukaan. Tällöin mentorointiohjelma käynnistyy aina sopivien parien löytyttyä.
3. Mentorointiparien muodostuksessa halukkaat voivat hakea mukaan ohjelmaan täyttämällä web -hakemuksen, joka on liitteessä 6. Parit muodostetaan kiinnostusten perusteella SDN -fasilitaattorin toimesta. Kirjallisuudessa ja kyselytutkimusten perusteella henkilökemialla on suuri merkitys prosessin onnistumisen kannalta. Pareja ohjeistetaan siis olemaan yhteydessä fasilitaattoriin, mikäli kokee ettei mentorointi tule onnistumaan valitun parin kanssa. Mentorointipareille lähetetään sähköpostitse tietopaketti mentorointiohjelmasta, sekä kutsu aloitustapahtumaan. Mentoroinnin ohjenuora (liite 7) antaa tukea aiheeseen orientoitumiseen. Omien tavoitteiden määrittelyn selkeyttämiseksi kukin täyttää ajatuskarttana toimivan Mentoring canvas -kehitystyökalun omalta osaltaan. SDN Mentoring canvas on liitteessä 8. Ohjeistuksessa myös muistutetaan, ettei mentorointiparien vaihtaminen ehkä onnistu. Ne henkilöt, keille ei tällä kertaa pystytty järjestämään mentoria tai mentoroitavaa, ovat etusijalla seuraavan kerran järjestettävässä mentorointiohjelmassa.

4. Mentorointi aloitetaan aloitustapahtumalla. Benchmark -mentorointiohjelmista osassa aloituksesta ohjeistettiin mentoroitavaa olemaan yhteydessä mentoriin ja sopimaan ensimmäisen tapaamisen. Aiheen kirjallisuus kuitenkin tukee erillisen mentorointitapahtuman järjestämistä, jotta tutustuminen helpottuisi. Tutustumista ja tavoitteiden määrittelyä varten, mentorointiparit täydentävät mentoring canvas -ajatuskartan yhteiset osiot aloitustapahtumassa.

5. Mentoroinnissa parit sopivat yhteydenpito tavoista. Tavoitteena on, että parit ovat yhteydessä kuukausittain. Tapaamisten määrät ja kestot voivat vaihdella tilanteiden mukaan. Fasilitaattori on säännöllisesti yhteydessä pareihin ja on toivottavaa, että he voisivat päivittää "kuulumisiaan" aika ajoin myös fasilitaattorille päin.

Mentoroinnin aikana voidaan järjestää aiheita tukevia teematapahtumia. Mentoroinnin kannalta nämä eivät ole välttämättömiä, mutta ne antavat organisaatiolle hyvän mahdollisuuden tuoda esille ajankohtaisia aiheita. Lisäksi tapahtumat voivat toimia hyvinä markkinointi -rekrytointitapahtumina koko SDN- yhteisölle tai sen tuleville mentorointiohjelmille.

6. Kalenteripohjaisessa mentoroinnin lopetukselle on määritelty jokin tietty päivämäärä. Lopetus voidaan tehdä myös niin, että osapuolille lähetetään kiitoskirjelmä ja palautekysely sähköpostitse. Lopetustilaisuudessa kuitenkin on mahdollista käydä prosessia paremmin läpi, jotta kokemusten perusteella voidaan kehittää tulevia ohjelmia.

Liitteen 5. projektikaaviossa on esitetty mentorointiohjelman kulku aikajanalla valmisteluvaiheista töistä toteutukseen. Kuviossa 16 on kuvattu mentorointiohjelman eteneminen vaiheittain.



Kuvio 16. SDN mentorointiohjelman eteneminen vaiheittain

SDN - yhteisölle on laadittu seuraavat lomakepohjat ja ohjeistukset mentorointiohjelman tueksi:

Liite 5. Excel -pohjainen SDN mentoroinnin projektikaavio myöhempää täydennystä ja päivityksistä varten. Kaaviossa mentorointiohjelmaa edeltävät tehtävät ja mentoroinnin aikana tapahtuvat toiminnot on esitetty muokattavassa taulukko muodossa. Tarvittavien henkilöresurssien määrä on havainnollistettu kunkin aihealueen yhteyteen

Liite 6. Excel -pohjainen SDN mentorointiparien hakulomake verkkosivuille. Parin muodostuksessa osapuolien on hyvä tuoda esiin ydinosaamisensa ja kiinnostuksen kohteensa. Verkkosivuilla esillä oleva kysely on kuitenkin hyvää pitää lyhyenä ja tarvittaessa fasilitaattori voi kysyä hakijoilta lisätietoja, jotta hakemuksien läpikäymisestä ei tule liian raskasta prosessia.

Liite 7. Word -pohjainen mentoroinnin ohjenuora mentorille ja mentoroitavalle. Mentorointiohje selkeyttää mentoroinnin tavoitteita ja pelisääntöjä mentorointipareille. Tiedot on hyvä pitää riittävän generisinä, jotta minimoidaan mentorointiohjelmaa aloitettaessa päivitettävien lomakkeiden määrä.

Liite 8. Excel -pohjainen Mentoring canvas mentorointiparien täydennettäväksi. Mentorin canvas toimii mentorointipareilla tutustumisvälineenä sekä auttaa kumpaakin osapuolta selkeyttämään omia ja yhteisiä tavoitteita.

## 8 Johtopäätökset ja toimenpiteet

Tutkimukset ovat vastanneet tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla on voitu luoda toimiva pohja mentorointiohjelman aloittamiseen. Kyselytutkimusten ja sisältöanalyysin vastausten perusteella mentoreita motivoi auttamisen halu ja halu oppia uusia asioita. Mentorointiohjelman toteuttamisessa tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi etenkin ohjelman markkinoinnissa. Mentoroitavien kohdalla tärkeimmäksi osallistumisen motiiviksi nousi halu kehittää tulevaisuuttaan. Kiinnostuksen herättämiseksi mentorointiprosessissa tulisi olla mahdollisuus monipuoliseen oppimiseen, esimerkiksi teematapahtumien muodossa.

Mentorointiohjelman onnistumiseksi SDN -yhteisöllä tulee olla henkilö, kenellä on aikaa keskittyä toteuttaa mentorointiohjelmaa ja tarvittaessa auttaa sen osapuolia.

Mentoroinnin rakenne osiossa ovat esiteltyinä henkilökohtaisen- ja käänteisen mentoroinnin lisäksi, myös ryhmämentorointi sekä tutor -mentorointi. Nämä olisivat hyödyllisiä mentorointitapoja myös SDN -yhteisölle, mutta mentoroinnin aloittamista henkilökohtaisella mentoroinnilla tukevat, niin kirjallisuus, kyselyn kautta saadut vastaukset sekä analysoidut mentorointikokemuksetkin.

Kerätyt mentorointikokemukset antoivat varsin luontevan kuvan mentorointiprosessista. Sen avulla havaittiin, ettei mentorin tarvitse olla kaikki tietävä mestari, vaan että, tärkeämpää on kiinnostus mentoroitavan tavoitteita ja kehittymistä kohtaan. Tämä toivottavasti rohkaisee ihmisiä ryhtymään mentoriksi. Kokemusten perusteella havaittiin myös, että yhteydenpidon ei tarvitse loppua mentorointiohjelman loppumiseen. Mentorointiparit ovat ystävystyneet ja tapaamisia jatketaan joskus ammatillisesti, joskus vaikka retkeilyn puitteissa.

Jotta olisi voitu tarkastella mentorointiin osallistuvien mentorointiohjelmaan motivoitumista, tutkimusasetelma olisi tullut olla toisenlainen. Nyt etenkin kirjallinen verkkoaineisto lähinnä vahvisti sitä olettaa, että mentorointiohjelmiin osallistuneet ovat yleisesti hyvin tyytyväisiä mentorointiohjelmiin. Osasta vastauksia heijastui se tilanne, että vaikka ohjelma ei ehkä heti toteuttanut tai "auttanut" heitä saavuttamaan tavoitteita, yleisvaikutelma oli kuitenkin hyvin positiivinen ja henkilökohtaisten kontaktien löytymisestä oltiin tyytyväisiä. Mikäli tutkimusasetelmassa olisi voitu perehtyä esimerkiksi johonkin käynnissä olevaan mentorointiohjelmaan kokonaisvaltaisesti järjestäjän, mentoreiden ja mentoroitavien näkökulmia tutkien, tulokset todennäköisesti antaisivat paljon konkreettisemmän kuvan mentorointiohjelmasta ja mahdollisista kehityskohteista.



Toimeksiantajan edustaja luki opinnäytetyön ennen julkaisua ja uskoo työstä olevan paljon käytännön hyötyä tulevaan mentorointiohjelmaan. Tämän kehittämistyön tutkimusosa voi toimia lähtökohtana SDN -yhteisön jatkotutkimuksille, joissa toimintaa voidaan kehittää ja tarvittaessa jalostaa uudelleenlaiseksi. Jatkotutkimuksina tälle kehittämistehtävälle ehdotan mentorointiohjelmalle pilotointia ja lanseeraussuunnitelmaa. Mentorointiohjelmalla voisi myös olla vaikutusta SDN -yhteisön imagoon ja tunnettavuuteen. Suomessa toteutettavan ohjelman avulla mentorointiohjelma voidaan lanseerata käyttöön myös muissa maissa, missä SDN -yhteisöllä on toimintaa. Toivottavasti ohjelman avulla voidaan myös houkutella uusia jäseniä yhteisön pariin.

## Lähteet

## Painetut

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. 2005. Syty ja Sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Blanchard, K., Diaz-Ortiz, C. 2017. One Minute mentoring. How to find and work with a mentor - and why you'll benefit for being one. London: Thorsons.

Collins, K. M. T. 2010. Advantages sampling designs in mixed research. Teoksessa A. Tashakkori & C. Teddlie (Ed.) Mixed Methods in Social & Behavioral Research: Thousand Oaks (Calif.): Sage Cop, 359.

Crawford, C.J. 2010. Managers guide to mentoring. The McGraw-Hill Companies, Inc. Unites states of America.

Cramerer, C.F., Fehr, E., Glimcher, P.W. & Poldrack. 2009. Neuroeconomics. Decision Making and the Brain. Elsevier Inc. China.

Franken, R.E. 2007. Human motivation. 6th. ed. Belmont: Thomson.

Gagne, M. 2014. Oxford Library of Psychology. Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press. Incorporated.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching-valmennus ja sparraa menestykseen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Hansaprint Oy.

Leontiev, D.A. 2012. Motivation, Consciousness and Self-Regulatory. Nova Science Publishers. Incorporated.

Morse, J. 2010. Procedures and practice of mixed method design. Teoksessa A. Tashakkori & C. Teddlie (Ed.) Mixed Methods in Social & Behavioral Research: Thousand Oaks (Calif.): Sage Cop, 340.

Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-Kustannus.

Kahneman, D. 2012. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra cognita.

Karreinen, L. Halonen, M. & Tennilä, M. (toim.) 2017. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. 3.painos. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11.painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Lindblom-Ylänne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L. & Ronkainen, S. 2011. Tutkimuksen voima-  
sanat. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio.  
Helsinki: Edita.

Onwuegbuzie, A. J. & Combs, J.P. 2010. Emergent data analysis techniques in mixed methods  
research. Teoksessa A. Tashakkori & C. Teddlie (Ed.) Mixed Methods in Social & Behavioral Re-  
search: Thousand Oaks (Calif.): Sage Cop, 399-401, 409.

Porkka, S-T. & Tenhunen, T. 2015. Vapaaehtoistyön työhöjauksen erityispiirteitä. Sälekarin  
Kirjapaino Oy.

Rennison, N. 2001. Freud & Psychoanalysis. Vermont: Trafalgar Square Publishing.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ryan, M.R & Deci, E.L. 2017. Self-determination Theory. Basic Psychological needs in Motiva-  
tion, Development, and Wellness. New York: Guilford Press.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3.  
uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Seppänen, L. 2018. Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja. Fintra.

The Art of Service. 2011. Cloud Computing Best Practice Guide Specialist. Software as a Ser-  
vice & Web Applications. Brisbane. Australia

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 6. uudistettu painos.  
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. 2009. Nudge: Improving decisions about health, wealth and hap-  
piness. London: Penguin Books cop.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2007. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

#### Sähköiset

Aalto-yliopisto. Viitattu 10.4.2020.

[https://www.aalto.fi/fi/alumneille/mentorointiohjelma-aalto-yliopiston-alumneille-ja-opis-  
kelijoille](https://www.aalto.fi/fi/alumneille/mentorointiohjelma-aalto-yliopiston-alumneille-ja-opis-<br/>kelijoille)

Anghelcev, G. & Eighmey, J. 2013. The impact if extrinsic incentives on students' willingness  
to volunteer as peer mentors: Implication for advertising education. Viitattu 4.2.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1494054437?accountid=12003>

Alfes, K., Antunes, B. & Shantz, A.D. 2017. The management of volunteers - what can human  
reseuces do? A review ans resourch agenda. Viitattu 27.3.2020.

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=454ab212-7918-4309-ba5d-c30a220c322b%40sdc-v-sessmgr01>

Alanstars. 2014. Design your mentor experience... The Mentori canvas. Viitattu 12.4.2020.  
<https://clunky.com.au/2014/07/23/design-your-mentor-experience-the-mentor-canvas/>

Allen, T.D., Eby, L.T., Chao, G.T & Bauer, T.N. 2017. Taking stock of two relational aspects of the organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. Viitattu 27.3.2020.  
<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=2e2b5e34-62b5-46fc-bc57-8bb88105be0f%40sdc-v-sessmgr01>

Allen, T.D., Poteet, M.L., Russel, J.E.A. & Dobbins, G.H. 1997. A Field study of factors Related to Supervisors' Willingness to mentor Others. Viitattu 25.3.2020.  
[https://www.researchgate.net/profile/Tammy\\_Allen2/publication/229143512\\_A\\_Field\\_Study\\_of\\_Factors\\_Related\\_to\\_Supervisors'\\_Willingness\\_to\\_Mentor\\_Others/links/5a455e59a6fdcce1971a5ae6/A-Field-Study-of-Factors-Related-to-Supervisors-Willingness-to-Mentor-Others.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tammy_Allen2/publication/229143512_A_Field_Study_of_Factors_Related_to_Supervisors'_Willingness_to_Mentor_Others/links/5a455e59a6fdcce1971a5ae6/A-Field-Study-of-Factors-Related-to-Supervisors-Willingness-to-Mentor-Others.pdf)

Baugh, S.G. & Sullivan, S.E. 2005. Mentoring and career Development. Viitattu 20.3.2020.  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/219386613?accountid=12003>

Bear, S.E. & Hwang, A. 2015. Who mentors? Contextual prosocial motivation and willingness to be a mentor. Viitattu 27.3.2020.  
<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=988349a7-d05d-4ddb-8dd0-347ff8802ebe%40pdc-v-sessmgr02>

Chao, Y-C. 2011. Decision-making biases in the alliance life cycle. Viitattu 21.3.2020.  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/857707107>

Covington, M.V. & Dray, E. 2002. The development course of achievement Motivation: A need-Based Approach. Teoksessa A. Wigfield & J.S. Eccles (Ed.) Development of Achievement Motivation. Academic Press 2002. Viitattu 3.5.2020.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=294585>

Dehaze, A. Why every big company should encourage reverse mentoring? Viitattu 10.1.2020.  
<https://www.linkedin.com/pulse/why-every-big-company-should-encourage-reverse-mentoring-alain-dehaze>

Fleming, S.M., Thomas, C.L. & Dolan, R.J. 2010. Overcoming status quo bias in the human brain. Viitattu 7.3.2020.  
<https://www.pnas.org/content/pnas/107/13/6005.full.pdf>

Freeman, R.B. 1997. Working for nothing: The supply of volunteer labor. Viitattu 20.3.2020.  
<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3006fc29-daaf-4697-9f23-a69d5ce51169%40sessionmgr4006>

Gonçalves, D. 2015. How I taught prospect theory to my son. Viitattu 28.2.2020.  
<https://www.behavioraleconomics.com/ohow-i-taught-prospect-theory-to-my-son/>

Gunyon, J.S. 2007. Leadership development through mentoring: An exploratory investigation of adult volunteer perceptions about the value of mentoring. Viitattu 24.3.2020.  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/304721381/59913799AAA74FC8PQ/2?accountid=12003>

Havercamp, S.M. & Reiss, S. 2003. A Comprehensive Assessment of Human Strivings: Test-Retest Reliability and Validity of the Reiss Profile. Viitattu 19.5.2020.

<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=5fa7ab18-9870-4d3f-b83e-f99cb20a8280%40pdc-v-sessmgr05>

Hildreth, P. M. & Kimble, C. 2002. The duality of knowledge. Viitattu 19.5.2020  
<https://poseidon01.ssrn.com/deliv-ery.php?ID=432106001013078073029070067004093113002025093035058063121102107120075125091085103066102029123005005035117116003094094101071121013008066061053121103097099002117070059052008009001086110080021068082092027064120079089124124011102028104089003126101111123&EXT=pdf>

Heath, C., Larrick, R.P. & Wu, G. 1999. Goals as Reference Points. Viitattu 12.2.2020.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.3054&rep=rep1&type=pdf>

Honkanen, H. Arena -Nova Oy. Viitattu 2.11.2019.  
[https://arenanova.fi/?page\\_id=257](https://arenanova.fi/?page_id=257)

Helsinginseudun kauppakamari. Viitattu 19.1.2019.  
<https://www.kauppakamari.fi/kauppakamarin-mentorointiohjelma.html>

Hernandez, P.R., Bloodhart, B., Barners, R., Adams, A.S., Clinton, S.M., Pollack, I., Godfrey, E., Burt, M.B. & Fisher, E.V. 2017. Promoting professional identity, motivation and persistence: Benefits of an informal mentoring program for female undergraduate students. Viitattu 29.3.2020  
<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=64a4c77d-37b2-4d73-8263-d780ded64635%40pdc-v-sessmgr03>

Holmes, E. 2014. What next after School? : All You Need to Know About Work, Travel and Study. 197-205 Chapter 14. Voluntary work. Viitattu 15.5.2020.  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1810340719/fulltextPDF/798F8C2534864491PQ/1?accountid=12003&segment=DefBooks>

Holt, D.T., Markova, G., Dhaenens, A.J., Marter, L.E. & Heilmann, S.G. 2016. Formal or Informal Mentoring: What drives Employees to seek Informal Mentors? Viitattu 11.5.2020  
<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cada7e8b-993a-4a95-a1d4-0fada4fe2cb3%40pdc-v-sessmgr04>

IxDA Sydney. Viitattu 10.4.2020.  
<https://ixdasydney.org/mentoring/>

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Libris Oy. Viitattu 19.1.2020.  
<https://www.akavaneritysalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>

Johnson, D.D.P. & Fowler, J.H. 2011. The evolution of confidence. Viitattu 18.1.2020.  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/894273262/fulltextPDF/FAD52B83D2434E41PQ/1?accountid=12003>

Johnson, J.A. 2007. Getting and staying involved: what motivates volunteers in a non-profit organization? Viitattu 2.3.2020.  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/304720694/fulltextPDF/B78170B481A94147PQ/3?accountid=12003>

Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect Theory. Viitattu 11.5.2020.  
[http://oer2go.org:81/wikipedia\\_en\\_all\\_novid\\_2017-08/A/Prospect\\_theory.html](http://oer2go.org:81/wikipedia_en_all_novid_2017-08/A/Prospect_theory.html)

Kansalaisareena. Mitä on vapaaehtoistyö. Viitattu 1.5.2020.  
<http://www.kansalaisareena.fi/jeesaan/mita-on-vapaaehtoistyö/>

Keramidas, N.L. 2017. Personality, Proteges-initiations of mentoring relationships and Mentoring received in Doctoral Programs. Viitattu 20.3.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1979768155/5417A311355943AFPQ/2?accountid=12003>

Kiiski-Kataja, E. 2013. Sitran trendit. Länsimaisen työn radikaali murros. Viitattu 30.12.2019.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-lansimaisen-tyon-radikaali-murros/>

Kirjallisuuden vientikeskus FILI. Viitattu 10.4.2020.

<https://www.finlit.fi/fili/>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0 Viitattu 9.5.2020.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:1.\(20\)Mentorointi\(20\)kehitt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\):Mit\(\(e4\)\(\(20\)mentorointi\(20\)on?\(\(20\):Mentoroinnin\(20\)kehittyminen\(20\)/piste:b38](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:1.(20)Mentorointi(20)kehitt((e4)((e4)((20):Mit((e4)((20)mentorointi(20)on?((20):Mentoroinnin(20)kehittyminen(20)/piste:b38)

Labin, J. 2012. Mentoring Programs that work. Viitattu 4.4.2020.

<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0Njk-zMDVfX0FO0?sid=d306936e-5ffb-49bb-944b-3b3e2a0e48e1@sessionmgr101&vid=3&format=EK&rid=1>

Lundbom, P. & Herranen, J. 2011. Sosiaalinen vahvistaminen kokemuksina ja käytänteinä. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.5.2020.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38289/978-952-456-114-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

McClinton 2018. Mentoring at Minotary Serving Institutions: Theory, Design, Practice and Impact. Viitattu 5.5.2020.

<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHR3d19fMTgxMjYyOV9fQU41?sid=a285d8d4-9d08-4aa2-8270-1b8a08a93733@sessionmgr101&vid=0&format=EB&rid=1>

Management Institut Bochum. Viitattu 25.3.2020.

<https://www.mentoring4.de/mentoring-canvas/>

Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation. Viitattu 27.4.2020.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>

Meier, S. & Stutzer, A. 2006. Is volunteering Rewarding in itself? Viitattu 27.4.2020.

<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c583c741-d667-4e42-a01f-9419a5d283e2%40pdc-v-sessmgr05>

Messer, M. 2003. Building an effective mentoring program. Viitattu 8.4.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/229779430/fulltextPDF/DC851E9DFE6142C4PQ/1?accountid=12003>

MPS-Yhtiöt. Viitattu 10.4.2020.

<https://www.mps.fi/fi/mentorointi-ja-business-coaching/mentorointi.html>

Naisjohtajat. Viitattu 19.1.2019.

<https://naisjohtajat.fi/>

Nonaka, I. & von Krogh, G. 2009. Perspective. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. Viitattu 15.5.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/213830638/fulltextPDF/A82C916D0205481EPQ/1?accountid=12003>

Nottingham, S.L., Mazerolle, S.M. & Barret, J.L. 2017. Effective Characteristics of Formal Mentoring Relationships: The National Athletic Trainers' Association Research Mentor Program. Viitattu 19.5.2020.

<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1fbe033c-ab0b-4fee-b9e9-b945d76bb0dc%40pdc-v-sessmgr01>

Pierce, J.L. 1983. Job attitude and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations. American Psychological Association Inc. Viitattu 29.12.2019.

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2f436fd1-ae7c-45b7-996c-15fd0280bf4d%40sessionmgr4007>

Phillips, M.H. & Phillips, L.C. 2010. Volunteer motivation and reward preference: An empirical study of volunteerism in a Large, Not-For-Profit organization. Viitattu 27.3.2020.

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3ba53524-4b11-4313-9513-cec328c23b20%40sessionmgr4007>

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Viitattu 5.5.2020.

[https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/valmentava-mentorointi-2019#kohta:Osa\(\(20\)\)\(\(\(:\(20\)Valmentava\(\(20\)mentorointi\(\(20\)nyt\(:Miksi\(\(20\)kirja\(\(20\)valmentavasta\(\(20\)mentoroinnista?:\(Mentorointi\(\(20\)rakentaa\(\(20\)valmentavaa\(\(20\)kulttuuria](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/valmentava-mentorointi-2019#kohta:Osa((20))(((:(20)Valmentava((20)mentorointi((20)nyt(:Miksi((20)kirja((20)valmentavasta((20)mentoroinnista?:(Mentorointi((20)rakentaa((20)valmentavaa((20)kulttuuria)

Rudnitsky, M. 2003. Motivated mentors: An examination of the Construct of Motivation to Mentor, its Antecedents and its Consequences. Viitattu 29.10.2019.

<https://spectrum.library.concordia.ca/2237/1/MQ83958.pdf>

Soininen, H. Onnistunut mentorointiprosessi. Viitattu 19.1.2020.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80087/gradu03137.pdf?sequence=1&isAlloved=y>

Service Desing Network verkkosivut. Viitattu 1.7.2019.

<https://www.service-design-network.org/>

Skoglund, A.G.2006. Do not forget about your volunteers: A Qualitative Analysis of factors influencing volunteer turnover. Viitattu 15.2.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/210566384/801BF21A47C34139PQ/4?accountid=12003>

Stain, D.D. 2011. What motivates people to volunteer? A Survey research study to analyze characteristics and motives of individuals that donate time. Viitattu 17.3.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/919023081/23E2638894C7489BPQ/2?accountid=12003>

Stebbins, R.A. 2001. Serious Leisure. Viitattu 27.4.2020.

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=3f97faa3-0fba-41c3-b508-0ae27322c0ec%40sessionmgr4008>

Steinmann, N. 2017. Crucial Mentoring Conversations: Guiding and Leading. Viitattu 19.5.2020.

<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE1MjUyOTdfX0FO0?sid=d9f0cb3c-4dd7-4744-b542-d5646f591802%40pdc-v-sessmgr05&vid=2&format=EB&rid=1>

Suomen Asiakastieto. Viitattu 15.3.2020.

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/haku?type=BUSINESS&q=Mentorointi>

Suomen Ekonomit. Viitattu 10.4.2020.

<https://www.ekonomit.fi/mentorointiohjelma>

Sunstein, C. R. 2015. Active choosing or default rules? The policymaker's dilemma. Viitattu 7.3.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1760238353/?pq-origsite=primo>

Stukas, A.A., Snyder, M. & Clary, E. G. 1999. The effect of "mandatory volunteerism" on intention to volunteer. Viitattu 27.4.2020.

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ee0b8b31-19dc-4cbb-9a00-fdad097b49e8%40sessionmgr4008>

Talouselämä. Mentorointi kykeni muuttamaan - ei enää vanhojen partojen touhua. Viitattu 19.1.2020

<https://www.talouselama.fi/uutiset/mentorointi-kykeni-muuttamaan-ei-ena-vanhojen-partojen-touhua/9c576d4e-cee0-336d-a992-3308d707a93c>

Taylor, R.F. 2004. Extending conceptual boundaries: work, voluntary work and employment. Viitattu 1.5.2020.

<https://pdfs.semanticscholar.org/694d/a3726b45de4403d4b4d59092ff1f282f9387.pdf>

Tilastokeskus. Viitattu 9.11.2019.

<https://www.stat.fi/fi/luokitukset/ikakausi/>

Työterveyslaitos. Työn Imu. Viitattu 1.7.2019.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Nuoret yrittäjät. Viitattu 19.1.2020

<https://www.yrittajat.fi/yrittajat/nuoret-yrittajat/a/mentorointi-609328>

Viestinnän ammattilaiset Procom. Viitattu 10.4.2020.

<https://procom.fi/mentorointikansio/>

Vorobieva, A. E. & Akbarova, A.A. 2015. The Analysis and the perspectives of studying basic and special types of self-determination to A.L Zhuravlev's and A.B. Kupreichenko's concept. Viitattu 20.3.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1779963557/fulltextPDF/F755626C23C34A17PQ/1?accountid=12003>

Weingarten, E. Bhatia, E. & Mellers, B. 2018. Multiple goals as reference points: One failure makes everything else feel worse. Viitattu 27.2.2020

<http://pdfs.semanticscholar.org/e308/21c88af20bd3a8760b5fce4c4490ac69d665.pdf>

Wigfield, A. & Eccles, J.S. 2002. Development of Achievement motivation. Viitattu 3.5.2020.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=294585>

Julkaisemattomat

Haastattelu 12.06.2019. SDN Finland Tarja Chydenius ja Eliisa Sarkkinen.

Haastattelu 10.09.2019. IxDA Finland, Monialainen palvelumuotoilija Ville Tirkkonen



## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen kulku ja teoreettinen viitekehys.....	10
Kuvio 2. Työelämäohjaajia (Kupias & Salo 2014) .....	13
Kuvio 3. Yhteenveto mentorointiohjelmien sisältöjen vertailusta .....	23
Kuvio 4. Esimerkki palvelupolusta. (mukailtu Tuulaniemi 2011) .....	24
Kuvio 5. Muuttujat ja mahdolliset mitta-asteikot (Nummenmaa 2004, mukailten) .....	37
Kuvio 6. Kehittämistyön vaiheet .....	37
Kuvio 7. Sisältöanalyysin rakenne (Krippendorff 2004, 30) .....	41
Kuvio 8. Kyselytutkimukseen vastanneiden elämäntilanne, n=60 .....	43
Kuvio 9. Kyselytutkimukseen vastanneiden ikäjakauma, n=60.....	43
Kuvio 10. Kyselytutkimukseen vastanneiden mentorointiin osallistuminen, n=60.....	44
Kuvio 11. Vastaukset kysymykseen, mikä on mentorille henkilökohtaisesti tärkeää, n= 49 ...	45
Kuvio 12. Vastaukset kysymykseen, mikä on mentoroitavalle henkilökohtaisesti tärkeää, n= 49 .....	46
Kuvio 13. Vertailu vastauksen “halu oppia uusia asioita” esiintyvyyteen kysymyksessä “mikä on mentorille tärkeintä mentoroinnissa, n= 49 .....	47
Kuvio 14. Vertailu vastauksen “halu oppia uusia asioita” esiintyvyyteen kysymyksessä “mikä on mentoroitavalle tärkeintä mentoroinnissa, n= 49.....	47
Kuvio 15. Vastausten jakautuminen kysymyksessä “mitkä kaksi mentorointitapaa olisivat teille mieluisimpia?”, n=47 .....	48
Kuvio 16. SDN mentorointiohjelman eteneminen vaiheittain .....	55

## Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki mentorointiohjelman liiketoimintasuunnitelmasta (mukailtu Labin 2017) .....	17
Taulukko 2. Mentoroitavan ja mentorin edut (Labin 2017).....	18
Taulukko 3. Mentorointiohjelmien rakennetyypit (mukailtu Labin 2017) .....	19

## Liitteet

Liite 1: Yhteenveto mentoroinnin aikataulutuksellisista suoritustavoista (Labin 2012). .....	68
Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset .....	69
Liite 3. Sisältöanalyysin luokittelu: Mentorit.....	72
Liite 4. Sisältöanalyysin luokittelu: Mentoroitavat .....	73
Liite 5. SDN Mentoroinnin projektikaavio .....	74
Liite 6. SDN Mentoroitiparien hakulomake verkkosivuille .....	75
Liite 7. SDN Mentoroinnin ohjenuora .....	76
Liite 8. SDN Mentoring Canvas.....	78

Liite 1: Yhteenveto mentoroinnin aikataulutuksellisista suoritustavoista (Labin 2012).

	<b>Kalenteri perusteinen</b>	<b>Avoin</b>	<b>Ohjelmallinen</b>
<b>Kuvaus</b>	*Käytössä vuosittain aina samana ajanjaksona, esim. syyskuusta huhtikuuhun. *Selkeä ohjelma kuu-kausittain.	*Ohjelmaan voi liittyä ja erota mihin aikaan vuodesta tahansa, mutta rakenne ja kesto voi olla samalla tavalla määriteltyä kuin kalenteriperusteisessa mentoroinnissa	*Käytössä, kun halutaan mentoroinnin avulla julkaista organisaatiossa jokin uusia, koko yhteisöä koskeva asia tai uudistus. *Ajan jaksoittain toistuva tapahtuma.
<b>Plussat</b>	*Tuloksien mitattavuus ja seuraamismahdollisuudet hyvät. *Helppo kohdistaa organisaation voimavarat tiettyyn ajanjaksoon etenkin aina uuden ohjelman alkaessa	*Toimii parhaiten ryhmämentoroinnissa tai tutor-mentoroinnissa, jos organisaatiolla ei ole mahdollisuutta hoitaa uusien pariin muodostamista	*Asiantuntija voi tuoda osaamisensa esille isolle joukolle yhtäaikaan
<b>Miinukset</b>	*Mukaan ei pääse kesken kauden. *Ohjelma voi menettää osallistujia taukojen aikana. *Voidaan kokea hierarkiseksi tai kankeaksi	*Henkilökohtaisen mentoroinnin järjestäminen ei tällä ratkaisulla ole toimiva vaihtoehto	*Väliaikaiseksi koetut tapahtumat eivät houkuta osallistujia samoin, kuin muut mentorointitavat
<b>Käytettävyys</b>	*Henkilökohtainen mentorointi *Käänteinen mentorointi *Ryhmämentorointi * Tutor-mentorointi	* Ryhmämentorointi * Tutor-mentorointi	* Ryhmämentorointi

## Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

**Mentorointi****Sivu 1**

Arvoisa vastaanottaja,

Tämän kyselyn avulla haluan kartoittaa, mikä teitä voisi motivoida lähtemään mentoriksi tai mentoroitavaksi.

**1. Valitkaa sukupuoli. \***

1. Nainen
2. Mies
3. Muu

**2. Mikä on elämäntilanteenne? Valitkaa tämän hetkistä tilannettanne parhaiten kuvaava vaihtoehto. \***

1. Kokopäivätyössä
2. Osa-aikatyössä
3. Opiskelija
4. Perhevapaalla
5. Työtön
6. Eläkkeellä
- Muu, mikä?

**3. Minkä ikäinen olette? \***

1. 18-24 vuotias
2. 25-44 vuotias
4. 45-64 vuotias
6. Yli 65 vuotias

**Mikä on mielestänne Mentoroitavalle henkilökohtaisesti tärkeää mentoroinnissa? Valitkaa tärkeysaste klikkaamalla vastauskaalaa asteikolla 1-6 (1 = ei lainkaan tärkeää, 7= erittäin tärkeää)**

	1	2	3	4	5	6	7
Halu oppia uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksytyksi tuleminen tarve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uteliaisuus uusia asioita kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statuksen saavuttaminen tai ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisten kontaktien luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voittamisen halu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idealismi omiin kiinnostuksen kohteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus pyytää palkankorotusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Mikäli osallistuisitte mentorointiohjelmaan mentorina tai mentoroitavana, mitkä kaksi mentorointi tapaa olisivat teille mieluisimpia?**

1. Henkilökohtaiset tapaamiset
2. Ryhmämentorointi tilaisuuudet, joihin voi valmistautua ennalta
3. Pop up - mentorointi tapahtumat, joissa tapaamiset ovat spontaaneja
4. Verkkomentorointi/verkkokurssit
5. Yritysvierailut
6. Teematapaamiset (aiheena esim. urasuunnittelu tai ajankäytönhallinta)
- Joku muu, mikä

## Sivu 2

## 4. Oletteko osallistunut mentorointiohjelmiin? \*

1. Kyllä, mentorina
2. Kyllä, mentoroitavana
3. En ole osallistunut mentorointiohjelmiin

## 4. Mikä on mielestänne Mentorille henkilökohtaisesti tärkeää mentoroinnissa? Valitkaa tärkeysaste klikkaamalla vastauskaalaa asteikolla 1-6 (1 = ei lainkaan tärkeää, 7= erittäin tärkeää)

	1	2	3	4	5	6	7
Itsensä kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahallinen palkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auttamisen halu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksytyksi tuleminen tarve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisten kontaktien ylläpitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statuksen ylläpitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu oppia uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voittamisen halu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Koeetteko mentorointiohjelmiin osallistumisen omalla kohdallanne kiinnostavaksi? Valitkaa sopiva vaihtoehto. \*

1. Kyllä, olisin kiinnostunut toimimaan mentorina
2. Kyllä, olisin kiinnostunut mentoroitavana olemisesta
3. En ole kiinnostunut toimimaan mentorina tai mentoroitavana

Halutessanne voitte kirjoittaa tähän mentorointiin liittyviä ehdotuksia.

Jätättehän yhteystietonne, mikäli haluatte, että teihin ollaan yhteydessä mentorointiohjelmiin liittyen.

Etu ja sukunimi

sähköpostiosoite

puhelinnumero

## Liite 3. Sisältöanalyysin luokittelu: Mentorit

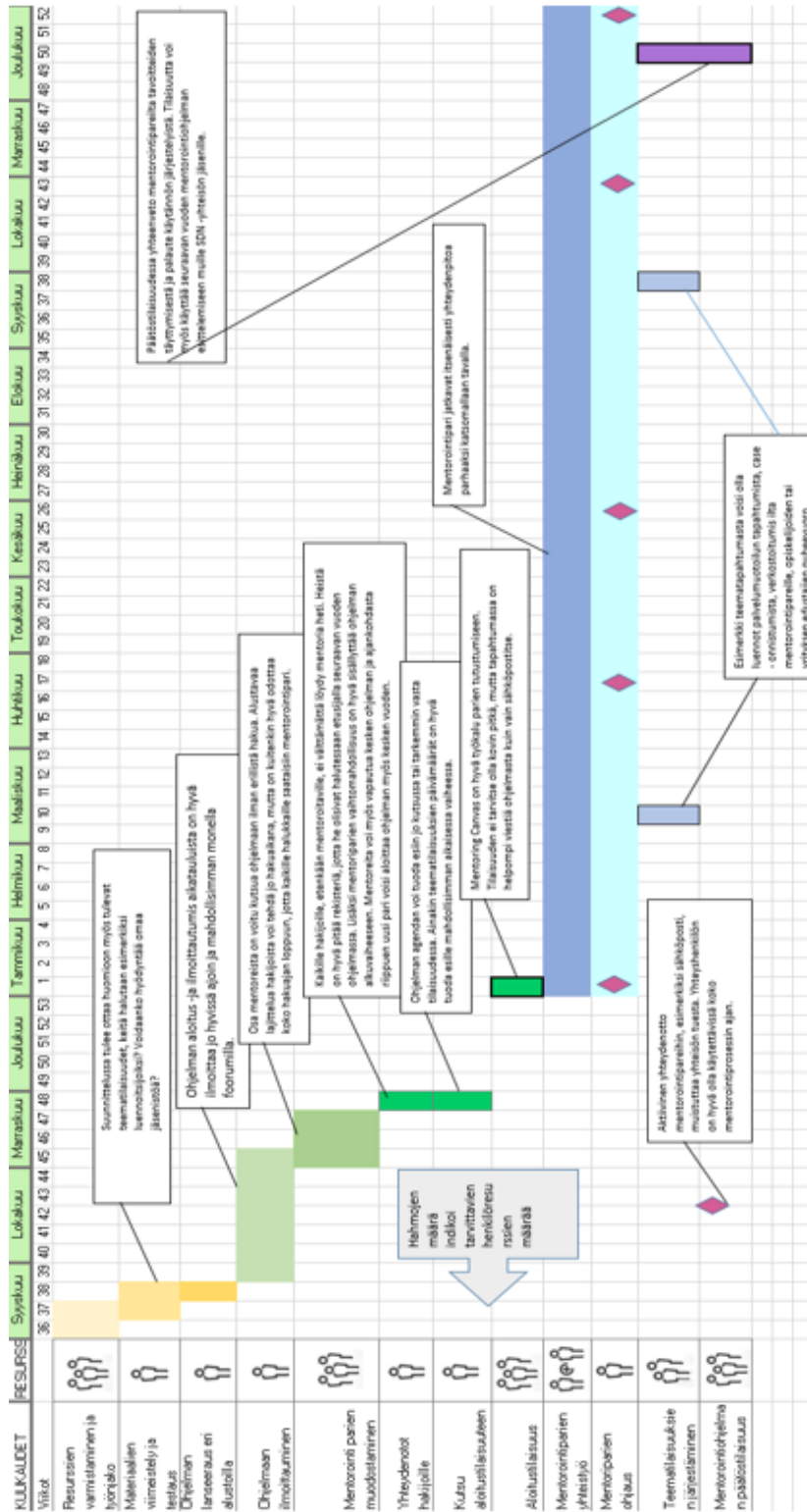
MENTORIT: Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Halu auttaa nuorempia tieteenharjoittajia, osaamisen jakaminen	Halu auttaa	Henkisten tavoitteiden täytyminen
Ilo kun voi auttamaan tavoitteiden saavuttamisessa		
Auttaa aktoria löytämään tasapaino työn ja muun elämän välillä		
Auttaminen tärkeintä, vuorovaikutuksen yhteyden hakeminen		
Kiitollisuus että on voinut auttaa		
Ystävyys ja tunne siitä, että pienilläkin teoilla voi auttaa ja vaikuttaa positiivisesti jonkun elämään.	Yhteistyö ja luottamus	Henkisten tavoitteiden täytyminen
Avoin kommunikaati, rehellisyys ja rentous		
Empatian tärkeys, kyky kuunnella ja asettua toisen asemaan: mitä enemmän annat sitä enemmän saat.		
Mentorointi on vuorovaikuttamista, tapa pitää aivot nuorena		
Hyvä yhteistyö, avoimuus ja luottamus. Säännöllisyys, sovitut aiheet, joustavuus, oppia aktorin toimialasta, johtamishaasteista, On saanut kierrättää omia kokemuksiaan.		
Molemmat oppivat, oivaltavat ja kasvavat.	Molemmin puolinen kehittyminen ja uudistuminen	Tulevaisuuden rakentaminen
Sama koulutustausta ja yhteys samantyyppisen parin		
Mentoroinnissa kehittyi itsekkin		
Näkee toisen kasvun ja kehityksen ja huomaa itsekkin osaavansa		
Molemminpuoliset oppimiskokemukset ja ahaa-elämykset		
Kasvukokemus, sparraus. Yritysten, toimialojen, sukupolvien, osaamisen, verkostoitumiseen, kokemusten jakamiseen ja yhdessä oppimiseen.		
Olen oppinut ihan hirveästi uusia asioita.		
Oma oppiminen, asioiden pallottelu, arvojen, vahvuuksiani, tavoitteiden, johtamisen kuuntelu ja haastaminen.		
Laittaa hyvän kiertämään, Omien ajatusten, valintojen ja taitojen sanallistaminen tekee hyvää.		
Visioiden toteutuminen ja sparraus.		
Sain toteuttaa juuri sitä, mistä pidän eli kokemukseni jakamista.	Asioiden näkeminen uudesta näkökulmasta	Tulevaisuuden rakentaminen
Toisten arvomaailmasta oppiminen, parempi kaikupohja omille ajatuksilleni. Käänteinen mentorointi.		
Haasteena ettei aktori ole varma mitä lopulta haluaa ja tavoittelee, molemmin puolinen tsemppaus ja sparrauskin.		
Muuttunut kuva työelämästä ja rekrytointiprosessista		




## Liite 4. Sisältöanalyysin luokittelu: Mentoroitavat

MENTOROITAVAT: Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Sparrailu, luottamus, haasteet, tavoitteiden kirjaaminen, jatkuva oppiminen ja kehittyminen</p> <p>Pidempi jakso, jonka aikana omaa elämää ja siihen liittyviä kysymyksiä oli mahdollista peilata luotettavan henkilön sparrailu omasta kehitymisestä - uusia näkemyksiä! sparrailu tulevaisuuden suunnitelmista.</p> <p>Luottamuksellinen sparraaminen ammattilaisen kanssa.</p> <p>Omaan alaan liittyvät syvälliset keskustelut, pystyttiin rakentamaan avoin, luottamuksellinen keskustelu. Joku vain minua varten. Voi avoimesti keskustella omista haasteista ja kehitymisestä</p> <p>Minulle oli aluksi vaikeaa määritellä, mitä projektilta toivoi Keskustelujen aiheet etukäteen mutta ei liian tarkkoja vaan go with the flow tyylillä edettiin</p> <p>Keskustelut loistavan mentorin kanssa loivat uskoa omaan osaamiseen ja antoi eväitä haasteellisiin projekteihin."</p> <p>Hyviä keskusteluja ja on saanut hyviä vastauksia ja omiin kysymyksiin toisennäköisiä mielipiteitä ja kommentteja</p>	<p>Kehittyminen keskustelujen ja sparrauksen avulla</p>	
<p>Omien osa-alueiden kartottaminen, työnhakuprosessi, vahvuudet ja heikkoudet</p> <p>Omaehtoisten vinkkien saaminen</p> <p>Uusia näkökulmia, myös työn ulkopuoliseen elämään.</p> <p>Olivallus millaista työtä haluaa tehdä ja näkemys ihmisen kokonaisuuden tärkeydestä</p> <p>Rohkeutta uskoa omiin havaintoihin, pysähtyminen ja asioiden pallottelu tekisi säännöllisin väliajoin hyvää</p> <p>Opin tosi paljon itsestäni ja sain paljon konkreettisia</p> <p>Hyvä palaute, henkistä tukea, ammattimaista ohjausta ja konkreettista tekemistä</p> <p>Käytetty aika korvaa sen kuinka paljon siinä voi oppia itsestään ja omista mahdollisuuksistaan</p> <p>Pystyin materiaalien kautta valmistautumaan hyvin siihen, että mitä on luvassa, muistiinpanot, vahva luottamussuhde, avoimuus, molemmat tasavertaisia keskustelijoina, itsensä kehittäminen ja oppiminen</p> <p>Vuorovaikutus ja ystävyyden syntyminen juuri sellaisen mentorin kanssa josta haaveilin</p> <p>Parasta päästä tapaamaan oman alansa huippuja, mentorin oleminen tukena</p>	<p>Itsensä löytäminen ja omien ominaisuuksien kehittäminen</p>	<p>Tulevaisuuden kehittäminen</p>

Liite 5. SDN Mentoroinnin projektikaavio



## Liite 6. SDN Mentorointiparien hakulomake verkkosivuille

			
<b>MENTORIN JA MENTOROIJAN HAKULOMAKE</b>			
Koko nimi	Sähköposti		Puhelin
Merkitse rastilla, haetko mentoriksi vai mentoroitavaksi?			
Haen mentoriksi	<input checked="" type="checkbox"/>	Haen mentoroitavaksi	<input checked="" type="checkbox"/>
Nykyinen työtehtävä tai opiskeluala:			
Aikaisemmat työtehtävät, voit myös lähettää CV:n sähköpostitse			
Keskeinen osaamisesi tai osa-alueet joita haluat kehittää.			
Teemat, joita haluaisit käsitellä mentorin/mentoroitavan kanssa, 2-4kpl			
Mitä odotat mentorointiohjelmalta?			
Millasen mentorin/mentoroitavan haluaisit itsellesi?			
Halutessasi voit ehdottaa itsellesi mentoria/mentoroitavaa.			

(mukailtu Kupias &amp; Salo 2014)

## Liite 7. SDN Mentoroinnin ohjenuora



### Mentoroinnin ohjenuora

Service Design Network on yhteisö, jonka tavoitteena on yhdistää eri alojen palvelumuotoilusta kiinnostuneita ammattilaisia, tai sellaisiksi haluavia henkilöitä yhteen. Tätä tavoitetta edistääksemme, olemme käynnistäneet mentorointiohjelman.

Kiitos, että olemme saaneet Teidät mukaan mentorointiohjelmaamme mentoriksi ja mentoritavaksi. Mentorointi antaa intoa ja suuntaa elämälle, sekä on toivottavasti teille molemmille antoisa kokemus! Muistattehan, että olemme täällä tukenanne, koko mentorointiprosessin ajan.

Olkaa siis tarvittaessa rohkeasti yhteydessä!

Tähän ohjeen tarkoituksena on antaa vinkkejä ja selkeyttää ajatuksia etenkin mentoroinnin alussa.

#### **Yleistä käytännön järjestelyistä:**

- i. Mentorointiohjelma alkaa aloitustilaisuudessa, johon olette saaneet kutsun.
- ii. Aloitustilaisuudessa ilmoitetaan mentorointiohjelmaan sisältyvät teematilaisuudet, luennot ja yritysvierailut.
- iii. Mentorointiparit on muodostettu aikaisemmin lähettämienne hakemusten perusteella - mikäli ette halua jatkaa mentorointiohjelmassa tai haluatte vaihtaa mentorointiparia, olkaa tästä mahdollisimman pian yhteydessä SDN yhteyshenkilöönne. Yhteystiedot ovat myös tämän ohjeen lopussa.
- iv. Huomioittehan, että uusien mentorointiparien muodostaminen riippuu pitkälti mentoreiden määrästä, eikä parien muodostaminen aina ole mahdollista.
- v. Ennen tilaisuutta toivomme, että perehdytte tähän ohjeeseen sekä täytätte omalta osaltanne SDN Mentoring Canvas kaavioon.

Kaavion voi tulostaa ja kirjoittaa käsin tai täyttää kohdat excelissä. Mentoring Canvas on luotu vastaamaan kysymykseen: "Mitä mentorointi tarkoittaa minun kohdallani?" Aloitustilaisuudessa mentorointipareille on varattu aikaa täydentää kaavion keskiosan "mentorointi" osuus sekä sopia alalaidassa olevista konkreettisista toimenpiteistä ja suunnitelmista.

*Mentorointikeskustelut ovat aina luottamuksellisia, ja keskustelujen eteenpäin jakamisesta tulee sopia yhteisesti.*

**Mentorin roolissa on hyvä huomioida seuraavat kohdat:**

- i. Ole tavoitettavissa
- ii. Luo positiivinen ilmapiiri ohjaukselle ja kehittymismahdollisuuksille
- iii. Kuuntele aktiivisesti
- iv. Anna tukea ja palautetta
- v. Auta ymmärtämään kokonaisuuksia
- vi. Tee aloitteita uusista suunnista
- vii. Ohjaa ongelman ratkaisussa
- viii. Yhdistä resursseja ja luo kontakteja tavoitteiden saavuttamiseksi
- ix. Tue mentoroitavan itseluottamusta
- x. Tunnista ja palkitse eteneminen

**Mentoroitavan roolissa on hyvä huomioida seuraavat kohdat:**


- i. Suunnittele tapaamisten agendat ja ole täsmällinen aikatauluissa
- ii. Sitoudu ohjelmaan ja ponnistele tavoitteiden saavuttamiseksi
- iii. Ole avoin palautteelle ja anna myös itse palautetta
- iv. Tee jatkosuunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi
- v. Ole aktiivinen osapuoli ongelmien ratkaisussa, mentori ei voi antaa sinulle valmiita vastauksia

Seuraavasta aiheistasta voi löytyä apua mentoroitavalle mentoroinnin tavoitteiden määrittelyyn:

- i. Kerro työ- tai opiskeluhistoriastasi ja mitä vielä haluaisin oppia?
- ii. Mikä on isoin asia mitä olet elämässä tähän asti oppinut itsestäsi?
- iii. Missä työssä/tehtävässä haluaisit olla 5vuoden päästä?
- iv. Mitä tietoja tai taitoja tarvitsisit päästäksesi tähän tavoitteeseen?
- v. Mistä työtehtävistä erityisesti pidät? Miksi?
- vi. Mistä työtehtävistä et pidä? Miksi?

Ohessa yhteystiedot henkilöille, keihin voitte olla yhteydessä mentorointiohjelmaan liittyen:

## Liite 8. SDN Mentoring Canvas

SDN 		Mentoring -Canvas		
Mentori		Mentorointi	Mentoroitava	
<b>Vahvuutesi</b> Missä olet hyvä	<b>Mikä sinua motivoi tai innostaa</b> Asia joka saa sinut innostumaan niin että ajantaju katoaa	<b>Vuorovaikutus</b> Sopikaa miten pidätte yhteyttä: puhelin, some, sähköposti ym.	<b>Vahvuutesi</b> Missä olet hyvä	<b>Mikä sinua motivoi tai innostaa</b> Asia joka saa sinut innostumaan niin että ajantaju katoaa
			<b>Kehityskohteesi</b> Mitä haluaisit oppia	
<b>Kehityskohteesi</b> Mitä toivoisit vielä oppivasi	<b>Ideat ja toiveet</b> Tulevaisuuden haaveet työssä tai vapaa-ajalla	Miten voitte auttaa toisianne saavuttamaan tavoitteenne		<b>Ideat ja toiveet</b> Tulevaisuuden haaveet työssä tai vapaa-ajalla
<b>Prosessin eteneminen</b> Tapaamistavat ja ajankohdat		<b>välitavoitteet</b> Mitä voitte saavuttaa lyhyellä aikavälillä	<b>Tulevaisuus</b> Mitkä ovat pitkän aikavälin tavoitteenne?	
Tavoitteiden selkiyttäminen tapahtumiksi tai tehtäviksi			Mitä vielä pitäisi tapahtua, jotta ne toteutuvat?	