



KansalaisAreena ry

Mentorointiopas

Sisällys

1. Johdanto
 2. Mitä mentorointi on?
 3. Mitä mentorilta odotetaan?
 4. Mentoroinnin tavoitteet
 5. Hyvän mentorointisuhteen rakentaminen
 6. Kohtaamisiin valmistautuminen
 7. Mentoroinnin sudenkuopat
 8. Sopimukset/ohjeistus
 9. Arviointi ja palaute
- Liitteet

1. Johdanto

Kansalaisareena, vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen valtakunnallinen informaatio- ja kehittämiskeskus (www.kansalaisareena.fi) haastaa vapaaehtoisia mentoreiksi sekä järjestöille ja organisaatioille että yksittäisille henkilöille. Mentorit toimivat joko järjestöjen tai omien kanaviensa kautta valikoituneiden mentoroitavien eli aktoreiden mentoreina. Aktoreina voi olla sekä yksittäisiä henkilöitä että ryhmiä.

Tämä opas palvelee sekä mentoreita että mukana olevia järjestöjä ja organisaatioita. Tavoitteena on auttaa järjestöjä ja organisaatioita ymmärtämään mentoroinnin luonne, auttaa niitä valmistautumaan mentorointiin ja saamaan siitä mahdollisimman paljon hyötyä. Opas antaa ohjeita siitä, miten asetetaan mentoroinnin tavoitteet mahdollisimman realistisesti, miten rakennetaan toimiva mentorointisuhde ja ennen kaikkea miten välttää mentoroinnin sudenkuopat. Tätä opasta voivat soveltaa kaikki yhteisöt, jotka suunnittelevat tai jo valmistelevat mentorointia osana toimintaansa.

2. Mitä mentorointi on?

Sana mentorointi tulee Kreikan mytologiasta: Homeroksen mukaan sotapäällikkö Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria opettamaan ja kasvattamaan poikaansa Telemakhosta tulevaan asemaansa. Historiasta tuttua mestari-kisälli -järjestelmää voidaan pitää yhtenä mentoroinnin muotona.

Mentorointi on ennen kaikkea tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa perinteisesti kokeneempi henkilö, **mentor** tukee ja neuvoo kokemattomampaa osapuolta, **aktoria**. Parimentoroinnin lisäksi voidaan toteuttaa myös ryhmämentorointia, jossa yksi tai kaksi mentoria opastaa pientä, noin 5-6 hengen ryhmää. Jos ryhmän jäsenet mentoroivat myös toisiaan, puhutaan vertaismentoroinnista. Mentorointi on yleistä korkeakouluissa, yrityksissä, ammattijärjestöissä ja -liitoissa. Usein mentoroinnin avulla siirretään ns. hiljaista tietoa kokeneemalta henkilöltä kokemattommalle.

Mentorointi on aina vapaaehtoista, palkatonta ja avointa ja se perustuu molemminpuoliseen sitoutumiseen ja luottamukseen.

3. Mitä mentorilta odotetaan?

Mentori voi olla mestari, opettaja, valmentaja, kannustaja, ystävä. Hyvä mentori ei anna valmiita ratkaisuja, vaan ohjaa ja neuvoo, kritisoi ja asettaa asioita kyseenalaiseksi, haastaa mentoroitavan. Mentorilta edellytetään sitoutumista mentorointitehtäväänsä, mikä käytännössä usein tarkoittaa tarvittavan ajan varaamista mentorointitehtävälle ja lupauksen pitämistä. Hän toimii rehellisesti ja objektiivisesti ja ennen kaikkea luottamuksellisesti. Häneltä odotetaan roolinsa mukaisesti

käsiteltävistä aiheista tietämystä ja kokemustakin, joita hän on valmis auliisti jakamaan. Hän voi myös halutessaan neuvoa mentoroitavan verkostojen laajentamisessa.

Mentorointi antaa paljon myös mentorille, hän voi huomata vuorovaikutustaitojensa parantuneen, ja saaneensa uusia näkemyksiä ja tuoretta tietoa, ja omatkin verkostot ovat voineet laajentua.

Mentoroinnista sanotaan usein, että se on oppimisen oppimista sekä aktorille että mentorille
Mentorin tehtävistä voi rakentaa nelikentän:

Mitä mentori tekee

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

Mitä mentori voi halutessaan tehdä

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

Mitä mentori ei tee

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

Mitä mentori ei voi tehdä

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

4. Mentoroinnin tavoitteet

Tavoitteiden määrittämiseen kannattaa käyttää aikaa. Erityisesti aktori hyötyy sitä enemmän, mitä täsmällisemmin hän osaa määrittellä tavoitteensa. Vaikka mentotoinnissa lähdetään aina aktorin tavoitteista, on mentorinkin hyödyllistä miettiä omia tavoitteitaan, vahvuuksiaan sekä kehittymismahdollisuuksiaan. Mentoria ja aktoria voidaan ohjata kartoittamaan tavoitteitaan ja odotuksiaan mentoroinnista. Haluttaessa tavoitteiden tarkempi määrittely voidaan tehdä vaikkapa laatimalla nelikenttäanalyysi, johon aktori kirjaa toimintansa vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (SWOT). Myös mentori voi tehdä oman nelikenttäanalyysinsä.

Aktori määrittelee itse tavoitteensa heti mentorointisuhteen alkaessa. Tavoitteet voivat olla joko henkilökohtaisia, yksilön tai ryhmän kehittymiseen ja toimintatapoihin tai organisaation toimintaan liittyviä. Yksilö- ja ryhmätasolla tavoitteita voivat olla esim. verkostojen luominen, mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen kartoittaminen, ajankäytön, jaksamisen tai vuorovaikutustaitojen teemat. Järjestön

tavoitteet saattavat nekin liittyä vaikuttamismahdollisuuksiin tai -kanaviin, mutta myös esimerkiksi hallitustyöskentelyn tai yhteisön toiminnan kehittämiseen tai vaikkapa markkinoinnin tai varainkeruun tehostamiseen.

Tavoitteet pitää määritellä niin, että niiden arviointi on mahdollista. Mentorointiprosessin aikana voidaan tehdä väliarviointeja ja jo saavutettujen tavoitteiden tilalle voidaan nimetä uusia.

5. Hyvän mentorointisuhteen rakentaminen

Mentorointi on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siinä voivat kokemukset vaihdella myönteisestä kielteiseen. Suhde voi muuttua prosessin aikana.

Luottamuksen merkitystä korostetaan kaikissa mentorointihankkeissa. Luottamusta rakentavat sekä mentorin että aktorin vahva sitoutuminen ja yhteinen halu toimia aktorin parhaaksi. Aktorin kohdalla sitoutumattomuus saattaa johtua omien tavoitteiden ja päämäärien epämääräisyydestä tai oman toiminnan aliarvioimisesta tai rohkeuden puutteesta. Mentori puolestaan saattaa menettää mielenkiintonsa, jos huomaa, että aktori ei olekaan kiinnostunut itsensä kehittamisestä. Myös erilaiset odotukset voivat aiheuttaa hankaluuksia: odotukset voivat olla joko liian korkealla tai niitä ei ole ollenkaan.

Mentorointisuhteen onnistumisen esteitä voivat olla myös henkilöiden yhteensopimattomuus tai heidän aikapulansa. Mentorien ja aktorien valintaprosessin huolellinen valmistelu on siksi tärkeää.

6. Valmistautuminen kohtaamisiin

Ensimmäinen tapaaminen, jossa osapuolet tutustuvat toisiinsa ja sopivat omasta mentorointitavastaan, on ratkaiseva koko mentorointiprosessin onnistumiseksi, joten molempien osapuolten tulee valmistautua siihen huolellisesti.

Aktori voi asettaa itselleen erilaisia kysymyksiä omien tarpeidensa ja toiveidensa määrittämiseksi: - mitä haluan työhöni, ammattiini, kotoutumiseeni liittyen? Mikä estää minua saamasta haluamaani? Mitä tarvitsen sen saamiseen? Mistä pitää aloittaa? Mitä minulla jo on tavoitteen saavuttamiseksi? Mitä tavoitteen saavuttaminen edellyttää? Tuloksellinen muutokseen tähtäävä mentorointi edellyttää valmiutta myös erilaisten tunnetilojen käsittelyyn. Se vaatii herkkyyttä molemmilta osapuolilta.

On suositeltavaa, että aktori on jo hyvissä ajoin ennen tapaamista toimittanut mentorille kuvauksen omasta toiminnastaan sekä tarpeistaan ja toiveistaan. Aktori voi käyttää tässä apuna myös nelikenttäanalyysiä.

Ensimmäisessä aktorin ja mentorin tapaamisessa laaditaan mentorointisopimus, johon kirjataan tavoitteet, niiden toteutumisen seuranta, palautteen antaminen sekä arviointi. Sopimuksen allekirjoittajina ovat aktori, mentori ja järjestön yhdyshenkilö. Suunnitelmaan kirjataan myös seuraavat tapaamiset ja niiden kesto sekä mahdolliset muut tavat pitää yhteyttä. Myös muut käytännön järjestelyt on syytä mainita sopimuksessa. Sopimukseen voidaan liittää myös mentorointisuunnitelma, jossa tavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta on kuvattu tarkemmin.

Yleiset toimintatavat

Ensimmäisessä tapaamisessa voidaan käydä läpi seuraavat asiat:

- esittely: molempien osapuolten esittely, taustat ja osaaminen
- tavoitteet
- säännöt ja eettinen ohjeisto: toimintaperiaatteet, vastuut, rajat, mahdolliset käsiteltävien aiheiden rajaukset
- mentorointisopimus ja mahdollinen mentorointisuunnitelma
- tapaamiset ja niiden käytännön järjestelyt: tapaamisajat ja -paikat, tapaamistiheys,
- muu mahdollinen yhteydenpito: sähköposti, puhelin jne.
- palaute: miten ja milloin annetaan
- seuraavan tapaamisen aihe, valmistelu ja käytännön järjestelyt

Mentorointi on määritelmänsä mukaisesti luottamuksellista ja avointa. Sen vuoksi se on myös hyvin vastuullista. Mentoroinnin eettisiin periaatteisiin kuuluvat vapaaehtoisuus, tasa-arvoisuus, vastavuoroisuus, aktorin ehdoilla toimiminen, erilaisuuden kohtaaminen, luotettavuus, sitoutuminen ja vaitiolovelvollisuus.

Tapaamiset voivat olla tarkkaan suunniteltuja tai niillä voi olla vain aihe, josta keskustellaan. Ne kestävät yleensä puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Hyvin yleinen tapa on, että tavataan kerran kuukaudessa. Lyhytkestoisissa mentoroinneissa tapaamiskerrat voivat olla useamminkin. Yleisesti tapaamisten järjestäminen on aktorin vastuulla.

7. Mentoroinnin sudenkuopat

Mentoroinnin onnistumisen esteitä ovat useimmiten epärealistinen tavoitteiden asettelu, liian suuret tai liian pienet odotukset. Tavoitteiden miettimiseen ja niiden realistisuuteen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Niitä voi miettiä myös yhdessä mentorin kanssa ensimmäisessä tapaamisessa.

Tavoitteiden asettamisen avuksi voi ottaa käyttöön SMART-menetelmän: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound. Tässä spesifisyys tarkoittaa selkeää ja tarkkaa tarpeiden ja tavoitteiden ilmaisua, mitattavuus taas sitä, että tavoitteiden on oltava sellaisia, että tiedetään tarkoin, milloin ne on saavutettu. Achievability eli saavutettavuus auttaa pohtimaan, onko tavoitteita ylipäättään mahdollista saavuttaa mentoroinnin avulla, realistisuutta puolestaan tarvitaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien kustannusten määrittelemisessä. Aikasidonnaisuudella arvioidaan, onko kyse lyhyen vai pitkän tähtäimen tavoitteista, jolle tarvittaessa voidaan asettaa päivämäärä.

Odotukset voivat olla erilaisia. Joskus odotukset ovat liiankin korkealla, mentoroinnilta odotetaan sellaisia tuloksia, mitä esimerkiksi mentorointiin varatussa ajassa ei ole mahdollista käydä läpi. Joskus liian matalat odotukset aiheuttavat ristiriitoja; esimerkiksi aktorin passiivisuus voi johtua siitä, että tavoitteita ei ole asetettu riittävän korkealle tai niitä ei ole lainkaan.

Mentorointi on vuorovaikutusta. Joskus käy niin, että toinen osapuoli on hallitseva, jolloin dialogi jää vajaaksi eikä tavoitteita saavuteta.

8. Mentoroinnissa käytettävät sopimukset (sopimukset, ohjeistus)

Seuraavassa on koottu ja selitetty mentoroinnissa käytettäviä sopimuksia, ohjeistuksia ja muita malleja.

Mentorointisopimus

Mentorointisopimus tehdään yleensä ensimmäisessä tapaamisessa. Sopimukseen kirjataan mentoroinnin pelisäännöt: tavoitteet ja kesto, pääperiaatteet ja käytännön järjestelyt. Siihen voidaan myös liittää erillinen mentorointisuunnitelma, johon on kirjattu tarkemmin tavoitteet, niiden toteutumisen seuranta sekä palaute- ja arviointimenettely.

Mentorointisuunnitelma

Mentorointisuunnitelma voidaan laatia mentorointisopimuksen liitteeksi. Siihen kirjataan tarkemmin tavoitteet, niiden toteutumisen seuranta sekä palaute- ja arviointimenettely.

Mentorointipäiväkirja

Haluttaessa voidaan pitää mentorointipäiväkirjaa, johon kirjataan päivämäärä, keskustelun aiheet, sovitut tehtävät ja arviointi asteikolla +/-0. += asia etenee; - = asiassa on menty taaksepäin, 0 = ei muutosta aikaisempaan.

Nelikenttäanalyysi

Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty toiminnan arviointimenetelmä. Siihen kirjataan vahvuudet (strength), heikkoudet (weakness), mahdollisuudet (opportunity) ja uhkat (threat) nelikentän muotoon.

9. Arviointi ja palaute

Arviointiin on olemassa monia tapoja ja välineitä. Seuranta ja arviointia voi tehdä mentorointia järjestävä organisaatio, mutta on tärkeää, että mentori ja aktori yhdessä arvioivat omaa työskentelyään. Arvioinnissa käydään läpi niitä vaikutuksia ja hyötyjä, joita mentorointi on tuonut sekä niitä asioita, jotka olisi voitu tehdä paremmin. Voidaan myös arvioida koko mentorointihanketta, sen etuja ja haittoja ja antaa palautetta eri toimijoille.

Arviointityökaluja on monenlaisia. Miellekartta eli mind-map auttaa käsittelemään jonkin kokonaisuuden osa-alueita ja niiden suhteita. Nelikenttäanalyysin voi tehdä tavoitteiden määrittämiseksi, mutta sen voi laatia myöhemmin uudelleen arviointia varten.

Lähteet:

Isotalo, Merja (2010):Mentorointiopas, Akavan Eritysalat

Myllymaa, T & Porkka, S-T (2009) (toim): Muutos ja pysyvyys vapaaehtoistyössä (artikkeli Psykologinen sopimus s. 76 - 80).

Työryhmä: Tuula Angervuo, Tapio Myllymaa, Sirkka Oksanen, Anitta Raitanen ja Pinja Nieminen (oppaan suunnitteluryhmä).

Liite 1.**MENTORIN TAUSTATIEDOT
JA TAVOITTEET (mentori täyttää)**

Nimi
 Osoite
 Puhelin
 Sähköposti
 Koulutus
 Ammatti
 Osaamisalue
 Muuta tietoa itsestäni
 Aiempi kokemukseni mentoroinnista
 Odotukseni mentoroinnille
 Tavoitteeni mentoroinnille
 Toivomukseni aktorille/aktorista
 Toivomukseni järjestävälle organisaatiolle
 Mitä aktori voisi minulta saada?

**AKTORIN TAUSTATIEDOT JA
TAVOITTEET (aktori täyttää)**

Nimi
 Osoite
 Puhelin
 Sähköposti
 Koulutus
 Ammatti
 Osaamisalue
 Muuta tietoa itsestäni
 Aiempi kokemukseni mentoroinnista
 Odotukseni mentoroinnille
 Tavoitteeni mentoroinnille
 Toivomukseni mentorille
 Toivomukseni järjestävälle organisaatiolle
 Mitä mentori voisi minulta/meiltä saada?

Liite 2.**MENTOROINTISOPIMUS****Sopimuksen osapuolet**

Aktori:
 Mentori:
 Yhdyshenkilö:

Sopimuksen kohde ja suunniteltu kesto

(esimerkiksi kahdenkeskinen mentorointi 15.11.2012-15.08.2013)

Mentoroinnin tavoitteet

Aktori:
 Mentori:

Mentoroinnin seuranta ja arviointi

(esimerkiksi päiväkirjan pito, väliarvioinnit – loppuarviointi)

Aktori:
 Mentori:

Mentoroinnin periaatteet

Luottamuksellisuus – molempien vaitiolovelvollisuus:

Avoimuus – mistä asioista puhutaan, mistä ei:

Mentorointitapaamisten järjestelyt

Kutsuja
 Tapaamispaikka:
 Tapaamistiheys:
 Tapaamisten kesto:
 Muuta:

Päiväys:

Aktorin allekirjoitus

Mentorin allekirjoitus

Yhteyshenkilön allekirjoitus