



MENTOROITAVIA ON NYT RUUHKAKSI ASTI

Mentoroinnin suosio kasvaa ja muoto muuttuu. Mentoripula helpottuu, kun yhä useampi huomaa, että mentorit oppivat enemmän kuin mentoroitavat.

EEVA-RIITTA SEIES KUVAT ARTTU LAITALA



Moni yritys ja järjestö pohtii nyt, mistä löytää mentoreita kaikille mentoroitavaksi halukkaalle – varsinkin jos haluaa mentorin yrityksen sisältä.

Mentorointi on kyennyt uusiutumaan: jättämään taakseen *vanha parta neuvoa nuorta kokematonta* -mallin ja muuttamaan moderniksi tasavertaiseksi tavaksi valmentaa ja tukea ihmisiä. Vertaiset mentorivat toisiaan ja yhä useammin nuori itseään vanhempaa. Kasvokkain tai virtuaalisesti.

Kustannustehokastakin mentorointi on. ”Mentoroimalla valmentavasti voi saada kevyellä tavalla paradoksaalisesti enemmän aikaiseksi kuin coachaamalla”, sanoo mentoroinnista kirjan kirjoittanut ja muun muassa johdon coachina toimiva **Jarmo Manner**.

Deloitte vapautti mentoroinnin

Konsulttitalo Deloitteella mentorointia on ollut tämän vuoden alusta ensimmäistä kertaa täysin vapaasti tarjolla kaikille.

”Kuka tahansa sai ilmoittautua mentoroitavaksi tai mentoriksi. Yhdeksän mentoria ja 20 mentoroitavaa ilmoittautui. Perustimme kaksi pientä ryhmää, ja joillakin mentoreilla on kaksi mentoroitavaa, joita he tapaavat välillä erikseen ja välillä yhdessä”, kertoo mentoroinnista vastaava **Maria Kausto-Turner** Deloitteen hr-tiimistä.

Aiemmin Deloitteen mentorointi oli räätälöity valikoiduille avainasiantuntijoille. Nimetyille henkilöille tarjottiin tiettyssä uravaiheessa mentoreiksi johtajia tai osakkaita. Nyt mentoroinnin vahva side suorituksen johtamiseen on katkaistu, ja mentorointi on enemmän omaehtoista itsensä kehittämistä.

”Deloitteella kirjataan laskutettava työaika tarkasti, ja deloitteilaisten mielestä on hienoa, että mentorointiin saa käyttää työaika.”

Kausto-Turnerin mukaan mentorointi on työkalu, jolla voi ohjata ihmisten ajat-

telua ja muokata kulttuuria. Mentoroinnin on tietysti oltava linjassa yrityksen johdon toimien kanssa.

Mentoroinnin muutos sai alkunsa vuosi sitten lanseeratusta vuoteen 2020 tähtäävästä strategiasta ja sen together-teemasta. Pyrkimyksenä oli poistaa rajoja liiketoimintayksiköiden välillä ja siirtä painottamaan tiimisuorituksia aiempaa enemmän.

”Kun luin palautteita aiemmista mentorointiohjelmista, tuli tunne, että ohjelmat eivät täsmää uuden strategian mukaiseen tapaan. Mentorointiohjelma oli muutettava kaikille avoimeksi.”

Mentorointi pyörii nyt Deloitteella lähes itseksensä, vain pienellä hr:n ohjauksella.

”Odotusten hallinta on a ja o. Ensin pidimme valmennuksen mentoreille ryhmänä ja sitten yhdessä mentoroitavien kanssa. Kävimme läpi, mistä on kyse.”

”Mentoreilla oli paljon huolta siitä, mitä mentoroinnissa käsitellään ja voiko keskustella henkilökohtaisista asioista. He halusivat sääntöjä, mutta me toteimmekin, ettei sääntöjä tarvita. Sen sijaan on tärkeää keskustella aluksi siitä, mitä mentorointipari haluaa.”

Mentorointipari sopii tavoitteista ohjelman alussa, eikä hr listaa parien tavoitteita.

”Mentorointi ei ole suorittamista. Mentorin tehtävä on antaa aikaa ja kuunnella. Ei kuulu minulle eikä muille, mistä mentoroinnissa on keskusteltu.”

Jos pari haluaa, Kausto-Turner voi antaa välitehtävän tai käydä vetämässä mindfulness-harjoituksen. Hiukan on myös räätälöityä mentorointia: johtotehtävissä toimiva voi saada mentorin muualta Euroopasta vastaavasta tehtävästä. Kun mentorointi alkaa, jompikumpi lentää tapaamaan toista. Sen jälkeen he käyttävät puhelinta tai Lynciä ja tapaavat taas loppuksi.

Jokainen voi olla mentori

Deloitteen Kausto-Turnerilla on tapana lohduttaa huolestuneita mentoreita sanomalla, ettei mentorin tarvitse muuta kuin olla oma itsensä.

”Kuka tahansa, jolla on halu kuunnella ja joka osaa sitoutua tavoitteisiin, voi olla mentori”, hän sanoo.

Jarmo Manner selittää mentoroinnin uutta nousua sillä, että mentorointi ei vaadi teknistä osaamista, ja että ihmiset kokevat osaavansa tehdä sitä itsekin.

”Hyvä coachi tarvitsee tosi paljon koulutusta, mutta mentoroinnissa suurin osa ihmisistä on lähes luonnonlahjakkuuksia”, Manner sanoo.

Ihmishän itse asiassa mentorivat toisiaan alituisen, ilman että he nimitävät sitä mentoroinniksi.

”Kun olin it-puolella töissä, vertasimme kilpailijoiden kanssa ohjelmistojen beta-versioita, jotta pystyimme todella kilpailemaan toistemme kanssa. Sehän on ainoa tapa millä nykymaailmassa pärjää. Ihmiset tekevät sellaista paljon”, Manner kertoo esimerkin.

Kausto-Turnerillakin on tapana sanoa ihmisille, että voi mennä muutenkin juttelemaan, älkää odottako seuraavaa mentorointiohjelmia.

”Ideaalimaailmassa ei tarvitsisi pyörittää mentorointiohjelmaa, vaan työkalut ja työpaikan kulttuuri tukisivat automaattisesti sitä, että kanssakollegoita tuetaan inhimillisellä otteella. Toki on hienoa että ohjelmia on, kun olemme vielä matkalla siihen vaiheeseen.”

Vaisalasta löytyy aina mentori

”Esimiehet ovat oivaltaneet mentoroinnin merkityksen. Vähän väliä joku tulee henkilöstöosastolle kehityskeskustelun jälkeen kysymään mentoroinnista”, kertoo Vaisalalan henkilöstöjohtaja **Marja Happonen**. Säähavaintolaitteita ja teollisuuden mittalaitteita valmistavassa Vaisalassa on ollut kolme organisoitua mentorointiohjelmia. Yritys suunnittelee parhaillaan seuraavaa ohjelmaa ja on organisoimassa globaalia mentoripoolia.

Vaisalassa ei ole ollut vaikeuksia löytää mentoreita. Syynä on Happonen mukaan se, että mentorit ovat oivaltaneet itsekin oppivansa.

”Tuntuu että mentorit oppivat vähintään yhtä paljon kuin mentoroitavat.



ONNISTUNUT MENTOROINTI

On molemminpuolista jakamista. Syntyy siitä, että mentori ja mentoroitava ovat erilaisia, muttei liian erilaisia ja heillä on yhteisiä kiinnostuksen kohteita.

Jokainen käyttää riittävästi aikaa oman tavoitteen määrittelyyn sillä on selkeä prosessi, jossa alku ja loppu.



Kaisa Ahtee (vasemmalla) ja Eija Sorvari tapaavat kerran kuussa.

”HYVÄ KUN SAA MÄÄRITELÄ ITSE MITÄ TUKEA TARVITSEE”

Lasten kesä ry:n toiminnanjohtaja **Kaisa Ahtee** on puhunut mentorinsa kanssa luottamusjohdon eli omien esimiesten kanssa toimimisesta ja siitä, miten toimia esimiehenä.

Ahtee sai SOSTEn kautta ensimmäisen mentorinsa, Miina Sillanpää Säätiön **Eija Sorvarin**.

”Ensimmäisessä yhteistaamisessa tutustuimme ohjatusti toisiimme kertomalla taustoistamme ja perheistämme. Tuntui että mentorointi lähti hyvin käyntiin.”

Ahtee on saanut mentoroinnista strategista näkökulmaa siihen, miten järjestöä viedään pitkällä aikavälillä eteenpäin – ja verkostoja. ”Minua oli mieltänyt, miten pienen järjestön johtajana pysyn mukana yleisessä keskustelussa.”

Mentorointia edeltävänä päivänä Ahtee on miettinyt mikä pohdituttaa ja lähettänyt Sorvarille sähköpostin.

”Kun olemme tavanneet, olemme puhuneet vapaasti muustakin. Olemme keskustelleet laajoista aiheista, ja olen saanut pieniin konkreettisiin

asioihin apua. Eija luki ensimmäisen projektirahoitushakemukseni ja antoi vinkkejä, miten sitä voisi parantaa.”

”Aluksi mietin, olisiko mentorointi rasittava prosessi ja olisiko vaikea löytää siihen aikaa, mutta niin ei ollut. Se on mennyt omalla painollaan ja tapaamisten ajat sovimme jo alkuvuodesta.”

”Kun puhun asioistani, koen että olemme Eijan kanssa samanvertaisia.”

Ahteen mukaan mentorointi sopii hänelle erityisen hyvin, sillä hän on valtiotieteiden maisteri, eikä hänellä ole johtajakoulutusta eikä kokemusta muista järjestöistä.

Ahtee ja Sorvari ovat tavanneet tavallista tiheämmin, kerran kuussa, jotta ovat ehtineet saada mentorointiohjelman mukaiset kuusi tapaamiskertaa ennen kuin Ahtee jää äitiyslomalle.

”Olen niin iloinen, kun Eija sanoi että tottakai me tapaamme tämän jälkeenkin. Olemme jo sopineet, että tapaamme ensi kesänä, kun olen palannut äitiyslomalta töihin.

Mentorien sitoutuminen on esimerkillistä.”

Tähän asti ohjelmat on suunnattu tietoisesti uusille esimiehille ja projektipäälliköille, ja ne on linkitetty henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin.

”Meillä on paljon muitakin rooleja, joihin mentorointi sopii hyvin. Asiantuntijoiden ottaminen mukaan on varma seuraava askel”, Happonen kertoo.

”Hr on haastatellut sekä mentorit että mentoroitavat. Me tunnemme esimiehet, ja meidän on helppo ymmärtää, minkälaisilla taustoilla he ovat tulossa mentorointiin.”

Vaisalan mentorit ovat olleet yllät-

tyneitä siitä, kuinka hyvin mentorointisuhde toimii, vaikkei mentori tietäisikään mitään mentoroitavan liiketoiminta-alueesta.

”Mentorointi edistää yhteistyötä, yli yksikkörajojenkin. Kun esimerkiksi myyntitiimin vetäjä mentoroi uutta puhdashuoneen esimiestä, kummankin maailmankuva avartuu. Mentoroinnilla voidaan edistää kulttuurienvälisiä ajattelua, ja se sopii myös tukemaan yritys-kauppa- ja integraatiotilanteita.”

Ensimmäisen kerran mentorit ja mentoroitavat tapaavat aina kasvokkain, sen jälkeen virtuaalisesti. ”Nykytyökalut ovat loistavat. Jos tulevaisuudessa men-

MISSÄÄN TAPAUKSESSA ESIMIES EI VOI MENTOROIDA ALAISTA.

torointi on kokonaan verkossa, on mieltävä, ettei kylmiltään heitetä aloittamaan toista Malesiasta ja toista Suomesta. Hr:n tuki on silloin tärkeä.”

Vaisala on järjestänyt mentoreille ja mentoroitaville erillisiä ja yhteisiä sessioita, mentoroinnin alussa, välissä ja lopuksi.

Sessioissa on keskusteltu avoimesti, jaettu kokemuksia ja tuotu ajankohtai-

MENTOROINNIN MONET MUODOT

Perinteinen

kokeneempi
mentori
neuvoo
mentoroitavaa



Valmentava

perustuu
tasa-arvoiseen
suhteeseen



Ryhmä- mentorointi

yksi mentori ja
useita mentoroitavia



Vertais- mentorointi

molemmat
mentoreita omalla
asiantuntemusalueellaan,
myös ryhmä voi toimia
ilman mentoria



Käänteis- mentorointi

kokemattomampi toimii
mentorina



Määrittämätön

ihmiset puhuvat
keskenään ja tukevat
toisiaan ilman
sen kummempaa
organisointia

sia asioita käsittelyyn. Monen aiheena ovat olleet hankalat tilanteet omissa työyhteisöissä. Konsultointiyritys Humapin **Olli-Pekka Juoperi** on käynyt puhumassa kuuntelemisesta ja kysymisestä sekä haastanut uudenlaiseen ajatteluun.

"Ihmisillä on tarve ratkaista toisten ongelmia silloin, kun pitäisi kuunnella ja kysellä. Oivalsimme, ettei pidä heti lähteä ratkomaan ongelmia."

Mistä löydän sen oikean?

Niin Vaisalassa kuin Deloittellakin kaikki halukkaat ovat päässeet mentoroitaviksi.

"Meillä on ollut periaatteena riittävä etäisyys ihmisten välillä, niin etteivät he ole samasta työyhteisöstä. Olemme valinneet toisilleen sopivat persoonallisuudet. Vähän intuitiota on käytetty", Vaisalalan Happonen kuvaa parien valintaa.

Deloittellakin mentori on eri liiketoimintafunktiosta ja hieman mentoroitavaa kokeneempi.

Mentorointi vaatii ihmisiltä kykyä heittäytyä ennalta määräämättömään. Missään tapauksessa esimies ei voi mentoroita alaista. Jo senkin takia, että mentoroinnissa tulee väistämättä esiin monia omaan uraan ja tulevaisuuteen liittyviä asioita.

"Mentoroinnissa ei ole tärkeintä henkilökohtainen urasuunnitelma, mutta se tarjoaa mahdollisuuden pohtia, onko esimerkiksi esimiestyö oma juttu", Happonen sanoo.

Koska Vaisalassa on paljon erilaisia projekteja, on ollut helppo löytää tuore ja kokenut projektipäällikkö eri puolilta organisaatiota. Myös johtoryhmien jäsenet ovat toimineet mentoreina.

Deloitten Kausto-Turner kertoo sanovansa avaustilaisuudessa mentoripareille näin: "Jos teistä tuntuu siltä, etteivät kemiat kohtaa heti, yrittäkää kuitenkin, sillä tämä on tilaisuus harjoitella ja kaikkien erilaisten asiakkaidenkin kanssa teidän täytyy tulla toimeen. Yksi ar-

voistamme on erilaisuuden hyödyntäminen."

Kukaan Deloittella ei ole pyytänyt vaihtamaan pariaan, ja kaikki parit ovat käyneet keskusteluja.

Molemmissa yrityksissä mentoriksi ja mentoroitavaksi pääsee uudestaan. Deloittella osa parien tapaamisista on vedetty roolit vaihtaen käänteismentorointina.

Deloittella on havaittu myös kiinnostava sukupolviero: mentori on lähtenyt uraohjaamaan parikymppistä nuorta, joka yllättää mentorin sanomalla, ettei hän halua keskustella urastaan vaan siitä miten voi yhdistää työn ja vapaa-ajan.

"Jos joku mentoroitava on kokenut saaneensa paljon, hänestä itsestäänkin tulee hyvä mentori", Happonen tietää.

Ratkaisuna ryhmämentorointi

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry on kattojärjestö, johon kuuluu yli 200 sosiaali- ja terveysalan järjestöä. Se tarjoaa mentorointia järjestöjensä johtajille.

"Pitkään toimineita johtajia on jäämässä paljon eläkkeelle, ja mietimme miten voimme tukea uusia johtajia. Muutenkin toimintaympäristö on muuttumassa. Sote-uudistus on iso rakennemuutos, ja vapaaehtoistoiminnassa isoja haasteita. Ihmiset elävät nykyisin yksilöllistä elämää, eivätkä vapaaehtoiset sitoudu entiseen tapaan", SOSTEn erityisasiantuntija **Riitta Kittilä** perustelee viime vuonna alkaneen mentorointipilotin.

SOSTE valitsi mentorointinsa malliksi valmentavan mentoroinnin ja yhteistyökumppaniksi johdon valmennusyritys BoMentiksen. BoMentis auttoi myös parien valinnassa. Mentoroitavaksi haluavat täyttivät hakemuslomakkeet, joilla he kertoivat mitä tarvitsevat.

Sähköpostikysely yllätti: mentoroitavaksi halukkaita oli paljon enemmän kuin mentoreita.

Kittilä soitti Suomen tuki- ja liikuntaelinliitto Suomen Tule ry:n toiminnassa vastaavalle **Johanna Kujalalle** ja ky-

syi, mitä nyt tehdään. Kujala oli ollut jo Helsingin yliopistossakin kehittämässä ryhmämentoroinnin mallia: mentori tuli työelämästä ja ryhmät muut jäsenet olivat opiskelijoita.

Parien lisäksi SOSTEssa toimii nyt mentorointiryhmä.

"Keskeisin etu ryhmämentoroinnissa on se, ettei tarvita niin paljon mentoreita ja mukana on myös vertaisryhmäelementti", Kujala sanoo.

SOSTEn ryhmässä kaikki ovat samanvertaisia. Ulkopuolinen fasilitaattori **Arja Koski** oli mukana kehittämässä konseptia.

Ryhmäläiset aloittivat kirjaamalla omat tavoitteensa post-it-lapuille ja laittamalla ne seinälle. Niiden perusteella ryhmä teki omat pelisääntönsä.

Jokaisella kerralla ryhmä käsittelee yhden osanottajan tapauksen: esimies kertoo, mikä häntä mietityttää, hän haluaa ehkä vinkin tai ratkaisun ongelmaan, ryhmä kuuntelee ja esittää lisäkysymyksiä.

"Ei häitää, että ryhmässä on hyvinkin erilaisia ihmisiä. Aiheet ovat yllättävän samanlaisia. Jaamme tietoa, kokemuksia ja tsemppiä. Silmät avautuvat, kun huomaa, että muutkin painivat samojen asioiden kanssa."

Yksi osanottajista toimii sihteerinä ja lähettää muistiinpanonsa muille. Casseen voidaan vielä seuraavalla kerralla palata ja kysyä sen esittäjältä, toimivatko vinkit.

"Olemme huomanneet, että toiminnanjohtaja on aika yksin, eikä hänellä ole paikkaa, missä voisi puhua oikeasti suoraan. Mentorointiryhmässä voi puhua täysin avoimesti. Vertaisryhmässä saa paljon ideoita, kun kuuntelee kaikkia muita, eikä vain sitä yhtä, joka jakaa kokemustaan."

Hieno juttu on sekin, että oma verkosto kasvaa.

Kujalan mukaan ulkopuolinen fasilitointi ei ole välttämätön, mutta hyvää uutta mallia kehitettäessä. Tulevaisuudessa ulkopuolista ei ehkä tarvita. ■