

# Mentorointi

**MATKA TULEVAISUUTEEN  
KOKEMUKSEN KAUTTA**





Mentorointi-sanan juuret löytyvät antiikin Kreikan mytologiasta – Homeroksen eepoksesta Odysseia. Ithakan kuningas Odysseus jätti talonsa luotettavan ystävänsä Mentorin hoitoon sillä aikaa, kun hän itse oli Troijan sodassa. Mentor kertoo Odysseuksen pojalle, Telemakhokselle, olevansa hänen ystävänsä. Hän antaa nuorukaiselle neuvoja, ohjeita ja kehotuksia sekä rohkaisee, kannustaa ja vastaa kysymyksiin, jopa antautuu väittelyynkin hänen kanssaan.





## **VUOROVAIKUTUKSELLINEN KEINO OPPIA JA KEHITTÄÄ PROJEKTIAMMATTILAISENA**

Hiljainen tieto muuttuu ymmärrykseksi keskustelemalla ja kuuntelemalla. Tätä tapahtuu kaiken aikaa, mutta mentoroinnissa voidaan systemaattisemmin, suunnitelmallisemmin ja tavoitteellisimmin hakea selkeyttä henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja löytää uusia mahdollisuuksia ja toimintatapoja erilaisten näkökulmien kautta. Keskeistä on ajatus siitä, että on olemassa myös muita tulokulmia oman ajattelun lisäksi. Mentorisuhteessa molemmat oppivat ja oivaltavat.

Mentoroinnissa katsotaan kohti tulevaa. Suuntaan vaikuttavat vahvasti sekä aktorin että mentorin kokemus. Projektialalla

kokemus näyttelee isoa ja tärkeää roolia ammattilaiseksi kehittämisessä. Tämän vuoksi mentorointi sopii erityisen hyvin projektiammattilaisten urapolulle kehittämisen menetelmäksi.

Mentorointia käytetään monissa yhteyksissä, yhteistä on tiedon siirtyminen, taitojen kehittyminen ja ajattelun sekä itsetietoisuuden laajentuminen. Mentorointia näkee yritysmaailmassa kehittämismenetelmänä, talent-ohjelmissa ja yksilön urapolkujen rakentamisessa sekä enenevässä määrin projekteissa ja niiden johtamisessa. Kyseessä ei ole vain ketterien menetelmien tai muiden uusien projektityökalujen etsiminen, vaan mukana on projektiammattilaisen oman osaamisen, ajattelun ja käyttäytymisen tarkastelua, haastamista sekä tulevaisuustoiveen hahmottamista ja tutkimista.

Henkilökohtaiset odotukset ja tavoitteet on olennaista avata heti mentoroinnin alussa. Tavoitteiden kirkastamisen lisäksi on tärkeää luoda yhteinen käsitys siitä, mitä haetaan, mitkä ovat roolit ja vastuut. Mentorointi ei ole koulutusohjelma vaan prosessi, jossa dialogilla on iso merkitys. Oppiminen nojautuu itsensä johtamiseen ja toimintaamme ohjaaviin sisäisiin malleihin. Nämä ovat syvemmällä kuin itse työn sisältöön liittyvät sisäiset mallit, joiden kehittämiseen on yleensä helpompi keskittyä.

### **ROOLIT JA VASTUUT**

Aktori on vastuussa omasta kehittämisestään. Aktiivisena osapuolena hän miettii mentorille kysymyksiä käsiteltäväksi 1to1-tapaamisissa. Mentori on parhaimmillaan ”ei tietämisen moodissa” ja tuo omia esimerkkejä ja kokemuksia malleiksi aktorille. Lisäksi mentorin taidot vaikuttavat aktorin ajatusten, oivallusten ja ratkaisujen syntymiseen. Asiantuntijan (mentorin) on joskus haasteellista olla ”ei tietäjä”, koska projektiammattilaisuuteen kuuluu paljon tietoa ja osaamista. Oman kokemuksen jakaminen esimerkein voi toimia parhaimmillaan aktorin apuna.

Mentoriksi hakeutuu yleensä henkilö, jolla on ammatillista osaamista ja kilometrejä takana jo jonkin verran. Aktori on puolestaan hakemassa tietoa, kokemusta, tukea ja rohkeutta omien päätösten vahvistukseksi.



### **TUULA NURMILUOTO**

- Enterprise Agile Coach, Business I Leadership & Team Coach
- Top Coaching Finland Oy
- Master Certified Coach – ICF
- EIA (European Individual Accreditation Master coach & mentor)
- ESIA (European Supervision Individual Accreditation)
- ICF Global Mentoring Groupin jäsen
- EMCC (European Mentoring & Coaching Council) Finlandin hallitusjäsen
- Projektiammattilaiset ry:n hallitusjäsen

Mentorointi on oppimiseen liittyvä vuorovaikutussuhde, johon liittyvät taitojen, tiedon ja asiantuntijuuden jakaminen mentorin ja aktorin välillä kehityksellisen keskustelun, kokemusten jakamisen ja roolimallin mallittamisen muodoissa. Vuorovaikutussuhteessa sisältö voi vaihdella laajasti kaksisuuntaisesti keskinäisen, erilaisuutta arvostavan oppimisen yhteydessä. Maailmanlaajuisen mentorointi ja coaching järjestön, EMCC:n määritelmä 10/2021.

## MENTOROINTI ON OSALLISTUJIA ITSEÄÄN VARTEN

Olennaista on ymmärtää, että mentorointi on menetelmä ja keskiössä ovat osallistujat itse – yksilöinä ja pareina. Vaikka mentorointiohjelmassa on fasilitaattori rakentamassa puitteet ja rungon ryhmän tapaamisille, kaikki tähtää aktori-mentori-parin omien tavoitteiden saavuttamiseen heidän suunnitteleman tavalla.

Mentoroinnissa ei suoriteta kotitehtäviä fasilitaattorille, ei lueta oppikirjoja tai valmistella esitelmiä. Siinä hyödynnetään ennen kaikkea aktorin ja mentorin välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta. Aika ja energia käytetään kunkin parin itsensä valitsemalla tavalla.

Prosessin keskeisimpiä työvälineitä on itsereflektio, jota molemmat harjoittelevat. Reflektio prosessin työmenetelmänä tarkoittaa oman toiminnan kriittistä tarkastelua. Yksiselitteistä määritelmää ei ole, mutta edellinen on Columbian yliopiston kasvatustieteen professorin **Jack Mezirow**:n yleisesti käytetty kiteytys. Toimintaa reflektoidessa on tarkoitus arvioida kokemuksia rakentamalla uutta tietoa ja näkökulmia.

### OPPIMISTA VUOROVAIKUTUKSEN KEINAIN

Projektiammattilaiset ry järjesti keväällä 2020 **Projektijohtamisen mentorointiohjelman** Turun PM Clubin ja 2021 **PMO-ammattilaisten mentorointiohjelman** PMO-teemaryhmän kanssa. Tapaamisia ryhmille oli kuusi ja parien kahdenkeskeisiä tapaamisia lähipäivien väleissä 1-2 kertaa.

Hakemusten pohjalta tehtiin matchaus, mikä onnistui oivallisesti. Olihan pareja valitsemassa Turun PM Clubin aktiivi **Anna Nummi** ja Projektiammattilaisten **Joxi Kaaja**. PMO-teemaryhmän puheenjohtaja, **Matti Haukka**, toimi PMO-mentoroinnin toisena fasilitaattorina ja toi keskusteluun projektitoimistojen arkeen ja kehittämiseen liittyviä asioita. Artikkelin kirjoittaja toimi mentoroinnin ja coachingin asiantuntijana molemmissa ohjelmissa.

### MINKÄLAISIA AJATUKSIA JA KOKEMUKSIA?

Seuraavaksi annetaan puheenvuoro mentorointiohjelmien osallistuneille projektiammattilaisille.

**Jarmo Kankainen** Elomaticilta kertoo: ”Isoin odotukseni oli vahvistaa näkemyksiäni, ikään kuin konkretisoida näkökulmiani mentoroinnin tarjoaman vuoropuhelun kautta. Toisaalta tavoitetta täydensi haluni oivaltaa uutta ja rakentaa tuoretta asennetta työtehtäviini. Isona lisänä tuli kokemus mentorointiohjelman läpikäynnistä ja miten niillä opeilla voin tukea organisaationi osaamisen kehitystä”. Hän jatkaa: Oli todella mielenkiintoista olla mukana ensin aktorin ja sitten mentorin rooleissa.

## Ketkä osallistuvat mentorointiin?

**Y**hteistä heille, jotka löytävät mentorointiohjelmasta itselleen muutoksen, uudistumisen ja menestymisen elementtejä työssä, on suhtautumistapa omaan oppimiskykyyn. Kasvun asenne (growth mindset) lähtee siitä, että henkilö itse uskoo voivansa kehittää osaamistaan harjoittelemalla ja saamalla erilaisia kokemuksia. Hän kokee myös epätäydellisyyden ja virheet oppimishaasteina. Muuttumattomuuden asenne (fixed mindset) puolestaan vahvistaa uskomusta siitä, että omat ominaisuudet ovat enemmän tai vähemmän muuttumattomia. Tällöin syntyy herkemmin tarve mitata ja todistaa omaa osaamista ja pyrkiä täydellisyyteen.

Muuttumattomuuden asenne	Kasvun asenne
<ul style="list-style-type: none"><li>Ole hyvä</li><li>Osoita fiksuutesi</li><li>Todista taitosi</li><li>Suoriudu paemmin kuin muut</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tule paremmaksi</li><li>Kehitä itseäsi</li><li>Paranna taitojasi</li><li>Suoriudu paremmin kuin aiemmin</li></ul>

TARKEMPAA TUTUSTUMISTA VARTEN:  
CAROL S. DWECK: MINDSET MENESTYMISEN PSYKOLOGIA –  
KUINKA VOIMME TOTEUTTAA PIILEVIÄ KYKYJÄMME

Mentoroinnissa päästään harjoittelemaan niin tutustumista omaan ajatteluun kuin substanssiin, joka tuntuu tärkeältä oman työn ja osaamisen kehittämisen kannalta. Usein mentorointikeskustelujen tuloksena sekä mentorin että aktorin työelämään tulee uutta tilaa, perspektiiviä katsoa asioita useammasta näkökulmasta, osaamista, rohkeita kokeiluja ja onnistumisia.

*“Management is about human beings”*

Peter Drucker



- Mentorointiohjelma vastasi odotuksiani erityisesti tarjoamalla konkreettista hyötyä ihmisten johtamiseen liittyvien osaamisalueiden vahvistamisessa. Etenkin projektiperustaisissa yrityksissä projekteilla on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Siksi projektijohtaja tarvitsee taitoja, joilla tukea projektihenkilöstöä projektin elinkaarta laajemmassa merkityksessä. Mentorointi tarjosi hyvän tuen näiden taitojen harjoittelulle, Kankainen lisää.

#### **UTELIAISUUS VAPAUTTAA AJATTELEMAAN**

Uteliaisuus on yksi avaintaito itsensä kehittämisessä. Uteliaisuus ja kysyminen liitetään usein toisiinsa. Niihin liittyy myös kuuntelu.



Haasteellista toisen kuuntelemisessa on oman mielen hallinta, taito tietoisesti pidättäytyä tulkitsemasta liian nopeasti ja raivata tilaa uteliaisuudelle. Kuuntelu vaatii aikaa.

”Rehellisesti en tiennyt, mitä odottaa. Hakeuduin uteliaisuuttani mukaan, halusin tutustua mentorointiin sekä päästä keskustelemaan oman organisaation ulkopuolisen kokeneen projektiammattilaisen kanssa. Uskoin löytäväni uusia työkaluja omaan projektijohtamistyökalupakkiini sekä saavani perspektiiviä oman organisaation ulkopuolelta – olenhan itse työskennellyt koko projektiammattilaisuuteni saman organisaation palveluksessa”, kuvaa aktorin roolissa Turun Clubin ohjelmassa mukana ollut **Elina Glad**.

- Itselleni syntyi keskusteluiden myötä oivallus, kuinka projekti epäonnistuu tai onnistuu jo aivan alussa – on siis äärettömän tärkeää keskittyä projektin asettamiseen riittävällä pietteetillä. Se maksaa itsensä kyllä takaisin. Tätä ilosanomaa olen pyrkinyt jakamaan edelleen, hehkuttaa Glad.

Hän kokee ottaneensa askeleen etäämmäs omasta työkuvasta ja -ympäristöstä. Nyt hän pystyy tarkastelemaan kokonaisuutta osana isompaa kuvaa. Sparrailu kokeneemman alan ammattilaisen kanssa oli arvokasta, myös henkilökohtaisten uratavoitteiden näkökulmasta. ”Kannustan lämpimästi kokeilemaan mentorointia oppimismatkana, mikäli sellainen mahdollisuus eteen tulee.”

#### **HYVÄ SYY PYSÄHTYÄ HETKEKSI**

**Tero Kesäläiselle** mentorointiohjelma antoi hyvän syyn pysähtyä ajattelemaan omaa uraa ja tulevaisuutta. ”Odotukseni oli päästä mentorina auttamaan projektipäällikön uralla aloittelevaa. Minulla oli aiemmasta mentorointiohjelmasta hyvät kokemukset aktorin roolista ja halusin yrittää antaa edes pienen osan siitä avusta eteenpäin jollekin sitä nyt kaipaavalle PMO-mentorointiohjelmassa.” Kesäläinen kertoo.

Mentorina toimiminen antoi itsevarmuutta ja uskoa omaan osaamiseen. Ohjelma on myös kirkastanut omia uratoiveita ja -tavoitteita. Hyvät ryhmäkeskustelut avasivat ajatuksia alalta yleisemmin. Nykyisin projektipäällikkönä DigiFinlandissa kansallisen tietojohtamisen ja tiedonhallinnan parissa



työskentelevä Kesäläinen piti hyvästä yhteishengestä, jossa oli mahtavaa olla mukana.

- Mentorointi antoi valtavan määrän hyviä kontakteja projektiammatilaisiin, joiden kanssa on tullut keskusteltua projektinhallintaan liittyvistä asioista myös ohjelman jälkeen.

**Mika Hotti** Traficomilta puolestaan toteaa:

- Työskenneltyäni pitkään projekteissa ja nyt muutaman vuoden PMO:ssa, minulle kasvoi tunne ”voisikohan tätä tehdä uudella tavalla”. Ohjelma tarjosi hyvän alustan löytää niitä, jotka painivat samojen ongelmien parissa. Itse hain sparrailuparia ajatuksilleni ja otetta omasta maailmanjärjestyksestä, asettumista laajempaan kokonaisuuteen kuin oma organisaatio. Tämä toteutui. Mentoriparini kanssa muodostimme mielestäni hyvän työparin, jossa omat tavoitteet tukivat yhteistä työtä ja toisinpäin. Oma mielikuva mentoroinnista ja mentori-aktori suhteesta ennen ohjelmaa oli kapea. Tosiasiassa siihen kuului aimo annos vertaistukea, coachingia ja sparrauskumppanuutta.

Hotti kertoo heidän työstäneen mentorinsa kanssa asioita enemmän abstrakteilla tasoilla, mutta coaching-ajatuksen mukaisesti ylätasolta kohti konkretiaa. ”Katsoessani nyt puoli vuotta ohjelman jälkeen ns. lopputyötäni, olen pystynyt edistämään noin puolta niistä asioista, joita työstimme. On vain hyväksyttävä, että kaikkea hyvää ei voi saavuttaa ensimmäisen puolen vuoden aikana.”

## Mentoroinnin projektiohjelmissa aktoreiden tavoitteita:

- Mahdollisuus pysähtyä säännöllisesti pohtimaan omaa työtä
- Saada välineitä projektijohtamisen roolin selkeyttämiseen
- Löytää näkemyksiä ja ajatuksia onnistuneesta PMO:sta
- Saada tukea urapolulle
- Löytää varmuutta ja rohkeutta
- Saada vertaistukea muutoksessa

## Mentoreiden tavoitteita:

- Ajattelutapojen ravistelua
- Mahdollisuus kokeilla jotain uutta
- Oppia kuuntelemaan
- Oppia itsestä uusia asioita
- Kehittyä ja kasvaa ammatillisesti ja ihmisenä
- Tukea aloittelevaa projektipäällikköä projektihallinnan maailmaan

**”I am neither clever nor especially gifted. I am only very, very curious.”**

*Albert Einstein*



**JARMO KANKAINEN**

Project Manager –  
Elomatic



**MIKA HOTTI**

Erityisasiantuntija –  
Liikenne- ja viestintävirasto  
Traficom,  
Palvelusuunnittelu ja ohjaus



**TERO KESÄLÄINEN**

Projektipäällikkö –  
DigiFinland Oy



**ELINA GLAD**

Senior Project Manager –  
Lowell Nordics