



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Opas valmentavaan mentorointiin maahanmuuttaneiden kanssa työskenteleville



## Sisällysluettelo

Johdanto

1. Mentorointi käsitteenä.....	4
2. Maahanmuuttaneiden mentoroinnissa huomioitavat erityispiirteet.....	5
3. Mentorointiprosessi.....	7
4. Valmentava mentorointi.....	12
5. Mentorin ja aktorin roolit.....	15
6. Mentoroinnin haasteet ja hyödyt.....	17
7. Mentoroinnin päättäminen.....	18

Lähteet

Liitteet:

Liite 1. Mentorointisopimus

Liite 2. Mentorointipäiväkirja

Liite 3. Suosituksia työyhteisöille maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen ja mentorointiin

Liite 4. Valmentavan mentoroinnin malli

Liite 5. Perehtyminen valmentavaan mentorointiin

Tekijät:

Taija Ahonen, hanketyöntekijä, SASKY koulutuskuntayhtymä

Sirkku Sum, hanketyöntekijä, SASKY koulutuskuntayhtymä

Tuomas Walden, hanketyöntekijä, SASKY koulutuskuntayhtymä

Asiantuntijakonsultaatio:

Tiia Ketola, SASKY koulutuskuntayhtymä

Julkaistu Vikkelästi töihin -hankkeessa 2023

Tämä opas sisältää valmentavan mentoroinnin mallin esittelyn ja sen käyttöohjeen. Oppaan taustalla on Vikkelästi töihin -hankkeen (ESR) tavoitteet löytää keinoja Suomeen maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen edistämiseksi sosiaali- ja terveysalalla.

Oppaan avulla lukija saa peruskäsityksen siitä, mitä on mentorointi sekä hankkeessa hyödylliseksi ja tarpeelliseksi todettu valmentavan mentoroinnin malli. Tämä opas on luotu työpaikoille mentorointiprosessin tueksi. Oppaan käyttämisen tueksi ja työvälineiksi on tehty kaksi helppolukuista posteria: Valmentavan mentoroinnin malli (Liite 4) sekä Perehtyminen valmentavaan mentorointiin (Liite 5).

Materiaali on tehty maahanmuuttaneiden sosiaali- ja terveysalalla toimivien ammattilaisten mentorointia varten, joten mentorointia tarkastellaan myös kielen ja kulttuurin näkökulmista. Tätä opasta voidaan haluttaessa soveltaa sekä alan ammattilaisten kuin myös alaa opiskelevien kanssa. Malli soveltuu myös muille aloille, joilla halutaan edistää maahanmuuttaneiden integroitumista suomalaiseen työelämään.

Tämä opas esittelee mentorin ja aktorin roolit sekä mentorointiprosessin kokonaisuudessaan. Myös mentoroinnin hyötyjä ja haasteita käydään läpi maahanmuuttotaustaisten aktorien näkökulmasta. Liitteessä 3 (Liite 3) käsitellään teemoja, jotka nousevat toistuvasti esille maahanmuuttotaustaisten suomalaiseen työelämään integroitumisessa. Näitä teemoja ja keskustelunaiheita voi tarpeen mukaan hyödyntää mentorointiprosessissa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että prosessissa käsiteltävien teemojen tulisi nousta ja muokkautua aina aktorin tarpeesta.

Opas sisältää myös mentorointisopimuksen (Liite 1) ja mentorointipäiväkirjan (Liite 2).

# 1. Mentorointi käsitteenä

Mentorointi on prosessina pitkäaikainen ja joustava yhteistyösuhde. Keskeisiä käsitteitä prosessille ovat mentori ja aktori. Mentori on alansa ammattilainen, jolta löytyy viisautta ja kokemusta. Aktori on yhteistyösuhhteessa oppijan asemassa, vaikka prosessi mahdollistaakin molemminmuolisen oppimisen. Keskeisenä tavoitteena mentoroinnissa on edistää oppimista ja osaamista. Mentoroinnin avulla tuetaan myös aktorin ammatillista kasvua. Mentorointi on menetelmänä yksinkertainen. Toiminta perustuu mentoroitavan eli aktorin ja mentorin väliseen vuorovaikutukseen. Aktorin kysymykset, kiinnostuksen aiheet ja tavoitteet määrittävät mentoroinnin sisällön ja suunnan. Mentorointityöskentely voi tapahtua valittujen teemojen parissa. (Luhanka-Aalto 2017.) Liitteessä 3 on avattu työhön perehdyttämiseen, ohjaukseen, kielitaitohaasteisiin ja kulttuurierojen käsittelemiseen liittyviä asioita (Liite 3).

Mentorointiparia muodostettaessa parin yhteensopivuus voidaan varmistaa esimerkiksi henkilökohtaisella tapaamisella ennen mentoroinnin aloittamista. Täydelliseen yhteensopivuuteen ei tarvitse pyrkiä. Oma suhtautuminen ja halu oppia toisesta ja toiselta kehittävät suhdetta ajan kanssa. Mentorointiparin ei tarvitse aina olla samaa mieltä keskusteltavista asioista. Tärkeimmät oivallukset saattavat jopa syntyä sopivasta vastakkainasettelusta. Mentorointisuhteelle pitää antaa mahdollisuus kehittyä keskustelun ja yhdessä vietetyn ajan kautta. Mentoroinnin etenemistä ei pidä kiirehtiä. (Luhanka-Aalto 2017.)

Mentorointikeskustelut perustuvat luottamuksellisuuteen, sitoutumiseen ja avoimuuteen. Mentoroinnissa on keskeistä tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen. Alussa tavoitteita voi olla vaikeaa määritellä selvästi. Tavoitteet voivat tarkentua tai muuttua prosessin etenemisen myötä. Mentoroinnin puolivälissä motivaatio saattaa usein laskea hieman. Silloin on hyvä palata alussa asetettuihin tavoitteisiin ja miettiä, ovatko ne muuttuneet ja sen jälkeen kirjata muutokset esimerkiksi mentorointipäiväkirjaan. (Luhanka-Aalto 2017.)

Työelämässä mentorointia käytetään kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen ja jakamiseen sekä hiljaisen tiedon esille nostamiseen. Mentorointia hyödynnetään etenkin oppimisen ja urakehityksen tukemiseen, mutta myös työhön perehdyttämisen tukena. Mentorointi ja perehdytys on kuitenkin eri asia, eikä niitä tule sekoittaa. Mentorointiohjelmat tarjoavat näkökulmia esimerkiksi urasuunnitteluun, tulevaisuuteen ja työnhakuun. Mentorointiprosessissa tärkeintä on halu kehittyä. Mentorointi tähtää aina ensisijaisesti aktorin kehittymiseen. (Luhanka-Aalto 2017.) Vuorovaikutteisessa prosessissa myös mentori oppii uutta. Usein molemmat osapuolet pystyvät analysoimaan mentoroinnin jälkeen paremmin omaa uraansa ja pohtimaan tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentoroinnissa jo itse matkan tekeminen on tavoiteltava saavutus. Mentoroinnissa saavutetut asiat muodostuvat usein pitkäkestoisen prosessin aikana saaduista oivalluksista ja kehitysaskeleista. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019.)

## 2. Maahanmuuttaneiden mentoroinnissa huomioitavat erityispiirteet

Maahanmuuttotaustaisten aktorien kanssa tehtävässä mentoroinnissa keskeisiksi aiheiksi nousevat usein kommunikaatio- ja kielitaitohaasteet. Tällöin mentoroinnin ensisijaiseksi tavoitteeksi kannattaa asettaa suomalaiseen työelämään ja työyhteisöön integroituminen. (Oikarainen 2022.) Mentorointiprosessiin sitoutuminen on aina tärkeää. Mentoria voi palkita ajatus, että hän auttaa maahanmuuttotaustaisia sopeutumaan paremmin suomalaiseen yhteiskuntaan. Mentori saa prosessissa mahdollisuuden tutustua eri toimintakulttuureista tulevien ihmisten maailmankuviin ja saa näin hyödyllistä tietoa erilaisista toimintatavoista ja niiden syistä. Mentorointiparia muodostettaessa on kuitenkin hyvä huomioida kulttuuritausta. (Luhanka-Aalto 2017.)

Mentorilla ei tarvitse olla syvällistä tuntemusta aktorin omasta kulttuurista. Tärkeää on omalla toiminnallaan luoda ilmapiiri, jolloin aktori voi kokea olonsa mahdollisimman tervetulleeksi uudessa maassa ja uudessa työyhteisössä. Mikäli on mahdollista, kannattaa mentori-aktoripareja muodostettaessa ottaa huomioon yhteiset kiinnostuksen kohteet. (Luhanka-Aalto 2017.)

Yhteinen ammattitausta voi auttaa paljon mentoroinnissa. Merkityksellistä on, kuinka pari suhtautuu toistensa kulttuurieroihin. Prosessissa voi myös tutustua aktoriin ihmisenä, sekä hänen yksilöllisiin tapoihinsa oppia ja jäsentää uutta tietoa. Käytännönläheinen tutustuminen työpaikan tapoihin ja työyhteisöön ovat onnistuneen mentoroinnin kannalta hyödyllisiä. Tämä auttaa aktoria esimerkiksi vieraan kielen oppimisen tukemisessa ja yhteisen pohdinnan mahdollistamisessa. (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017.)

Hankkeen työpajoihin osallistuneet ammattilaiset toivat esille, että maahanmuuttajataustaisten integroitumista työyhteisöön ja yhteiskuntaan auttaa kannustava ja avoin työympäristö, jossa arvostetaan erilaisia työntekijätaustoja ja kulttuureita. Avoin kommunikaatio ja mahdollisuudet osallistua organisaation toimintaan ja päätöksentekoon ovat tärkeitä osatekijöitä. Selkeät ohjeet, sekä mahdollisuus mentorointiin nähtiin myös tärkeinä aloittavalle työntekijälle.

Hankkeessa tunnistettiin kuusi teemaa, jotka ovat tärkeitä maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen tukemisessa. Havainnot ovat yhdensuuntaisia kirjallisuudessa ennestään tiedostettujen hyväksi havaittujen tukikeinojen kanssa.

**1. Kuuntele ja ymmärrä:** Ole kiinnostunut maahanmuuttajataustaisen henkilön kokemuksista ja haasteista. Pyri ymmärtämään hänen tilannettaan ja tarpeitaan. Tämä auttaa luomaan luottamusta ja yhteisymmärrystä mentorin ja aktorin välille.

**2. Kulttuurinen herkkyyks:** Ole tietoinen eri kulttuureista ja osoita kiinnostusta maahanmuuttaneen kulttuuria kohtaan. Tämä auttaa mentoria osoittamaan kunnioitusta ja arvostusta mentoroitavan kulttuuria kohtaan.

**3. Auta verkostoitumaan:** Tue maahanmuuttanutta verkostojen luomisessa ja auta heitä löytämään uramahdollisuuksia. Mentorin omat verkostot voivat olla hyödyllisiä aktorin uran edistämässä.

**4. Tue kielellä ja viestinnällä:** Ole kärsivällinen maahanmuuttajan kielen oppimisessa ja auta heitä kehittämään viestintätaitojaan. Mentori voi tarjota apua ja vinkkejä esimerkiksi ammattisanaston oppimisessa.

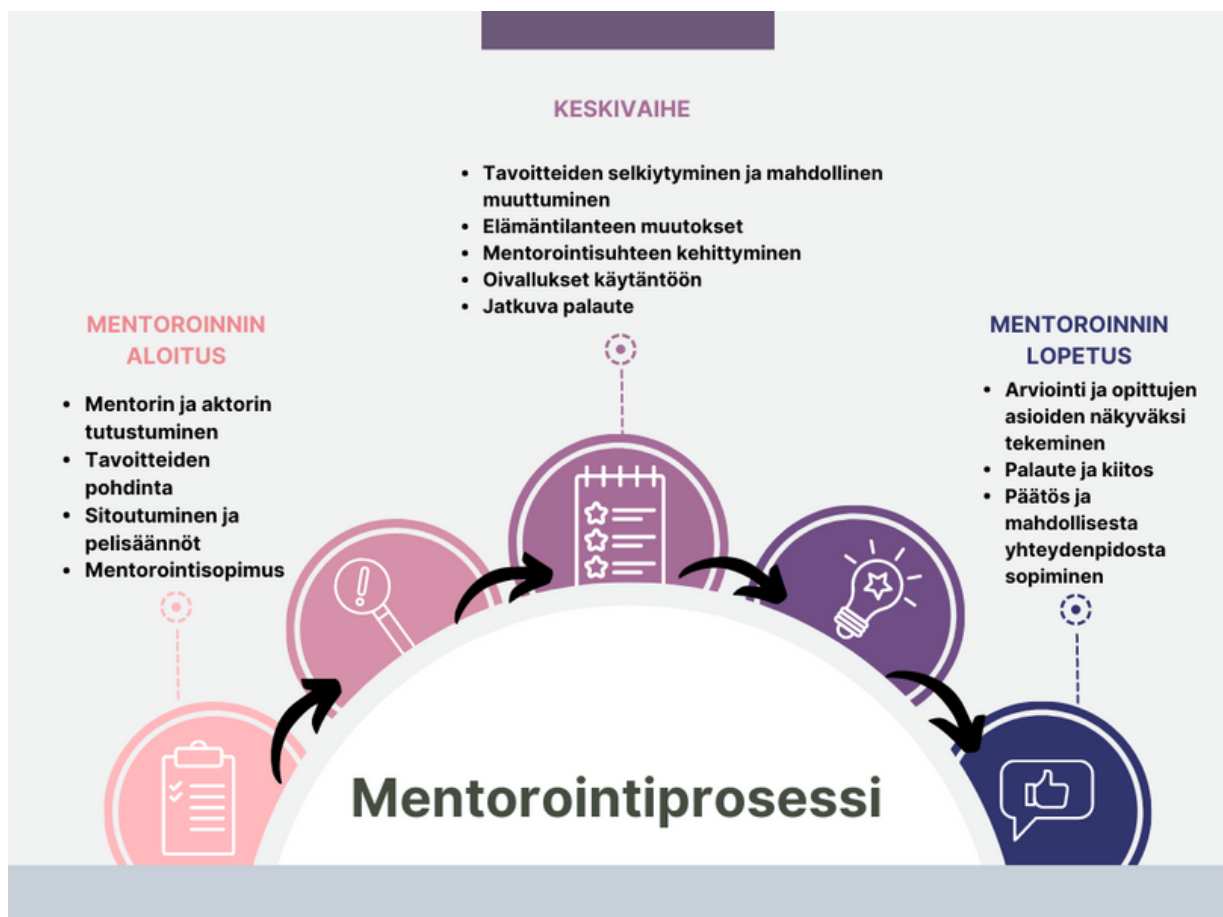
**5. Seuraa kehitystä:** Tarjoa palautetta ja kannustusta maahanmuuttaneen kehittymistä kohti uratavoitteita. Mentorin tulee olla valmis tukemaan aktoria erilaisissa kehittymisen mahdollisuuksissa.

**6. Arvosta monimuotoisuutta:** Rohkaise organisaatiossa monimuotoisuuden arvostamista ja edistämistä. Tämä voi olla esimerkiksi monimuotoisuuskoulutusten järjestämistä tai organisaation sisäisen monimuotoisuusohjelman tukemista.

(Oikarainen, 2022; Pitkänen ym. 2017.)

### 3. Mentorointiprosessi

Mentoroinnissa on aina hyvä tavoitella pitkäkestoista prosessia. Mentoroinnin ajanjakso on myös hyvä sopia tapauskohtaisesti. Mentorointisuhteen olisi hyvä kestää 4–12 kuukautta. Alle kahden kuukauden ajanjaksoa ei suositella, sillä aikajänne on tällöin liian lyhyt. Mentorointiprosessissa on oltava aikaa ja tilaa luottamuksen rakentamiselle. Aktorilla on oltava mahdollisuus prosessoida käsiteltyjä asioita ja nostaa esille niihin liittyviä kysymyksiä. Mentorointipari voi myös palata aiemmin käsiteltyihin teemoihin. Ennen kuin mentorointi aloitetaan, on mentorointisuhteelle määriteltävä selkeä alku ja loppu. (Jaakkola 2021.) Tapaamisten rakenne voi toteutua esimerkiksi oheisen mallin (Kuva 2.) mukaisesti.



Kuva 2. Tapaamisen rakenne (mukaellen Kanninen, Nylund & Kupias 2017).

## Mentoroinnin keskeiset tekijät

Onnistuneen mentoroinnin edellytyksiä ovat sitoutuminen, luottamuksellinen vuorovaikutus ja tavoitteellisuus. Varsinkin mentorointisuhteen alussa mentorin ja aktorin on hyvä kiinnittää huomioita näihin asioihin. Sitoutuvalla asenteella on ratkaiseva merkitys mentorointisuhteen rakentumisella vakaalle pohjalle, jolloin molemmat osapuolet kokevat prosessin helpommin onnistuneeksi. (Ristikangas ym. 2019.)

Mentoroinnin tarkoitus on edistää osaamista sekä oppimista ja sen avulla voidaan tukea ammatillista kasvua. Aktori saa konkreettista opastusta työhön ja ohjeita sen tekemiseen.

Mentoroinnin aikana mentori ja aktori voivat yhdessä pohtia työhaasteita sekä saavat molemmat uusia näkökulmia. Mentorointi lisää oman työn arvostusta ja erilaisten toimintatapojen hahmottamista ja reflektointia. (Luhanka-Aalto 2017.)

### **Mentorin ja aktorin on hyvä keskustella aluksi yhdessä ainakin seuraavista asioista:**

- Voinko sitoutua pitkäkestoiseen mentorointiprosessiin?
- Mitkä ovat omat tavoitteeni mentoroinnille?
- Pystynkö rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä?
- Miten rajaamme tavoitteet niin, että ne ovat realistisia?
- Kiinnostaako minua tutustua toisesta kulttuurista tulevaan ihmiseen, jolla voi olla erilaisia ajattelutapoja, arvoja ja työskentelytapoja kuin minulla?

### **Mentoriksi ryhtyvän kannattaa pohtia seuraavia kysymyksiä ennen mentoriksi ryhtymistä ja prosessin aikana:**

- Minkälaisesta tuesta olisin itse hyötynyt urani alussa?
- Miten haluan ja voin auttaa aktoria?
- Kun päätämme mentoroinnin, mitä toivon aktorin hyötyneen prosessista?
- Mitä toivon mentorina saavani mentorointiprosessista?

(Kanniainen ym. 2017.)

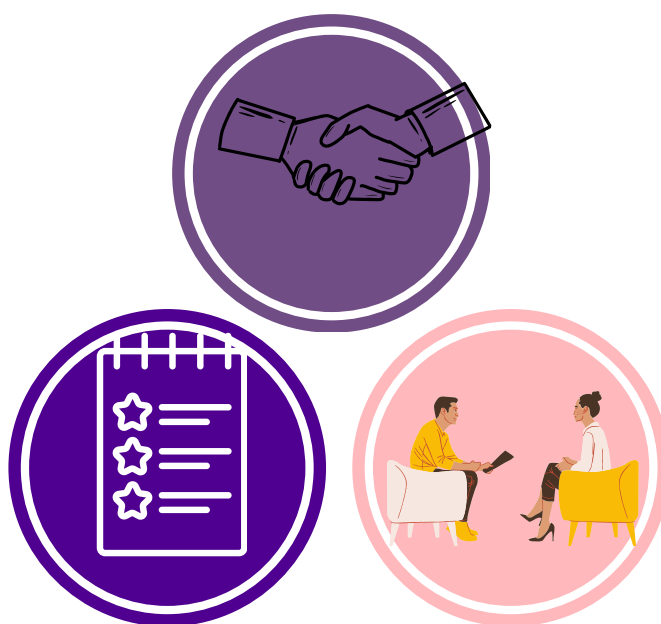


## Mihin mentoroinnissa sitoudutaan?

Aktori sitoutuu tapaamisiin mentorinsa ja/tai ryhmänsä kanssa. Lisäksi hän sitoutuu omaan oppimisprosessiinsa. Se edellyttää häneltä asioiden pohtimista ja työstämistä myös tapaamisten välillä. Aktorilla on päävastuu mentoroinnin tavoitteiden asettamisessa ja käsiteltävien aiheiden valinnassa. On hyvä käytäntö, että aktori ilmoittaa tapaamisen teeman mentorille etukäteen. Näin mentori voi valmistautua tapaamiseen. (Kanniainen ym. 2017.)

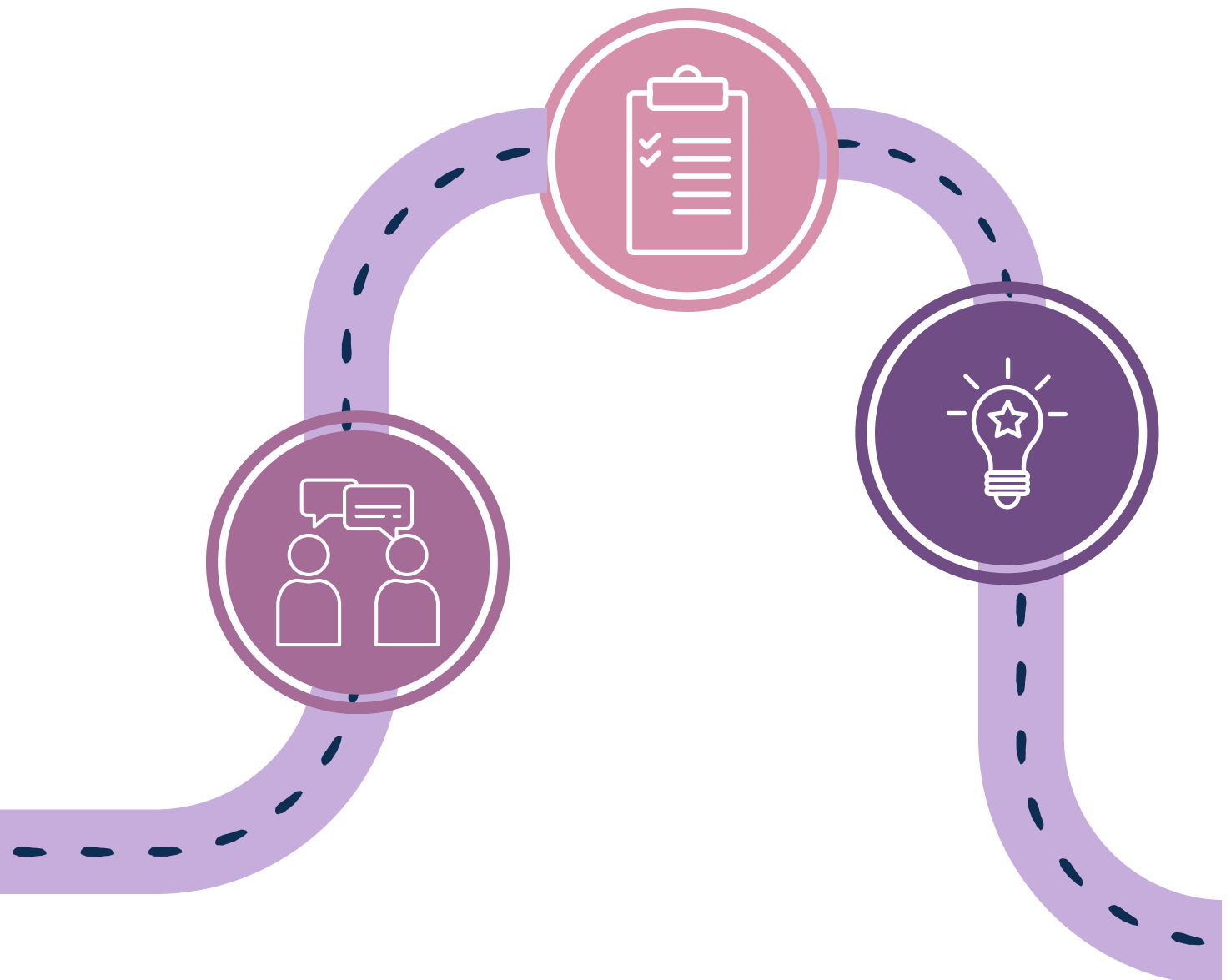
Mentoroinnin teemat kannattaa sopia yhdessä etukäteen. Teemojen tueksi on tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä. On tärkeä sopia myös siitä, miten aikataulu- tai muiden haasteiden sattuessa toimitaan. Mentori sitoutuu yhtä lailla yhdessä sovittuihin tapaamisiin ja yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. Mentorit toimivat roolissaan usein oman työnsä ohella ja ilman korvausta. Aktorin on tärkeä muistaa, että mentorilla on rajallinen aika käytössä mentorointiprosessiin. Tämän takia on tärkeä sopia yhteydenpidosta ja sen rajoista prosessin aikana. Mentorin on hyvä pohtia, miten aktorin valitsemaa teemaa käsitellään ja miten sitä voisi työstää. (Kanniainen ym. 2017.)

Mentorointisuhte perustuu keskustelujen luottamuksellisuuteen ja osapuolten väliseen luottamukseen. Oletusarvoisesti luottamus aktorin ja mentorin välillä on usein hyvä, sillä molemmat yleensä osallistuvat mentorointiin vapaaehtoisesti. Luottamuksellisuus on keskeinen yhdessä sovittava asia. On tärkeää sopia siitä, millaisia asioita mentorointisuhteen ulkopuolelle saa ja ei saa jakaa. Esimerkiksi omista ajatuksista ja oivalluksista saa kertoa muille, mutta mitään toisiin henkilöihin liittyvää ei pidä jakaa. (Kanniainen ym. 2017.)



## Tavoitteellisuus

Onnistuneen mentorointikokemuksen syntyminen edellyttää sitoutumisen ja luottamuksen lisäksi myös tavoitteiden asettamista prosessille. Ilman tavoitteita mentorointikeskusteluilla ei ole selkää suuntaa. Tavoitteet auttavat jäsentämään pitkäkestoista prosessia, helpottavat mentorin valmistautumista sekä auttavat aktoria konkretisoimaan omaa tilannettaan. Tavoitteet mentoroinnille on kirjattava heti mentoroinnin alussa. Tavoitteita voidaan kuitenkin muuttaa tarpeen mukaan mentoroinnin edetessä. Mentorointi käynnistyy aktorin tarpeista ja rakennetaan hänen tavoitteidensa mukaan. Mentori voi auttaa aktoria tarvittaessa kirkastamaan tavoitteitaan. Mentori ei voi asettaa tavoitteita aktorin puolesta. Aktorilla voi olla useita osatavoitteita. Aktorilla voi olla myös suurempi tavoite, jota hän tarkastelee eri teemojen kautta. Jokin asia tai tekijä on saanut aktorin hakeutumaan mukaan mentorointiin. Tämä asian tai teeman kautta aktori voi lähteä luomaan tavoitteitaan mentoroinnille. (Kanniainen ym. 2017.)



## **Esimerkkejä mentorointitavoitteista maahanmuuttaneille:**

Hankkeen kokemusten perusteella voi kokeilla seuraavia teemoja mentorointitavoitteiden asettamisessa:

- ammattikielitaidon, kielitaidon ja vuorovaikutuksen kehittäminen
- työyhteisöön sisällepääsy ja siihen kiinnittyminen
- suomalaisen työkuulttuuriin ja työskentelytapoihin liittyvät tavoitteet
- kokemuseräisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen
- erilaisista hoitokäytännöistä tietoiseksi tuleminen
- osaamisen laajentaminen
- uudessa tehtävässä kasvaminen
- asiantuntijaidentiteetin selkiyttäminen ja vahvistaminen
- tulevaisuuden hahmottaminen omassa työssä

Mentoroinnin tapoja saavuttaa edellä mainittuja tavoitteita on useita. Niitä ovat esimerkiksi valmentava mentorointi, vertaismentorointi, projektimentorointi, parimentorointi, ryhmämentorointi, käänteismentorointi ja verkkomentorointi. Tässä oppaassa keskitymme valmentavaan mentorointiin ja sen hyödyntämiseen sosiaali- ja terveysalalla maahanmuuttotilanteiden työntekijöiden kanssa.

Aktiivisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta parantamaan pyrkivä mentorointisuhde on perusluonteeltaan valmentava. Mentorin perusrooli ei ole valmentavassa mallissa tiedon siirtäminen eikä opastaminen. Mentorin tehtävä on sen sijaan kuunnella, esittää kysymyksiä ja siten mahdollistaa aktorin oma oppimisprosessi. Tällainen lähestymistapa toimii hyvin, jos tavoitteena on esimerkiksi selventää aktorin uratavoitteita ja oppimistavoitteita. Mentoroinnin vahvuus verrattuna muihin kehittämisen menetelmiin onkin mahdollisuus hyödyntää eri tilanteissa erityyppisiä rooleja ja lähestymistapoja aktorin tavoitteitten mukaan. (Ristikangas ym. 2019.)

## 4. Valmentava mentorointi

Valmentavalla mentoroinnilla tarkoitetaan kahdensuuntaista oppimista ja ammatillista kehittymistä. Siinä otetaan vaikutteita coaching- eli valmennuskulttuurista. Tämä voi vaikeuttaa näiden kahden asian erottamista toisistaan. Valmentajan ja mentorin merkityksissä on kuitenkin selkeä ero. (Ristikangas ym. 2019.)

Mentoroinnissa keskitytään mentoroitavan eli aktorin ammattiosaamisen ja mielentaitojen kehittymiseen. Valmentamisessa haetaan sen sijaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja yksilön tai yhteisön työsuorituksen parantamiseksi. Mentorointi on osa työyhteisön toimintakulttuuria, kun taas valmentaminen on puolestaan usein erillisenä osana organisaation kehittämisstrategiaa. (Jaakkola 2021.)

Valmentava mentorointi osallistaa aktiivisesti kaikkia osapuolia oppimisen prosessiin ja haastaa kehittämään mielentaitoja. Olennaisinta valmentavassa mentoroinnissa on se, ettei valmiita vastauksia anneta. Valmentavan mentorin tehtävänä on saattaa eri ohjaustyylein aktori oikeiden työkalujen äärelle ongelman ratkaisemiseksi. (Ristikangas ym. 2019.) Aktori joutuu työstämään omia ajatuksiaan ja tekemistään ratkaisun löytämiseksi. Aktorin mielentaidot kehittyvät ja syntyvät oppimista. Valmentavassa mentoroinnissa aktorin ymmärrys omasta osaamisestaan sekä kyvykkyydestään syvenyvät. Myös ammatillinen identiteetti kirkastuu. (Jaakkola 2021.)

Pehmeät taidot ovat valmentavan mentoroinnin tärkeitä asioita. Mentorin tulisi olla aidosti läsnä ja kiinnostunut aktorin tavoitteista sekä tekemisestä. Valmentavan mentorin tulee olla herkkä eri tilanteille ja osata säädellä toimintojaan niiden mukaisesti. Tasapainoisen dialogin ylläpitäminen on haastavaa. Se vaatii harjoittelua ja luottamuksen rakentamista. Täydelliseksi mentoriksi ei synnytä, vaan se vaatii opettelua. On myös hyvä huomioida, että jokainen mentorsuhde on erilainen. Kokenutkin mentori voi joutua opettelemaan uusia toimintatapoja jokaisen aktorin kohdalla. On hyvä, että valmentava mentori on kiinnostunut myös omasta kehittymisestään ja innostunut uuden oppimisesta. (Jaakkola 2021.)

## Tapaamisen rakenne

Tapaamisen on hyvä kestää noin 1–1,5 tuntia kerrallaan. Mentorin sekä aktorin on tärkeä ymmärtää tapaamisen rakenne. On myös tärkeää löytää tapaamisille rauhallinen paikka. Aluksi vaihdetaan lyhyesti kuulumiset ja luodaan keskusteluyhteys. Käydään läpi mahdollinen edellisen kerran tehtävä ja kerrataan tämän kerran tavoitteet. Käydään läpi ajankohtaisia asioita, esimerkiksi jos aktorin työnkuva on muuttunut tai työtilanteessa on muita vastaavia asioita. Näiden jälkeen mennään tapaamisen teeman käsittelyyn. Tapaamisesta voidaan lopuksi puhua ja miettiä, miten se meni. Molempien osapuolten antama palaute koko prosessin ajan auttaa viemään sitä haluttuun suuntaan. Jos palautetta annetaan vain tapaamisen lopussa, siihen ei voi enää reagoida. Tapaamisen lopuksi sovitaan mahdollisesta seuraavasta välitehtävästä, seuraavan tapaamisen ajankohdasta ja paikasta. (Kanniainen ym. 2017.)



Kuva 2. Tapaamisen rakenne (mukaillen Kanniainen ym. 2017).

## Valmentavan mentoroinnin ohjaustyyli

Valmentavassa mentoroinnissa voidaan käyttää neljää ohjaustyyliä. Ohjaustyylien pääluokat ovat suora, epäsuora, haastava ja ymmärtävä. Valmentavassa mentoroinnissa on tärkeää olla tarpeeksi herkkä aktorin tarpeille. Kokenut mentori voi käyttää eri ohjaustyyliä tilanteen mukaan. (Jaakkola 2021.)



Kuva 3. Valmentavan mentoroinnin ohjaustyyli (mukaillen Ristikangas ym. 2019).

**Suorassa ohjaustyyli**ssä mentorilla on enemmän valtaa määrätä ja ohjata prosessin kulkua sovittujen teemojen sisällä.

**Epäsuorassa ohjaustyyli**ssä valtaa annetaan aktorille. Epäsuora tyyli kannustaa aktoria itsenäiseen pohdiskeluun, asioiden käsittelyyn ja aktiiviseen oppimiseen.

**Haastavassa ohjaustyyli**ssä korostuu aikaisempien toimintatapojen ja ajatusmallien kyseenalaistaminen.

**Ymmärtävässä ohjaustyyli**ssä sen sijaan pyritään työskentelemään pehmeiden keinojen, kuten empatian avulla. Tyyli keskittyy aktorin tarpeisiin tulla kuulluksi ja hyväksytyksi.

(Ristikangas ym. 2019.)

## 5. Mentorin ja aktorin roolit

### **Mentori -luotettava tukija**

Mentori voi auttaa aktoria monella eri tavalla. Hän voi opastaa ja toimia roolimallina. Mentori voi olla ymmärtävä kuuntelija, sparraaja, valmentaja. Hän voi olla aktorin kriittinen ystävä, joka auttaa ajattelemaan uudella tavalla. Mentori voi auttaa kyseenalaistamaan olettamuksia ja juurtuneita ajattelutapoja. Mentori voi myös toimia sillanrakentajana, joka opastaa aktoria syvemmälle asiantuntijuuteen, työelämään, työtehtävään tai omien vahvuuksien tunnistamiseen. Mentori voi toimia myös vertaisena. Mentori ei ole työnvälittäjä, sponsori, johtaja, työn tai opintojen ohjaaja, perehdyttäjä, tuutori tai terapeutti. Hänen tehtävänä ei ole tehdä päätöksiä aktorin puolesta tai ohjata aktoria vahvasti tiettyyn suuntaan. Mentoroinnin tulisi ensisijaisesti käsitellä asioita, jotka tapahtuvat työpaikalla ja koskevat nimenomaan työympäristöä. (Kanniainen ym. 2017.)

Mentori ei voi arvostella aktorin valintoja. Hän voi kuitenkin herätellä aktoria pohtimaan asioita uudella tavalla. Mentorin tulee aina toimia vastuullisesti. Mentorin tulisi suhtautua aktorin tavoitteisiin ja kysymyksiin arvostavasti, sillä prosessin päätavoitteena on aktorin kehittyminen. Usein mentorit pystyvät analysoimaan mentoroinnin jälkeen paremmin myös omaa uraansa ja pohtimaan omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentorina toimiminen on arvokas kokemus ja siitä saa usein aitoa auttamisen iloa. (Kanniainen ym. 2017.)

### **Aktori –aktiivinen kehittyjä**

Mentoroinnissa aktori on nimensä mukaisesti aktiivisessa roolissa. Aktorin kehittyminen on mentoroinnissa ensisijaisena tavoitteena. Siksi on tärkeää, että aktori asettaa tavoitteet mentoroinnille. Teemat mentorointitapaamisille muodostuvat aktorin asettamien tavoitteiden perusteella. Aktori vastaa itse omasta oppimisestaan. Aktori vastaa myös siitä, miten hän soveltaa mentorilta opittua omassa työssään. Hän päättää itse, miten suhtautuu mentorin kokemuksiin, neuvoihin ja opastukseen. Koko mentorointiprosessi perustuu aktorin haluun kehittyä. Prosessi perustuu myös kykyyn keskustella mentorin kanssa niin, että keskustelut tukevat aktorin omien tavoitteiden saavuttamista. Aktori vastaa mentoroinnin etenemisestä ja käytännön järjestelyistä. Aktori on yhteydessä mentoriin ennen seuraavaa tapaamista. Aktori varmistaa, että tapaamiselle sovittu tema on molempien tiedossa. Aktori varaa myös tarvittaessa paikan mentoroinnille. (Kanniainen ym. 2017.)

## **Muistilista mentorille:**

1. Ole valmis käyttämään aikaa tapaamisiin.
2. Anna aktorin määrittellä tavoitteet mentoroinnille, mutta ole valmis auttamaan tarvittaessa niiden kirkastamisessa.
3. Kuuntele aktorin toiveita ja tavoitteita.
4. Kuuntele ja kysy, luottamus rakentuu läsnäololla ja vuorovaikutuksessa.
5. Ole valmis jakamaan osaamistasi ja kokemustasi.
6. Ole avoin uusille ideoille, ajatuksille ja palautteelle.
7. Pohdi kumpi kehittää aktoria enemmän: suora neuvo vai yhteinen pohdinta.
8. Anna aktorin ottaa itse vastuu kehittämisestään ja oppimisestaan.

(Kanniainen ym. 2017.)

## **Muistilista aktorille:**

1. Sitoudu prosessiin varaamalla aidosti aikaa kehittämiselle.
2. Määrittele tavoitteet mentoroinnille ja keskustele niistä mentorisi kanssa.
3. Pidä oppimispäiväkirjaa ja/tai kirjaa tavoitteesi mentorointisuunnitelmaan.
4. Ota keskusteluissa rohkeasti esille kysymyksiä, kehittämiskohteita ja haasteita.
5. Aseta itsellesi unelmia ja rohkeita tavoitteita.
6. Ota itse vastuu kehittämisestäsi ja käytännön valmistelutyöstä.
7. Ota mentoroinnin aikana syntyneet uudet näkemykset heti käyttöön.

(Kanniainen ym. 2017.)



## 6. Mentoroinnin haasteet ja hyödyt

### Haasteet

Mentoroinnin toteuttamisen haasteena voivat olla esimerkiksi yhtenäisten toimintatapojen löytäminen ja resurssien kanssa tasapainoilu. Valmentava mentorointi vaikuttaa organisaation toimintakulttuuriin, mikä vaatii jokaiselta jäseneltä joustoa ja itsensä altistamista uusille, mahdollisesti jopa epämukaville asioille ja tilanteille. Organisaation johdon tuki ja suunnitelmallisuus ovat tämänkaltaisessa muutostyössä avainasemassa, näin ollen johdon tulisi olla myös kiinnostunut ja avoin henkilöstön ehdotuksille. (Luhanka-Aalto 2017.)

Eri kulttuureista tulevien henkilöiden erilaisuus korostuu mentoroinnissa. Erilaiset maailmankuvat ja eri kulttuurin omat ominaispiirteet lisäävät erilaisuutta. Vaikka mentorit ovat erilaisia, tulee mentorin pitää heitä saman arvoisina ja yhtä hyvinä. Mentorin sisäistäessä toimintansa erilaisten aktorien kanssa, hän pystyy vahvistamaan samaa käytösmallia aina aktorilleen. Joskus erilaisuus näkyy suomalaisessa yhteiskunnassa haittana, sillä meillä on paljon sääntöjä, mitkä pakottavat toimimaan hyvin yhdenmukaisesti. Esimerkiksi joissakin kulttuureissa aikakäsitys saattaa olla hyvin erilainen verrattuna suomalaiseen aikakäsitykseen. Tällöin mentorin tulee korostaa aktorille, että Suomessa luotetaan henkilöön, joka on täsmällinen. Luottamuksen rakentaminen on erityisen tärkeää suomalaisissa työ- ja asiakassuhteissa. (Luhanka-Aalto 2017.)

### Hyödyt

Tutkimusten mukaan mentoroinnista on monenlaista hyötyä aktorille. Mentori pystyy esimerkiksi kokemuksensa avulla opastamaan aktoria uravaihtoehtojen pohtimisessa. Mentori tietää myös usein erilaisista työmahdollisuuksista, työnantajista ja työtehtävistä enemmän kuin aktorit. Mentori tuntee hyvin oman alansa asiat ja toimijat. Onnistuneella mentoroinnilla vahvistetaan aktorin ammatillista identiteettiä ja uskoa työelämässä pärjäämiseen. Aktorin usko omaan tulevaisuuteen vahvistuu ja hänen suunnitelmansa selkiytyvät mentoroinnin aikana. (Kujanpää 2017.) Mentorointi voi myös auttaa aktoria tunnistamaan sekä kehittämään omaa osaamistaan, tavoitteitaan ja mahdollisuuksiansa. Mentoroinnin aikana aktorit voivat myös laajentaa omia verkostojaan ja saavat palautetta sekä tukea valintoihinsa. (Luhanka-Aalto 2017.)

Myös mentorit hyötyvät mentoroinnista. Mentori pääsee esimerkiksi kehittämään omia keskustelu- ja kuuntelutaitojaan. Lisäksi mentorina voi kehittää omia opettamisen ja argumentoinnin taitojaan. Mentorina pääsee myös refleктоimaan omaa osaamistaan. Ohjaamiseen ja erilaisiin kulttuureihin liittyvä osaaminen kasvaa myös olennaisesti maahanmuuttaneen mentoroinnin myötä. (Luhanka-Aalto 2017.)

## 7. Mentoroinnin päättäminen

### Loppukeskustelu

Loppukeskustelu voidaan käydä esimerkiksi mentorointipäiväkirjan avulla. Seuraavat kysymykset ovat myös avuksi keskustelussa:

- Mitä sain mentoroinnista?
- Mitä matkan aikana tapahtui?
- Mitkä olivat suurimmat oivallukseni mentoroinnin aikana?
- Miten olen ottanut mentoroinnin aikana oppimani ja oivaltamani käyttöön?
- Vastasiko matka odotuksia, vai päädyttiinkö johonkin muualle kuin mihin alun perin tähtäsimme? (Tavoitteet voivat ja saavat muuttua matkan varrella. Jos aluksi tavoitteita on ollut vaikea sanottaa, ovatko ne nyt mentoroinnin lopussa realistisemmat?)
- Mitä vien mukamani tulevaisuuteen?

(Kanniainen ym. 2017.)

### Mitä mentoroinnin jälkeen?

Mentorointisuhteen selkeä päättäminen on tärkeää. Näin yhdessä voi todeta, että mentori ja aktori ovat toteuttaneet sen, mihinkä ovat sitoutuneet. Mentorointisuhteen päättymisen jälkeen kummallakaan ei ole velvoitetta suhteessa toisiinsa. Yhteistyötä voidaan kuitenkin jatkaa, mikäli molemmat näin haluavat. Myös mentoroinnin aikana alkanut kasvu ja kehitys toivottavasti jatkuu, vaikka yhteinen matka päättyy. (Kanniainen ym. 2017.)

## Lähdeluettelo

Jaakkola, E. 2021. Valmentava mentorointi esihenkilötyön tukena – Case: Shift Events Oy. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Viitattu: 3.5.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503547/Elena\\_Jaakkola.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503547/Elena_Jaakkola.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Oikarainen, A. (2022). Effects of an educational intervention on mentors' competence in mentoring culturally and linguistically diverse nursing students. Oulu: University of Oulu. Viitattu: 20.6.2023 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526233116.pdf>

Pitkänen, Pirkko et al. Tavoitteena sujuva arki. Tampere: Tampere University Press, 2017. Print. Viitattu: 8.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6>

Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Julkaisija: Helsingin yliopisto. Taitto: Aalto, V. Indico Oy. Viitattu: 8.5.2023. [https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja\\_A4.pdf](https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf)

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu: 20.06.2023. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luhanka-Aalto, R. 2017. Mentorointiopas. Opas mentorointikoordinaattoreille. Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy. Paino: Metropolian digipaino. Viitattu: 8.5.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140539/2017\\_Luhanka\\_Aalto\\_Mentorointiopas\\_ERILLISJULKAISU.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140539/2017_Luhanka_Aalto_Mentorointiopas_ERILLISJULKAISU.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ristikangas, V., Ristikangas, M.-R., & Alatalo, M. (2019). Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu: 06.07.2023. [https://utuvolter.fi/permalink/358FIN\\_UTUR/1cgjm0n/alma9922932477505971](https://utuvolter.fi/permalink/358FIN_UTUR/1cgjm0n/alma9922932477505971)

THL. 2023. Maahanmuutto ja kulttuurinen moninaisuus. Kielitietoinen työskentely. Päivitetty: 5.5.2023. Viitattu: 18.7.2023. <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/tyon-tueksi/hyvia-kaytantaaja/kielitietoinen-tyoskentely>

# LIITTEET

## LIITE 1. mentorintisopimus

**TAUSTA:** Mentorit ovat sosiaali- ja terveystalalan ammattilaisia. Mentorit haluavat auttaa maahanmuuttotilaisuuksia alalle tulevia tai siellä jo olevia henkilöitä. Mentori tarjoaa kokemustaan ja osaamistaan vapaaehtoisesti.

**MENTOROINTI:** Tällä sopimuksella (Liite 1) mentori ja aktori sopivat mentorointiyhteistyön. Mentorointi käsittelee asioita, jotka tapahtuvat työpaikalla ja koskevat työasioita.

**TAVOITTEET:** Mentoroinnille kirjataan tavoitteet sekä käsiteltävät teemat.

**PROSESSI:** Tapaamisten valmistelu ja valmistautuminen (mitä aktori tekee, mitä mentorilta odotetaan). Työkaluna voidaan käyttää Mentorointipäiväkirjaa (Liite 2).

**SALASSAPITOVELVOITE:** Mentori sitoutuu pitämään salassa kaikki tietoonsa tulleet asiat. Mentori ei myöskään käytä aktorilta saamia tietoja oman tai muiden liiketoiminnan kehittämiseen.

**VASTUUVAPAAUS:** Mentori toimii aktorin keskustelukumppanina ja asiantuntijana. Päätökset ja toimenpiteet tehdään aina aktorin toimesta ja hänen vastuullaan.

**MENTOROINNIN NOUDATETTAVAT PERIAATTEET:** Mentoroinnissa noudatetaan ”NÄIN TOIMIMME” – kohdassa (Liite 1) määritellyjä arvoja ja toimintatapoja.

**MAKSUTTOMUUS:** Mentoroinnista ei veloiteta aktorilta maksua. Mentorille ei suoriteta rahallista korvausta.

**MENTOROINNIN ALOITTAMINEN JA PÄÄTTÄMINEN:** Mentoroinnille sovitaan aina aloitus- ja lopetuspäivämäärät. Mentoroinnin ajanjakso voidaan sopia tapauskohtaisesti. Alle kahden kuukauden ajanjaksoa ei suositella. Sopimuksen voi kumpi tahansa osapuoli irtisanoa päättyväksi, ilman irtisanomisaikaa. Samalla sopimukseen perustuva mentorintisuhde ja sen veloitteet, pois lukien salassapitovelvoite, myös päättyvät. Sopimus tehdään kirjallisena kaikille osapuolille.

# MENTOROINTISOPIMUS

## MENTOROINNIN OSAPUOLET

Mentori(t): \_\_\_\_\_

Aktori(t): \_\_\_\_\_

MENTOROINTIAJANJAKSO \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

TAPAAMISET JA NIIDEN KESTO 3-5 kertaa jakson aikana, esimerkiksi alku-, keski- ja loppuvaiheessa. Tapaamisen kesto on 1-1,5 h kerrallaan.

TAVOITTEET: Mentoroinnin tavoitteet, kysymykset tai teemat (esim. perehdytys/työntekijän ohjaus, kielitaitohaasteet, kulttuurierojen käsitteleminen).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

YHTEYDENPITO Sovitaan mentoroinnin aikana käytettävät yhteydenpitokanavat.

## ALLEKIRJOITUKSET

Paikka ja aika \_\_\_\_\_

Mentori(t) \_\_\_\_\_

Aktori(t) \_\_\_\_\_

## NÄIN TOIMIMME

1. Mentori on luotettava ja rehellinen henkilö. Hänen neuvonsa ja suositukset noudattavat sosiaali- ja terveysalan lainsäädäntöä ja ohjeistuksia.
2. Mentori ja aktori sitoutuvat keskustelujen luottamuksellisuuteen.
3. Mentori ja aktori toimivat toisiaan kunnioittaen. He kunnioittavat erilaisuutta, erilaisia ihmisiä, arvoja sekä ajatuksia – ne tekevät meistä enemmän.
4. Mentoroinnissa ollaan tasa-arvoisia sekä yhdenvertaisia.
5. Mentorointi perustuu hyvään henkeen ja luottamuksellisuuteen. Mentoroinnissa vuorovaikutus on kannustavaa. Ja se pohjautuu keskinäiseen tukeen. Aktori voi käydä keskustelua luottamuksellisesti. Eikä hänen tarvitse pelätä, että keskustelulla voisi olla negatiivisia vaikutuksia hänen työhönsä. Mentori toimii kannustavasti.
6. Mentorin ja aktorin sopivat yhdessä mentoroinnin odotukset, toimintatavat ja tavoitteet. Myös yhteiset viestimiskäytännöt on sovittava mahdollisten kommunikaatio ongelmien välttämiseksi.
7. Mentorilta odotetaan aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta aktorin kanssa.
8. Mikäli mentorointisopimus irtisanotaan kesken mentorointijakson, käydään lyhyt keskustelu päättämisen syistä väärinkäsitysten välttämiseksi.

## LIITE 2. Mentorointipäiväkirja

MENTOROINTIPÄIVÄKIRJA

taaksepäin

+ = asia etenee

- = asiassa on menty

0 = ei muutosta aiempaan

Päivämäärä	Keskustelun aiheet	Sovitut tehtävät	Edistyminen +/-0
Esimerkiksi xx	<p>Mistä tänään keskustelimme tai millaisia aiheita käsittelimme?</p> <p>Miten edistimme sovittuja tavoitteita?</p> <p>Miten käsitellyt aiheet liittyvät omiin tavoitteisiini?</p>	<p>Toiveet seuraavalle tapaamiselle?</p> <p>Mitä sovimme?</p>	<p>Mikä työskentelytavoissa toimi hyvin?</p> <p>Mitä voisi tehdä toisin?</p> <p>Mitä uutta opin tai oivalsin?</p>

## LIITE 3. Suosituksia työyhteisöille maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen ja mentorointiin

Vikkelästi töihin -hankkeessa (ESR) toteutettiin kolme työpajaa, joiden aiheena oli maahanmuuttotataustaisen integroituminen suomalaiseen työelämään sosiaali- ja terveysalalla. Työpajoihin osallistui sosiaali- ja terveysalan eri tehtävissä toimivia sekä kantasuomalaisia että maahanmuuttotataustaisia ammattilaisia, sosiaali- ja terveysalan opiskelijoita ja oppilaitosten henkilökuntaa sekä työllisyyspalveluiden henkilöstöä.

Työpajat tuottivat aineistoa mm. seuraavista teemoista: **henkilöstön valmentaminen, kielitaitohaasteet, ohjaus ja perehdytys, kulttuurierojen käsitteleminen sekä rekrytointien kehittäminen ja johtaminen**. Työpajojen tuotoksista on koostettu suosituksia maahanmuuttajataustaisten perehdytykseen ja mentorointiin sekä koko työyhteisön henkilöstökoulutusten teemoiksi.

### Henkilöstön valmentaminen

Maahanmuuttajataustaiset ovat kokeneet suomalaisessa työelämässä monenlaisia haasteita. He eivät pääse aina omaa taitotasoaan vastaaviin työtehtäviin, heitä ei oteta osaksi työyhteisöä, heihin kohdistuu epäasiallista kohtelua tai asiattomia oletuksia, heidän työsuorituksiaan varmistetaan jne. Nämä aiheuttavat maahanmuuttaneille osallisuuden puutetta, suorituspainetta ja itseluottamusongelmia. Useissa työyhteisöissä henkilökunta tarvitsisi valmennusta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohtaamiseen niin osaamisen kuin asenteiden osalta.



## Ehdotuksia koko henkilöstölle:

- Yksikössä perehdytään selkokieleen ja opetellaan sen käyttämistä työtilanteissa silloin, kun työyksikössä on heikon suomen kielen taidon omaavia työntekijöitä, harjoittelijoita, asiakkaita tai läheisiä.
- Henkilökuntaa kannustetaan refleктоimaan omaa tapaansa viestiä, etenkin maahanmuuttaneiden kanssa kommunikoidessaan.
- Sovitaan maahanmuuttaneiden kanssa käytettävistä tukikielistä, joita voivat olla englanti tai muut maahanmuuttajien tyypillisesti hallitsevat kielet. Yksikössä kartoitetaan henkilökunnan kielitaidon osaamista tukikielien näkökulmasta.
- Yksikössä käydään säännöllisesti keskustelua kulttuurisensitiivisestä työtoteesta ja oman yksikön työkuultuurista.
- Työyksikköön suunnitellaan työuramallia, johon liittyy perehdytys- ja mentorointivastuita, ohjaustyöstä ja kielitaidoista maksettavia palkanlisäjä tms.

## Kielitaitohaasteet

Maahanmuuttajataustaiset tarvitsevat usein tukea suomen kielen käytön ja sen edelleen kehittämisen kanssa. Haasteita ilmenee usein esimerkiksi ammattisanaston haltuunotossa, puhumisessa ja kirjaamisessa tai kirjoittamisessa. THL:n mukaan merkittävä työllistymisen este Suomessa on kielitaito. Puolet ulkomaalaistaustaisista arvioivat työllistymisen esteeksi juuri puutteellisen kielitaidon. Ennakkoluuloja ja syrjintää kätkeytyy usein myös kielitaitovaatimusten taustalle. (THL 2023.)

Työyhteisöissä eri kieltä puhuvat henkilöt voidaan huomioida kielitietoisien työskentelytavan avulla. Se purkaa ja poistaa ymmärtämisen ja osallistumisen esteitä. Kielitietoisesti työskentelevä työyhteisö mahdollistaa henkilön työskentelyn myös kehittyvällä kielitaidolla. (THL 2023.)

Puutteellinen kielitaito usein estää työllistymästä, mutta työpaikan puuttuminen saattaa estää myös kielitaitoa kehittymästä. Kielitietoisuuden avulla työskentelyn voisi mahdollistaa myös kehittyvällä suomen kielen taidolla. Kielitietoisesti toimivassa työyhteisössä huomioidaan henkilöstön moninaisuus ja kielikoulutuksen tarve osana henkilöstön osaamisen kehittämistä. Organisaatio, joka toimii kielitietoisesti voi esimerkiksi mahdollistaa suomen kielen opiskelun ja tukea kielen käyttöä työpaikan arjessa. (THL 2023.)

”Monimuotoisuus on tutkitusti menestystekijä organisaatiolle: se parantaa innovatiivisuutta, uusien asiakasryhmien tavoittamista ja taloudellista kannattavuutta. Pelkkä erilaisuuden olemassaolo ei kuitenkaan tuota menestystä. Siihen tarvitaan hyvää johtamista, psykologista turvallisuutta sekä mukaan ottavia ja inklusiivisia toimintatapoja, kuten kielitietoisuutta. (THL 2023.)

### ***Ehdotuksia mentorointikeskustelun aiheiksi:***

- Maahanmuuttaneen kokemus omasta kielitaidostaan ja tilanteista, joissa hän on kokenut onnistuvansa kielitaitonsa avulla ja tilanteista, joissa hän on tunnistanut kehittämiskohteita
- Suomen kielellä puhuminen asiakkaiden kanssa
- Suomen kielellä puhuminen työkavereiden kanssa
- Suomen kielen tekstien lukeminen
- Tärkeät tai vaikeat suomalaiset ammattialan sanat
- Asiakastietojen kirjaaminen suomen kielellä
- Erilaiset kielen oppimiseen ja käyttämiseen liittyvät apuvälineet, sovellukset ja ohjelmat.

### ***Ehdotuksia kielituen parantamiseksi yksikössä:***

- Kielen käytön osalta vaikeiden tilanteiden kartoittaminen ja niistä jonkinlaisen tilannekuvauksen laatiminen
- Keskeisen tukisanaston laatiminen
- Potilaskirjaamisen ABC -opas
- Kieliagentit eli kielen ymmärtämisen apuna olevat henkilöt työpaikalla
- Ohjeet kaikille yksikön työntekijöille selkeän kielen käytöstä
- TE-toimiston roolia voidaan hyödyntää esimerkiksi Työpaikkasuomi-palvelun muodossa.

## **Maahanmuuttotaustaisen työntekijän perehdytys ja ohjaus**

Maahanmuuttajataustaisille olisi tärkeä suunnitella oma perehdytysohjelma, missä otetaan huomioon erityispiirteet, joilla voidaan tukea heidän parempaa integroitumistaan suomalaiseen työkuulttuuriin ja yhteiskuntaan.

### ***Ehdotus perehdytyksen parantamiseksi yksikössä:***

- Maahanmuuttotaustaisten työntekijöiden perehdytyksessä käytetään aina hyvää selkokieltä, mikä helpottaa viestin ymmärtämistä.
- Kootaan työsuhteeseen liittyvää selkokielistä materiaalia perehdytyksen tueksi (työaika, koeaika, palkka, työterveyshuolto ym.)
- Kootaan avointa digitaalista materiaalia perehdytyksen tueksi (YouTube-videot, podcastit)
- Perehdyttäjiä nimetään vähintään kaksi, jotta vuorotyöstä ja loma-ajoista huolimatta ainakin toinen heistä olisi aina helposti tavoitettavissa.
- Perehdyttäjiksi valitaan henkilöitä, jotka aidosti haluavat ja sitoutuvat tehtävään.
- Perehdytysohjelma suunnitellaan jatkumoksi, eikä yhdellä kerralla käsitellä montaa asiaa. Maahanmuuttajilla uusien asioiden omaksumista hidastaa kielitaitohaaste ja kulttuurihaaste.
- Perehtymisen eteneminen dokumentoidaan ”seurantalomakkeelle” tms.
- Perehdytyksessä hyödynnetään maahanmuuttajataustaisia kokeneempia työntekijöitä.

### ***Ehdotukset mentorointikeskustelujen aiheiksi:***

- Miten maahanmuuttaja on ymmärtänyt perehdyttäjän puhetta, viestejä, kieltä yms.
- Miten maahanmuuttaneen osaamista on tunnustettu tai arvostettu, ja miten se on näkynyt
- Kokemukset käytössä olleesta kirjallisesta perehdytysmateriaalista
- Kokemukset työyhteisöstä ja sen sosiaalisista suhteista
- Kokemukset kulttuurien välisistä eroista.

## **Kulttuurierojen käsitteleminen**

Maahanmuuttaneilla saattaa olla tapoja ja tottumuksia, jotka voivat olla hyvin erilaisia riippuen siitä, mistä maasta henkilö on lähtöisin. Erot voivat liittyä:

- Itsenäisyyteen, onko keskiössä minälähtöisyys vai me/perhe/yhteisö
- Valtasuhteisiin, korostuuko hierarkian kunnioittaminen vai tasavertaisuus
- Onko epävarmuuden sietäminen hyväksyttävää tai pitääkö sitä välttää
- Sukupuolikysymyksiin, miehen ja naisen asemaan
- Aikaorientaatioon, täsmällisyys/suurpiirteisyys, motivoiko lyhyen vai pitkävälisen tavoitteet
- Suvaitsevaisuus, suhtautuminen elämään, elämästä nauttimiseen, onnellisuuden lähteisiin.

### ***Ehdotuksia keskustelunaiheiksi työyhteisössä:***

- Onko minulla kiinnostusta kohdata eri kulttuuritaustaisia ihmisiä, miksi kyllä, tai miksi ei
- Millaista tietoa ja taitoa tarvitsen lisää
- Millaisissa tilanteissa tarvitsemme tilannetajua ja hienotunteisuutta
- Millaisissa tilanteissa tarvitsemme rohkeutta, selkeyttä ja suorapuheisuutta
- Miten kehittäisimme meidän kulttuurituntemustamme.

### ***Ehdotuksia mentorointikeskusteluihin:***

- Miten olet kokenut suomalaisille tyypillisen hiljaisuuden, mikä johtuu siitä, että emme usein puhu paljon
- Miten olet kokenut fyysiset etäisyydet ihmisten välillä
- Miten olet kokenut puheenvuoron ottamisen, oman mielipiteen esittämisen
- Keskustelut kulttuuri- ja viestintä eroista
- Näkökulmana moninaisuus eli kaikki työyhteisön jäsenet, koska olemme kaikki erilaisia
- Sopeutuminen työyhteisöön
- Henkilökohtaisten suhteiden muodostuminen, ylläpitäminen, ystävystyminen.

## Rekrytointien kehittäminen ja johtaminen

Johtamista haastavat toisinaan tiukat ammattipätevyyksiin liittyvät vaatimustasot ja lainsäädäntö, kuitenkin samanaikaisesti haasteeksi on koettu myös liian tulkinnanvaraiset hankintasäännökset ja mitoitusjärjestelmät. Maahanmuuttaneita rekrytoitaessa haasteeksi muodostuu usein koulutetun työntekijän kielitaidon riittämättömyys. Tähän ovat syinä sekä yksintyöskentelyn kulttuuri, missä ei joko haeta ja tai saada tukea riittävästi mm. ongelmatilanteisiin, että huoli asiakastyöskentelyn turvallisesta toteuttamisesta.

### **Ehdotuksia työpaikoille:**

- Lisätään mahdollisuuksia työtehtävien räätälöintiin henkilön aiemman ja nykyisen osaamisen perusteella. Räätälöintiä jatketaan osaamistilanteen muuttuessa.
- Kokeillaan mestari-kisälli -asetelmaa työsuhteen alkuvaiheessa, kun työ- ja kielitaito vielä karttuu, jotta vältetään virheitä tai opitaan niistä.
- Selvitetään erilaisten palkkatukien saannin mahdollisuuksia, jotta maahanmuuttaneita voidaan ottaa työhön tutustumisjaksoille.
- Suunnitellaan tapoja järjestää jalkautuvaa kieli- ja kulttuuritukea, esimerkiksi vapaaehtoistoimintaa hyödyntämällä.
- Otetaan maahanmuuttajia mukaan suunnittelemaan matalan kynnyksen työhön tuloa ja toimivien työkäytänteiden suunnittelua.
- Kootaan organisaatiossa tiedot eri kulttuuritaustan ja kielitaidon omaavista henkilöistä, jotta heitä voidaan hyödyntää perehtymistilanteissa.
- Lisätään kilpailutuksiin korvamerkittynä prosenttiosuus, mikä käytettäisiin maahanmuuttotastaisten työntekijöiden perehdyttämiseen.
- Lisätään rekrytoijien osaamista kielitaidon kuvaamiseen ja arviointiin liittyen.
- Luodaan tietoisesti monimuotoista työyhteisöä, sanoitetaan työskulttuurin piirteitä ja käytänteitä (työnantaja)
- Luodaan ei-hierarkkista toimintakulttuuria, panostetaan yhteisökulttuurin luomiseen, perhemäiseen toimintaan, yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen.

## LIITE 4.

### VALMENTAVAN MENTOROINNIN MALLI

"Mentorointi on vuorovaikutteinen prosessi, joka tähtää ensisijaisesti mentoroitavan henkilön (aktorin) ammatilliseen kehittymiseen."

-Suomen mentorit-



Lue lisää: **Opas valmentavaan mentorointiin maahanmuuttaneiden kanssa työskenteleville**

## LIITE 5.

### PEREHTYMINEN VALMENTAVAAN MENTOROINTIIN

"Mentorointi on vuorovaikutteinen prosessi, joka tähtää ensisijaisesti mentoroitavan henkilön (aktorin) ammatilliseen kehittymiseen."  
-Suomen mentorit-

