



**Helena Pesonen & Anu Vihonen**

**Maahanmuuttajayrittäjien  
mentoroinnin käsikirja**



MONIKA-NAISET RY



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013

**Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Helsinki 2010**

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA  
C Katsauksia ja aineistoja 19

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Anu Vihonen  
Taitto: Tiina Hallenberg

ISBN 978-952-493-122-9 (nid.)  
ISBN 978-952-493-123-6 (pdf)

ISSN: 1455-9935

Juvenes Print Oy  
Tampere 2010

## TIIVISTELMÄ

**Helena Pesonen &  
Anu Vihonen**

**Maahanmuuttajayrittäjien  
mentoroinnin käsikirja**

Helsinki : Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2010

44 s.  
3 liitettä

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C Katsauksia ja aineistoja, 19

ISBN  
978-952-493-122-9 (nid.)  
978-952-493-123-6 (pdf)

ISSN  
1455-9935

Tämä käsikirja on tarkoitettu kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnista. Käsikirja tukee maahanmuuttajayrittäjien ja yrittäjiksi aikovien maahanmuuttajien mentorointia ja selventää mentorointiprosessia.

Käsikirjassa esitellään maahanmuuttajayrittäjien mentorointimalli, jonka Diakonia-ammattikorkeakoulu on kehittänyt yhdessä Naisyrittäjyyskeskuksen kanssa Omalle yrittäjäuralle – Maahanmuuttajien yrittäjyyden edistämisen hankkeessa.

Käsikirjassa luodaan katsaus yrittäjämentoroinnin taustaan ja periaatteisiin sekä valaistaan aktorin, mentorin ja mentorointikoordinaattorin rooleja erityisesti maahanmuuttajataustaisten yrittäjien mentoroinnissa. Yrittäjämentorointia tarkastellaan prosessina, jossa aktor pyrkii asettamiinsa tavoitteisiin yrittäjyytensä edistämisessä.

Maahanmuuttajayrittäjien mentorointimallissa kiinnitetään erityistä huomiota monikulttuurisuuteen yrittäjämentoroinnissa, mentorin ja eri kulttuurista tulleen aktorin suhteen muodostumiseen sekä selvitetään niitä erityispiirteitä, joita maahanmuuttajien yrittäjämentoroinnissa on otettava huomioon.

Käsikirja sisältää myös esimerkkejä tapaamisten ohjaamiseen sekä etsitään vastauksia tilanteisiin, joissa kaikki ei mentoroinnin kannalta suju niin kuin on ajateltu. Verkostoitumisen kasvava merkitys tuodaan esille ja lopuksi luonnehditaan mentoroinnin päättämistä.

**Asiasanat:**

maahanmuuttajat,  
maahanmuuttajatyö,  
monikulttuurisuus, mentorointi,

**Teemat:**

Kansalaisyhteiskunta  
Monikulttuurisuus

yrittäjämentorointi, aktor,  
mentor, mentorointikoordinaattori,  
yrittäjyys, maahanmuuttajayrittäjä,  
naisjärjestöt

**Julkaistu:**

Painettuna ja Open Access-verkojulkaisuna

**Painetun julkaisun tilaukset:**

Granum-verkkokirjakauppa <http://granum.uta.fi/>

**Verkko-osoite:**

[http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/C\\_19\\_ISBN\\_9789524931236.pdf](http://www.diak.fi/files/diak/Julkaisutoiminta/C_19_ISBN_9789524931236.pdf)

## SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	7
1 YRITTÄJÄMENTOROINNIN TAUSTAA JA PERIAATTEITA	8
1.1 Aktorin rooli	9
1.2 Mentorin rooli	10
1.3 Mentorointikoordinaattori mentoroinnin asiantuntijana	14
1.4 Pari- vai ryhmämentorointi?	15
2 MONIKULTTUURISUUS YRITTÄJÄMENTOROINNISSA	17
2.1 Mentorin ja aktorin suhteen muodostuminen	17
2.2 Monikulttuurisuuden huomioiminen mentorointitilanteessa	18
3 YRITTÄJÄMENTOROINTI PROSESSINA	23
3.1 Parimentoroinnin eteneminen	24
3.2 Ryhmämentoroinnin eteneminen	26
4 YRITTÄJÄMENTOROINNIN TAVOITTEET JA NIIDEN ASETTAMINEN	29
5 ESIMERKKEJÄ TAPAAMISTEN OHJAAMISEEN	31
6 JOS KAIKKI EI MENTOROINNISSA SUJUKAAN SITEN KUIN ON AJATELLUT	34
7 VERKOSTOJEN TÄRKEYS	36
8 MENTOROINNIN PÄÄTTYESSÄ	37
YRITTÄJÄMENTOROINNIN KÄSIKIRJASSA ESIINTYVÄÄ SANASTOA A–Ö	38
LÄHTEET	41
LIITTEET	42
Liite 1: Parimentorointisopimus	42
Liite 2: Ryhmämentorointisopimus	43
Liite 3: SWOT-analyysi	44



## JOHDANTO

Tämän käsikirjan tarkoitus on tukea maahanmuuttajayrittäjien ja yrittäjiksi aikovien maahanmuuttajien mentorointia ja selventää mentorointiprosessia. Käsikirja on tarkoitettu mentoreille ja aktoreille sekä mentorointiprosesseista vastaaville koordinaattoreille ja muille maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnista kiinnostuneille.

Ajatus maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnin käsikirjan tekemisestä lähti Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosina 2006–2008 toteuttamasta Omalle yrittäjäuralle -hankkeesta, jossa mentorointia käytettiin yrittäjäksi aikovien maahanmuuttajanaisten valmennuksessa. Havaittiin, että mentorointi on erinomainen tapa tukea ja opastaa yrittäjäksi aikovia maahanmuuttajanaisia yritystoiminnan aloittamisessa ja yrittäjyyden alkutaipaleella. Hankkeessa todettiin myös, että maahanmuuttajayrittäjien ja yrittäjäksi aikovien maahanmuuttajien mentorointiprosessi aiheuttaa uudentyyppisiä haasteita ja kehittämistarpeita, joihin tulee kiinnittää huomiota mentoroinnissa. Tämän vuoksi seuraavassa, vuosina 2008–2010 toteutetussa Omalle yrittäjäuralle – Maahanmuuttajien yrittäjyyden edistämisen hankkeessa kehitettiin maahanmuuttajayrittäjien mentorointimalli, joka esitellään tässä käsikirjassa.

Mentorointimallin kehittämiseen ja testaukseen sekä tämän käsikirjan tekemiseen ovat osallistuneet Diakonia-ammattikorkeakoulu yhdessä hankkeen yhteistyökumppanin Naisyrittäjyyskeskuksen kanssa. Mentorointimallin kehittämiseen olemme saaneet arvokasta tukea ja monikulttuurista tietoutta hankkeen muilta osatoteuttajilta, Inkerikeskukselta, Monika-Naiset liitolta ja Suomen somaliliitolta.



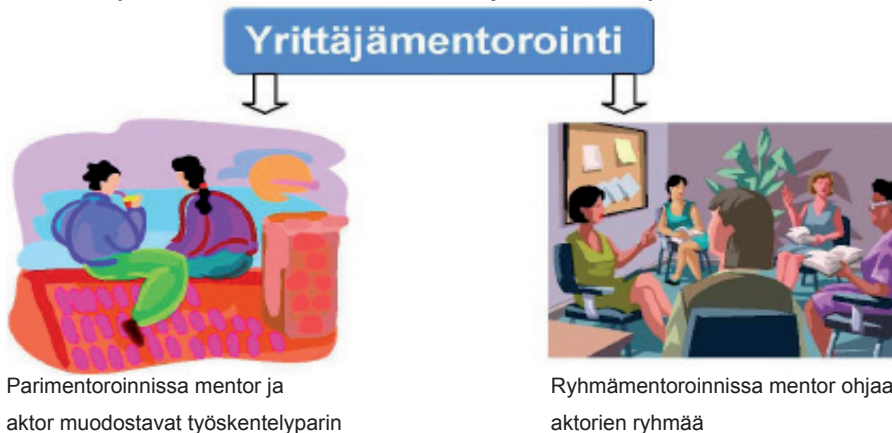
# 1 YRITTÄJÄMENTOROINNIN TAUSTAA JA PERIAATTEITA

**M**entorointi-sana on peräisin Kreikan mytologiasta. Lähtiessään Troijan sotaan Ithakan kuningas, sotapäällikkö Odysseus, pyysi ystäväänsä Mentoria huolehtimaan pojastaan Telemakhoksesta. Hän pyysi Mentoria toimimaan poikansa opettajana, neuvonantajana, kasvattajana ja ystävänä.

Viime vuosikymmenet mentorointia on käytetty monissa suurissa liikeyrityksissä esimerkiksi uuden työntekijän koulutuksessa: uudelle työntekijälle on yrityksen sisältä nimetty oma kokenut työntekijä mentoriksi. Mentor on siirtänyt vuosien aikana kartuttamansa kokemuksen ja tiedon uudelle työntekijälle. Yrittäjämentoroinnissa kokenut yrittäjä tukee ja ohjaa aloittelevaa yrittäjää tai yrittäjäksi aikovaa, aktoria.

Naisyrittäjyyskeskus oli yksi ensimmäisistä suomalaisista tahoista, jossa alettiin kehittää yrittäjämentorointia. Vuodesta 1998 lähtien on toteutettu kymmeniä Naisyrittäjyyskeskuksen mallin mukaisia mentorointiprojekteja Suomessa ja ulkomailla. Maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnin pohjana on Naisyrittäjyyskeskuksen tuotteistama yrittäjämentorointimalli. Tältä pohjalta Diakonia-ammattikorkeakoulussa on kehitetty Omalle yrittäjäuralle – Maahanmuuttajien yrittäjyyden edistämisen hankkeen aikana erityisesti maahanmuuttajataustaisille sopiva yrittäjämentoroinnin muoto.

Yrittäjämentorointi on etukäteen määritelty prosessi, jolla on alku ja loppu. Mentorointi perustuu säännöllisiin tapaamisiin, joiden tavoitteena on kehittää aktorin tai aktorien yritystoimintaa. Yrittäjämentorointia voidaan käyttää ainoana muotona tukemassa alkavien yrittäjien liiketoimintaa tai se voi olla osana yrittäjävalmennusta ja -koulutusta. Se voidaan toteuttaa joko pari- tai ryhmämentorointina. Parimentoroinnissa kokenut yrittäjä ohjaa ja tukee aktoria eli yrittäjäläitään nuorempaa yrittäjää tai yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevaa. Ryhmämentoroinnissa mentor ohjaa aktorien ryhmää.



Parimentoroinnissa mentor ja aktor muodostavat työskentelyparin

Ryhmämentoroinnissa mentor ohjaa aktorien ryhmää

Diakonia-ammattikorkeakoulun yrittäjävalmennuksessa ja yrittäjinä toimivien itsenäisessä mentoroinnissa käytettiin aluksi pelkästään ryhmämentorointia. Pian päädyttiin kuitenkin siihen, että maahanmuuttajataustainen aktor itse valitsee, sopiiko hänelle paremmin pari- vai ryhmämentorointi.

## 1.1 Aktorin rooli

Aktor on yrittäjä, joka on harjoittanut yritystoimintaa vähän aikaa tai on vasta ryhtymässä yrittäjäksi. Hän haluaa kehittää itseään ja yritystään kokeneen yrittäjän, mentorin johdolla.

### Oikein roolinsa sisäistänyt maahanmuuttajataustainen aktor

- *on vakaasti päättänyt kehittää itseään ja yritystään*
- *haluaa menestyä yrittäjänä suomalaisessa yhteiskunnassa*
- *asettaa yritystoiminnan kehittämiseen liittyvän tavoitteen, johon pyrkii mentorin tukemana*
- *luottaa mentorin ja ryhmämentoroinnissa myös toisiin aktoreihin*
- *sitoutuu noudattamaan ryhmämentorointisopimusta*
- *osallistuu aktiivisesti mentorointitapaamisiin ja saapuu paikalle sovittuun aikaan*
- *on avoin ja rohkea keskustelija*
- *ymmärtää, että oma mentor ei ole konsultti, johtaja eikä opettaja eikä mentorilla ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin*
- *osaa olla kiitollinen siitä, että kokenut yrittäjä haluaa häntä auttaa ilman rahallista korvausta*
- *arvostaa sitä, että mentor käyttää omaa vapaa-aikaansa aktorin auttamiseen*
- *ideoi ja kannustaa ryhmämentoroinnissa muiden aktorien yritysideoita*
- *haluaa käyttää mentoroinnin tarjoaman mahdollisuuden verkostoitumiseen*
- *puhuu mentoroinnin aikana suomen kieltä.*

Naisyrittäjyyskeskuksen kokemuksen mukaan mentoroinnista hyötyy eniten henkilö, joka on toiminut päätoimisena yrittäjänä 6 kuukauden – 3 vuoden ajan. Tällöin yrityksen käynnistämiseen liittyvät asiat ovat takana ja yrittäjä on todennäköisesti tilanteessa, jossa hän haluaa täsmentää omia tavoitteitaan ja suuntaansa. Mahdollinen starttiraha on päättymässä tai päättynyt, ja yritys on saatava kannattamaan.

Mentorointi hyödyttää myös yritystoimintaa aloittavaa tai sitä harkitsevaa henkilöä. Diakonia-ammattikorkeakoulun Omalle yrittäjäuralle -valmennuksessa mentorointi toteutettiin yrittäjävalmennuksen tukena, eikä suurimmalla osalla aktoreista ollut tällöin vielä omaa yritystä. Niin ollen mentorin tehtävänä oli ohjata yrittäjäksi aikova tarkastelemaan realistisesti yritysideaansa ja mahdollisuuksiaan yrittäjänä ja auttaa häntä selvittämään, haluaako ryhtyä yrittäjäksi suomalaiseen yhteiskuntaan.

Maahanmuuttajataustainen aktor tulee erilaisesta kulttuurista, jossa on saattanut olla hyvin erilainen yrityskulttuuri suomalaiseen yritysmaailmaan verrattuna. Myös aktorien kielitaidon taso vaihtelee, ja siksi tulee helposti vääriymmärryksiä ja epäselviä tilanteita. Moni heistä ei ole koskaan aikaisemmin kuullutkaan mentor-sanaa ja siksi mentorointi voi aluksi tuntua kovin vieraalta asialta.

Aktor alkaa kehittyä yrittäjänä heti, kun hän oivaltaa, että liikeidean täsmen-täminen tai yritystoiminnan kehittäminen on yrittäjästä itsestä kiinni.

## 1.2 Mentorin rooli

Mentor on kokenut yrittäjä, joka haluaa auttaa ja tukea yrittäjäksi aikovaa tai yrittäjäikältään nuorempaa kollegaansa ilman rahallista korvausta. Mentor valitaan aina aktorin toiveiden perusteella.

Maahanmuuttajataustaisen aktorin mentor on erityisen tärkeässä asemassa: hän antaa mallin suomalaisesta yrittäjyydestä. Mentorilla on sekä vapaus että vastuu aktorin kannustamisessa. Mentor ohjaa aktorin työskentelyä vapaasti oman persoonansa mukaan samalla tiedostaen vastuunsa mentorina.

Maahanmuuttajataustaisilla aktoreilla on usein paljon kysymyksiä, joihin he toivovat saavansa mentoriltaan välittömästi vastauksen. Mentorin ei tarvitse tietää kaikkea ja on aktorin kannalta parempi, että mentor ohjaa tämän itse etsimään vastauksia. Riittää, kun mentor tuo oman kokemuksensa aktorin käyttöön. Mentor ei ole konsultti, ei opettaja eikä johtaja. Hänen tärkein roolinsa on kuunnella ja ohjata aktor itse oivaltamaan, mihin suuntaan tämän kannattaa yrittäjyydessään edetä. Hän kertoo aktorilleen omasta yrittäjyydestään sekä siitä, mitä on olla yrittäjä suomalaisessa yhteiskunnassa. Mentor voi antaa myös omaan kokemukseensa perustuvia ohjeita, mutta lopullisista päätöksistä ja toteutuksesta vastaa aktor itse. Jos aktoreille on osoitettu tutoriksi mentorointikoordinaattori, aktor voi kääntyä kysymyksineen myös hänen puoleensa.

Monessa kulttuurissa saattaa vallita behavioristinen ajattelutapa, jonka mukaan joku muu aina sanoo, mitä tehdään. Käyttäytymismallin muuttaminen sellaiseksi, joka soveltuu mentoroinnin ajattelutapaan saattaa viedä jonkin verran aikaa.



Mentorin ei tule mennä liian syvälle aktorin ongelmiin. Mentor, joka ei ole aikaisemmin ollut tekemisissä maahanmuuttajataustaisten henkilöiden kanssa, saattaa aluksi yllättyä siitä, millaisia asioita ja tilanteita heidän kanssaan työskennellessä kohtaa. Aktoreilla voi olla ongelmia, jotka aiheutuvat esimerkiksi siitä, että puoliso on eri kulttuurista, suku määrää miten toimitaan tai omasta kotimaasta olevat traditiot tai uskonto ovat kovin vahvoja. Yrittäjämentoroinnissa päähuomio on aina yrityksen ja yrittäjäpersoonan kehittämisessä. Muut tahot hoitavat muut mahdolliset ongelmat; mentor ei tätä tee. Koska mentorointikoordinaattorin yhtenä tehtävänä on tukea mentoreita, ongelmien ilmaantuessa kannattaa mentorin olla yhteydessä koordinaattoriin.

### **Hyvä mentor**

- *ohjaa ja kuuntelee*
- *tuo oman kokemuksensa aktorin käyttöön*
- *auttaa aktoria oivaltamaan ja kehittymään*
- *keskittyy yrittäjyyteen*
- *ohjaa aktorit toinen toistensa auttamiseen*
- *auttaa luomaan verkostoja*
- *luo luottamuksen ilmapiiriin*
- *painottaa salassapitovelvollisuutta*
- *tiedostaa vastuun ja vapauden.*

Ryhmämentoroinnissa osa maahanmuuttajataustaisista aktoreista saattaa miettiä, uskaltavatko he kertoa ryhmälleen yritystoimintaansa liittyviä asioita, esimerkiksi liikeideoitaan. Liikeideoita myös varastetaan muilta, ja jotkut liiketoiminnot ovat voineet olla omassa kotimaassa kokonaan kiellettyjä. Yksi mentorin tärkeimmistä tehtävistä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri. Eräessä aikaisemmassa maahanmuuttajataustaisten naisten ryhmämentoroinnissa kaksi aktoria pohti sitä, miten ihmeessä suomalainen yrittäjä haluaa heitä auttaa – eikä edes saa siitä rahaa! He aloittivat ryhmämentoroinnin hieman epäluuloisina ja miettivät ”Miten tuo mentor koettaa meistä hyötyä?”

Onko hän varastamassa liikeideaamme?” Projektin päätyttyä aktorit tulivat kertomaan koordinaattorille, että he olivat äärettömän kiitollisia mentorilleen. Alun epäily oli ryhmätapaamisten aikana muuttunut täysin. He olivat ymmärtäneet, että auttamalla ja tukemalla toisia saa myös valtavan paljon itselleen. He kertoivat haluavansa ryhtyä itse mentoreiksi sen jälkeen, kun ovat saaneet yrityksensä toimimaan. Mentorin on hyvä tiedostaa tämänkaltaisen epäluulon mahdollisuus. Hänen tulee rohkaista jokaista aktoria pohtimaan ongelmiaan ryhmässä. Mentor on salassapitovelvollinen tietoonsa tulleista aktorin asioista – ja aktor on salassapitovelvollinen mentorin ja muiden aktorien ryhmämentoroinnissa kertomista asioista. Tämä on yksi tärkeimmistä luottamuksen syntymiseen vaikuttavista seikoista. Salassapitovelvollisuus merkitään mentorointisopimukseen.

Mentorilla on myös hyvin suuri merkitys aktorin verkostojen muodostumisessa. Mentor johdattaa aktorinsa omiin yrittäjäverkostoihinsa, mikäli huomaa, että siitä voisi olla tälle hyötyä. Moni mentor miettii, miten voisi auttaa aktoriaan eteenpäin. Mentorina toimimisesta tulee usein elämäntapa: kun yksi mentorointi päättyy, moni aloittaa pian uuden mentorointiprosessin.

Projektissa samaan aikaan olevat mentorit muodostavat myös oman verkostonsa, jossa voi keskustella luottamuksellisesti maahanmuuttajamentoroinnissa askarruttavista asioista. He tapaavat toisensa ensimmäisen kerran mentorien valmennuksessa tai muussa mentoreille suunnatussa tilaisuudessa. Mentorointiprosessin aikana mentorointikoordinaattori järjestää mentoreille yleensä yksi tai kaksi reflektiotapaamista, joissa he voivat vaihtaa ajatuksia mentorointiin liittyvistä kysymyksistä ja pohtia mentoroinnissa esiinnousseita haasteita.

Mentoria sitoo reflektiotapaamisissakin mentorointisopimuksessa määriteltä vaitiolovelvollisuus. Mentor ei voi koskaan paljasta muille mentoreille aktorien asioita niin, että aktorin henkilöllisyyden pystyisi tunnistamaan. Jos mentor haluaa saada tietää muiden mentorien näkökulman jonkun aktorinsa tilanteeseen, on salassapitovelvollisuuden vuoksi turvallisinta pyytää mentorointikoordinaattoria tuomaan aktorin tilanne tai ongelma mentorien käsittelyyn.

Yksi ero suomalaisten aktorien mentorointeihin on siinä, että maahanmuuttajataustaisten aktorien ryhmämentorointitapaamiset tapahtuvat yleensä samaan aikaan ja samassa paikassa kerran kuukaudessa. Etukäteen sovittujen, säännöllisten tapaamisten on todettu lisäävän aktorien osallistumisaktiivisuutta. Mentorin säännöllinen ja aktiivinen läsnäolo on mentorointiprosessissa erittäin tärkeää, sillä aktorit ottavat yrittäjyyteensä mallia kaikesta mentorinsa käyttäytymisestä ja sitoutumisesta prosessiin. Mikäli mentor on estynyt tulemasta ryhmämentorointitapaamiseen, tulee tästä ilmoittaa mentorointikoordinaattorille, jolloin koordinaattori ohjaa hänen ryhmänsä toisen mentorin

ryhmään tuoksi tapaamiskerraksi. Vierailu toisessa mentorryhmässä saattaa olla hyödyllinen, sillä aktorit saavat usein toiselta mentorilta uusia näkökulmia yrittäjyyteensä.

Kun mentorointityöskentely on käynnistynyt ja halutaan saada ryhmään lisää näkökulmia, kannattaa mentorointiryhmiä yhdistää jonain tapaamiskertana. Tällöin aktorit verkostoituvat toisten aktorien kanssa ja tutustuvat myös uuteen mentoriin. Muutettaessa mentorointiprosessiin liittyviä käytäntöjä, esimerkiksi edellä mainitulla tavalla yhdistetään mentorryhmiä, kannatta aina keskustella ensin mentorointikoordinaattorin kanssa.

Seuraavassa kuviossa on kuvattu mentorointiprosessia mentorin kannalta mentorin hakemisen aloittamisesta mentoroinnin päättymiseen. Reflektiotapaamisista ja mentoroinnin lopussa olevasta evaluoinnista mentorointikoordinaattori saa tietoa aktorien kehittymisestä yritystoiminnassaan sekä mahdollisista mentorointiprosessin kehittämishaasteista.

### Mentorin toimenkuva prosessina



### 1.3 Mentorointikoordinaattori mentoroinnin asiantuntijana

Yrittäjämentorointi tarvitsee käynnistäjäksi mentoroinnin asiantuntijan, mentorointikoordinaattorin. Hän vastaa mentorointiprosessista ja on siinä mukana alusta loppuun asti. Mentorointikoordinaattorin tulee olla koko ajan tietoinen prosessin sujuvuudesta. Hän vastaa mentorointiprosessin käytännön järjestelyistä, kuten mentorien ja aktorien valmennuksista, aikataulutuksista ja mentorointitapaamisten tilajärjestelyistä. Hän tukee ja kannustaa sekä mentoreita että aktoreita.

Mentorointikoordinaattori on vahvasti sidoksissa yrittäjyyden edistämiseen oman toimensa kautta ja on yleensä itsekin yrittäjä. Hänellä on myös kokemusta monikulttuurisuudesta ja maahanmuuttajista sekä työskentelystä heidän kanssaan.

#### Mentorointikoordinaattori

- **valitsee aktorit**
- **valitsee tai on mukana valitsemassa mentoreita, ellei mentorien hankinnasta vastaa joku toinen projektiin osallistuva taho**
- **järjestää aktorien ja mentorien valmennustilaisuudet**
- **osallistuu ensimmäiseen parimentorointi- tai ryhmämentorointitapaamiseen, jossa käydään läpi mentoroinnin tarkoitus ja siihen liittyvät käytännön asiat**
- **huolehtii mentoroinnin aikataulusta niin, että mentorointiprosessi valmennuksineen ja tapaamisineen toteutuu ajallaan**
- **järjestää tarvittaessa mentorointitapaamisten tapaamispaikan; yrittäjävalmennusten sisällä tapahtuvien mentorointien tapaamispaikat on yleensä etukäteen sovittu**
- **järjestää mentorien yhteiset reflektiotapaamiset mentorointiprosessin aikana**
- **järjestää verkostoitumistilaisuuksia, joissa samaan aikaan mentorointiprosessissa olevat aktorit ja mentorit tutustuvat toisiinsa**
- **toimii usein yrittäjävalmennusten yhteydessä olevissa mentorointiprosesseissa aktorien tutorina eli henkilökohtaisena ohjaajana yrityksen perustamistietouteen liittyvissä kysymyksissä (esim. yrityksen rekisteröinti Patentti- ja rekisterihallitukseen, starttiraha-anomus)**
- **on aktorien ja mentorien ensisijainen yhteyshenkilö**
- **selvittää mahdolliset ongelmatilanteet**
- **vahvistaa mentorointiprosessin etenemistä ja osanottajien sitoutumista esim. säännöllisillä sähköposteilla tai muilla yhteydenotoilla**
- **antaa aktorille ja mentorille vapauden toteuttaa mentorointia haluamallaan tavalla; samalla kuitenkin tukee taustalla mentoroinnin sujumista**
- **kerää palautetta aktoreilta ja mentoreilta – ja vie saamansa kehitysehdotukset eteenpäin loppuraporttiin ja seuraaviin mentorointiprosesseihin**
- **on salassapitovelvollinen kaikista kuulemistaan asioista.**



## 1.4 Pari- vai ryhmämentorointi?

Yrittäjämentorointiin tulevan kannattaa miettiä, haluaako hän käsitellä yrittäjänsä tai yrityksen asioita kahdestaan mentorin kanssa vai ryhmässä, joka koostuu sekä mentorista että muista aktoreista. Henkilön persoonasta ja yrityksen tilanteesta riippuu, soveltuuko aktorille mentoroinnin alkamishetkellä paremmin pari- vai ryhmämentorointi.

Parimentoroinnissa aktor, alkava yrittäjä, saa itselleen mentorin, joka keskittyy pelkästään oman aktorinsa yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Koska tärkeintä on aktorin yritystoiminnan kehittyminen ja hänen mentoroinnille asettamansa tavoitteen toteutuminen, pyritään mentorin valinnassa ottamaan huomioon aktorin toiveet mentorin ominaisuuksista, mm. tämän yritys- ja koulutustaustastaan sekä sukupuolesta.

Ryhmämentoroinnissa mentor ohjaa ja tukee alkavien yrittäjien ryhmää. Ryhmässä on yleensä neljä–viisi aktoria. Aktoreita yhdistää se, että kukin heistä on vasta vähän aikaa sitten perustanut yrityksen tai on sitä juuri perustamassa. Heitä voi yhdistää myös ammatti- ja koulutustausta tai samantyyppisen yritystoiminnan aloittaminen. Toisaalta saattaa olla hyvin hedelmällistä sijoittaa aivan erityyppisen yritystoiminnan aloittavia samaan mentorointiryhmään, jolloin erilaisesta taustasta ja ajatusmaailmasta tulevat aktorit antavat toisilleen uudenlaisia ajatuksia. Ryhmämentoroinnissa mentorin tulisi pystyä auttamaan, ohjaamaan ja tukemaan jokaista ryhmän jäsentä liikeidean ja yritystoiminnan aloittamisessa tai kehittämisessä ja samalla auttaa koko mentorointiryhmää saavuttamaan ryhmänä asetetut tavoitteet. Siten ryhmämentorin valinnassa on kiinnitettävä huomiota mentorin yrittäjäkokemukseen ja osaamisalueisiin, mutta myös edellytyksiin toimia ryhmän ohjaajana yksilöllisen ohjauksen rinnalla.

Ryhmämentoroinnissa mentorin lisäksi myös ryhmän aktorit ideoivat toinen toistensa liikeideoita ja kannustavat muita etenemään yrittäjyydessään. Maahanmuuttajataustaisten aktorien ryhmämentorointi on sellaisenaan myös vuorovaikutusharjoitusta eri kulttuureista kotoisin olevien tulevien yrittäjien tai yrittäjinä toimivien kanssa.

Parimentoroinnissa mentor ja aktor tutustuvat toisiinsa yleensä nopeasti. Ryhmämentoroinnissa tutustuminen tapahtuu hieman hitaammin, koska mukana on mentorin lisäksi myös muita aktoreita. Ryhmämentoroinnissa kuitenkin verkostot kasvavat nopeammin ja jokainen saa toisilta uusia näkökulmia yrityksensä kehittämiseen.



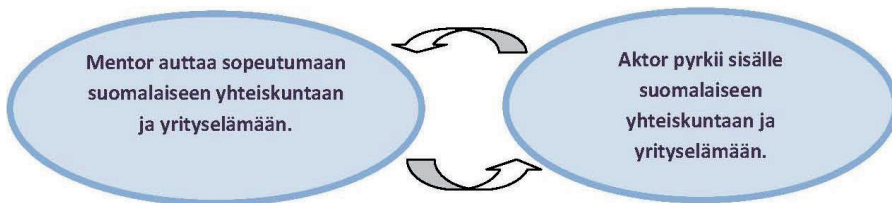
#### Erot pari- ja ryhmämentoroinnin välillä

- parimentoroinnissa kahden ihmisen väliset henkilökiemiat korostuvat
- parimentoroinnissa aktor saa mentorin huomion kokonaan itselleen ja näin yhden aktorin asioihin pystytään keskittymään perusteellisemmin
- ryhmämentoroinnissa opitaan tulemaan toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa ja samalla saadaan monia näkökulmia omaan yritystoimintaan
- ryhmämentoroinnissa verkostot kasvavat yleensä enemmän kuin parin kanssa työskennellessä.



## 2 MONIKULTTUURISUUS YRITTÄJÄMENTOROINNISSA

**M**aahanmuuttajien yrittäjämentoroinnin perustehtävänä on, että mentor auttaa aktoria sopeutumaan suomalaiseen yritys-elämään ja yhteiskuntaan. Mentoroinnin avulla aktor pyrkii sisälle suomalaiseen yritysmaailmaan ja yhteiskuntaan. Suomalaiseen yhteiskuntaan sopeutuminen edellyttää maahanmuuttajalta suomalaisen ajatusmaailman ymmärtämistä ja uuden kulttuurin tapojen ja normien omaksumista. Aktor joutuu myös omaksumaan uusia näkökulmia uuden kotimaansa kulttuuriseen, poliittiseen ja taloudelliseen todellisuuteen. Maahanmuuttajan täytyy tietää suomalaisen yhteiskunnan pelisäännöt, tuntea ihmiset, verkostot sekä puhua suomea edetäkseen suomalaisessa työ- ja yritys-elämässä.



Erilaisuuteen suhtaudutaan usein ennakkoluuloisesti ja kantaväestön asenteet vaikuttavat maahanmuuttajien integroitumiseen suomalaiseen yhteiskuntaan ja erityisesti työ- ja yritys-elämään. Eri kulttuurista tulevien arvot, tavat ja maailmankuva nähdään usein haasteena ja poikkeavina omaa kulttuuriamme vastaan. Helposti teemme stereotyyppisiä yleistyksiä tapaamistamme henkilöistä. Erilaisuutta on usein vaikea nähdä hyötynä ja innovaation lähteenä. Tietoisuus omista stereotyyppioista sekä niiden mahdollisesti aiheuttamista vääristä yleistyksistä auttaa meitä näkemään eri kulttuureista tulleet ihmiset yksilöinä heidän henkilökohtaisine ominaispiirteineen.

### 2.1 Mentorin ja aktorin suhteen muodostuminen

Parimentoroinnissa saattaa kestää jonkin aikaa ennen kuin mentor pääsee samalle aaltopituudelle oman aktorinsa kanssa. Eri kulttuureista tulevien maahanmuuttajien ryhmässä erilaisuus korostuu vielä enemmän. Sen lisäksi, että aktorien maailmankuvat ovat erilaiset, erilaisuutta lisäävät kunkin kulttuurin ja yrityskulttuurin omat ominaispiirteet. Kulttuurisia eroja ei tulisi korostaa, mutta ne on otettava huomioon. Päähuomio tulisi kiinnittää eri

kulttuureista tulevien aktorien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, toimintatapoihin ja sosiaaliseen kompetenssiin. Kulttuurieroista, diversiteetistä on usein hyötyä, sillä ne avaavat uusia näkökulmia yritystoiminnan ja työikäntöjen ja -menetelmien kehittämiseen. Eri kulttuurien tuntemus on kansainvälistyvissä yritys-elämässä myös yritysten kilpailuvaltti, vahvuus ja voimavara.

Hyvin toimivia monikulttuurisia työyhteisöjä tutkittaessa on havaittu, että niissä viihtyivät ja menestyivät parhaiten ne työntekijät, jotka samanaikaisesti kiinnittivät huomionsa erilaisuuteen ja samankaltaisuuteen. Erilaisuutta he pitivät rikkautena ja oppivat sen kautta paljon uusia asioita; samankaltaisuudesta he löysivät heille kaikille yhteiset piirteet ja tavat toimia. Ryhmässä mentorin tulisi vahvistaa osallistujien näkökulmia siten, että sekä erilaisuus että samankaltaisuus ovat vahvuksina läsnä yhtä aikaa. Samoin on parimmentoroinnissa. On tärkeää, että aktor on ylpeä erilaisuudestaan ja kuitenkin samalla kunnioittaa myös suomalaisen yhteiskunnan kulttuuria ja sääntöjä.

### Eri kulttuureista tulevien yrittäjämentoroinnissa

- *arvosta erilaisuutta*
- *löydä samankaltaisuutta*
- *kyseenalaista stereotypiat.*

Maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnissa ymmärrys monikulttuurisuudesta ja maahanmuuttajuudesta ilmiöinä sekä kokemus maahanmuuttajien kanssa työskentelemisestä helpottavat mentoria ohjaustehtävässä. Tämä ei ole kuitenkaan välttämätöntä. Ennen kaikkea mentorin on oltava kulttuurisesti sensitiivinen ja vältettävä itsestään selvyyskäsiä.

## 2.2 Monikulttuurisuuden huomioiminen mentorointitilanteessa

Mentorointitilanteet ovat mitä suurimmassa määrin vuorovaikutustilanteita, joissa osallistujien persoonalliset piirteet, taustat sekä senhetkiset elämäntilanteet ja tunnelmat vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen. Eri kulttuureista tulevat aktorit voivat kokea hyvin erilaisella tavalla mentorointitilanteen, mikä saattaa johtua heidän omista lähtökohdistaan mutta myös toisista aktoreista ja mentoreista. Mentorin tehtävänä on luoda mentorointitilanteesta luonteva ja avoin vuorovaikutusprosessi, jossa jokainen aktor kulttuuritaustastaan

riippumatta tuntee pystyvänsä keskustelemaan omalta kannalta tärkeistä asioista ja saamaan tukea oman yritystoimintansa kehittämiseen. Mentorin on sen vuoksi hyvä tiedostaa joitakin eri kulttuurista tulevien aktorien ohjauksen kannalta tärkeitä asioita.

Kulttuuriset erot vaikuttavat siihen, miten eri näkökulmista maailmaa katselemme. Kulttuuristen ulottuvuuksien jäsentäminen auttaa mentoria ymmärtämään eri kulttuureista tulevien aktoriensa maailmankuvaa ja ratkaisumalleja. Nämä osin tiedostamattomat kulttuuritaustat heijastuvat elämään, työhön ja ihmissuhteisiin sekä voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja yhteentörmäyksiä mentorointitilanteissa.

Tapamme toimia pohjautuu arvoihin ja normeihin, jotka ovat muokkautuneet ihmisten, asuinympäristön, luonnonolosuhteiden ja historian yhteisvaikutuksesta. Arvot auttavat meitä tekemään valintoja erityisesti tilanteissa, joissa meillä ei ole selkeitä toimintasääntöjä. Normit rajaavat käyttäytymisemme vaihtoehtoja ja ovat ohjeina toiminnoillemme. Arvot ja normit ovat meissä hyvin syvällä, ja maahanmuuttajalta menee runsaasti aikaa ymmärtää, saati sopeuttaa, omat arvonsa suomalaisten arvoihin, eikä sopeuttaminen ole aina tärkeää tai tarkoituksenmukaistakaan. Uskonnon rooli normien luoja on erilainen eri kulttuureissa. Mentorin on hyvä olla tietoinen aktoriensa käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavista käyttäytymisnormeista, kuten uskonnon määrittelemistä säännöistä, sukupuolten erilaisista rooleista, nuorten ja vanhempien välisistä suhteista, vaatuksesta ja ruokailusta.

### Ota huomioon kulttuuriset erot

- *viestinnän ja vuorovaikutuksen erot*
- *aikakäsityksen eroavaisuus*
- *suunnitelmallisuus*
- *yksilöllisyys ja yhteisöllisyys*
- *yhdenvertaisuus ja suhteiden muodollisuus*
- *aktiivisuus ja itseohjautuvuus*
- *suhtautuminen sääntöihin ja sitoumuksiin*
- *suhtautuminen epäonnistumisiin ja virheisiin.*

Mentorointiprosessissa mentorin ja aktorin sekä aktorien vuorovaikutus on hyvin keskeistä mentoroinnin onnistumisen kannalta. Eri kulttuureissa vuorovaikutuksen ja viestinnän keinot ovat erilaisia, emmekä aina osaa ymmärtää oikein eri kulttuurista tulleen henkilön viestiä. Viestintään kuuluu kielen lisäksi myös ei-kielellinen ilmaisu. Kieli on keskeisin väline mentoroinnissa. Maahanmuuttajilla on vaikeuksia ilmaista itseään heikon kielitaidon takia. Eri kulttuureista tulevat aktorit viestivät eri tavoilla myös ei-kielellisesti. Joissakin kulttuureissa viestitään varautuneesti ja pidättyvästi. Toisissa kulttuureissa taas on tapana ilmaista itseään voimakkaasti, puhua paljon ja toisten puheen päälle. Suomessa tämä koetaan usein epäkohteliaana, vaikka se saattaa olla aivan normaali käytäntö muualla päin maailmaa. Ryhmämentoroinnissa mentorin tulee ohjata ryhmää antamalla kaikille mahdollisuuden puhua yhtä paljon. Parimentoroinnissa voi olla haasteena saada hiljainen ja arka aktor puhumaan avoimesti.

Suomessa suhtaudutaan aikaan vakavasti ja aikatauluja noudatetaan hyvin täsmällisesti. Tapaamisiin tullaan sovittuna aikana ja myöhästymisen tulkitaan välinpitämättömyydeksi toisia kohtaan. Joissain kulttuureissa aikakäsitys on hyvin erilainen verrattuna meidän aikakäsitykseen. Eri kulttuurista tulleen maahanmuuttajan on hyvä sopeutua suomalaiseen aikakäsitykseen, jotta hän pystyy toimimaan yhteiskunnassamme. Mentorointitilanteissa aktorien tulee noudattaa aikatauluja – ei pelkästään mentorointitapaamisten vuoksi, vaan myös tulevaisuutta ja yritysmaailmassa toimimista varten. Mentorin tulee korostaa aktoreille suomalaista aikakäsitystä, toimenpiteiden ja tehtävien suunnitelmallisuutta, aikataulujen täsmällistä noudattamista ja sitä, että Suomessa luotetaan henkilöön, joka on täsmällinen. Suomalainen asiakas odottaa yrittäjältä täsmällisyyttä, ja luottamuksen rakentamiseksi asiakassuhteissa sen oppiminen on maahanmuuttajayrittäjälle erityisen tärkeää. Täsmällisyyttä on turvallista harjoitella mentoroinnissa.

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys ovat myös tärkeitä kulttuurisia ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin niin työyhteisöissä kuin muusakin kanssakäymisessä. Suomalaisessa yhteiskunnassa individualisuus eli yksilöllisyys on määräävämpi, ja yhteiskunnassamme painotetaan yksilöiden omia mahdollisuuksia ja valintoja oman elämänsä suhteen sekä yksilön vastuuta tekemistään ratkaisuista.

Yhteisöllisessä kulttuurissa yksilöt ovat kiinteä osa yhteisöä, jonka hyväksi toimivat. Yksilön asema on yhteydessä hänen perheeseensä ja ryhmäänsä. Perheen hyvinvointi ja toisten huomioiminen ja arvostus on tärkeää. Perhe menee esimerkiksi työn edelle, jos perheessä on sairautta tai muita ongelmia. Yhteisöllisestä kulttuurista tullut saattaa painottaa lojaalisuutta yritystoiminnassaankin esimerkiksi palkkaamalla työhön sukulaisia ja tuttavvia, mikä ei välttämättä ole hyväksi yrityksen toiminnalle ja kannattavuudelle.



Suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeät arvot yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat monelle maahanmuuttajalle asioita, jotka eivät ole olleet heille itsensänselvyyksiä omassa maassa. Auktoriteettien kunnioittaminen ja suhteiden muodollisuus ovat painottuneet työelämässä, koulussa ja yhteiskunnan eri tasoilla. Autoritäärisestä yhteiskunnasta tullut maahanmuuttaja saattaa helposti pitää mentoria auktoriteettina, ja hän odottaa tältä neuvoja ja ohjeita yritystoimintansa kehittämiseksi. Mentorin tulee heti mentorointiprosessin alussa tehdä selväksi, että hän on vain tuki ja apu, mutta aktor itse päättää ja on vastuussa yritystoimintaansa liittyvistä ratkaisuista. Toisaalta auktoriteetin kunnioittamisen vuoksi aktor ei välttämättä uskalla puhua mentorille asioista, jotka painavat hänen mieltään. Tämän takia mentorin tulee pyrkiä poistamaan valtaetäisyyttä ja rohkaista aktoria avoimeen ja tasa-arvoiseen keskusteluun. Näin mentor auttaa aktoria myös aktiivisempaan toimintaan, itseohjautuvuuteen ja omien vaikutusmahdollisuuksiensa tiedostamiseen ja käyttämiseen.

Monet maahanmuuttajayrittäjät ovat kokeneet lakien ja sääntöjen noudattamisen hyvin haasteelliseksi. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että monissa kulttuureissa lakeja ja sääntöjä ei noudateta niin täsmällisesti, vaan niitä pidetään suosituksina, ja maan tapa tai henkilösuhteet ovat paljon tärkeämpiä. Samoin on sopimusten ja erilaisten sitoumusten kanssa. Suomessa sopimukset ja sitoumukset tehdään sitä varten, että niitä noudatetaan. Yksi mentorin tärkeitä tehtäviä on viestittää aktoreille lakien ja säännösten sitovuudesta ja sopimusten merkityksestä sopijapuolille. Mentorointiprosessin alussa tehtävä mentorointisopimus on hyvä esimerkki sopimuksen teosta. Mentorointisopimuksen ehtoihin kannattaa prosessin aikana palata ja muistuttaa aktoreita sopimuksen sitovuudesta.

Suomalaisessa kulttuurissa olemme tottuneet käsittelemään epämieluisiakin asioita ja puhumaan virheistä. Joissakin kulttuureissa epäonnistuminen on suuri kasvojen menetys ja mieluummin vaietaan virheistä sen sijaan, että puhuttaisiin niistä. Mentorointiprosessin aikana voi tulla eteen tilanteita, joissa joudutaan käsittelemään epämiellyttäviä asioita. Mentorin on tällöin huomioitava aktorien taustat ja kyky käsitellä niitä. Ei kannata pakottaa aktoria kertomaan totuutta asioistaan, jos käsiteltävä asia ei kosketa jotain toista aktoria. Monissa kulttuureissa on hyväksyttävää pieni totuuden muuntelu, sellainenkin, jota suomalainen pitäisi epärehellisenä.

Kulttuuristen erojen vuoksi mentor on usein myös kulttuuritulkki, ja joskus hän joutuu tahtomattaan toimimaan tulkkina myös kieliongelmissa. Hän on myös ymmärtäjä ja silta suomalaisen yhteiskuntaan. Eri kulttuureista tulevilla aktoreilla on kuitenkin epäilyksiä siitä, voiko suomalainen kantaväestöön kuuluva mentor todella tietää ja ymmärtää heidän vaikeuksiaan. Mentor luo mentorointitapaamisten ilmapiirin. Maahanmuuttajille mentorointi saattaa

olla hyvin vierasta toimintaa. Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luominen vaatii mentoreilta aktorien huomioimista yksilöllisine ja kulttuurisine erityispiirteineen, mutta myös ylimääräistä opastamista itse mentorointiprosessiin. Eri kulttuuri- ja liike-elämän taustoista tulevat maahanmuuttajataustaiset aktorit haastavat mentorinsa ymmärtämään monikulttuurisuuden tuomia haasteita sekä eri maiden yritysmaailman erilaisuutta. Eräs aktor, maahanmuuttajataustainen nainen, kiteytti aktorvalmennuksen seuraavalla tavalla:

*”Onpa hienoa, että tulemme eri kulttuureista. Kun ryhdymme yrittäjäksi, on erityisen tärkeää tulla toimeen eri puolilta maailmaa lähtöisin olevien asiakkaidenkin kanssa. Olen tosi tyytyväinen omaan ryhmääni, koska olemme kaikki kotoisin eri maista.”*



### 3 YRITTÄJÄMENTOROINTI PROSESSINA

Yrittäjämentorointi alkaa aina aktorien haastatteluilla. Haastatteluun kutsutaan ne aktorit, jotka ovat juuri perustaneet yrityksen tai joilla on selkeästi kehittämiskelpoinen ja realistinen yritysidea. Haastattelujen perusteella pyritään valitsemaan mukaan kaikkein motivoituneimmat yrittäjäiltään nuoret yrittäjät tai yrittäjiksi aikovat. Haastattelussa aktoria tarkkaillaan myös siitä näkökulmasta, mihin aktorien ryhmään kukin sijoitetaan (ryhmämentorointi) tai kuka voisi olla hänelle sopivin mentor (parimentorointi).

Yrittäjämentoroinnissa yhteisen kielen merkitys korostuu, ja yhteisen kielen taitaminen on merkittävä tekijä mentoroinnin onnistumisessa. Eri kulttuurista tulevien aktorien heikko suomen kielen taito ja sanojen merkitysten huono ja erilainen ymmärtäminen saattavat aiheuttaa mentorille suuria haasteita. Mentoroinnin ajatuksena on, että aktorit pystyisivät rakentamaan dialogiin. Koska erityisesti ryhmämentoroinnissa yhteisenä kielenä on yleensä suomi, on ennen yrittäjämentoroinnin alkua varmistettava aktorien riittävä suomen kielen taito. Joissakin tapauksissa (pari)mentorointi voidaan toteuttaa jollain muulla kielellä edellyttäen, että sekä mentorin että aktorin kielitaito siihen riittää ja aktorin liiketoiminta suuntautuu kansainvälisille markkinoille eikä yritystoiminta muutenkaan vaadi suomen kielen osaamista.

Ryhmämentoroinnissa tulee ryhmän jäsenten valintaan kiinnittää erityistä huomiota, jotta mentorointiryhmästä tulisi mahdollisimman toimiva ja avoin. Tavoitteena on, että valitut aktorit ovat sellaisia, jotka pystyvät saavuttamaan yritystoimintansa kehittämiseksi asettamansa tavoitteet ryhmämentoroinnin avulla. Sen vuoksi valinnassa olisi huomioitava, ketkä aktorit voisivat toimia parhaiten yhdessä. Joskus saattaa olla järkevää muodostaa samantyyppisen alan yrittäjiksi aikovista ryhmä. Toisaalta uusien ideoiden kannalta saattaa olla hedelmällisempää sijoittaa aivan eri alan yrittäjiksi aikovia tai eri koulutustaustaisia aktoreita samaan ryhmään.

Aktorien valinnan jälkeen seuraa mentorien valinta. Ennen varsinaisen mentoroinnin alkua koordinaattori järjestää mentorille ja aktoreille mentorointivalmennuksen. Mentorointivalmennusten jälkeen aktor(it) ja mentor tapaavat yleensä kerran kuukaudessa pari–kolme tuntia kerrallaan. Mentorointi kestää 6–10 kuukautta ja kesto määritellään ennen mentoroinnin alkamista.

Mentorointikoordinaattori toimii sekä aktorin että mentorin tukena koko prosessin ajan. Koordinaattori saattaa järjestää yrittäjämentoroinnin kuluessa myös ylimääräisiä valmennus- ja verkostoitumislaisuuksia, jotka on tarkoitettu sekä aktoreille että mentoreille. Valmennusten aiheet valitaan siten, että ne tukevat aktorien itselleen asettamien tavoitteiden toteutumista.



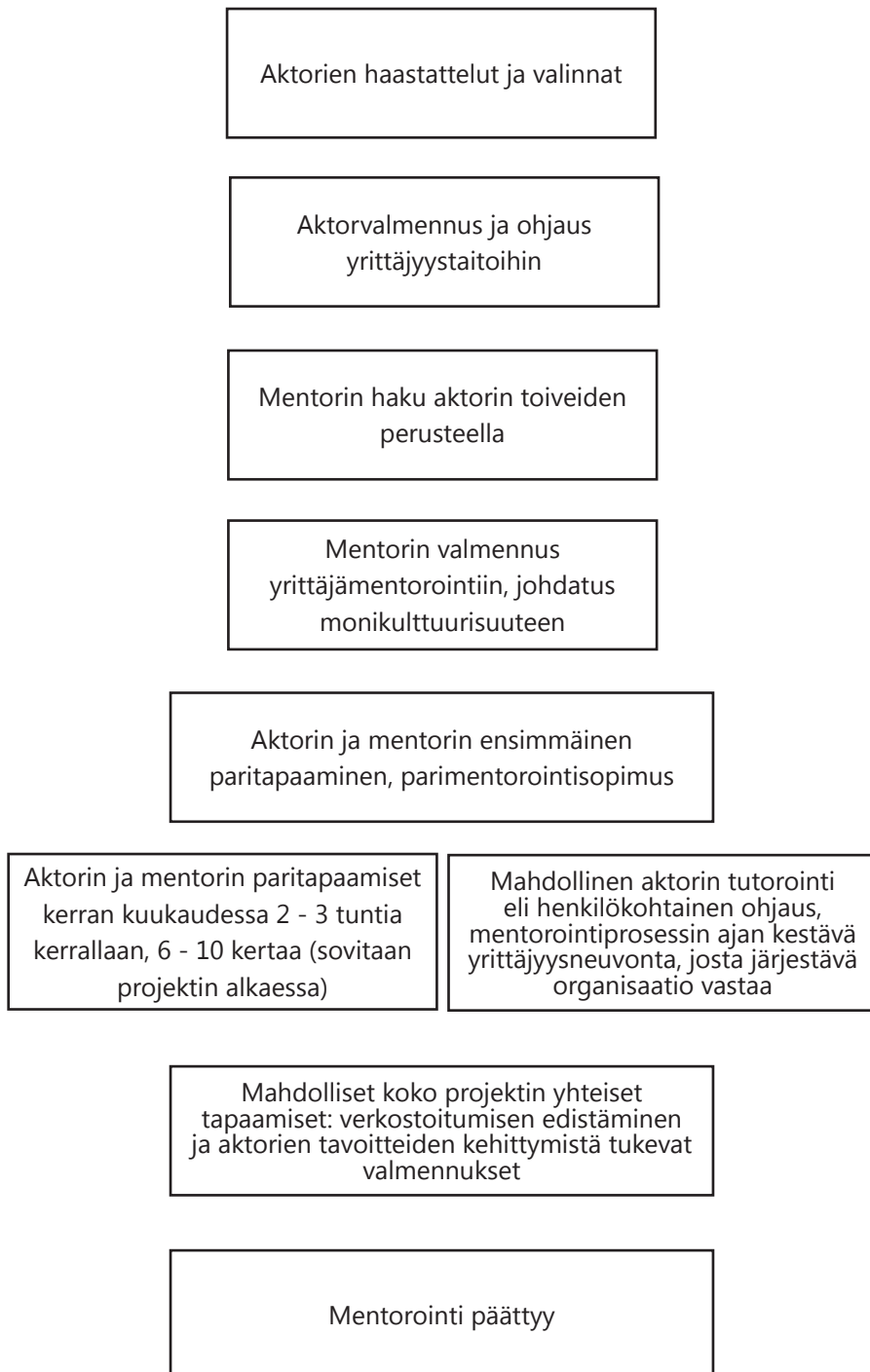
Joissakin mentorointiprosesseissa koordinaattorin tehtävänä voi myös olla toimiminen aktorin henkilökohtaisena tutorina, joka antaa henkilökohtaista yrittäjyysneuvontaa. Mentorin rooliin ei kuulu tietää yksityiskohtaisia asioita yrityksen perustamisesta, ja tutortoiminnalla varmistetaan se, ettei aktor kuormita mentoria valtavalla kysymysmäärällä.

### **3.1 Parimentoroinnin eteneminen**

Ensimmäisen paritapaamisen tavoitteena on aktorin ja mentorin tutustuminen toisiinsa. Aktor kertoo, mitä hän odottaa mentorilta ja mentoroinnilta – mentor puolestaan kertoo, miten hän pystyy aktoriaan auttamaan ja tukemaan. Ensimmäinen tapaaminen on ratkaiseva, sillä silloin aktor ja mentor lopullisesti päättävät, onko heistä pariksi. Kun aktor ja mentor yhteistuumin päättävät aloittaa mentorointiprosessin, he solmivat parimentorointisopimuksen (Liite 1). Sopimuksessa sovitaan mm. yhteydenotoista, salassapito-velvollisuudesta ja siitä, että mentorin antamat neuvot ovat vain ohjeellisia. Liiketoimintaansa koskevista päätöksistä vastaa vain ja ainoastaan aktor. Mentorointikoordinaattori on yleensä mukana ensimmäisessä paritapaamisessa, jotta hän voi vastata mahdollisiin mentorointiin liittyviin kysymyksiin.

Ensimmäisessä paritapaamisessa aktorin ja mentorin on hyvä sopia kalenteriin kaikki tulevat tapaamiset. Aktor ja mentor tapaavat silloin, kun se heidän aikatauluihinsa parhaiten sopii. Tapaamispaikaksi valitaan sellainen paikka, johon molempien on helppo tulla, tai vaihtoehtoisesti mentorointikoordinaattorin etukäteen osoittama paikka.

## Parimentoroinnin prosessikaavio



### 3.2 Ryhmämentoroinnin eteneminen

Ryhmämentoroinnissa muodostetaan yleensä neljän viiden yritystoimintansa alussa olevan tai yritystä perustavan aktorin ryhmä. Ryhmän muodostumisen jälkeen valitaan mentor ohjaamaan ja tukemaan ryhmää ja sen jokaista yksilöä. Ryhmämentoroinnissa kaikki itse asiassa toimivat mentoreina toinen toisilleen: sekä mentor että jokainen aktor tukee ja kehittää kunkin aktorin liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää tavoitetta. Ryhmämentorointi toimii myös erinomaisena vuorovaikutustaitojen edistäjänä, sillä ryhmän jokaisen jäsenen on opittava työskentelemään ryhmässä ja kunnioittamaan toinen toistensa ajatuksia ja ideoita. Erityisesti maahanmuuttajataustaisten yrittäjien oppimisprosessissa on tärkeää ryhmässä olevien eri kulttuurien ja kansallisuuksien huomioiminen ja hyväksyminen. Samalla verkostot kasvavat tässä mallissa tehokkaammin kuin parimentoroinnissa.

Aivan kuten parimentoroinnissa, myös ryhmämentoroinnin tapaamiset ovat kerran kuukaudessa pari kolme tuntia kerrallaan ja mentoroinnin kesto määritellään ennen mentoroinnin alkamista. Ryhmämentorointitapaamisten kokoontumispaikan päättävät yleensä mentor ja aktorit itse, mutta usein kannattaa tapaamispaikkana olla mentorointikoordinaattorin etukäteen osoittama tila. Ensimmäisessä ryhmätapaamisessa on hyvä aikatauluttaa kalenteriin kaikki tulevat tapaamiset. Erityisesti silloin, kun ryhmämentorointi on osa yrittäjävalmennusta, mentorointiaikataulun on usein sopinut yrittäjävalmennuksen järjestävä organisaatio. Etukäteen sovittu aikataulu saattaa auttaa ryhmämentorointitapaamisten toteutumisessa, koska sen avulla aktorit ja mentor tietävät etukäteen sovittaa muun aikataulunsa ryhmämentorointitapaamisten suhteen. Mentorointikoordinaattori on yleensä mukana ensimmäisessä ryhmätapaamisessa.

Ensimmäinen ryhmätapaaminen saattaa jännittää sekä aktoreita että mentoreita. Tapaamisen tavoitteena voi olla ainoastaan toinen toisiinsa tutustuminen. Kukin kertoo taustastaan juuri sen verran kuin haluaa. Saattaa jopa olla, että oman liikeidean paljastaminen ei kaikille vielä tässä tapaamisessa ole ajankohtaista. Mikäli aikaa jää, voidaan käydä läpi ryhmämentorointisopimus kohta kohdalta (Liite 2).

Ryhmämentorointisopimuksen tärkein kohta lienee salassapitovelvollisuus ryhmän jäsenten kesken. Kun kaikki ovat allekirjoittaneet sopimuksen, se saa aikaan tunteen, että ryhmässä on turvallista puhua. Sopimuksessa todetaan myös, että mentorin antamat neuvot ja mielipiteet ovat vain ohjeellisia ja niiden noudattamisesta vastaa aina ainoastaan aktor. Sopimus vapauttaa mentorin vastuusta aktorin yritystoiminnassaan tekemistä päätöksistä.

## Ryhmämentoroinnin vaiheet

Ryhmämentorointiprosessissa voidaan nähdä psykologi Bruce Tuckmanin ryhmän kehityksen eri vaiheita. Tuckmanin mukaan ryhmä etenee eteenpäin seuraavien vaiheiden kautta: muotoutumisvaihe, kuohuntavaihe, sopimisvaihe, toteuttamisvaihe ja lopetusvaihe.

Mentorin kannattaa keskittyä erityisesti ensimmäisiin tapaamisiin ryhmänsä kanssa, sillä muotoutumisvaiheessa aktorit ovat vastaanottavaisia ryhmän ohjaajan neuvoille ja haluavat mielellään kuulla mentorilta, miten kyseisessä ryhmässä toimitaan. Mentorin kannattaa käyttää tätä vaihetta hyväkseen ja selvittää ryhmämentoroinnissa noudatettavat pelisäännöt. Kun yhteiset säännöt ovat alusta asti selvät, työskentely lähtee hyvin liikkeelle. Monessa kulttuurissa kokeneita yrittäjiä kunnioitetaan ja heitä pidetään ainakin aluksi auktoriteettina. Kun ryhmän säännöt ovat selkiytyneet, mentorin on pyrittävä luomaan tilanne, jossa mahdollinen auktoriteetin pelko häviää. Ryhmämentoroinnin peruserä on, että kaikki ovat samanarvoisia.

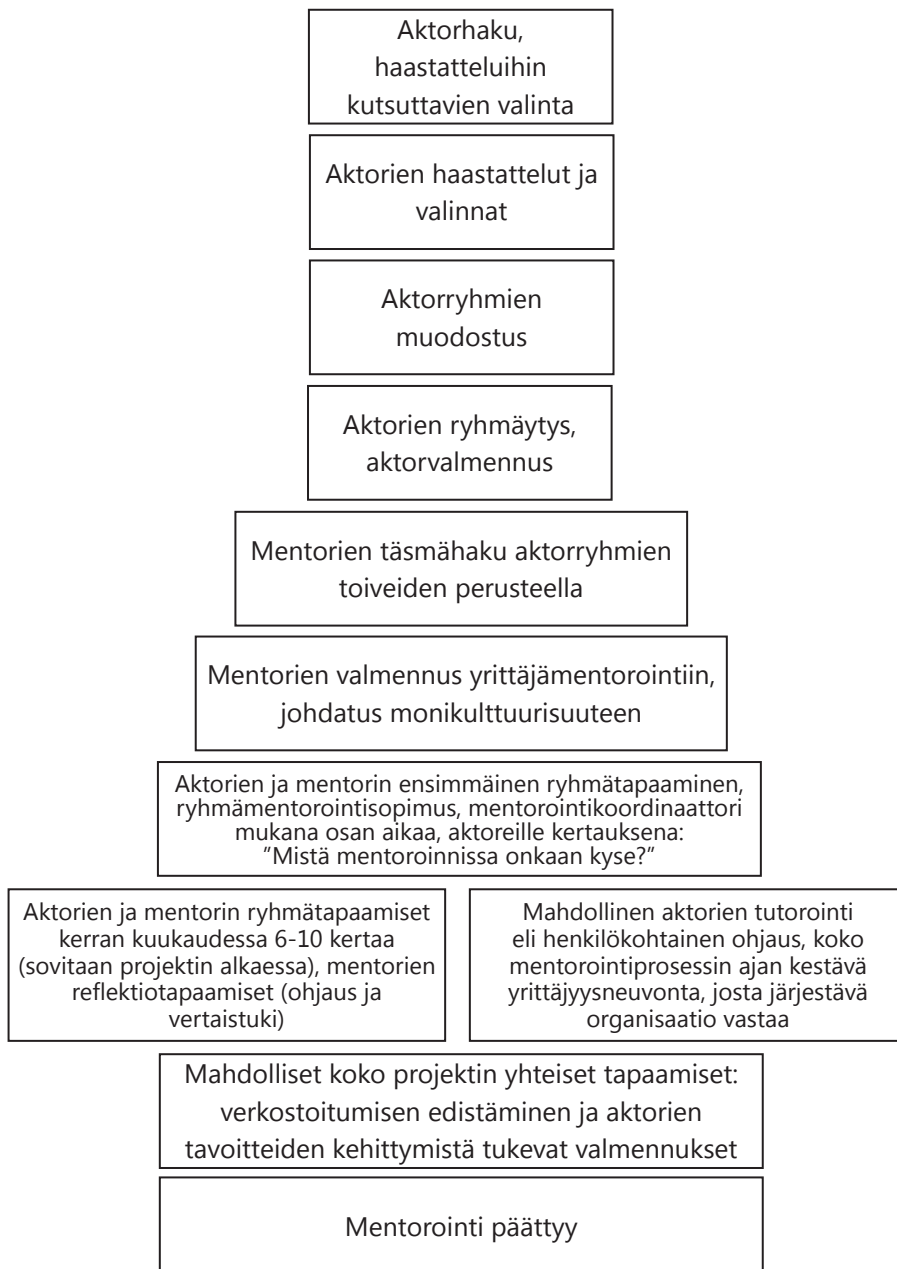
### Ensimmäisessä tapaamisessa kannattaa sopia esimerkiksi, että

- *kaikille on annettava yhtä paljon puheaikaa*
- *toisia on kuunneltava*
- *toisia kannustetaan*
- *ymmärretään jokaisen ainutlaatuisuus*
- *jokaista kunnioitetaan*
- *ryhmään voi tuoda käsittelyyn kaikki mieltä askarruttavat, yrittäjyyteen liittyvät aiheet*
- *yhteisiin tapaamisiin saavutaan sovittuun kellonaikaan*
- *ryhmätapaamisiin osallistutaan*
- *ryhmätapaamisten keskusteluissa osallistujia sitoo salassapitovelvollisuus.*

Kuohuntavaiheessa aktorit saattavat kritisoida ryhmän jäseniä ja miettiä ryhmän toimivuutta. Mentorin huomattessa kuohuntaa hänen on hyvä kerata ryhmän pelisäännöt ja johdattaa aktorit kohti sopimisvaihetta. Mikäli kuohuntaa tuntuu olevan liikaa, mentorin kannattaa pyytää tukea mentorointikoordinaattorilta. Kun asioista on sovittu, on työnteon eli tavoitteiden työstämisen aika. Tämä on kaikkein tärkein vaihe ryhmän tavoitteiden kannalta. Ryhmän tulisikin yhdessä miettiä, miten ryhmä pääsisi nopeimmin toteuttamisvaiheeseen.

Mentorointi – erityisesti ryhmämentorointi – on vuorovaikutustaitojen harjoittamista parhaimmillaan. Jokaisen osallistujan oman maailmankuvan yhdistyminen eri kulttuureista tulevien maahanmuuttajien ajatusmaailmaan tekee maahanmuuttajien mentoroinnista erityisen mielenkiintoista, mutta myös haasteellista.

#### Ryhmämentoroinnin prosessikaavio



## 4 YRITTÄJÄMENTOROINNIN TAVOITTEET JA NIIDEN ASETTAMINEN

**M**entorointiprosessin aloittamisessa tärkeintä on tavoitteen asettaminen. Tavoitteen asettaminen lähtee usein visiosta. Mentorin kannaltaakin aluksi kehottaa aktoria/aktoreita visioimaan, miltä tulevaisuus näyttää esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Voisiko visio olla sellainen, että aktor motivoituisi etenemään sitä kohti? Visio voi olla epämääräinen, mutta sen on oltava kirkas; sitä ei välttämättä saavuteta sellaisena, kuin se on asetettu. Tavoitteen olisi sen sijaan oltava selkeä, realistinen ja mitattavissa – ja se on mahdollista saavuttaa, kun tehdään sovitut toimenpiteet.

Jos tavoite tuntuu aktorista mahdottomalta, kannattaa kysyä häneltä: ”Jos tavoitteesi toteutuminen olisi mahdollista, miten lähtisit etenemään sitä kohti?” Tavoite on hyvä pilkkoa osatavoitteisiin, jolloin sen saavuttaminen ei mahdollisesti enää tunnukaan mahdottomalta. Todennäköisesti osatavoitteet ovat juuri niitä aiheita, joita kannattaa käsitellä ryhmätapaamisissa.

Mentorin tehtävänä on palauttaa aktor kannustavasti maanpinnalle, mikäli hänen tavoitteensa vaikuttavat mahdottomilta suhteessa hänen taustaansa, koulutukseensa, persoonaansa, taloudellisiin resursseihin tai yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Saattaa olla, että esimerkiksi kielenkääntäjän koulutuksen saanut aktor ei vielä ensi kuussa pysty avaamaan omaa ravintolaa. Mikäli aktorin yritys on jo perustettu, tavoite todennäköisesti löytyy esimerkiksi yrityksen markkinoinnista, myynnin edistämisestä tai taloushallinnon lukujen ymmärtämisestä.

Tavoitetta voi alkaa rakentaa SWOT-analyysin (strengths – weaknesses, opportunities – threats) pohjalta. Mitä aktorin pitäisi tehdä, jotta hänen heikkouksistaan tulisikin vahvuuksia? Miten muuttaa uhat mahdollisuuksiksi? SWOT-taulukko on liitteenä (Liite 3).

Liiketoimintasuunnitelman laadinta tai päivittäminen tuo yrityksessä esiin myös alueita, joissa aktoreilla voi olla kehittämistä.

Aktorin tavoite mentoroinnille kirjataan ylös positiivisesti, presenssiin ja minä-muotoon. Tavoite voisi olla esimerkiksi:

- *Yritykseni liikeidea täsmentyy mentoroinnin aikana: keskityn vain oleelliseen.*
- *Kolmen vuoden kuluttua kampaamoni työllistää minun lisäksi kaksi muuta kampaajaa.*
- *Perustan käännöstoimiston tämän vuoden aikana.*
- *Ensi vuoden loppuun mennessä yritykseni on kannattava.*
- *Markkinointisuunnitelmani valmistuu mentoroinnin aikana.*

Tavoitteen ei tulisi olla esimerkiksi "Ei lisää maksukyvyttömiä asiakkaita", vaan "Lisää maksukykyisiä asiakkaita".

Parimentoroinnissa aktorin tavoitteen asettaminen päättyy tähän. Seuraavaksi aktor ja mentor pohtivat yhdessä, miten lähteä työstämään tavoitetta eteenpäin.

Ryhmämentoroinnissa aktorit asettavat ensin omat tavoitteensa, minkä jälkeen ryhmä määrittelee yhteisen tavoitteen. On tärkeää, että tavoite on ryhmän kaikkien jäsenten hyväksymä, sillä vain siten se toimii ryhmän motivaattorina. Koko ryhmän tavoite toimii ryhmäkeskustelujen pohjana. Tärkeää on, että aktorien henkilökohtaiset tavoitteet ovat mukana ryhmän yhteisessä tavoitteessa.

**Ryhmän tavoite voisi olla esimerkiksi:**

- *Täsmennämme yritystemme liikeideat ja keskitymme vain oleelliseen.*
- *Markkinointimateriaalimme valmistuvat ryhmämentoroinnin kuluessa.*
- *Osaamme esitellä yrityksemme tuotteet asiakkaille.*
- *Yritystemme tuottavuus paranee ryhmämentoroinnin aikana.*

## 5 ESIMERKKEJÄ TAPAAMISTEN OHJAAMISEEN

### Parimentorointi

**P**arimentorointi muodostuu sellaiseksi kuin kaksi yrittäjää – aktor ja mentor – sen haluavat muodostuvan. Kullakin tapaamiskerralla käsitellään aktorin liiketoiminnan ja yrittäjäpersoonan kehittymiseen liittyvää aihetta. Joskus kaikki ei kuitenkaan etene suunnitellusti, vaan aktorin elämäntilanne ja yritystoiminta saattaa muuttua. Tuolloin käsiteltävä aihe voi vaihtua alkuperäisestä. Tärkeintä on, että aktorin ja mentorin välinen yhteistyö sujuu ja aiheissa keskitytään aktorin liiketoimintaan. Mentor voi aktorin niin halutessa antaa hänelle myös kotitehtäviä seuraavia tapaamisia varten. Kotitehtävä voi olla mikä tahansa aktorin yritystoimintaa edistävä toimenpide. Seuraavassa esimerkkipolku, jota voi halutessaan pitää ”ohjenuorana” parimentoroinnin etenemiselle:

1. Tapaaminen  
- tutustuminen  
- taustat  
- parimentorointisopimus

2. Tapaaminen  
- aktorin tavoitteen asettaminen:  
”Mikä on tärkein tavoitteeni liiketoimintani eteenpäin viemiseksi?”

Välitapaamiset - aktorin tavoitteen käsittely  
- tapaamisen loppuksi kysymykset: Mitä asioita käsittelemme ensi kerralla?  
Tekeekö aktor seuraavaksi kerraksi kotitehtäviä?

Lopputapaaminen  
- Onko asetetut tavoitteet / asetettu tavoite saavutettu?  
- Mitä toimenpiteitä aktor tekee tästä eteenpäin itsenäisesti?



Parimentoroinnissa tapaamisia on yleensä kuusi, joskus kymmenen kertaa.

Jos mentorointi kestää esimerkiksi kuuden kuukauden ajan, aktorin yritys-toiminnan kehityksessä ei ehkä vielä ehdi tapahtua kovinkaan suuria asioita. Mentorointi toimii usein yrittämisen käynnistäjänä ja lopullinen tavoite saattaa toteutua vasta hyvinkin pitkän ajan kuluttua. Joskus aktor on jopa huomannut mentoroinnin aikana, ettei hänestä tässä vaiheessa vielä tulekaan yrittäjää. Sekin on hyvä päätös, ja mentor on varmasti omalta osaltaan auttanut aktoria elämässä eteenpäin.

## **Ryhmämentorointi**

Ryhmämentoroinnin alkaessa mentor käy aktorien kanssa läpi, miten he haluaisivat ryhmätapaamisten etenevän. Yhtenäistä sääntöä ei ryhmätapaamisessa käsiteltäville aiheille ole; pääasia on, että aktorien liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät asiat edistyvät. Ryhmätapaamisen alussa on kuitenkin hyvä, että jokainen kertoo vuoronperään kuulumisensa. Mentorin kannattaa etukäteen rajata aika, esimerkiksi 10 minuuttia aktoria kohden. Näin taataan, että yksi aktor ei ota itselleen liikaa tilaa.

Varsinainen käsiteltävä aihe liittyy ryhmän sille asettamaan tavoitteeseen ja sen työstämiseen. Aiheen tarkka rajaus voi olla esimerkiksi edellisessä ryhmätapaamisessa etukäteen sovittu aihe, johon aktorit etukäteen tutustuivat ja josta he ottavat selvää. Mentor voi antaa aktoreille myös kotitehtäviä. Mentoroinneissa on usein käytetty metaforana polkua, jota pitkin ryhmä yhdessä kulkee. Yksi vaihtoehto polun etenemiseen voisi olla seuraavanlainen:

### 1. Tapaaminen

- tutustuminen, taustat
- ryhmämentorointisopimus
- kotitehtävä aktoreille: Mikä on tärkein tavoitteesi oman yritystoimintasi kehittämiseksi?

### 2. Tapaaminen

- tavoitteiden asettaminen ja kirjaaminen: jokaisen aktorin tärkein tavoite oman yrityksen kehittämiseksi, ryhmän yhteinen tavoite.
- mitä tavoitteeseen liittyviä asioita käsitellään seuraavalla kerralla?
- mahdolliset kotitehtävät

### Välitapaamiset

- tavoitteen käsittely
- mitä tavoitteeseen liittyviä asioita käsitellään seuraavalla kerralla?
- mahdolliset kotitehtävät

### Lopputapaaminen

- saavutettiinko asetetut tavoitteet?
- toimenpiteet tästä eteenpäin, yhteistyön mahdollinen jatkuminen

Ryhmämentoroinnissa tapaamisia on yleensä kuusi tai kymmenen kertaa.

## 6 JOS KAIKKI EI MENTOROINNISSA SUJUKAAN SITEN KUIN ON AJATELLUT

**M**aahanmuuttajataustaisten yrittäjien tai yrittäjäksi aikovien mentoriksi ryhtyvä on ehkä luonut tietyn mielikuvan siitä, miten mentorointi lähtee sujumaan. Aina mentorointi ei etene niin kuin on ajatellut. Tähän on hyvä varautua jo ennen kuin tapaa aktorinsa. Voi olla, että aktor aivan yllättäen keskeyttää mentoroinnin. Hän saattaa muuttaa toiselle paikkakunnalle, siirtyä yrittämisestä toisen palvelukseen tai jättäytyä mitään ilmoittamatta pois. Erityisesti ryhmämentoroinnissa aktorien kokoonpano usein elää – ja mentorryhmä voi näin ollen koostua eri aktoreista kuin mentorille on alun perin suunniteltu. Ryhmämentorointitapaamisista saatetaan jäädä myös helposti pois ilman ilmoitusta. Aktor saattaa ajatella, että osa ryhmästä kuitenkin tulee paikalle eikä ole niin väliä ilmoittaa. On todettu, että parimentorointiin aktorit sitoutuvat usein paremmin – ja siitä syystä he saapuvat tapaamisiin yleensä sovitusti.

Mentorryhmien muutoksista ja mentorien sopeutuvuudesta uusiin tilanteisiin kuvaa seuraava esimerkki: Eräässä aikaisemmassa maahanmuuttajataustaisten naisten ryhmämentoroinnissa mentor oli tilanteessa, että vaikka hänen ensimmäisessä ryhmätapaamisessaan oli viisi aktoria, seuraavassa tapaamisessa heitä oli enää yksi. Ryhmän supistumiseen oli erilaisia syitä. Mentor ja koordinaattori päättivät yhdistää tämän pieneksi käyneen ryhmän toiseen ryhmään. Näin muodostui yksi sopivan kokoinen ryhmä (n. 5–6 aktoria), jossa oli kaksi mentoria. Mentorit tunsivat toisensa entuudestaan ja yhteinen mentorointi sujui erinomaisesti. Kumpikin mentoreista alusti vuoronperään ryhmätapaamisten aluksi aiheen, joka liittyi ryhmän tavoitteisiin. Lyhyen alustuksen jälkeen ryhmä keskusteli aiheista mukanaan kaksi kokenutta mentoria, jotka toivat keskusteluun lisää omia kokemuksiaan.

Eräässä toisessa ryhmämentoroinnissa mentor huolestui, kun yksi aktoreista ei koskaan saapunut paikalle. Hän kyllä aina lupasi tulla, mutta aktoria ei näkynyt kertaakaan. Ryhmämentoroinnin päätyttyä aktor kertoi, että muiden aktorien kansalaisuuksien vuoksi hän ei halunnut tavata muita aktoreita ja oli siksi jättäytynyt pois. Mentorin havaitessa vastaavanlaisia tilanteita hänen tulee ottaa yhteys koordinaattoriin, joka selvittää asian. Koordinaattori saattaa saada aktorin hyväksymään muut ryhmänsä jäsenet – tai mikäli tämä ei onnistu, tulee aktor siirtää johonkin toiseen ryhmään. Mikäli aktor keskeyttää mentoroinnin, mentorin ei kannata syällistää itseään.

Jos aktorin mentorointiprosessi ei lähde sujumaan, voi siihen olla esimerkiksi seuraavanlaisia syitä:

- erilaiset ja epärealistiset odotukset mentoroinnilta
- ei ymmärretä, mistä mentoroinnissa on kysymys
- huono kielitaito, ei ymmärretä mitä puhutaan
- yritysmaailman sanasto oudoksuttaa
- yrittäjyys Suomessa tuntuu paljon vaikeammalta ja byrokraattisemmalta kuin alkuperämaassa
- kulttuurien väliset erot vaikuttavat ryhmässä liikaa
- muuttunut elämäntilanne
- puoliso ei halua, että mentorointiin osallistutaan
- lapsille ei saa mistään hoitajaa
- ajanpuute
- aktorin ja mentorin/aktorien toimialojen samankaltaisuus tai erilaisuus
- palkkatyö tulee yrittäjyyden tilalle, yrittäjyysajatuksesta luovutaan.

## 7 VERKOSTOJEN TÄRKEYS

**M**aahanmuuttajataustaiset yrittäjät pystyvät luomaan mentorinsa ja muiden aktorien kautta yhteyksiä verkostoihin, joihin ei muutoin pääsisi niin helposti. Verkostojen kasvu erityisesti ryhmämentoroinnissa on merkittävä, kun kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät ohjata muut omiin verkostoihinsa.

Mentor toimii esimerkkinä verkostoitumiselle ja samalla hälventää aktorien epäluuloja yhteistyön suhteen. Moni aktoreista saattaa esimerkiksi ajatella, että yhteistyö toisen saman alan yrittäjän kanssa ei voi onnistua. Toinenhan voi vaikka varastaa häneltä asiakkaat! Mentorin tulee tähdentää suomalaisen yrittäjyyden näkökulmaa, joka perustuu toinen toiseensa luottamiseen ja eettisyyteen. Toimivat verkostot ovat tehokkainta markkinointia yrittäjälle.

Stanley Milgram on vuonna 1967 kehittänyt teorian ilmiöstä nimeltä ”Pieni maailma”. Sen mukaan kaikki ihmiset ovat vain kuuden ihmisen päässä meistä. Aina joku ystävämme tuntee jonkun, joka taas puolestaan tuntee jonkun ja niin edelleen. Mitä suurempi verkostomme on, sitä helpompi meidän on tavoittaa kannaltamme tärkeät ihmiset. Maahanmuuttajataustaisten aktorien kautta myös mentor saattaa laajentaa verkostoaan esimerkiksi Espanjaan, Intiaan, Afrikkaan tai Venäjälle.

Tulevaisuudessa verkostojen merkitys kasvaa yhä enemmän. Yhteiskunnassa pärjäävät todennäköisesti parhaiten ne, jotka osaavat taitavan vuorovaikutuksen ja ymmärtävät kumppanuuden merkityksen. Mentorointi, jossa yrittäjä auttaa toista yrittäjää, on pohja verkostoitumisen edistämiseksi. Kun aktor ymmärtää tämän, alkaa myös hänen verkostonsa kasvaa.

## 8 MENTOROINNIN PÄÄTTYESSÄ

**M**entoroinnin kesto on määritelty prosessin alkaessa. Mentoroinnin on todettu edesauttavan aktorien yritystoimintojen kehittymistä eniten, kun on etukäteen määritelty selkeät alku- ja päättymispäivämäärät. Hyvin usein sekä aktor että mentor tuntevat haikeutta mentoroinnin päättyessä. Saattaa olla, että aktor haluaisi jatkaa tapaamisia tästäkin eteenpäin ja tuntee jäävänsä yksin ilman mentorin tukea. Näin voi tapahtua etenkin maahanmuuttajataustaisille aktoreille. Vaikka mentorointi päättyy, jäävät verkostot ja syntyneet suhteet toki elämään.

Mentorin on kuitenkin hyvä lempeästi katkaista mentorointisuhde säännöllisine tapaamisineen, jotta aktor ottaa tiiviin mentoroinnin jälkeen vähitellen itse enemmän vastuuta yrityksensä kehittämisessä.

Erään aikaisemman mentorointiprojektin päättyessä aktor kertoi, että hänellä on haikea, mutta samalla hyvä olo, koska oma mentor oli kertonut, että hän ei katoa aktorin elämästä minnekään. Mentor oli luvannut pysyä taustalla ja sanonut kokoavansa ryhmän kerran vuodessa yhteen vaihtamaan kuulumisia.

Moni mentor on tyytyväinen saatuaan mentorointiprosessin päätökseen. Hän on saanut itselleen uusia näkökulmia, tutustunut moniin uusiin persooniin ja on saanut olla auttamassa aktoriaan eteenpäin suomalaisessa yhteiskunnassa.

Mentorointia voi verrata matkaan, jossa aktorin liiketoiminta on kehittynyt ja samalla sekä aktorin että mentorin vuorovaikutuskokemus ja ihmistuntemus ovat karttuneet. Molemmat ovat hyötäneet toinen toistensa verkostoista ja uusista ajatuksista.

Jokainen mentorointiprosessi arvioidaan ja mietitään, mitkä asiat mentoroinnissa sujuivat erityisen hyvin ja missä olisi vielä parannettavaa. Näin mentoroinnin malli kehittyy, muotoutuu ja todennäköisesti paranee koko ajan.

# YRITTÄJÄMENTOROINNIN KÄSIKIRJASSA ESIINTYVÄÄ SANASTOA A–Ö

**Aktor** vähän aikaa yrittäjänä toiminut tai yrittäjäksi ryhtymistä suunnitteleva henkilö

## **Aktorvalmennus**

aktorien eli alkavien yrittäjien oma tilaisuus, jossa käydään läpi

\* mitä yrittäjämentorointi tarkoittaa

\* mikä on aktorin, mentorin ja koordinaattorin roolit

\* miten aktor asettaa tavoitteet

\* miten yrittäjämentorointi etenee

## **Mentor**

kokenut yrittäjä, joka tukee, neuvoo ja ohjaa alkavaa yrittäjää eli aktoria, ei saa rahallista korvausta tekemästään työstä

## **Mentorien valmennus**

yrittäjämentorointiin lupautuneiden mentorien eli kokeneiden yrittäjien ohjaustilaisuus, jossa mentorin näkökulmasta käydään läpi, mitä maahanmuuttajataustaisten yrittäjien mentorointi tarkoittaa ja miten ohjata, tukea ja kannustaa aktoreita yrittäjinä

## **Mentorointikoordinaattori**

tukihenkilö yrittäjämentoroinnissa, voi toimia myös tutorina ja mentoroinnin asiantuntijana

## **Parimentorointi**

yrittäjämentoroinnin muoto, jossa jokaisella aktorilla on oma mentor

## **Ryhmämentorointi**

yrittäjämentoroinnin muoto, jossa aktorit muodostavat ryhmän (n. 4-5 aktoria) ja ryhmällä yksi mentor

## **Tavoite yrittäjämentoroinnissa**

suunnitelma siitä, miten aktor kehittää itseään yrittäjänä ja mitä toimenpiteitä hänen on tehtävä, jotta oma yritys on kannattava ja menestyy

## **Tutor yrittäjämentoroinnissa**

antaa henkilökohtaista ohjausta esim. yrityksen perustamisasiakirjojen laadinnassa, toimii usein myös yrittäjyyden asiantuntijana ja mentorointikoordinaattorina

## **Verkostoituminen**

aktiivinen muihin yrittäjiin tutustuminen ja yhteydenpito heihin, verkostoitumalla löydetään uusia asiakkaita ja mahdollisia yhteistyökumppaneita sekä saadaan tukea ja apua toisilta yrittäjiltä



## **Yrittäjämentorointi**

Naisyrittäjyyskeskus ry:n kehittämä malli, jossa kokenut yrittäjä eli mentor tukee ja ohjaa alkavia yrittäjiä eli aktoreita, voidaan toteuttaa joko parimentorointina tai ryhmämentorointina yrittäjämentorointi lyhyesti:

- \* aktorit ja mentor tapaavat keskimäärin kerran kuukaudessa noin kolme tuntia kerrallaan
- \* etukäteen sovitaan miten kauan mentorointi kestää
- \* tapaamisissa aktor kehittää omaa liikeideaa tai jo toimivaa yritystään, mentor tukee ja auttaa aktoria
- \* ryhmämentoroinnissa myös ryhmän aktorit kehittävät toistensa liikeideoita
- \* mentor ja ryhmämentoroinnissa myös muut aktorit haluavat, että aktor menestyy yrittäjänä
- \* mentor tutustuttaa aktorin omiin yrittäjätuttaviinsa, mikäli arvelee sen nyt tai joskus tulevaisuudessa edistävän tämän liiketoimintaa

## **Yrittäjämentorointisopimus**

Sopimuksessa sovitaan mm. mentoroinnin kestosta, salassapitovelvollisuudesta sekä yhteydenpidosta aktorin ja mentorin välillä. Parimentoroinnissa mentor ja aktor allekirjoittavat sopimuksen, ryhmämentoroinnissa sopimuksen allekirjoittavat mentor ja kaikki ryhmän aktorit. Näin sitoudutaan noudattamaan mentorointisopimuksen kaikkia kohtia. Mentorointisopimus on tämän käsikirjan liitteenä.

## **Yrittäjäasenne**

positiivinen tunne yrittäjyydestä, aito halu kehittää omaa itseään ja yritystään, usko ja luottamus siihen, että onnistun yrittäjänä, aktiivinen toisiin tutustuminen eli verkostoituminen, toinen toisensa auttaminen, rehellinen liiketoiminta





## LÄHTEET

- Mäkipää, C. & Piili, M. 2009. Eläydy erilaisuuteen! Monikulttuurisuus puhtausalan työyhteisössä. Helsinki: Siivoussektori.
- Juuti, P. 2005. Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. ETMO-hankeen tutkimusraportti. Kiljavan opisto ja JTO-tutkimussarja.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Monikulttuurisuus työyhteisössä 2006. Julkaisu työnantajille. MoniQ-hanke. ESR ja työministeriö.
- Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu. Helsinki: Petmo-hanke, 60–72.
- Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus 2009. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Pesonen, H. 2008. Omalle yrittäjäuralle maahanmuuttajanainen. Omalle yrittäjäuralle – maahanmuuttajataustaisten naisten yrittäjävalmiuksien kehittämisprojekti. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja C. Katsauksia ja aineistoja 14.
- Taajamo, M. & Puukari, S. (toim.) 2007. Monikulttuurisuus ja moniammatillisuus ohjaus- ja neuvontatyössä. Tutkimuselosteita 36. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Savileppä, Anna 2006. Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Diversa Consulting.
- Savileppä, Anna 2010. Erilaisuus energiaksi. Työkirja. Moniverkko – maahanmuuttajien työelämävalmiuksien ja työnantajien rekrytoinnin kehittäminen verkostoissa -hanke.
- Colliander, A.; Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu – moninaisuus voimavaraksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vihonen, A. 2008. Yrittäjältä yrittäjälle, opas yrittäjämentorointiin. Naisyrittäjyyskeskus ry.

### **Julkaisemattomat lähteet:**

- Sonck, M. 2010. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen monikulttuurisessa ohjauksessa. Koulutusmateriaali Diakonia-ammattikorkeakoulun Omalle yrittäjäuralle, maahanmuuttajien yrittäjien edistämisen hankkeen mentoroinnissa.

## LIITTEET

### Liite 1: Parimentorointisopimus

Aktor \_\_\_\_\_

Mentor \_\_\_\_\_

1. Parimentoroinnin aikana aktorin tavoitteena on kehittää liikeideaansa ja yrittäjyysvalmiuksiaan suomalaisessa yhteiskunnassa.
2. Mentor tukee ja ohjaa aktoria liiketoiminnan kehittämisessä ja muissa yritystoimintaan liittyvissä asioissa. Aktor sitoutuu työskentelemään yrittäjyysvalmiuksiensa kehittämiseksi.
3. Mikäli parimentorointiin liittyy yrittäjävalmennus, on siitä suoriutumisen ehtona aktorin aktiivinen osallistuminen paritapaamisiin.
4. Mentoroinnin kesto \_\_\_\_\_ – \_\_\_\_\_.  
Pari tapaa kerran kuukaudessa 2–3 tuntia kerrallaan.
5. Aktor ja mentor sopivat siitä, miten ja milloin aktor voi tarvittaessa olla mentoriin yhteydessä tapaamisten ulkopuolella.
6. Aktor ja mentor toimivat avoimessa, vuorovaikutteisessa ja luottamuksellisessa suhteessa toisiinsa nähden. Käytyt keskustelut, neuvot ja ohjaus ovat luottamuksellisia. Molemmat osapuolet pitävät salassa sen, mitä ovat mentoroinnin aikana saaneet tietoonsa liittyen joko toisen osapuolen liiketoimintaan tai henkilökohtaisiin alueisiin. Salassapitovelvoite on voimassa vielä mentoroinnin päättymisen jälkeenkin.
7. Mentorille ei makseta erillistä korvausta mentoroinnista. Mahdollisista tapaamisten aiheuttamista kustannuksista (esim. kahvit) aktor ja mentor sopivat keskenään erikseen.
8. Mentorin antamat neuvot ja tiedot ovat vain ohjeellisia. Aktor vastaa ainoastaan itse tekemistään yritystoimintaansa koskevista päätöksistä.
9. Mentorointikoordinaattori seuraa parin työskentelyä ja aktorin tavoitteiden toteutumista. Prosessin lopussa koordinaattori huolehtii palautteen keräämisestä sekä mentorilta että aktorilta.

Tämä sopimus on tehty \_\_\_\_\_ kappaleena.

Paikka \_\_\_\_\_ /\_\_\_ 20\_\_

Allekirjoitukset:

\_\_\_\_\_



## Liite 2: Ryhmämentorointisopimus

Ryhmän nimi \_\_\_\_\_

Aktorit 1. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Mentor \_\_\_\_\_

1. Ryhmämentoroinnin aikana kunkin aktorin tavoitteena on kehittää liikeideaansa ja yrittäjyysvalmiuksiaan suomalaisessa yhteiskunnassa.
2. Mentor tukee ja ohjaa aktoreita yksilöinä ja ryhmänä liiketoiminnan kehittämisessä ja muissa yritystoimintaan liittyvissä asioissa. Myös aktorit tukevat toinen toisiaan. Aktorit sitoutuvat työskentelemään yrittäjyysvalmiuksiensa kehittämiseksi.
3. Mikäli ryhmämentorointiin liittyy yrittäjävalmennus, on siitä suoriutumisen ehtona aktorin aktiivinen osallistuminen ryhmätapaamisiin.
4. Ryhmämentorointi ja yhteiset tapaamiset jatkuvat projektin toteutusajan. Mentoroinnin kesto on \_\_\_\_\_ – \_\_\_\_\_.
5. Ryhmät tapaavat kerran kuukaudessa. Koordinaattori ilmoittaa tapaamispäivät aktoreille ja varaa tilat ryhmätapaamisia varten.
6. Aktorit ja mentor sopivat siitä, miten ja milloin aktorit voivat tarvittaessa olla mentoriin yhteydessä.
7. Aktorit ja mentorit toimivat avoimessa, vuorovaikutteisessa ja luottamuksellisessa suhteessa toisiinsa nähden. Ryhmässä käydyt keskustelut, neuvot ja ohjaus ovat luottamuksellisia. Kaikki osapuolet pitävät salassa sen, mitä ovat projektin aikana saaneet tietoonsa liittyen joko toisen osapuolen liiketoimintaan tai henkilökohtaisiin alueisiin. Salassapitovelvoite on voimassa vielä projektin päättymisen jälkeenkin.
8. Mentorille ei makseta erillistä korvausta mentoroinnista. Mahdollisista tapaamisten aiheuttamista kustannuksista (esim. kahvit) ryhmän jäsenet sopivat keskenään erikseen.
9. Sekä mentorin että muiden aktorien antamat neuvot ja tiedot ovat vain ohjeellisia. Kukin aktor vastaa tekemistään yritystoimintaansa koskevista päätöksistä.
10. Mentorointikoordinaattori seuraa ryhmien työskentelyä ja tavoitteiden toteutumista. Prosessin lopussa koordinaattori huolehtii palautteen keräämisestä sekä mentorilta että aktoreilta.

Tämä sopimus on tehty \_\_\_\_\_ kappaleena.

Paikka \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 20\_\_

Allekirjoitukset:

### Liite 3: SWOT-analyysi

<b>VAHVUUDET</b> (Strengths)	<b>KEHITTÄMISKOHTEET</b> (Weaknesses)
<b>MAHDOLLISUUDET</b> (Opportunities)	<b>UHAT</b> (Threats)



## **Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja C Katsauksia ja aineistoja**

Julkaisusarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun toimintaa kuvaavia julkaisuja tai toiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, kuten oppimateriaaleja, ohjeistuksia, seminaariraportteja, projektiraportteja ja pienimuotoisia tutkimuksia.

1. Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998.  
Tietopaketti harjoittelusta ja työelämäyhteistyöstä.
2. Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998.  
Tutkiva ammattikäytäntö.
3. Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1999.  
Diakin harjoittelukäytännöt ja työelämäyhteistyö.
4. Tolppi, Reijo 1999.  
Laadun lähteet verkossa Kokonaisarviointiraportti 1.
5. Kinttula, Outi 2001.  
Laadun lähteet verkossa. Kokonaisarviointiraportti 2.
6. Kalmari, Arja & Wallenius, Tuula (toim.) 2002.  
Tuutorin tuki. Opintojen ohjaus ja tuutorointi Diakissa.
7. Kainulainen, Sakari & Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 2002.  
Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.
8. Meretmaa, Anne 2002.  
Supervisor's Handbook.
9. Kuokkanen, Ritva; Kivirinta, Mervi; Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2005.  
Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.
10. Kuokkanen, Ritva; Kivirinta, Mervi; Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2007.  
Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 4.uud. laitos.

11. Weissenfelt , Kerttu; Läksy, Marja-Liisa; Ruotsalainen, Kari ja Haapalainen, Paula 2008.

Verkosto arjen työtä tekevien voimavaraksi.

12. Marttila, Marjaana ja Häkkinen, Johanna 2008.

POLULLA-projekti – Erytystä tukea ammattikorkeakouluopinnoissaan haasteita kohdanneille.

13. Vähäkangas, Auli 2008.

Aimojen kokemuksia ohjauksesta. Aikuisten monimuoto-opiskelijoiden kokemuksia ohjauksesta kevään 2007 Monikulttuurisuus-opintokokonaisuudessa Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään toimipaikassa.

14. Pesonen, Helena 2008.

Omalle yrittäjäuralle maahanmuuttajanainen.

Omalle yrittäjäuralle, maahanmuuttajataustaisten naisten yrittäjävalmiuksien kehittämisprojekti 1.8.2006 – 40.4.2008 loppuraportti.

15. Holopainen, Anne ja Lind, Kimmo ja Niemelä, Jorma 2009

Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa

16. Eriksson, Elina; Markkanen, Arja & Tast, Marianne (toim.) 2009

Hoitotyön ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän yhteinen hanketoiminta – kolmen ammattikorkeakoulun näkökulmaa

17 Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä 2010

18 Eitakari, Liisa (toim.) 2010

Monimuotoistuva työelämä. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMMe -hankkeen kokemusten perusteella





