

## OPINNÄYTETYÖ

### **Digiraadin mentoroinnin opas** – Näin ohjaat ja tuet vapaaehtoisia

Essi Ritakorpi

Yhteisöpedagogi  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(9/2023)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi (AMK)

---

Tekijät: Essi Ritakorpi

Opinnäytetyön nimi: Digiraadin mentoroinnin opas – Näin ohjaat ja tuet vapaaehtoisia

Sivumäärä: 56 ja 1 liitesivu

Työn ohjaaja(t): Katri Karjula

Työn tilaaja(t): Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen Digiraati

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen Digiraadille mentoroinnin opas, joka suunniteltiin palvelemaan Digiraadin tarpeita ja toiminnan onnistumista sekä noudattamaan Digiraadin arvoja ja periaatteita. Digiraadille oltiin jo aikaisemmin laadittu mentoroinnin opas, mutta Digiraadin toiminta oli muuttunut merkittävästi, joten opas oli tarpeellista päivittää ajan tasalle. Digiraadin toimintaa kehitetään edelleen ja kehityksen myötä myös mentoritoiminnan tarve kasvaa. Digiraadilla on kehitteillä myös mentoritoimintaan suunnattu kurssialusta ja tämä opinnäytetyönä toteutettu Digiraadin mentoroinnin opas tullaan liittämään kurssialustalle tulevien mentoreiden tueksi. Digiraadin mentoroinnin oppaan luomisessa käytettiin kehittämismenetelminä benchmarkingia ja yhteiskehittämistä. Benchmarkingin avulla hyödynnettiin Sekasin-chatin mentorikurssia, mentoroinnin opasta sekä muita Sekasin-chatin opetusmateriaaleja. Lisäksi Digiraadin aikaisemmin laadittua mentoroinnin opasta hyödynnettiin uudistetun oppaan sisällön suunnittelussa. Yhteiskehittäminen tapahtui Teams-palaverien kautta. Palavereissa pohdittiin, mitkä asiat Sekasin-chatin mentoritoimintaan suunnatuissa materiaaleissa olivat toimivia ja mitä niistä olisi tarpeellista hyödyntää Digiraadille suunnatussa mentorointiin valmentavassa oppaassa. Palavereissa pohdittiin myös muita olennaisia asioita, joita Digiraadin mentoroinnin oppaan tulee sisältää. Digiraadin mentoroinnin oppaaseen valikoituivat seuraavat aihealueet: mitä mentoritoiminta Digiraadissa pitää sisällään, mikä Digiraati on ja mitkä ovat sen arvot ja periaatteet, millainen on Digiraadin kulku, mitä mentoritoiminnalla yleisesti tarkoitetaan, mentorin rooliin kuuluvat asiat, vapaaehtoisten tukeminen, purkukeskustelut, vertaisuus, uuden vapaaehtoisen haastattelu, mentorin omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, kuormituksen tunnistaminen ja siihen tuen hankkiminen, verkkotukityön piirteet ja muut verkkovuorovaikutuksessa huomioitavat asiat, Digiraadin viestintä ja mahdolliset ongelmatilanteet, Digiraadin vapaaehtoistehtävien roolit sekä Digiraadin kulkuun sisältyvät tapaamiset vapaaehtoisten kanssa. Benchmarkingin ja yhteiskehittämisen lisäksi opinnäytetyön tietoperusta toimi Digiraadin mentoroinnin oppaan luomisen tukena. Opinnäytetyö sisältää mentorointia käsittelevän tietoperustan lisäksi kehittämistyön menetelmistä kertovan luvun, analyysin, johtopäätökset ja pohdintaa. Tietoperustassa pureudutaan muun muassa mentoroinnin tavoitteisiin, menetelmäluvussa kerrotaan benchmarkingista ja yhteiskehittämisestä menetelminä sekä perustelut kyseisten menetelmien valinnalle, analyysissä käsitellään muun muassa kehittämistyön tarvetta ja kehittämismenetelmien toimivuutta, johtopäätöksissä esitellään muun muassa kehittämistyön tulokset ja tuotokset sekä lopussa pohditaan kehittämistyön onnistumista.

---

Asiasanat: mentorointi, nuoret, ohjaus, vapaaehtoistyö, kehittäminen, osallisuus

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Bachelor's degree

---

Author: Essi Ritakorpi

Title: The Digital Panel's mentoring guide – How to guide and support volunteers

Number of Pages: 56 and 1 attachment page

Supervisor(s): Katri Karjula

Commissioned by: The Digital Panel of Red Cross' youth shelter

The purpose of this thesis was to create a mentoring guide for The Digital Panel of Red Cross' youth shelter which was designed to serve the needs of The Digital Panel and the success of the operations as well as to follow the values and principles of The Digital Panel. There already was a mentoring guide for The Digital Panel, but it needed updating, because The Digital Panel's activity had changed significantly. The activity of The Digital Panel is further developed and the need for mentoring will increase among the development. The Digital Panel is also developing a course platform that is directed for mentoring. This mentoring guide, which has been carried out as a thesis, will be included to the course platform as a support for the future mentors. Benchmarking and co-development were the development methods used in The Digital Panel's mentoring guide. The mentoring course of The Sekasin chat, the guide of mentoring and other teaching material of The Sekasin chat were utilised with benchmarking. In addition, the mentoring guide that was earlier made for The Digital Panel was utilised in planning the content of the updated guide. Co-development took place through Teams meetings. In these meetings, it was discussed which issues were effective in the materials directed to the mentoring activity of the Sekasin chat and which of them would be necessary to utilize in the coaching guide for mentoring which is directed for The Digital Panel. It was also discussed what other essential matters The Digital Panel's mentoring guide must include. Following themes were selected for The Digital Panel's mentoring guide: what types of mentoring The Digital Panel includes, what The Digital Panel is and what are its values and principles, what is the procedure of The Digital Panel, what the mentoring means in general, tasks included in the mentor's role, supporting volunteers, defusing discussions, parity, interviewing a new volunteer, taking care of mentor's own health, identifying stress and finding support for it, features of online support work and other aspects that has to be considered in online communication, The Digital Panel's communication and possible problem situations, the roles of different volunteer tasks and appointments with volunteers that are included in The Digital Panel's progress. In addition to benchmarking and co-creation, the knowledge base of the thesis supported the creation of The Digital Panel's mentoring guide. Additionally, to the knowledge base mentoring, the thesis includes a chapter about the methods of development work, analysis, conclusions, and deliberation. The knowledge base explores, among other things, to the objectives of mentoring. The methodology chapter describes benchmarking and co-development as methods as well as arguments for the choice of those methods. The analysis describes, for example, the need for development and functionality of development methods.

---

Keywords: mentoring, youth, guidance, volunteering, development, involvement

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	MENTOROINTI.....	9
	2.1 Opinnäytetyön tilaaja ja toimintaympäristö .....	9
	2.2 Mentoroinnin määritelmiä.....	11
	2.3 Mentoroinnin eri muodot .....	13
	2.4 eMentorointi .....	15
	2.5 Onnistuneet mentorointisuhteen lähtökohdat ja toteutuminen.....	17
3	MENTOROINNIN TAVOITTEET.....	20
	3.1 Mentoroinnin tarve.....	20
	3.2 Mentoroinnin merkityksellisyys.....	22
	3.3 Työkaluja mentoroinnin tueksi .....	23
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT .....	26
	4.1 Benchmarking .....	27
	4.2 Yhteiskehittäminen.....	30
	4.3 Kehittämistyön menetelmien valinta.....	33
5	ANALYYSI.....	35
	5.1 Kehittämisen tarve .....	35
	5.2 Kehittämismenetelmien toimivuus.....	36
	5.3 Havainnot tietoperustasta .....	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
	6.1 Tulokset ja yhteenveto .....	43

<b>SISÄLLYS</b>	
2. Lisäosan mentoroinnin opas.....	45
7 POHDINTA.....	50
LÄHTEET .....	53

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyönäni laadin Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen Digiraadille mentorointiin valmentavan oppaan. Digiraadin toiminta ja sen verkkoalusta ovat jatkuvan kehityksen alla, joten myös mentoritoiminnan kehittäminen on ajankohtaista ja perusteltua. Suoritin yhteisöpedagogin opintoihin kuuluvan kehittävän työharjoittelun Digiraadissa mentorin roolissa, joten Digiraadin mentoritoiminnan kehittäminen opinnäytetyönä oli luonteva ja mielekäs jatkumo työharjoittelulle. Digiraadin ollessa kehityksen vaiheessa, oli tässä itselleni mahtava tilaisuus päästä konkreettisesti kehittämään Digiraadin toimintaa opinnäytetyönä mentorointiin valmentavan oppaan muodossa. Koen, että Digiraadin mentoritoiminnan kehittäminen on hyödyksi koko Digiraadin kehitykselle ja toiminnalle. Digiraadille on jo aikaisemmin laadittu opas mentorointiin, mutta toiminta on muuttunut sen jälkeen, joten oppaan uudistaminen palveli konkreettista tarvetta. Digiraadille on kehitteillä myös mentorointiin valmentava kurssialusta ja laatimani opas liitetään kurssialustalle tulevien mentoreiden tueksi. Laatimani opas liitetään kurssialustalle kokonaisuudessaan, jonka lisäksi oppaasta hyödynnetään poimintoja mentorikurssin eri osa-alueita täydentämään.

Digiraati perustettiin, koska on laajasti huomattu, ettei nuorten ääni tällä hetkellä tule riittävästi kuuluviin, eivätkä vaikuttamisen mahdollisuudet ole nuorille tuttuja ja saavutettavissa. Digiraati on kehitetty yhdessä nuorten kanssa osana monitieteistä ALL-YOUTH-tutkimushanketta ja sen testaus on suoritettu yhteistyössä muun muassa ympäristöministeriön, SPR:n ja Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden sekä oikeusministeriön kanssa (Allyouthstn.fi 2023). Digiraadin tavoitteena on, että nuoret nähdään osallisina niin omassa elämässään kuin yhteiskunnan jäseninä ja siksi nuoria halutaankin kannustaa ja osallistaa vaikuttamiseen Digiraadin avulla. Digiraatikeskusteluilla pyritään aikaansaamaan dialogia nuorten ja päättäjien välille. Digiraati tarjoaa mahdollisuuden osallistumiseen hyvin matalalla kynnyksellä anonyymisti. Anonyymi osallistuminen on monille varmasti helpompaa ja mielekkäämpää etenkin, kun kyse on nuorista, jotka ovat usein epävarmoja itsestään ja saattavat siten olla myös epävarmoja tuomaan omia mielipiteitään ja näkemyksiään julki.

Digiraadin ajatuksena on tarjota nuorille uudenlainen vaikuttamisen keino anonyymisti, joka on mielestäni todella tärkeää sekä myös hyvin ajankohtaista kovaa vauhtia digitalisoituvassa maailmassa. Digiraadissa nuorille halutaan viestiä, että pienetkin askeleet kohti oman äänen sanoittamista vievät kohti aktiivista kansalaisuutta ja osallistumista yhteiskunnalliseen

vaikuttamiseen. Laitimassani Digiraadin mentoroinnin oppaassa toinkin muun muassa edellä mainittuja Digiraadin tavoitteita esiin ja selvensin mentoroinnin toimenkuvaa ylipäättään sekä siihen vaadittavia ominaisuuksia. Ainakin itselleni mentorina aloittaessa oli aluksi hieman epäselvää, mitä mentorointi ylipäättään pitää sisällään. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasinkin, kuinka vaihtelevia mentoroinnin eri muodot voikaan olla. Aiheeseen tutustuessani myös ajatus mentoritoiminnan tärkeydestä vahvistui ja näen mentoritoiminnan vapaaehtoistoiminnan muotona, joka antaa myös itselle paljon. Auttamisen ilon lisäksi mentori saa myös itselleen uutta ja arvokasta osaamista tulevaan.

Nuorten äänen esille tuomiseen Digiraati on mielestäni mainio, mutta vielä melko tuntematon toimintamuoto. Digiraadin kehityksen edetessä Digiraatia voidaan alkaa mainostaa laajemmin. Toiminnan laajentuessa myös mentoritoiminnalle tulee lisää tarvetta. Mentoritoimintaa harjoitetaan Digiraadissa jo nyt, sillä toimin itse Digiraadissa mentorin roolissa sekä myös muita työharjoittelijoita on toiminut mentorina aikaisemmin. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää mentorointiin valmentava uudistettu opas, joka palvelee ajankohtaisesti Digiraadin tarpeita ja arvoja. Digiraadille on siis jo aikaisemmin laadittu opas mentoritoiminnan tueksi, mutta Digiraadin toiminta sen aikaisesta on muuttunut ja siten oppaan uudistaminen tähän hetkeen oli tarpeellista.

Opinnäytetyössäni hyödynsin benchmarkingia ja yhteiskehittämistä, sillä Sekasin-chatilta löytyy mentorointiin valmentava opas sekä kurssialusta. Otin työhöni vaikutteita Sekasin-chatin mentorikurssilta, mentoroinnin oppaasta ja muista Sekasin-chatin opetusmateriaaleista. Hyödynsin myös Digiraadin aikaisemmin laadittua mentoroinnin opasta uudistamani oppaan sisällön suunnittelussa. Yhteiskehittäminen toteutui Teams-palaverien avulla. Pohdimme yhdessä, mitkä asiat Sekasin-chatin mentoritoimintaan laadituissa materiaaleissa toimivat ja mitä niistä voisin hyödyntää myös Digiraadille suunnatussa mentoroinnin oppaassa. Mietimme myös yhdessä, mitä muita olennaisia asioita Digiraadin mentoroinnin oppaaseen voisin sisällyttää, jotta se palvelisi Digiraadin tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla ja olisi avuksi tuleville mentoreille. Digiraadin mentoroinnin opasta tehdessäni pyrin myös hyödyntämään omia kokemuksiani ja oppimaani mentorina toimimisesta ja tavoitteenani on, että laatimani oppaan avulla näitä oppeja pystyvät hyödyntämään muutkin tulevat mentorit. Toteuttamani Digiraadin mentoroinnin opas löytyy tämän opinnäytetyön lopusta liitteistä.

Opinnäytetyöni koostuu tietoperustasta, johon sisältyy mentoroinnin määritelmiä, mentoroinnin eri muodot, eMentorointi sekä onnistuneen mentorointisuhteen lähtökohdat ja

toteutuminen. Tietoperusta pitää sisällään myös mentoroinnin tavoitteet, tarpeen, merkityksellisyyden sekä työkaluja mentoroinnin tueksi. Tätä kappaletta seuraa kehittämistyön menetelmät, jotka olivat benchmarking ja yhteiskehittäminen sekä perustelut kyseisten menetelmien valinnalle. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan kehittämisen tarvetta, kehittämismenetelmien toimivuutta sekä havaintoja tietoperustasta. Tätä seuraa johtopäätökset, jossa pureudutaan syntyneisiin tuloksiin ja yhteenvetoon sekä tuotoksiin. Lopuksi vielä pohdintaa toteuttamastani kehittämistyöstä.



## 2 MENTOROINTI

Tässä osiossa kerron opinnäytetyöni tilaajasta ja toimintaympäristöstä, käyn läpi mentoroinnin määritelmiä, mentoroinnin eri muotoja, eMentorointia sekä onnistuneen mentorointisuhteen lähtökohtia ja sen toteutumista. Kerron myös, millaisia asioita mentorointiin Digiraadissa kuuluu ja millaisia asioita halusin nostaa esiin laatimaani Digiraadin mentoroinnin oppaaseen.

### 2.1 Opinnäytetyön tilaaja ja toimintaympäristö

Opinnäytetyöni tilaajana toimi Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen Digiraati. Digiraati on nuorille suunnattu osallistumisen ja vaikuttamisen kanava verkossa, jonka tavoitteena on saada nuorten ääni kuuluviin heitä kiinnostavissa asioissa sekä saada nuorten sanoma vietyä eteenpäin myös viranomaisten tietoisuuteen. Digiraatikeskustelut ovat ohjattuja, turvallisia ja anonyymejä keskusteluja ennalta määritellystä aiheesta. Digiraati on osana oikeusministeriön demokraatiapalveluita ja Digiraateja toteuttavat eri ministeriöt ja nuorisoalalla työskentelevät tahot. Punaisen Ristin Nuorten turvatalot lähtivät järjestämään Digiraateja, koska on laajasti huomattu, ettei nuorten ääni tällä hetkellä tule riittävästi kuuluviin, eivätkä vaikuttamisen mahdollisuudet ole nuorille tuttuja ja saavutettavissa. Tavoitteena on, että nuoret nähdään osallisina niin omassa elämässään kuin yhteiskunnan jäseninä ja siksi nuoria halutaankin kannustaa ja osallistaa vaikuttamiseen. Kaikille nuorille, myös niille, jotka eivät saa ääntään muilla tavoin kuuluviin, on haluttu alusta asti tarjota tilaisuus tulla kuulluiksi sekä osallistua Digiraadin järjestämiseen keskustelun ohjaajina, valmistelijoina ja viestijöinä (Rantakärkkä 2023, 7). Nuorille halutaan viestiä, että pienetkin askeleet kohti oman äänen sanoittamista vievät kohti aktiivista kansalaisuutta ja osallistumista yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja heidän äänensä on kuuleminen tärkeää ja arvokasta.

Nuorilla on oikeus tulla päätöksenteossa kuulluiksi ja heidän äänensä kuuleminen auttaa myös ymmärtämään heitä koskettavia haasteita ja siten tekemään yhdenvertaisia sekä kestäviä ratkaisuja. On tärkeää, ettei nuoria kuunnella vain silloin, kun aihealueen ajatellaan koskevan suoraan heidän elämäänsä. Nuorille pitää antaa mahdollisuus olla laajasti yhteiskunnallisissa keskusteluissa, sillä on vaikeaa löytää asiaa, joka ei koskettaisi nuoria tässä hetkessä tai liittyisi heidän tulevaisuuteensa. (Rantakärkkä 2023, 6–7.) Nuorten vakavasti ottaminen ja kuunteleminen heille tärkeissä asioissa on osa kestäväen hyvinvoinnin rakentamista sekä nuorten oikeuksien toteutumista. Näiden asioiden kanssa on vielä paljon työstettävää, jotta kaikkien nuorten oikeus

kestävään tulevaisuuteen ja hyvinvointiin toteutuisi. Nuoret toivovat mahdollisuutta tulla kohdatuksi yhteiskunnassa, yhteisöissä ja palveluissa kokonaisina ihmisinä, riippumatta elämäntilanteesta tai taustasta. Digiraatikeskustelut ovat keino vahvistaa nuorten oikeutta osallistua yhteiskunnallisiin keskusteluihin ja ratkaisujen etsimiseen omista lähtökohdistaan ja omana itsenään. Siten myös nuorten luottavaisuus oman elämänsä, koko maapallon ja yhteiskunnan tulevaisuuteen voi vahvistua. (Honkatukia & Suurpää 2023, 9–12.)

Digiraatikeskusteluihin on mahdollista kutsua mukaan myös päättäjiä mahdollistaen suoran dialogin nuorten ja päättäjien välille. Digiraati tarjoaa tähän mahdollisuuden hyvin matalalla kynnyksellä anonyymisti. Kynnys kertoa omista ajatuksista omalla nimellä ja omilla kasvoilla voisi olla nuorelle liian korkea etenkin, jos on aikaisempia kokemuksia siitä, ettei omalla äänellään ole tullut kuulluksi ja kohdatuksi (Rantakärkkä 2023, 7). Vaikuttamisen lisäksi se tarjoaa nuorille uudenlaisen mahdollisuuden vapaaehtoistoimintaan. Digiraatikeskusteluihin osallistumisen lisäksi nuoret voivat siis halutessaan olla mukana Digiraadin vapaaehtoistoiminnassa, kuten esimerkiksi fasilitoimassa keskusteluita tai suunnittelemassa tulevia raateja. Vapaaehtoistoimintaan ovat kuitenkin tervetulleita kaikenikäiset ja mentorilla onkin tärkeä rooli vapaaehtoisten ohjaamisessa ja tukemisessa.

Digiraati ja Sekasin-chat kuuluvat molemmat Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen luotsaamaan vapaaehtoistoimintaan ja molemmissa kehitetään parhaillaan mentoritoimintaa. Tehtäväni oli päivittää aikaisemmin laaditun Digiraadin mentoroinnin oppaan muutokset ajan tasalle, kuten muuttuneet yhteyshenkilöt ja toimintatavat Digiraadin kulkuun liittyen, muutokset Digiraadin suunnittelutapaamisissa, Digiraadin viestintää koskevat muutokset sekä uudistetut ohjeet ongelmatilanteissa toimimiseen. Lisäksi tehtäväni oli luoda uudesta oppaasta laajempi ja kattavampi. Aikaisemmassa oppaassa ei ollut tietoa mentoroinnin määritelmästä, purkukeskusteluista, vertaisuudesta, omasta hyvinvoinnista huolehtimisesta, kuormituksen tunnistamisesta, tuen hankkimisesta, verkkotukityön piirteistä ja verkkovuorovaikutuksesta. Koska Digiraati on jatkuvan kehityksen alla, muutoksia toimintaan tulee varmasti jatkossakin, mutta laatimani oppaan tavoitteena on olla selkeä ja kattava perusta mentoritoiminnan tueksi ja siihen voi tarpeen vaatiessa tehdä lisäyksiä ja muutoksia. Toiveenani on, että oppaasta on tuleville mentoreille mahdollisimman paljon apua ja tulevat mentorit saavat ilon irti mentorina toimimisesta.

## 2.2 Mentoroinnin määritelmiä

Mentorointi on prosessi, jossa kehittymislähtöisyys ja tavoitteellisuus ovat vahvasti läsnä. Mentorointi perustuu mentoroitavan eli aktorin ja mentorin keskinäiseen vuorovaikutukseen. Sitoutuneisuus, luottamuksellisuus, tavoitteellisuus ja avoimuus ovat tärkeitä toimivan vuorovaikutuksen rakennuspalikoita aktorin ja mentorin välillä sekä myös onnistuneen mentorointisuhteen edellytyksiä. Aktorin mielenkiinto, tavoitteet ja kysymykset määrittelevät mentoroinnin sisällön. Mentori pyrkii edistämään aktorin osaamista, oppimista ja kasvua, mutta tässä vuorovaikutteisessa prosessissa usein myös mentori oppii uutta. Mentorointiprosessin aikana mentori usein saa uudenlaisia oivalluksia ja näkökulmia koskien omaa uraansa. (Kanniainen, Kupias & Nylund 2017, 5–6.) Mentorointi ei ole ainoastaan yksisuuntaista tiedonsiirtoa, vaan molemminpuolista kokemusten vaihtoa, jossa myös mentorina toimivan osapuolen oma osaaminen kehittyy mentoroinnin avulla (Suomenmentorit.fi 2023).

Mentorointi on vuorovaikutteinen ja kehittymislähtöinen prosessi, joka tähtää mentoroitavan osapuolen kehittymiseen. Tässä prosessissa kuitenkin myös mentori oppii uutta. Mentoroinnin avulla mentorit saavat usein valmiuksia analysoida paremmin omaa urapolkuaan ja pohtia omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudelta näkökulmasta. Tavoitteet, jotka mentoroinnilla saavutetaan, muodostuvat usein pitkäkestoisen prosessin aikana saaduista kehitysaskeleista ja oivalluksista. Kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että jo itse matkan tekeminen on opettavainen osa mentoroinnin prosessissa. Erityisesti mentorointiprosessin alussa mentorin ja mentoroitavan on tärkeää kiinnittää huomioita edellä mainittuihin seikkoihin ja keskustella yhdessä niiden toteutumisesta. Onnistuneessa mentoroinnissa täyttyvät kaikki nämä tekijät kaikkien osapuolten osalta. Myös kaikenlaiset mentorointikeskustelut perustuvat aina luottamuksellisuuteen, avoimuuteen ja sitoutuneisuuteen. (Blogs.helsinki.fi 2023.) Laatiessani Digiraadin mentoroinnin oppaan, koin tärkeäksi korostaa näitä edellä mainittuja asioita mentorin ja aktorin välisten keskustelujen osalta.

Osaamisen jakaminen ja perehdyttäminen muodostavat mentoroinnille juuret. Mentorointia pidetään yhtenä vanhimmista kehittämistoiminnan välineistä. Perinteisten määritelmien mukaan mentoroinnin kuvataan olevan menetelmä, jossa kokeneempi mentori opastaa kokemattomampaa aktoria. Mentoroinnin käsite on kuitenkin muuttumassa kohti tasavertaista dialogia, jonka ajatuksena on vastavuoroisuus ja tekeminen yhdessä. Kokeneempaa mentoria ei enää pidetäkään taitavampana, vaan sekä mentorin että aktorin roolit ovat tasavertaiset ja ne sekoittuvat

keskenään. Tasavertainen dialogi perustuu tiedon yhteiseen rakentamiseen ja molemminpuoliseen ajatusten vaihtoon, jonka seurauksena molemmat osapuolet tuottavat yhdessä uudenlaisia näkökulmia. Tasavertainen dialogi mahdollistaa sekä mentorin että aktorin oppimisen. Kysymyksillään aktori saattaa tuoda esiin sellaisia asioita, joita mentori ei olisi muuten tullut pohtineeksi. Molemminpuolinen työskentely ja keskustelu edesauttavat myös hiljaisen tiedon siirtymistä. (Koivula, Korhonen & Kumpulainen 2018, 8.)

Mentorointia pidetään yleisesti toimintana, jossa kokenut mentori opastaa kokemattomampaa aktoria. Mentoroinnissa olennaista on aktorin oppiminen ja siksi mentoroinnin tulisi ensisijaisesti tukea aina aktorin kehittymistä. Vaikka lähtökohtana mentoroinnille olisi mentorin osaamisen jakaminen, on päämääränä aina lopulta aktorin kehittyminen ja oppiminen. Onnistunut mentorointi vaatii luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen mentorin ja aktorin välille. Tässä luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa mentori on uskottu neuvonantaja, joka sitoutuu opastamaan aktoria tämän kehittämisessä. Aktorin taas tulee olla kehittymishaluinen henkilö, joka on osaltaan valmis tähän luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tätä voidaan siis pitää mentoroinnin peruslähtökohtana. Käytännössä kuitenkin mentorin ja aktorin roolien selkeys joutuu useissa tilanteissa koetukselle. Erilaisten organisaatioiden toimintatavat ovat myös erilaiset ja siksi niissä tarvitaan erilaista oppimista ja osaamista. Tämä saakin aikaan sen, että käsitys mentoroinnista ja sen toteuttamisesta käytännössä tulee pohtia aina organisaatiokohtaisesti. Työelämän muuttuessa myös käsitys oppimisesta ja tiedosta ovat muuttuneet, sillä enää nykyisin ei ajatella, että tietoa voisi tai edes kannattaisi pyrkiä siirtämään kokeneilta kokemattomammille. (Kupias & Salo 2014, 11–12.) Tiedon siirtäminen mentorilta aktorille selkeästi jakaa mielipiteitä, sillä useista eri lähteistä kävi ilmi, että tiedon siirtämistä pidetään merkittävänä oppimisen menetelmänä mentorointiprosessissa.

Mentoroinnilla voi parantaa omaa ammattitaitoa, tarkastella ammatti-identiteettiään ja löytää rohkeutta tarttua uusiin itseä kiinnostaviin asioihin. Mentoroinnissa tärkeässä roolissa ovatkin uusiutuminen ja halu oppia uutta. Mentorointia pidetään oppimisen menetelmänä, jonka päämääränä on edistää aktorin, eli mentoroitavan osapuolen ammatillista kehittymistä ja antaa mentorille mahdollisuus kokea auttamisen iloa sekä oppia itsekin lisää. Toiminta voi tilanteen mukaan olla hyvin suunnitelmallista tai omalla painollaan etenevää. Avainasemassa on aktorin ja mentorin toimiva vuorovaikutus, jolle suuntaa antaa aktorin tavoitteet. Mentorointia voidaan hyödyntää monenlaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin. Usein aktori saa mentoroinnista tarvittavaa rohkeutta uusiin askeliin työelämässä. Joidenkin kohdalla se voi tarkoittaa vaikkapa

esihenkilöasemaan pyrkimistä tai uuden työpaikan etsimistä. Ammatillisen itsetunnon vahvistamisen lisäksi mentorin kanssa pohdittaviksi asioiksi sopivat myös esimerkiksi kansainväliset kysymykset tai työn ja perheen yhdistäminen työelämään. (Ekonomit.fi 2021.)

### 2.3 Mentoroinnin eri muodot

Mentorointia voidaan toteuttaa useasta eri tulokulmasta ja erilaisia rooleja hyödyntäen. Mentorointi voi olla aktorin ja mentorin välinen keskinäinen vuorovaikutuksellinen prosessi, mutta se voi olla myös pari- tai ryhmämuotoinen prosessi. Perinteisesti mentorointi on nähty keinona siirtää mentorin omaa tietoa, osaamista ja kokemusta aktorille. Asetelman ollessa tämänlainen, on aktorin rooli lähinnä passiivinen vastaanottaja, mikä ei puolla uudempaa ajattelumallia. Aktori voi oppia häntä kokeneemalta, mutta uusimpien oppimiskäsitysten valossa tietoa ei kuitenkaan voida siirtää ihmiseltä toiselle. Parhaimmassa tapauksessa mentorin kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa jakava rooli on molemmille osapuolille opettavainen. Parimentoroinnissa kokeneempi mentori jakaa osaamistaan ammatillisesti vähemmän kokeneemman aktorin hyötykäyttöön. Prosessia voidaan tehostaa siten, että eri mentori-aktoriparit tapaavat ja jakavat kokemuksiaan toisilleen. Ryhmämentoroinnissa puolestaan kokeneempi mentori toimii ryhmän mentorina, mutta ohessa myös kaikki muut ryhmän jäsenet tukevat toinen toistaan. Vertaismentoroinnissa ryhmä taas muodostuu ainoastaan aktoreista ja yksi aktoreista ottaa roolin ryhmän vetäjänä. Ryhmän vetäjä ei kuitenkaan varsinaisesti toimi mentorin roolissa, vaan tasavertaisena jäsenenä ja oppijana. Vertaismentoroinnissa ajatuksena on tasavertainen dialogi, joten aktorin ja mentorin roolit on häivytetty entisestään, mahdollistaen näin uudenlaisen yhteisen ymmärryksen ja tiedon. (Kanniainen, Kupias & Nylund 2017, 9.) Vertaismentorointi on rinnastettavissa monista oppilaitoksista tuttuun tuutoritoimintaan (Koivula ym. 2018, 16).

Käänteisellä mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että nuorempi osapuoli, joka hallitsee hyvin jonkin osa-alueen, opastaa vanhempaa ja kokeneempaa henkilöä. Käänteisessä mentoroinnissa siis esimerkiksi vanhempi ja kokeneempi työntekijä haluaa kehittää osaamistaan ja nuorempi ja kokemattomampi työntekijä tarjoaa hänelle apuaan. Mentorointia on käytetty myös muutosvaiheen läpiviemisen menetelmänä joissakin organisaatioissa. Tavallisimmin organisaatioissa tapahtuva mentorointi aloitetaan organisaation johtajasta ja sitä jatketaan alaisten kanssa ja lopuksi vielä yhteisesti ryhmässä, kunnes haluttu lopputulos on saavutettu. Projektimentorointi muistuttaa organisaatiomentorointia siltä osin, että se alkaa ja päättyy tietyn tavoitteen aikavälillä eli kestää projektin keston ajan. Monissa organisaatioissa on aloitettu

projektimentoroinnista, kun on haluttu testata mentorointia uutena toimintamuotona ja rakennettu siitä organisaation omia tarpeita palvelevia uudenlaisia toimintamalleja. Luonnollista tai informaalia mentorointia voi tapahtua tiedostamatta yrityksessä työntekijöiden välillä tai sitä voi tapahtua myös esimerkiksi sukulaisten ja ystäväysten keskuudessa. Se ei siis ole sellaista, että siitä sovittaisiin etukäteen tai sille asetettaisiin tavoitteita, mutta se voi siitä huolimatta olla hyvin merkittävää ja vaikuttaa aktorin koko elämään. Formaali mentorointi puolestaan on johdettua, suunniteltua ja tavoitteellista. Formaaliin mentorointiin liittyy yleensä koulutusta ja valmennusta sekä siihen laaditaan suunnitelma ja sitä arvioidaan. (Isotalo 2010, 29–30.)

Mentorointi pitää sisällään useita erilaisia toimintatapoja ja lähikäsitteitä. Mentorointiin kytkeytyy lähikäsitteitä, kuten tuutorointi, työnohjaus ja coaching (Koivula ym. 2018, 7). Mentoroinnin eri muodot ja mallit vaihtelevat tilannekohtaisesti. Ne voivat olla esimerkiksi huolellisesti suunniteltuja tai omalla painollaan eteneviä, tarkasti tai vapaammin ohjattuja, muodollisia tai epämuodollisia tai osittain strukturoituja. Mentoroinnin eri muotoja sovelletaan toimintaympäristön mukaan, jossa niitä halutaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää. Eri toimintatavat vaihtelevat esimerkiksi järjestöjen, korkeakoulujen, organisaatioiden, julkisen hallinnon ja yrittäjien välillä. Useissa mentoroinnin muodoissa tavoitteena on hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneemalta tulokkaalle. Hiljaista tietoa ja siihen kytkeytyvää taitoa on alettu ymmärtää ottaa hyötykäyttöön, sillä on oivallettu, että työelämästä pois lähtevien mukana lähtee paljon myös sellaista osaamista, jota on hankalaa kuvata käsitteellisen tiedon avulla. (Isotalo 2010, 28.)

Mentorointia hyödynnetään työyhteisöissä useissa erilaisissa muodoissa. Näitä muotoja ovat muun muassa spontaani mentorointi, opastava mentorointi ja valmentava mentorointi. Spontaanissa mentoroinnissa aktori tyypillisimmin valitsee mentorinsa itse. Tällainen mentorointisuhde ei ole organisaatiolla tietoisuudessa eikä siihen kohdistu tukitoimia, muttei sitä myöskään rajoiteta. Spontaanille mentoroinnille ei aseteta varsinaisesti tavoitteita ja se voi olla kertaluonteista tai pitkäkestoista. Spontaanissa mentoroinnissa toinen henkilö siirtää osaamistaan toisen osapuolen hyötykäyttöön. Tämänkaltainen tilanne voi toteutua esimerkiksi silloin, kun työkaveri perehdyttää uutta työntekijää työhön liittyvissä asioissa. Opastavassa mentoroinnissa taas tutkitaan toiminnan syitä ja taustoja. Sen avulla onkin mahdollista päästä paremmin sisälle organisaation sekä koko toimialalla vallitseviin tapoihin ja uskomuksiin. Valmentavassa mentoroinnissa puolestaan haetaan eroavaisuuksia organisaation toiminnan ja arvojen välillä. Mentorin toimesta aktori oppii erottamaan yrityskulttuurin pysyvät ja muuttuvat rakenteet toisistaan.

Aktorin oppiessa näistä rakenteista mentorilta, hän monesti havaitsee siihen liittyviä ristiriitoja ja heikkouksia, joita mentori osaltaan voi raportoida ylemmän johdon tietoisuuteen yrityksen rakenteiden kehittämiseksi. Etenkin valmentavassa mentoroinnissa mentorointipareja voidaan muodostaa niin, että aktori ja mentori työskentelevät organisaation eri puolilla ja pääsevät siten tutustumaan paremmin toistensa työyksikköön. Näin pystytään laajentamaan yhteistyötä organisaation sisällä ja kiinnostus toisten työtä kohtaan saattaa kasvaa. Valmentava mentorointi on lisäksi hyvä kehitysmenetelmä jatkuvalle kehitykselle ja uudistumiselle. Valmentava mentorointi on itseohjautuvaa, jolloin parhaimmillaan koko organisaation itseohjautuvuus lisääntyy ja kun ulkopuolisia kouluttajia ei käytetä, on se myös kustannustehokasta. (Ura.tiera.fi 2023.)

## 2.4 eMentorointi

Perinteisellä kasvokkain tapahtuvalla mentoroinnilla on edelleen paikkansa muun muassa sen tarjoaman kontaktin vuoksi, mutta esimerkiksi monissa korkeakouluissa on alettu hyödyntää myös eMentorointia. Hyötyjä eMentoroinnissa ovat muun muassa sitomattomuus aikaan ja paikkaan sekä säästöt matkakustannuksissa. Lisäksi verkon välityksellä tapahtuva mentorointi mahdollistaa sellaisten mentorointiparien tai -ryhmien muodostamisen, jotka ilman etäyh-teyttä jäisivät muodostumatta. Nykyisin korkeakouluopiskelijalle sosiaalinen media ja virtuaaliympäristöt koetaan luonteviksi toimintaympäristöiksi, sillä niitä hyödynnetään paljon niin vapaa-ajanvietossa kuin opiskelussakin. Työelämä digitalisoituu hurjaa vauhtia, joten digitaalisten välineiden käyttöönotto ja niiden hallitseminen ovat mentoreillekin tärkeitä taitoja. (Rajander 2016.)

Verkossa tapahtuvassa mentoroinnissa ongelmaksi voi nousta kuitenkin se, miten saada luotamuksellinen suhde rakentumaan tapaamatta kasvokkain. Toisaalta nykyisin kommunikointi on monilta osin siirtynyt verkkoon, joten moni on tottunut verkon kautta tapahtuvaan kanssakäymiseen. Verkossa tapahtuvalta mentoroinnilta edellytetään verkkopedagogiikan ja tietoteknisen osaamisen lisäksi muuten samanlaisia asioita kuin mentoroinnissa muutenkin eli motivaatiota, sitoutumista, vuorovaikutustaitoja, aktiivisuutta ja ilmaisukykyä. (Isotalo 2010, 29.) Koinkin tärkeäksi korostaa näitä asioita Digiraadin mentoroinnin oppaassa, sillä Digiraadin mentoritoiminta tapahtuu täysin verkkovälitteisesti. Kirjoitin oppaaseen verkkotukityön piirteistä ja siitä, kuinka vuorovaikutus verkossa eroaa kasvokkain käydystä vuorovaikutuksesta, millaisia asioita Digiraadin viestinnässä tulee huomioida sekä millaisia mahdollisia ongelmatilanteita voi syntyä ja miten niissä tulee toimia.

Internetin hyödyntämisessä mentorointiin on etunsa, sillä se on kustannustehokasta, koska verkon avulla mentorointiin osallistuminen ei ole paikkasidonnaista. Verkon kautta mentorointiin kuuluviin tapaamisiin voi osallistua vaikkapa omalta kotisohvalta ja siten säästetään resursseja matkustamisen osalta sekä voidaan yhdistää henkilöitä, joiden ei olisi muuten mahdollista kohdata. Odotettavissa onkin, että erilaiset vuorovaikutuksen, vertaisuuden ja nonformaalin oppimisen mahdollistavat verkkoympäristöt muodostavat tulevaisuudessakin tärkeän osan työelämää sekä muunlaista kanssakäymistä. Internetin hyödyntämisessä esimerkiksi eMentorointiin tulee kuitenkin muistaa aina huomioida, että suojaus on riittävän hyvällä tasolla. Mitä luottamuksellisempia asioita käsitellään, sitä tärkeämmässä roolissa on yhteyden tietoturva. Verkkokokousjärjestelmistä eMentorointiin soveltuu mikä tahansa riittävän luotettava ja helppokäyttöinen alusta, jossa voidaan äänen lisäksi hyödyntää tekstiä ja kuvaa. (Rajalin 2013, 31–32.) Digiraadin mentoritoiminnassa hyödynnetään Teamsia, jonka koin oikein toimivaksi sen helppokäyttöisyyden ja monipuolisuuden vuoksi.

Keskustelupalstatyyppisen verkkoalustan etuuksiin kuuluu sen asynkronisuus, joka mahdollistaa sen, että keskusteluun voi osallistua silloin, kun itselle sopii eikä osallistumiselle ole esteenä se, saadaanko sovittua kaikille sopiva ajankohta. Asynkronisuuden huonona puolena voidaan puolestaan pitää työn ja vapaa-ajan sekoittumista, jos tilanne on se, että ainut sopiva aika kirjoittaa työasioihin liittyvälle keskustelupalstalle on vapaa-aikana. Suljetulla verkkoalustalla tekstit ovat ainoastaan asianomaisten luettavissa, mutta kysymyksiä voi kuitenkin herättää se, kuka verkkoalustalle pääsyä kontrolloi ja minkälaisilla kriteereillä sinne pääsee. Kysymyksiä voi herättää myös itse verkkoalustan luominen, sinne osallistujien hankkiminen ja keskustelun aktivointi erityisesti silloin, kun keskustelua ei synny asianomaisten omasta aloitteesta. Toisinaan taas ongelmaksi saattaa muodostua se, että keskustelu jää vain muutaman aktiivisen välille muiden osallistujien ollessa hiljaa taustalla. (Rajalin 2013, 33.)

Digiraatikeskustelu tapahtuu keskustelupalstatyyppisellä verkkoalustalla ja voin samaistua edellä mainittuihin asynkronisuuden hyviin ja huonoihin puoliin. Netti on täynnä erilaisia nopeatempoisia keskustelupalstoja, kuten esimerkiksi Discord, mutta Digiraadissa puolestaan keskustelua käydään hitaammin ja joustavammin. Keskusteluun saa osallistua omien aikataulujen ja kiinnostuksen mukaan, mikä on varmasti monelle mieluisaa ja lisää osallistumista matalalla kynnyksellä, mutta toisaalta taas Digiraatikeskusteluihin rekisteröity osallistujiksi paljon henkilöitä, jotka eivät kuitenkaan kommentoi mitään koko keskustelun aikana. Digiraatikeskustelut käydään suljetulla verkkoalustalla, johon tarvitsee tunnukset nähdäkseen



keskustelun ja päästäkseen osallistumaan siihen. Saattaahan olla, että joillakin osallistujilla ei missään vaiheessa ole ollut aikomustakaan kirjoittaa kommentteja keskusteluun, vaan haluaivat ainoastaan päästä lukemaan muiden kirjoittamia kommentteja.

## 2.5 Onnistuneet mentorointisuhteen lähtökohdat ja toteutuminen

Mentoroinnin tulee olla systemaattista, jotta jokainen osapuoli tiedostaa mentorointiprosessin kulun, sisällön, tavoitteet ja mitä heiltä prosessissa odotetaan. On myös tärkeää, että jokainen on tietoinen ja perillä asioista, joita milloinkin käsitellään. Sekä mentori että aktori voivat kumpikin edistää aidon vuorovaikutuksen syntyä mentorointiprosessin aikana. Se onnistuu muun muassa aidosti kuuntelemalla, ilmaisemalla itseään rehellisesti, muistamalla odottaa ja kunnioittamalla vastapuolta. Toisen osapuolen ajatusten pohdiskelu on reitti uudenlaisten näkökulmien syntymiseen. Toisinaan oma näkemys saattaa olla rajallinen ja muilta ihmisiltä voi oppia itselleen uudenlaisia näkökulmia, kunhan malttaa kuunnella. Omat näkökulmat ja mielipiteet ovat kuitenkin arvokkaita ja ne kannattaa uskaltaa tuoda esiin. Jokaisella on siihen myös oikeus. (Luhanka-Aalto 2017, 8.) Kun asioita työstetään yhdessä eri näkökulmia ja lähestymistapoja käyttäen, mahdollistaa se myös mentorin oman perspektiivin ja maailmankuvan laajenemisen. Näin myös omaa ajattelua ja itsetuntemusta on mahdollista kehittää. Kun oppii toisista, oppii samalla usein myös itsestään. (Ura.tiera.fi 2023.)

Itsetuntemus on mentorin tärkein taito, sillä mentorin tulee hyväksyä ja tuntea itsensä sekä ymmärtää itseään pystyäkseen toimimaan rakentavasti toisten ihmisten kanssa (Koivula ym. 2018, 19). Ennen mentoriksi ryhtymistä on tarpeellista miettiä omia valmiuksia ja tehtävään vaadittavia edellytyksiä. Mentorin tulee muun muassa sitoutua tehtäväänsä ja kunnioittaa sovittuja aikatauluja, toimia luottamuksellisesti, avoimesti ja objektiivisesti, kyseenalaistaa ja haastaa sekä jakaa omaa tietämystään ja osaamistaan. Hyvä mentori on siis aidosti oma itsensä opettaen, kuunnellen ja kannustaen aktoria. Hyvä mentori haluaa myös itse oppia lisää ja ilmaisee oppimishalunsa aktorille. Mentorointi tarjoaakin mentorille mahdollisuuden kehittää muun muassa omia valmentamis- ohjaamis- ja esihenkilötaitojaan erityisesti kuuntelemisen, palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen suhteen. (Luhanka-Aalto 2017, 9.) Mentorin tehtävät ja vaadittavat ominaisuudet määräytyvät osittain toimintaympäristön ja toiminnalle laadittujen tavoitteiden mukaan, mutta edellä mainitut asiat edesauttavat kaikenlaisen mentoroiminnan onnistumista.

Onnistuneessa mentoroinnissa mentorin ja aktorin roolit sekä käytännöt ovat selvillä, työnjako määritelty ja oppiminen edistyy, luottamuksellista vuorovaikutusta unohtamatta. Mentoroinnilla voidaan merkittävästi vaikuttaa aktoreiden urakehitykseen, näkökulmien uudistumiseen ja voimaantumiseen. Merkillepantavaa on myös se, että kehittymistä voi lisäksi tapahtua aktoreiden itse asettamien tavoitteiden ulkopuolella. Molemminpuolinen hyvä kokemus mentoroinnista voi lisäksi edesauttaa aktoria ryhtymään itse myöhemmin mentoriksi. Hyvin sujuneen mentoroinnin etuna on myös se, että mentoroinnin jälkeen mentoriparin voi olla mieluista jatkaa toimivaa, molemminpuolista vuorovaikutusta vapautuneemmin ja näin tukea esimerkiksi toistensa uran kehittymistä. Nykyään mentoroinnin edut on tunnustettu myös liike-elämässä. Etenkin suuret organisaatiot käyttävät yritysmentoreita, joiden tavoitteena on opastaa potentiaalisia työntekijöitä ja avata heille etenemismahdollisuuksia urallaan. Liike-elämän lisäksi muun muassa julkishallinto ja korkeakoulut hyödyntävät mentortoimintaa. (Luhanka-Aalto 2017, 14.)

Mentorin on tärkeää pyrkiä vahvistamaan aktorin toimijuutta. Toimijuudella tarkoitetaan tunnetta siitä, että henkilö pystyy itse vaikuttamaan tekemiinsä asioihin eivätkä ne vain tapahdu. Mentorin tulee tukea aktoria löytämään omat voimavaransa ja omaan tilanteeseensa sopivat parhaat mahdolliset ratkaisut. Tämän toteutumista palvelee optimaalisesti ratkaisukeskeinen työote. Mentori voi hyödyntää omia kokemuksiaan ja oppimaansa aktorin tukemisessa monenlaisissa tilanteissa, mutta mentorin ei sovi olettaa, että ne sopisivat samanlaisina aktorin tilanteeseen. Mentorin on hyvä tukea aktoria tilanteiden pohdinnassa ja edesauttaa uudenlaisten näkökulmien muodostumista, mutta aktorin itsetunnon vahvistamisen kannalta on olennaista, että antaa aktorille itselleen valtuudet etsiä ratkaisuja eri tilanteisiin. Vertaismentoroinnin lisäksi on alettu laajemmin hyödyntää myös ryhmämuotoista mentorointia, joka perustuu kaikkien osapuolten osaamisen ja kokemusten yhteiseen jakamiseen. (Koivula ym. 2018, 8.)

Mentorin rooli saattaa sisältää myös ryhmänohjaustehtäviä. Mentorin rooliin voi kuulua esimerkiksi kaikkien osapuolten tutustuttaminen toisiinsa ja muita ohjausosaamista vaativia tehtäviä. Oma ohjausosaamistaan voikin harjoittaa esimerkiksi pienryhmätoiminnan kautta. Kaikenlaisessa ryhmätoiminnassa auttaa osallistavien menetelmien hallitseminen, sillä osallistavat menetelmät edesauttavat toimivaa vuorovaikutusta koko ryhmän keskuudessa. Niillä voidaan myös mahdollistaa jokaisen osapuolen kuuleminen ja huomioiminen, eikä vain niiden, jotka ovat luonnostaan äänekkäämpiä ja sosiaalisempia. Osallistavilla menetelmillä pyritään nostattamaan ryhmädynamiikkaa sekä luomaan luottavaista ja myönteistä ilmapiiriä koko ryhmän

keskuuteen. Ryhmänohjauksessa mentorin rooli on olennainen, sillä hänen tehtävänä on muun muassa innostaa, huolehtia aikatauluista sekä pitää koko prosessi liikkeellä. Mentorin tulee myös huolehtia siitä, että hiljaisemmatkin osallistujat pääsevät toimintaan mukaan ja saavat äänensä kuuluviin. (Koivula ym. 2018, 39.)

Hyvä ohjausosaaminen edellyttää mentorilta kyvykkyyttä ylläpitää toimivaa dialogia. Mentorin on tärkeää tiedostaa oma käyttäytymis- ja vuorovaikutustyylinsä, sillä niiden huomioiminen edesauttaa tehtävässä kehittymistä ja koko mentorointiprosessin onnistumista. Myös motivoiva ote on mentorille tärkeää, sillä haasteellisissa ohjaus- ja vuorovaikutustilanteissa motivoivasta kohtaamisesta on apua. Motivoivassa kohtaamisessa aktori ja mentori yhdessä tarkastelevat ja rakentavat uutta ymmärrystä, ratkovat ongelmakohtia sekä tutkivat ristiriitojen syntyä. Motivoivan kohtaamisen perustana toimivat molemminpuolinen kunnioitus, luottamus, kumppanuus, välittäminen ja myötätunto. Motivoivaan kohtaamiseen kytkeytyviä osa-alueita ovat toisen osapuolen tukeminen ja vahvistaminen, avoimet kysymykset, refleктоiva kuuntelu ja yhteenvedon tekeminen. Toimivaan vuorovaikutukseen kuuluu olennaisesti myös palaute, sillä palaute ohjaa koko toimintaa kohti haluttua päämäärää. Palautteen avulla voidaan parantaa työilmapiiriä ja toiminnan tuloksellisuutta. Palaute auttaa myös kehittämään itsetuntemusta, työsuorituksia, tarkoituksenmukaista tekemistä sekä oppimista. Lisäksi palautteen kautta on mahdollista löytää omat vahvuudet ja heikkoudet, jonka myötä pystyy kehittämään omia vahvuuksiaan lisää ja puuttumaan heikkouksiin. (Koivula ym. 2018, 24, 29, 32.)

## 3 MENTOROINNIN TAVOITTEET

Tässä osiossa kerron, mitä mentoroinnin tavoitteet pitävät sisällään ja kuinka niihin päästään. Käyn läpi mentoroinnin tarvetta ja merkityksellisyyttä sekä tarpeellisia työkaluja mentoroinnin tueksi. Kerron myös, kuinka toin näitä asioita esiin Digiraadin mentoroinnin oppaaseen.

### 3.1 Mentoroinnin tarve

Mentoroinnin on havaittu olevan toimiva menetelmä hiljaisen tiedon siirtämiseen työelämässä. Hiljainen tieto on kokemuksiin pohjautuvaa, paikallista ja alakohtaista, joka tekee sen opettamisesta hyvin hankalaa. Hiljaista tietoa löytyy eniten alan kokeneilta työntekijöiltä ja sen opettaminen onnistuu parhaiten luottamuksellisissa ja pitkissä työsuhteissa. (Ura.tiera.fi 2023.) Useat tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että mentorointi on hyödyllinen menetelmä hiljaisen tiedon ja taidon siirtämiseen monissa eri toimintaympäristöissä. Mentorointia saatetaan tulevaisuudessa hyödyntää entistä useammassa toimintaympäristössä yhtenä tärkeänä oppimisen menetelmänä. Mentorointiosaaminen kasvaa jatkuvasti, minkä seurauksena myös sen käyttömahdollisuudet lisääntyvät. Mentoroinnista on tullut nykyisin tasavertaisempaa. Aikaisemmasta vanhemman ja viisaamman auktoriteetin mentoroinnista on siirrytty toteuttamaan tasavertaisempaa ajattelumallia sekä myös vertaismentoroinnista on tullut aikaisempaa suosittumppaa. (Isotalo 2010, 65.)

Mentorointiosaamisen kasvaessa voidaan olettaa, että mentorointia ei hyödynnetä entistä enemmän ainoastaan työelämässä, vaan myös monenlaisissa vapaaehtois- ja harrastustoiminnan muodoissa. Digiraadin mentoritoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, joten on erityisen tärkeää, että mentori kokee toiminnan itselleen mieluisana, merkityksellisenä ja tarpeellisenä. Auttamisen ilon lisäksi mentori saa myös itselleen paljon uutta arvokasta osaamista tulevaan. Esimerkiksi työnhaussa mentorina toimimisen mainitseminen voi tuoda lisäarvoa. Mentorille tärkeitä ominaisuuksia Digiraadissa toimiessa ovat muun muassa vapaaehtoisten tukeminen, kannustaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot. Myös ohjaustaidot ovat mentorille tärkeitä niin Digiraadissa kuin muunlaisessakin mentoritoiminnassa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että mentori ei pelkästään ohjaa ja opasta, vaan malttaa myös kuunnella. Mentorin on hyvä kannustaa vapaaehtoisia tuomaan rohkeasti omia näkemyksiä ja ideoita esiin. Lisäksi mentorin on hyvä itsekkin tarkastella toimintaa avoimella ja kehittämismyönteisellä otteella, mikä pätee erityisesti

Digiraadissa, sillä Digiraadin toiminta on jatkuvan kehityksen alla. Mentorin on hyvä suhtautua erilaisiin näkökulmiin ennakkoluulottomasti ja nähdä ne mahdollisuutena oppia itsekin uutta.

Mentoroinnin tavoitteena ei ole yhteisymmärrys vaan riittää, että osapuolet vaihtavat ja peilaavat omia ajatuksiaan toistensa kanssa ja saavat siten selkeyttä myös omiin näkemyksiin. Mentorin ei tule tehdä päätöksiä aktorin puolesta tai ohjata hänen valintojaan vahvasti johonkin suuntaan. Mentorin ei myöskään tule arvostella aktorin valintoja, vaikka voikin tarjota aktorille uudenlaisia näkökulmia ja herätellä pohtimaan asioita eri tulokulmista. Erilaisista odotuksista, toivomuksista ja lähestymistavoista onkin hyvä keskustella yhdessä, sillä jos aktorin ja mentorin käsitykset toistensa rooleista ovat hyvin erilaiset, voivat odotukset mentoroinnille olla ristiriidassa keskenään. (Kanniainen, Kupias & Nylund 2017, 10–11.) On tärkeää sopia, miten eri tilanteissa toimitaan niin, että kumpikin on tietoinen toisen osapuolen odotuksista. Jokainen mentorointisuhde on erilainen ja siksi onkin tärkeää, että mentoripari pohtii yhdessä, miten yhteistyöllä saavutetaan parhain mahdollinen tulos ja yhteistyölle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen ei välttämättä onnistu ensimmäisellä tapaamisella, vaan ottaa oman aikansa. (Luhanka-Aalto 2017, 5.)

Mentoroinnista saatavat mahdollisuudet vaikuttavat lähes aina aktorin osaamiseen ja siten onnistumisiin esimerkiksi työelämässä. Onnistumisen kokemukset ovat tärkeä osa mentorprosessia. Mentorointiin sisältyvä rakentavan palautteen vastaanottaminen kannustaa kehittämään lisää omaa osaamista ja lujittaa uskoa luottaa omiin kykyihin. Niin aktorit kuin mentoritkin ovat havainneet, että mentortoiminnan johdosta he ovat päässeet sisälle uusiin asioihin aiempaa nopeammin ja vaivattomammin. Myös tarvittavan tiedon löytyminen on helpompaa kuin aikaisemmin. Toisen epäonnistumisen kokemuksista myös voi oppia ja näin olla toistamatta samoja virheitä. Uusien kontaktien löytyminen ja verkostojen laajeneminen puolestaan voi antaa nostetta omalle uralle, samoin kuin omien ideoiden punnitseminen ja ongelmanratkaisu yhdessä mentorin kanssa luottamuksellisesti käydyissä keskustelussa. Mentorointia on hyödynnetty menestyksekkäästi myös oman jaksamisen rajojen tunnistamisessa. (Isotalo 2010, 41.) Digiraadin mentoroinnin oppaassa toinkin esiin, kuinka tärkeää omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on mentorille sekä kirjoitin vinkkejä, miten tunnistaa oma kuormittuminen ja kuinka silloin kannattaa toimia.

### 3.2 Mentoroinnin merkityksellisyys

Motivaation merkitys työssä on suuressa roolissa. Viihtyäksemme omassa työssämme, on työn liityttävä asioihin, joista aidosti välitämme. Myös työnantajan kannalta on olennaista, että hän löytää työhön ihmisen, joka on aidosti motivoitunut työtehtävästä. Ideaalitilanteessa työn tulisi edistää meille itselle tärkeiksi kokemiamme arvoja. Ihanteellista olisi, että myös organisaation julkilausutut ja käytännössä toteutetut arvot vastaisivat omaa arvomaailmamme. (Kanniainen, Kupias & Nylund 2017, 35.) Motivaation merkitys on erittäin tärkeässä roolissa myös vapaaehtoistyössä. Kun motivaationa ei voi toimia raha, on mietittävä, mitkä ovat itselle ne asiat, jotka saavat vapaaehtoistyön tuntumaan motivoivalta ja merkitykselliseltä. Mentorille näitä asioita voivat olla muun muassa toisten tukemisen ja auttamisen ilo, verkostoituminen tai se, että kokee saavansa itse paljon hyödyllistä oppia tulevaan, jota hyödyntää myöhemmin esimerkiksi työelämässä. Koin ainakin itse mentorina toimimisen Digiraadissa hyvin merkitykselliseksi ja opettavaiseksi, sillä pidän Digiraadin toimintaa erittäin tärkeänä kanavana edistää nuorille tärkeitä asioita. Uutta oppia ja näkökulmia sain muilta työharjoittelijoilta, työntekijöiltä ja vapaaehtoisilta mentorina toimiessani.

Motivaation merkitys korostuu mentorina toimiessa. Motivaation ylläpitämiseksi mentorin on tärkeää miettiä, mitä mentorina toimiminen itselle antaa. Yksi mentoroinnista saatavista hyödyistä on verkostoituminen, ja siitä hyötyvät kaikki mentorointisuhteeseen kuuluvat osapuolet (Luhanka-Aalto 2017, 2). Mentoroinnista monesti sanotaan, että se on oppimisen oppimista niin aktorille kuin mentorillekin. Mentorin ja aktorin roolit tulee kuitenkin pitää selvillä sekä pitää mielessä myös tavoitteet, joita kohti yhdessä pyritään. (Isotalo 2010, 45.) Mentorin roolissa Digiraadissa korostuu myös sisäisen motivaation tärkeys, sillä mentoritoiminta Digiraadissa on vapaaehtoistyötä. Jos mentori ei koe sisäistä motivaatiota kyseistä vapaaehtoistehtävää kohtaan, hänen innostuksensa mentorina toimimisesta ei todennäköisesti ole kovin kauaskantoista.

Psykologiassa sisäistä motivaatiota on viime vuosina tutkittu erityisesti itseohjautuvuusteorian piirissä. Kyseisen teorian mukaan sisäinen motivaatio rakentuu kolmesta psykologisesta perustarpeesta, joita ovat vapaaehtoisuus, yhteyden kokeminen toisiin ihmisiin ja kyvykkyys. Toimiessamme sisäisen motivaation ohjaamina tunnemme, että olemme valinneet toimintamme itse. Silloin se myös tuntuu itsellemme merkitykselliseltä, mielekkäältä ja sopivan haastavalta. Voidaan siis sanoa, että ulkoinen motivaatio liittyy asioihin, jotka pitävät meidät ylipäättään elossa ja turvassa, kun taas sisäinen motivaatio asioihin, jotka tekevät elämästämme elämisen

arvoista. Edellä mainittujen kolmen sisäiseen motivaatioon liittyvien perustarpeiden rinnalle on ehdotettu myös neljättä, joka on hyväntekeminen, sillä sen on havaittu lisäävän sekä avun saajan, että myös auttajan psykologista hyvinvointia. Hyväntekeminen kuitenkin ainakin osittain kytkeytyy yhteyden kokemisen tarpeeseen, sillä auttamissuhteet vahvistavat yhteyttä ihmisten välillä. Tutkimuksissa on havaittu, että sisäisten päämäärien tavoittelu edistää hyvinvointia paremmin kuin ulkoisten. (Virtanen 2016.)

Autonomia eli vapaaehtoisuus psykologisenä tarpeena viittaa erityisesti siihen, kuinka voimakkaasti ihminen itse tuntee olevansa vapaa toteuttamaan omaa toimintaansa. Selvää tietenkin on, ettei kukaan meistä ole täydellisen vapaa, sillä vapauden mukana tulee aina myös vastuuta. Itseohjautuvuutta kuitenkin helpottaa huomattavasti, kun tietää, mihin suuntaan ohjaa omaa toimintaansa. Näin ollen sisäisen motivaation rakentamisessa onkin tärkeää tuntea omat arvonsa ja vahvistaa omaa itsetuntemusta. (Virtanen 2016.) Digiraadin ja monen muunkin toimijan mentoritoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja ajattelenkin, että juuri se voi palvella tätä autonomian tarvetta. Erityisesti mentorin roolissa ohjat ovat pääsääntöisesti omissa käsissä, mutta toiminta on silti hyvin joustavaa eikä vastuuta ole samalla tavalla kuin palkatuilla työntekijöillä. Digiraadin mentoroinnin oppaassa korostinkin sitä, että mentorina toimiminen vaatii vastuullisuutta, mutta loppukädessä vastuu on aina työntekijällä. Mentorilla on oikeus saada apua kaikkiin sellaisiin asioihin, joihin kokee sitä tarvitsevansa.

### 3.3 Työkaluja mentoroinnin tueksi

Mentorin on tärkeää huolehtia omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista sekä tunnistaa oma kuormitus. Jotta mentori voi ohjata aktoria kohti maksimaalista potentiaalia omassa toiminnassaan, on mentorin huolehdittava omista voimavaroistaan ja osattava asettaa rajat mentoroinnin ja vapaa-ajan välille. Tämän rajan asettaminen voi olla haastavaa, sillä mentorointi tapahtuu usein vapaa-ajalla. Laatiessani Digiraadin mentoroinnin oppaan, halusin korostaa sitä, että mentorilla ei ole velvollisuutta olla saatavilla vuorokauden ympäri, vaan omaa jaksamistaan on kuunneltava ja loppukädessä vastuu on kuitenkin aina palkatuilla työntekijöillä, ei vapaaehtoisella mentorilla. Mentoritoiminta kytkeytyy usein vahvasti työelämään, joten mentorin on oleellista olla perillä työelämän muuttuvista vaatimuksista ja nousevista trendeistä. Tässä niistä muutama esimerkki, joita on hyödyllistä käyttää työkaluina myös mentoroinnin tukena:

Nykyajan tietotyön vaatimukset ovat lisääntyneet, kun taas ihmisen psykologia tai biologia eivät ole muuttuneet mihinkään. Tästä syystä niin monet ihmiset kärsivät lisääntyneestä

stressistä, mikä voi johtaa vakavaankin uupumukseen. Siksi omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on elintärkeä kestävä työelämän rakennuspalikka. Yksi keino hallita tietotyön aiheuttamaa ylikuormitusta on tarkastella työn vaatimusten ja omien voimavarojen välistä tasapainoa. Näitä vaatimuksia voi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä vähentämään esimerkiksi pyytämällä lisäresursseja, kieltäytymällä joistakin pyynnöistä tai muokkaamalla tehtävänkuvaa. Voimavarojen osalta taas mietitään niitä tekijöitä, jotka auttavat vahvistamaan omia sisäisiä voimavaroja ja minäpystyvyyden sekä kontrollin tunnetta. On hyvä muistaa, ettei stressiä aina aiheuta työn määrä, vaan syynä voi olla esimerkiksi toistuva tunne jäljessä olemisesta ja kyvyttömyydestä selviytyä kaikesta. Tämän vuoksi minäpystyvyyden ja kontrollin tunteiden yhteisvaikutusta pidetään erittäin tärkeänä. (Aalto.fi 2022.)

Omaa uraa koskevia valintoja kannattaa tarkastella kriittisesti ja välttää päätöksentekoa ohjaavia oletuksia. Ihannoidut, tietynlaiset urapolut ja saavutukset eivät ole se paras suunta jokaiselle. Yksi tapa arvioida omia odotuksia ja oletuksia omaan työuraan liittyen on punnita omaa työorientaatiota. Hyvä keino onkin miettiä, haluaako mieluiten uran, työn vai kutsuksen. On myös hyvä tiedostaa, että ihmisen tiedonkäsittely on rajallista ja siksi monesti turvaudumme päätöksiä tehdessämme erilaisiin helppoihin ratkaisuihin, kuten WYSIATIin. Tämä Nobel-voittaja ja psykologi Daniel Kahnemanin kehittämä lyhenne tulee sanoista What You See Is All There Is, joka tarkoittaa, että havainnoimme helposti saatavilla olevan tiedon, mutta muut mahdollisuudet jäävät huomiotta. Uravalinnoissa se merkitsee sitä, että saatamme huomioida vain jo tiedossamme olevia vaihtoehtoja, joista olemme kuulleet esimerkiksi tuttavilta tai median kautta. (Aalto.fi 2022.) Mentorina toimiessa onkin tärkeää välttää liiallista neuvomista ja ohjaamista johonkin tiettyyn suuntaan. Mentori voi tuoda vinkkejä ja omia näkemyksiä esiin, mutta on tärkeää muistaa, että aktori on aina itse oman elämänsä paras asiantuntija.

Työelämän muutoksissa avainasemassa ovat omat arvot. Arvot kuvastavat sellaisia asioita, joita kukin meistä pitää omassa elämässään oikeana, hyvänä ja tärkeänä. Saatamme kuitenkin noudattaa omaksumiamme arvoja tiedostamatta, kuin automaattiohjauksella. Jos arvot eivät ole itselle todellisuudessa merkityksellisiä ja aitoja, ne eivät motivoi tai tee työstä mielekästä. Toinen arvoihin liittyvä ongelmakohta on, että niitä on helpompaa julistaa kuin elää todellisuudessa niiden mukaan. Omien arvojen toteutumista on hyvä testata pohtimalla, mihin oma aika ja energia todella menevät. Omia arvoja kannattaa myös pohtia tasaisin väliajoin, sillä on normaalia, että arvot muovaantuvat elämän varrella. Työuraa pohtiessa on hyvä tiedostaa



myös omat vahvuudet ja taidot sekä tiedostaa niiden eroavaisuudet. Vahvuudet ovat itselle tärkeitä ja luontaisia toiminta- ja ajattelutapoja, kun taas taidot ovat opittuja. Positiivisen psykologian mukaan tavoitteiden saavuttamista edesauttaa omiin vahvuuksiin keskittyminen heikkouksien sijaan. Tutkimusten mukaan uupumisen riski onkin suurempi työssä, joka perustuu opituille taidoille ilman, että pääsee käyttämään luontaisia vahvuuksiaan. Voidaan siis todeta, että vahvuuksien hyödyntäminen työssä lisää työn mielekkyyttä ja siten myös työhyvinvointia. Vahvuuksien roolia pidetäänkin nykyään erittäin tärkeänä seikkana uravalinnoissa. (Aalto.fi 2022.)

## 4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Laatimassani Digiraadin mentoroinnin oppaassa hyödynsin benchmarkkausta ja yhteiskehittämistä kehittämismenetelminä. On kyse mistä tahansa kehittämistyöstä, on aluksi hyvin olennaista suunnitella mitä muutoksella halutaan saada aikaan, millaisia asioita muutos vaatii ja miten muutosta lähdetään toteuttamaan. Toisen organisaation toimintaa tarkastelemalla ja peilaamalla omaan toimintaan benchmarking-menetelmää hyödyntäen, voidaan näihin edellä mainittuihin kysymyksiin löytää helpommin ratkaisu. Benchmarking on erilaisten muualla kokeiltujen työtapojen soveltamista omiin käytäntöihin sopivaksi, koska kun päästään näkemään parhaiten toimivia käytäntöjä toisen työyhteisön toiminnassa, pystytään niitä omaksumaan myös omaan toimintaan (Blogit.metropolia.fi 2014). Benchmarkingissa etsitään sellaisia toimintatapoja, joista voitaisiin ottaa oppia omaan toimintaan, ja jotka auttaisivat organisaatiota luomaan uusia ja parempia käytänteitä. Menetelmänä se mahdollistaa pohdinnan, kuinka työtapoja voisi jatkossa kehittää toimivammiksi. Tutkin aikaisempaa Digiraadin tarpeisiin laadittua mentoroinnin opasta sekä Sekasin-chatin mentorointiin valmentavia materiaaleja, joita sitten hyödynsin benchmarkingissa.

Aloittaessani työharjoittelun Digiraadissa mentorin roolissa, koin itse saavani apua Digiraadin aikaisemmin tehdystä mentoroinnin oppaasta, joten oli helppoa sitä kautta pohtia, mitkä asiat itse koin oppaassa hyödyllisiksi ja mitkä asiat eivät päde enää nykyisin Digiraadin toiminnassa. Sekasin-chatin koulutusmateriaalit olivat itselleni jo ennestään tuttuja, sillä olen aikaisemmin työskennellyt Sekasin-chatissa. Tiesin etukäteen, että materiaalit ovat kattavat ja pätevät suurelta osin myös Digiraadin mentoritoiminnan tarpeisiin. Sekasin-chat ja Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen Digiraati kuuluvat molemmat Sekasin Kollektiiviin, jonka kautta ne ovat yhteistyössä. Työharjoitteluni aikana Digiraadin ja Sekasin-chatin yhteistyö näkyi Sekasin-chatin kanssa yhdessä toteutetussa Digiraatikeskustelussa, jonka vuoksi pidimme yhteisiä palavereja Teamsissa. Näiden Digiraatiin liittyvien palaverien lisäksi pidimme palavereja myös mentoritoiminnan suunnittelua koskien. Palavereissa kävimme läpi erilaisia ideoita ja toiveita, kuinka lähteä edistämään Digiraadin mentoritoimintaa. Teimme Google Driveen kansion, johon kirjoitimme muistiinpanoja palavereista sekä palaverien jälkeen täydensimme sitä aina uusien ideoiden tullessa mieleen. Yhteiskehittäminen mahdollistaa ideoinnin useasta eri näkökulmasta saaden näin uusia oivalluksia ja ideoita syntymään sekä tiimityön edut parhaiten esiin. Yhteiskehittäminen tapahtui myös Teams-palavereiden kautta ja pidinkin erittäin tärkeänä kuulla työyhteisön näkemyksiä siitä, millaisia toiveita ja odotuksia heillä on laatimalleni Digiraadin

mentoroinnin oppaalle. Tavoitteena kuitenkin on, että oppaasta on todellista käytännön hyötyä Digiraadin toiminnalle ja se vastaa Digiraadin arvoja ja periaatteita.

#### 4.1 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan oman toiminnan vertaamista toisen organisaation toimintaan. Benchmarkingista käytetään myös suomennosta vertailuanalyysi, mutta siitä voidaan käyttää myös termiä esikuva-analyysi, sillä benchmarkingin perusideana on oman toiminnan kyseenalaistaminen ja toisilta oppiminen. Käytännössä benchmarking-arviointi voi tarkoittaa lähes mitä tahansa vertailevaa arviointia. Erilaisia benchmarkingin kohteita ja alaluokkia on kymmeniä. Kohteina voi toimia esimerkiksi asiakkaan palvelupolku, jokin kokonainen tuote tai toisen yrityksen toimintatavat. Yleistä on, että vertailuanalyysiä tehdään suorista kilpailijoista. Benchmarkingissa on kuitenkin useita sovellettavia alalajeja, joissa tällainen kilpailuasetelma ei toteudu. Yksi esimerkki tästä on funktionaalinen benchmarking, jossa pyritään löytämään parhaiten toimivia käytänteitä saman toimialan organisaatiosta. (Meltwater.com 2021.) Funktionaalinen benchmarking kuvaa parhaiten Digiraadin mentoroinnin oppaaseen hyödyntämäni benchmarking-menetelmää, sillä benchmarkingissa hyödynsin Sekasin-chatin mentorointiin valmentavia materiaaleja. Sekasin-chatin mentoroinnin oppaasta ja mentorikursilta hyödynsin ohjeistuksia vapaaehtoisten tukemiseen, purkukeskusteluihin, mentoroinnin vertaisuuteen, uuden vapaaehtoisen haastatteluun, kuormituksen tunnistamiseen sekä vuorovaikutukseen verkossa.

Benchmarkingia sekä kilpailija-analyysia voidaan hyödyntää edullisesti verkon kautta digitaalisia työvälineitä käyttäen. Benchmarkingilla tarkoitetaan oman toiminnan vertaamista toisiin toimijoihin, joilta halutaan saada oppia omaan toimintaan. Tavoitteena on löytää esikuvien avulla uusia ideoita ja keinoja sisäisen toiminnan kehittämiseen. Usein arvioinnin kohteeksi valikoituu omalla alalla parhaiten menestyneet toimijat. Kuitenkin myös eri toimialojen yrityksiä voidaan hyödyntää vertailuun. Vertailun lopputuloksena voi olla esimerkiksi oman tuotteen muokkaus, markkinointiviestinnän kehittäminen tai työvälineiden vaihto. Toisinaan benchmarkingin avulla saatetaan saada aikaan suuriakin muutoksia erilaisissa prosesseissa ja sisäisessä toiminnassa. Kilpailija-analyysilla puolestaan tarkoitetaan käytännönläheistä markkinatutkimusta, jolla kerätään dataa jostakin kilpailevasta toiminnasta. Kilpailijaymmärrys toimii oleellisessa roolissa oman toiminnan strategisessa kehittämisessä, sillä sen avulla pystytään ymmärtämään oman kohderyhmän toimintaa kilpailijan kontekstissa ja siten olemaan kilpailijan

edellä. Lisäksi hyvin tehdyn kilpailija-analyysin päälle pystyy rakentamaan tuloksellisen markkinointisuunnitelman. (Impiö 2022.)

Benchmarking sisältää kolme oleellista vaihetta, joita ovat datan keruu eli tutkimus, datan ymmärtäminen eli tulkinta sekä ymmärryksen vieminen käytäntöön eli toiminta. Internet on täynnä dataa ja siksi onkin aluksi hyvin tärkeää määritellä, mitkä ovat ne asiat, joita todella on tarpeen vertailla ja tutkia. Datan hankkiminen käy yleensä melko nopeasti ja helposti verkon avulla ja siksi datan tulkinta muodostuukin benchmarkingin onnistumisen kannalta kriittiseksi vaiheeksi, sillä arvioinnin lopputulokset ovat ratkaisevassa roolissa koko benchmarkingin etenemisen aikana. Tämän vuoksi onkin kannattavaa käyttää tarpeeksi aikaa datan pohdintaan, oman ymmärryksen syventämiseen, priorisointiin ja kehittämiskohteiden listaamiseen. Saavutettu kilpailijaymmärrys saatetaan lopuksi käytäntöön määrätietoisesti. Ensimmäisenä on hyvä ottaa työtöön kaikista vaikuttavimmat toimet. Vaikuttavuuden määrittely kuitenkin riippuu pitkälti toiminnan tavoitteista ja vaihtelee esimerkiksi sen mukaan, onko tavoitteena saada aikaan nopeita muutoksia vai kehittää toimintaa pitkällä aikavälillä. Tavoitteiden mukaan siis määräytyy parhaiten palvelevat toimenpiteet. Tavoitteista riippuen tarvittavia toimenpiteitä saattavat olla esimerkiksi konversio seurannan parantaminen, sisällöntuotannon lisääminen tai mainoskampanjan kehittäminen. (Impiö 2022.)

Benchmarking on menetelmä, jossa opitaan esikuvilta/vertailukumppaneilta, jonka avulla tavoitteena on kehittää omaa toimintaa. Pyrkimyksenä on siis saada muilta toimijoilta arvokasta tietoa ja näkökulmia, joita soveltamalla pystytään kehittämään omaa toimintaa ja siten koko organisaation toimintakykyä. Benchmarking soveltuu niin yksilötasoiseen oppimiseen kuin oppimiseen tiimeissä tai prosessi- ja verkosto-organisaatioissa. Etuuksiin kuuluu, että benchmarkingia voidaan toteuttaa maantieteellisestä sijainnista riippumatta ja se mahdollistaa systemaattisen vertailun ja sen kautta oppimisen. Benchmarkingissa on useita erilaisia soveltamistapoja. Se on järjestelmällinen ja jatkuva prosessi parhaiten soveltuvien menetelmien ja toimintatapojen ymmärtämiseksi, tunnistamiseksi, oppimiseksi ja soveltamiseksi. Benchmarkingin avulla voidaan lisätä organisaation kykyä vastata asiakkaiden ja toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin sekä tehdä tulevaisuuteen suuntautuvia hahmotelmia oman organisaation näkökulmasta. (Strömmer 2005, 55–56.)

Benchmarkingin vahvuuksiin kuuluu, että sen avulla pystytään asettamaan kunnianhimoisia, mutta realistisia tavoitteita ja kyseinen menetelmä myös edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä. Menetelmänä se mahdollistaa oppimisen koko organisaation tasolla sekä myös yksilötasolla.

Se mahdollistaa myös hyvien käytäntöjen analysoinnin, toteutuneiden faktojen tarkastelun ja näiden pohjalta oppimisen sekä oman toiminnan kehittämisen. Toiminnan tarkastelu keskittyy prosessiin, joka kytkee yhteen eri ihmisten työt. Positiiviset vaikutukset ulottuvat koko organisaation oppimiseen ja liiketoiminnan kehittymiseen. Benchmarking onkin tehokas keino kehittää koko organisaation henkilöstöä. Oppimistapana benchmarkingissa toteutuu elämyksellisyys ja oivaltavuus. Hyvien käytäntöjen näkeminen esikuvaorganisaatioiden käytössä saa aikaan oppimisen kannalta tärkeitä elämyksellisiä oivalluksia. Esikuvilta opin hankkiminen omakohtaisesti myös sitouttaa kehitystyötä tekevää tiimiä toisiinsa paremmin kuin moni muu opin hankintatapa. Benchmarkingin avulla voidaan ottaa pieniä ja turvallisia kehitysaskelia sekä myös isompia harppauksia. Isompia harppauksia kohti kehitystä saadaan otettua yleensä silloin, kun oppia otetaan toimialarajojen ulkopuolelta. Kehittämisen edellytyksiä ovatkin tarve etenemiselle ja oman suunnan löytäminen. (Strömmer 2005, 57–59.)

Koen, että benchmarking sopi oikein hyvin Digiraadin mentoritoiminnan kehittämiseen, sillä Digiraadin mentoritoiminta on vielä melko uutta ja pienimuotoista, kun taas Sekasin-chatissa sitä on toteutettu jo pidempään ja huomattavasti suuremmassa mittakaavassa. Siispä oli hyvä tilaisuus kysyä, mitkä asiat Sekasin-chatin mentorointiin valmentavista materiaaleista on koettu toimiviksi ja verrata niitä Digiraadin aikaisemmin tehtyihin materiaaleihin. Tärkeää oli kuitenkin huomioida, että Digiraadin ja Sekasin-chatin toimenkuvat ovat melko erilaiset, joten myös mentoroinnin ohjeistukset eroavat monilta osin. Hyödynnettävää Sekasin-chatin mentoroinnin materiaaleista löytyi kuitenkin paljon ja laatimani Digiraadin mentoroinnin opas pääseekin jo syksyllä 2023 käyttöön. Tavoitteenani on, että sen avulla tulevat mentorit saavat selkeän ja kattavan kuvan muun muassa siitä, mitä mentoritoiminta ylipäättään on, mitä mentorilta edellytetään ja mitkä ovat mentorin tehtävät ennen kaikkea Digiraadissa. Kun opas antaa kyseisistä asioista oikeanlaisen ja ymmärrettävän kuvan, säästää se myös resursseja työntekijöiltä mentoreiden kouluttamisen suhteen. Mielestäni benchmarking edesauttaa edellä mainittuihin tavoitteisiin pääsemistä tässä kehittämistehtävässä, sillä benchmarking mahdollisti hyvin toteutuneiden käytäntöjen tarkastelemisen ja sitä kautta oppimisen sekä mentoritoiminnan kehittämisen, josta tulevat mentorit ja toivottavasti koko organisaatio voivat hyötyä.

Digiraadin mentoroinnin oppaalla pyrin kehittämään Digiraadin mentoritoimintaa, joka osaltaan edesauttaa koko Digiraadin toiminnan toteutumista. Mentoroinnin etu verraten moniin muihin kehittämisen menetelmiin on mahdollisuus hyödyntää eri tilanteisiin sopivia erilaisia lähestymistapoja ja rooleja, jotka riippuvat pitkälti aktorin toiveista ja tavoitteista (Kanniainen,

Kupias & Nylund 2017, 10). Digiraadin mentorointi on ryhmämuotoista toimintaa, jossa ei niinkään keskitytä vapaaehtoisten henkilökohtaisiin tavoitteisiin, vaan pyritään ryhmässä kohti yhteistä päämäärää, joka pitkälti merkitsee onnistuneita Digiraatikeskusteluita. Sellaisia, jotka herättävät monipuolista keskustelua nuorten keskuudessa ja keskustelusta saa hyviä poimintoja vietäväksi eteenpäin päättäjille ja erilaisille nuorten kanssa työskenteleville tahoille. Digiraadin mentorina on kuitenkin hyvin tärkeää kuunnella vapaaehtoisten toiveita, ajatuksia ja ideoita Digiraatikeskusteluista. Tätä korostinkin Digiraadin mentoroinnin oppaassa, sillä yhteinen reflektointi kehittää jokaista ryhmän osapuolta sekä mahdollisesti koko Digiraadin toimintaa. Benchmarking Sekasin-chatin materiaaleja hyödyntäen nostikin esiin yhteisen reflektoinnin tärkeyden muun muassa purkukeskusteluiden muodossa, jotka pätevät myös Digiraatiin.

## 4.2 Yhteiskehittäminen

Kehittämisen tulee olla aina tavoitteellista ja onkin tärkeää, että kaikki ymmärtävät mitä tehdään ja miksi näin tehdään. Pidimme palavereja Teamsissa mentoritoiminnan kehittämisen tiimoilta ja pohdimme niissä yhdessä, millaisia asioita uuteen Digiraadin mentoroinnin oppaaseen olisi hyvä nostaa esiin. Pohdimme myös, mitä asioita vanhasta mentoroinnin oppaasta ja Sekasin-chatin mentoroinnin oppaasta/mentorikurssilta voisi hyödyntää uuteen oppaaseen ja mikä tieto puolestaan on vanhentunutta. Lisäksi palavereissa oli Digiraadin työntekijä, työntekijä, joka on sekä Digiraadissa että Sekasin-chatissa ja Sekasin-chatin työharjoittelija. Mietimme yhdessä, millaisia vaikutteita voisimme ottaa Sekasin-chatin mentoroinnin materiaaleista Digiraadin mentoritoimintaan mukaan. Sain myös tunnukset Sekasin-chatin mentorikurssiin ja pääsin suorittamaan kurssin. Sain kurssista paljon uusia ideoita, joita myöhemmin hyödynsin Digiraadin mentoroinnin oppaassa. Palavereiden tarkoituksena oli siis kehittää toimintaa yhdessä ja kysyä asioista, jotka ovat Sekasin-chatin mentoritoiminnassa osoittautuneet toimiviksi sekä niistä, joita Sekasin-chatin työntekijä ja työharjoittelija eivät suosittelisi.

Koen, että toiminnan suunnittelu tarkasti, mutta tietyltä osin joustavasti edesauttaa kaikenlaista kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Myöskään ennakkoluulottoman ja myönteisen asenteen tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa. Uutta luodessa on tärkeää olla avoin, utelias ja hyvällä tavalla kriittinen. Nämä seikat edistävät varmasti myös toimivan tiimityöskentelyn toteutumista. Tiimityöskentely sujui mutkattomasti ja hyvässä hengessä alusta loppuun, mikä mahdollisti sen, että omia ideoita uskallettiin tuoda rohkeasti esiin. Pilotoinnin tärkeyttä ei myöskään sovi unohtaa. Pääsin työharjoittelussa Digiraadissa pilotoimaan erilaisia

kurssialustoja ja huomasi, kuinka hyödyllistä pilotointi on. Pilotointi on hyvä keino kehittää ja viimeistellä toimintaa sekä pilotoija väistämättä oppii itsekkin uutta. Usein omalle tekemiselleen jossain vaiheessa niin sanotusti sokaistuu ja on hyvä antaa useamman silmäparin tarkastella tuotosta ennen sen käyttöönottoa. Näin toiminkin laatimani Digiraadin mentoroinnin oppaan kanssa. Pohdintaa ja ideoiden pallottelua kehittäminen väistämättä vaatiikin ja yhteiskehittäminen sopikin mielestäni oikein hyvin Digiraadin mentoroinnin oppaan kehittämiseen.

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jossa kehittämisen kohteena voi olla hyvin monenlaisia asioita, kuten esimerkiksi palvelu, strategia, tuote tai toimintatapa. Yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää missä tahansa virtuaalisessa tai fyysisessä toimintaympäristössä. Organisaatioiden kiristynyt kilpailu on lisännyt painetta entistä tiiviimmän henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien yhteistyölle, jotta tuotteita ja palveluita voidaan yhteistyöllä kehittää entisestään. Yhteiskehittäminen ei ole ainoastaan toisten osapuolten näkökulmien ja ideoiden kuulemista, vaan se vaatii lisäksi tasavertaista osallistumista ja eriävien mielipiteiden hyväksymistä, yhteisen tavoitteen asettamista ja siihen pyrkimistä, konkreettista tekemistä ja tehtävien vastuunjakoja, soveltuvia tiloja, ohjausta ja ajankäyttöä sekä hyvää ilmapiiriä ja kunnioittavaa vuorovaikutusta jokaisen osalta. On tärkeää, että jokainen osallistuja tuntee itsensä arvostetuksi, tasavertaiseksi ja oikeutetuksi tuomaan omat näkökulmansa esiin. Yhteiskehittämisessä olennaista onkin tuoda erilaiset näkökulmat ja osaamiset yhteen. (Utu.fi 2016.) On hyvä kuitenkin pohtia etukäteen, paljonko painoarvoa eri toimijoiden näkökulmille annetaan ja kuinka iso ryhmä toimintaan on hyvä sisällyttää, jotta halutut tulokset saavutetaan ja näkökulma ei jää liian suppeaksi.

Yhteiskehittäminen on eräänlainen yhteistyön alamuoto, jota toteutetaan monimuotoisessa tiimissä tuotteen tai palvelun kehittämiseksi. Yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää saman organisaation eri tiimien välillä tai kehittämisessä voi olla mukana organisaation ulkopuolisia henkilöitä. Voidaankin sanoa, että yhteiskehittäminen tietyltä osin rikkoo työnteon tuttuja rajoja, sillä siinä työskennellään usein sellaisten henkilöiden/organisaatioiden kanssa, joiden kanssa ei säännöllisesti olla yhteistyössä. Yhteiskehittämistä voidaankin toteuttaa myös täysin etänä. Yhteiskehittäminen palvelee hyvin tilanteita, joissa tavoite on jo selvillä, mutta ratkaisu sen saavuttamiseksi vielä puuttuu. Yhteiskehittämistä voidaan siis käyttää innovaatiotoiminnan menetelmänä, mutta yhteiskehittämistä voidaan kuitenkin käyttää myös jo olemassa olevien toimintatapojen tai tuotteiden jatkokehittämiseen. Yhteiskehittämisessä tärkeitä asioita ovat toisilta oppiminen, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan tasa-arvoisuus, joka tarkoittaa käytännössä

sitä, että eri organisaatiot ovat saman arvoisia ja siten myös niistä saadut ideat ovat yhtä arvokkaita riippumatta organisaation suuruusluokasta. (Itewiki.fi 2023.) Tässä mentoritoimintaan kohdistuvassa kehittämistehtävässä yhteiskehittämistä toteutettiin sekä saman organisaation sisällä että organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa, jotka kuitenkin kuuluvat samaan yhteenliittymään, eli Sekasin Kollektiiviin. Yhteiskehittäminen tapahtui täysin etäyhteydellä kätevästi Teamsin välityksellä. Tässä kehittämistehtävässä yhteiskehittämistä ei käytetty innovaatiotoiminnan menetelmänä, vaan kyseessä oli olemassa olevien toimintatapojen kehittäminen ja uudistaminen, joita yhteiskehittäminen menetelmänä palveli toivotulla tavalla.

Oli ilo huomata, että Digiraadin henkilöstö oli hyvin kehittämismyönteinen ja kannustava sekä he selkeästi luottivat osaamiseeni. Hyvän tiimihengen ansiosta koenkin Digiraadin mentoroinnin oppaan uudistamisen olleen mukavaa ja antoisaa. Vaikka palaverit toteutuivat täysin etänä, keskusteluyhteys oli silti toimivaa ja asioista pystyttiin keskustelemaan rakentavasti ja päätöksiä saatiin aikaan. Keskusteleminen on paras hyvinvoinnin ja työelämän kehittämisen menetelmä, sillä keskustelua hyödyntämällä ihmiset saadaan kukoistamaan sekä sen avulla voidaan tarttua myös vaikeisiin tilanteisiin ja ristiriitoihin (Koskensalmi 2023).

Vuorovaikutuksen toimivuus sekä toimimattomuus ovat molemmat oleellisia seikkoja työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta. Siksi siihen onkin tarpeellista kiinnittää huomiota ja tiedostaa vuorovaikutuksen peruseriaatteet. Vuorovaikutustaitojen avulla toimitaan tavoitteellisesti ja välitetään viestejä sekä myös ratkotaan ristiriitoja. Esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen voi aiheuttaa ristiriitoja työpaikalla ihan vain ihmisten eroavaisuuksien vuoksi, sillä kun kommunikaatioaidoiltaan, taustaltaan ja temperamentiltaan erilaiset ihmiset toimivat yhdessä, ovat vuorovaikutustaidot avainasemassa. Työyhteisössä onkin suositeltavaa sopia etukäteen toimintamallit, miten ristiriitatilanteita ratkotaan. On tärkeää muistaa, että jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omalta osaltaan positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin arvostavan ja rakentavan vuorovaikutuksen avulla. Avoimuuden sekä varhaisen keskustelun merkitys korostuu erityisesti erilaisissa haasteissa ja muutoksissa. (Mieli.fi 2021.) Digiraadin mentoroinnin oppaan uudistamisessa oli kyse tietynlaisesta muutoksesta ja koenkin, että avoimuus ja varhainen keskustelu työyhteisön kanssa edesauttoivat merkittävästi muutoksessa onnistumisista.



### 4.3 Kehittämistyön menetelmien valinta

Kehittämistyöllä tavoitellaan aina jonkinlaista muutosta, joten on oleellista pysähtyä miettimään, kenen tarpeita se palvelee ja millaista konkreettista muutosta todella halutaan saada aikaan. Kun nämä asiat ovat selvillä, on myös sopivan tutkimusmenetelmän valitseminen helpompaa. Kehittämistoiminnan toteutus siis edellyttää, että lähtökohdat on ensin määritelty ja tavoitteet asetettu, jonka pohjalta toteutusta voidaan suunnitella askel kerrallaan. Jonkinlainen visio on siis tarpeen olla kaavailtuna alusta lähtien kehittämiskohtaa ja konkreettista tavoitetta mielessä pitäen. Menetelmän valintaan vaikuttaa tietysti myös se, onko kyse esimerkiksi jonkin organisaation haasteista vai jonkin yksittäisen toimijan havaitsemista kehityskohdista. Menetelmän valinnassa on merkitystä myös sillä, onko lähtökohtana esimerkiksi jo olemassa olevat toimintamallit ja ollaanko niitä valmiita kyseenalaistamaan, vai pyritäänkö kehittämään jotain täysin uutta. Digiraadille on jo aikaisemmin tehty mentoroinnin opas, mutta monet tiedot siellä ovat jo vanhentuneita, joten tietojen päivittäminen ja uuden tiedon lisääminen oli perusteltua. Digiraadin mentoroinnin oppaan uudistaminen palveli konkreettista tarvetta, minkä koinkin hyvin merkitykselliseksi asiaksi, sillä kehittämisellä tulee tietysti olla aina jokin oikea tarve ja tavoite, johon tähdätä.

Yleisellä tasolla kehittämisen menetelmissä on kyse käytännön työskentelytavoista, joilla haluttu lopputulos on mahdollista saavuttaa. Nykyisin kehittämistarpeiden tunnistamisessa on hyödyllistä tuoda esiin eri sidosryhmien ja yhteistyötahojen näkemykset. Kehittämistarpeen tunnistaminen on ensiaskel kehittämistoiminnan aloittamiselle. Tällainen tarve voi olla esimerkiksi jokin käytännön työskentelyssä esiin noussut muutostarve. Heti aluksi tärkeää on rajata aihealuetta riittävästi, mutta kuitenkin joustavasti sekä muodostaa yhteinen ymmärrys kehitettävästä kohteesta. Alustavan rajauksen ja tarpeen perustelun jälkeen vuorossa on ideointivaihe. Siinä ideoidaan, mitä muutostarpeita nykykäytännöissä on ja kuinka haluttuun muutokseen päästään. Ideointivaiheessa kehittämistoiminnalle on tarpeellista suunnitella alustava etenemissuunnitelma tavoitteineen. Suunnitteluvaiheessa kehittämistoiminnalle tavallisimmin jaetaan vastuuhenkilöt ja on tärkeää huolehtia, että kehittämistoimintaa johdetaan tavoitteet mielessä pitäen, sillä kehittämisen tulee perustua aina tavoitteisiin ja tarpeisiin. Työskentelyä tulee suunnitella etukäteen, mutta on hyvä muistaa, ettei työskentelyä pysty yleensä suunnittelemaan pikutarkasti. Toteutusvaiheessa saattaa ilmaantua yllättäviä muuttujia, joihin ei ole pystytty ennalta varautumaan. (Eloranta, Hautala, Kinon & Salonen 2017, 55–56, 58–60.) Kehittämiselle tulee siis aina olla jokin tarve ja heti alussa on oleellista tunnistaa ja rajata muutostarve.

Muutostarve ja muutokseen tarvittavat toimenpiteet olivat itselläni selkeänä mielessä alusta asti toimivan yhteistyön ja ohjeistusten vuoksi. Sain selkeän toimeksiannon, jonka tarpeena oli Digiraadin mentoroinnin oppaan uudistaminen, sisältäen vanhentuneiden tietojen päivittämisen ja uusien tärkeiksi havaittujen asioiden lisäämisen oppaaseen.

Toteutusvaihe alkaa, kun suunnitelma on laadittu ja hyväksytty organisaation toimesta. Toteutusvaihe on usein vaativa, mutta ammatillisesti opettava. Tässä vaiheessa tarvitaan monenlaisia ammatillisia taitoja, kuten itsenäisyyttä, vastuullisuutta, suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutustaitoja. Vertaistuki, palaute ja ohjaus ovat tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisessa sekä ammatillisessa kehityksessä. Suunnitelmallisuutta, tavoitteiden saavuttamista ja yhteistoinnallisuutta voidaan edistää erilaisilla menetelmillä, kuten esimerkiksi benchmarkingilla ja vertaiskehittämisellä. Toteutusvaiheessa tulee seurata laadittua suunnitelmaa, mutta on hyvä pitää mielessä, että hyvinkin laadittu suunnitelma tarkentuu usein vasta toteutuksen edetessä. Tulokset/tuotokset mittaavat kehittämistoiminnalla saatuja hyötyjä. Olennaista on huomioida hyödyn kohteena olevien henkilöiden ja toimijoiden näkemykset saavutetuista hyödyistä, sillä tulosten tulee aina tuottaa lisäarvoa työyhteisölle. Arviointivaiheen voidaan ajatella sisältyvän kaikkiin vaiheisiin reflektiivisten ja syklisten periaatteiden ohjaamina. Arviointitapa tulee laatia tilanteeseen sopivaksi, yhtä ainoaa oikeaa tapaa arviointiin ei ole. Arvioinnissa tulee kuitenkin pureutua kehittämistoimintaan kriittisestä näkökulmasta pohtien, onko kehittämiselle annettuihin tavoitteisiin päästy ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset kohderyhmälle. Viimeisenä vaiheena seuraa päättämisvaihe, johon sisältyy tulosten levitys ja implementointi. Päättämisvaiheeseen sisältyy erityisesti pohdinta, miten tuotoksia ja tuloksia hyödynnetään jatkossa ja miten laajalle ne aiotaan levittää ja implementoida. Tulosten levittäminen ja implementointi eli juurruttaminen ovat usein haasteellisia vaiheita toteuttaa käytännössä. (Eloranta ym. 2017, 62–66.) Digiraadin mentoroinnin oppaan kehittämisprosessi eteni hyvin samanlaisella kaavalla. Koin tärkeäksi, että alussa käydään läpi, mitä uudistetulta oppaalta toivotaan ja millaisia hyötyjä sillä tavoitellaan sekä millaiset menetelmät edesauttavat näihin tavoitteisiin pääsemistä. Tärkeää oli myös saada palautetta kehittämisprosessin eri vaiheissa ja lopuksi arvioida työn onnistuminen jokaisen osapuolen näkökulmasta. Lisäksi oli mahtavaa kuulla, millä tavoin kehittämistyöni tuotosta tullaan konkreettisesti hyödyntämään tulevaisuudessa Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen vapaaehtoistehtävissä.

## 5 ANALYYSI

Tässä osiossa analysoin Digiraadin mentoroinnin oppaan kehittämisen tarvetta sekä aineistoa, joka benchmarkingin ja yhteiskehittämisen avulla muodostui sekä sitä, miten tämä aineisto vaikutti oppaan syntyyn. Laatimani Digiraadin mentoroinnin opas pääsee käyttöön vasta syksyllä 2023, joten tässä vaiheessa en tiedä vielä käyttäjäkunnan palautetta oppaasta, mutta pyysin Digiraadin työntekijöiltä palautetta prosessin eri vaiheissa, jotta opas palvelisi mahdollisimman tarkasti Digiraadin tarpeita ja oppaasta tulisi heidän odotustensa ja toiveidensa mukainen. Palaute oli alusta asti positiivista ja muutamia kohtia viimeistelemällä palautteen toiveiden mukaisesti, haluttuun lopputulokseen päästiin niin Digiraadin työntekijöiden mielestä kuin myös omasta mielestäni. Analysoin myös sitä, kuinka mentorointia käsittelevä tietoperusta kytkeytyi kehittämistyöhöni.

### 5.1 Kehittämisen tarve

Digiraatia kehitetään jatkuvasti sen ollessa nyt varmasti monille vielä melko tuntematon toimintamuoto. Kehityksen edetessä Digiraatia voidaan alkaa mainostaa laajemmin ja toiminnan laajentuessa myös mentoritoiminnalle tulee lisää tarvetta. Mentoritoimintaa harjoitetaan Digiraadissa jo nyt ja toimin itsekin Digiraadissa mentorin roolissa työharjoittelujaksollani, kuten myös muita työharjoittelijoita on toiminut Digiraadissa mentorina aikaisemmin. Syksyllä 2023 laatimani Digiraadin mentoroinnin opas pääsee jo uusien työharjoittelijoiden ja muiden mentoreiksi haluavien käyttöön. Koenkin, että toteuttamani mentorointiin valmentava uudistettu opas tulee Digiraadille aidosti tarpeeseen. Uskon, että monille, ainakin itselleni oli alussa hieman epäselvää, mitä mentorointi ylipäättään pitää sisällään, sillä sen muodot ja toimenkuvat vaihtelevat hyvin laajasti. Aiheeseen tutustuessani ajatus mentoritoiminnan tärkeydestä vahvistui ja uskon, että se on monille sellainen vapaaehtoistoiminnan muoto, joka antaa paljon myös itselle. Auttamisen ilon lisäksi mentorin on mahdollista saada paljon uutta ja arvokasta osaamista tulevaan. Myös työnhaussa mentorina toimimisen mainitseminen voi tuoda lisäarvoa.

Toteuttamassani Digiraadin tarpeisiin suunnatussa mentoroinnin oppaassa selostin, mitä mentoritoiminta Digiraadissa pitää sisällään, mikä Digiraati on ja mitkä ovat sen arvot ja periaatteet, millainen on Digiraadin kulku ja mitä mentoritoiminnalla yleisesti tarkoitetaan. Kävin läpi myös mentorin rooliin kuuluvat asiat, kuten vapaaehtoisten tukeminen, purkukeskustelut, vertaisuus ja uuden vapaaehtoisen haastattelu. Kerroin myös, kuinka mentori voi pitää omasta

hyvinvoinnistaan huolta, miten tunnistaa oma kuormitus ja mistä saa tarvittaessa apua ja tukea. Kävin myös läpi verkkotukityön piirteitä, verkkovuorovaikutuksessa huomioitavia asioita, Digiraadin viestintää ja mahdollisia ongelmatilanteita Digiraadissa sekä kuinka toimia niiden ilmetessä. Kerroin, millaisia rooleja Digiraadin vapaaehtoistehtävissä on tarjolla ja miten niitä jaetaan suunnittelutapaamisissa. Lisäksi kävin läpi jokaisen suunnittelutapaamisen kertoen, mistä asioista milläkin tapaamisella tulisi keskustella ja mistä asioista sopia, jotta aikatauluissa pysytään. Koin, että edellä mainitut asiat ovat sellaisia, jotka ovat tarpeellista löytyä uudistetusta Digiraadin mentoroinnin oppaasta. Teinkin kyseisistä asioista listauksen, jonka lähetin sähköpostilla Digiraadin työntekijöille ja kysyin heidän mielipidettään, ovatko asiat sellaisia, jotka hekin kokevat tärkeiksi löytyä oppaasta ja onko heillä ehdotuksia, pitäisikö oppaaseen vielä lisätä jotain edellä mainittujen asioiden lisäksi. He olivat sitä mieltä, että kaikki ehdottamani asiat olivat tarpeellisia löytyä uudistetusta Digiraadin mentoroinnin oppaasta, eikä lisäehdotuksia tullut mieleen. Kun uudistuksen tarpeet oli tunnistettu, aloin siltä pohjalta eteenpäin oppaan kirjoittamisessa.

Koen, että mentoritoiminnalla Digiraadissa on selkeä paikkansa ja tarpeensa. Mentorit ovat tärkeässä roolissa koko Digiraadin toteutumisen kannalta ja siksi koenkin, että mentorit ovat myös oikeutettuja saamaan tehtävään kattavan opastuksen. Toivon, että pystyn edistämään tämän tavoitteen toteutumista laatimani Digiraadin mentoroinnin oppaan avulla. Pidän tärkeänä, että mentorit saavat mentorina toimimisesta myös itse iloa, onnistumisen kokemuksia ja uutta oppia, sillä nämä seikat varmasti edesauttavat kiinnostuksen ja motivaation säilymistä mentoritoiminnassa. Kiinnostuksen ja motivaation säilyminen ovatkin oleellisessa roolissa Digiraadin mentoritoiminnassa, sillä mentorina toimiminen Digiraadissa on vapaaehtoistehtävä, joten motivaation lähteenä on oltava jokin muu kuin raha. On tietenkin myös kaikkien etu, että mentoreiksi saadaan ne henkilöt, jotka ovat motivoituneita ja viihtyvät aidosti kyseisessä tehtävässä.

## 5.2 Kehittämismenetelmien toimivuus

Kehittämisprosessi voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja tavoitteiden määrittäminen, kehittämiskohteeseen perehtyminen niin teoriassa kuin käytännössä, kehittämiskohteen määrittäminen ja rajaaminen, menetelmien ja lähestymistavan suunnittelu sekä tietoperustan laatiminen, kehittämisprosessin toteuttaminen ja julkistaminen sekä prosessin ja lopputulosten arviointi. (Esseepankki.proakatemia.fi 2018.) Kehittämisprosessi Digiraadin mentoroinnin opasta laatiessa eteni hyvin samalla tavalla. Ensin

tunnistettiin kehittämiskohde, joka oli aikaisemmin laadittu mentoroinnin opas Digiraadille ja määriteltiin tavoitteet, eli millä tavoin opasta tulisi päivittää ja uudistaa.

Seuraavaksi perehdyin kehittämiskohteeseen, eli tutkin Digiraadin aikaisempaa mentoroinnin opasta ja tein havaintoja siitä, mitä asioita tulevasta oppaasta on tarpeellista löytyä. Havaitsin, että aikaisemmassa oppaassa asiat oli selitetty tiivistetysti, jolloin ne ymmärtäisi vain sellainen henkilö, jolla olisi jo valmiiksi runsaasti tietämystä Digiraadin toiminnasta. Tavoitteenani oli selittää asiat oppaaseen auki niin selkeästi, että toiminnassa uutena aloittava mentori saa kattavan kokonaiskuvan siitä, millaista mentoritoiminta Digiraadissa on ja mitä eri vaiheita mentorointiprosessiin kuuluu. Tämän lisäksi tutkin myös Sekasin-chatin mentoritoiminnan materiaaleja ja poimin niistä hyödynnettäviä asioita omaan kehittämistyöhöni. Määritimme ja rajasimme yhdessä Digiraadin työntekijöiden kanssa kehittämiskohteen. Digiraadille on kehitteillä myös mentorointiin valmentava kurssi, mutta teimme heti alkuun rajauksen, että kurssin suunnittelu ei kuulu opinnäytetyöhöni, vaan vastuullani on Digiraadin tarpeisiin suunniteltu mentoroinnin opas. Ehdotin kehittämismenetelmiksi benchmarkingia ja yhteiskehittämistä, joiden avulla laatisin työlle tietoperustan, ja ehdotukseni sai positiivisen vastaanoton. Kehittämisprosessin toteuttaminen eteni selkeästi ja suunnitellusti toimivan yhteistyön ja oikein valittujen kehittämismenetelmien ansiosta.

Aluksi mietin haastattelua tiedonhankintamenetelmäksi. Ajatuksenani oli, että haastattelin Sekasin-chatin työntekijöitä, jotta saisin tietoa heidän mentoreille suunnatuista materiaaleista sekä niiden toimivuudesta, mutta yhteisten Teams-palaverien avulla sainkin kaiken oleellisen tiedon kerättyä sekä pääsyn Sekasin-chatin materiaalipankkiin. Teams-palaveriinkin osallistui lisäksi henkilöstöä niin Sekasin-chatista kuin Punaisen Ristin Nuorten turvataloilta, joten mentoritoiminnan suunnittelu ja kehittäminen tapahtui yhdessä. Koen, että yhteiskehittäminen toimi paremmin kuin haastattelu olisi toiminut, sillä yhteisillä palavereilla saatiin useamman henkilön ideat ja näkemykset esiin sekä palaverien kautta muukin henkilöstö oppi uutta toisiltaan. Palaverissa ideoimme yhdessä, mitä aihealueita tulevaan Digiraadin mentoroinnin oppaaseen tulisi sisällyttää ja mitkä tiedot edellisestä oppaasta ovat jo vanhentuneita. Vanhentuneihin tietoihin lukeutuivat osa yhteystiedoista, toimintaperiaatteista ja toiminnan käytännöistä. Suunnitelimme samalla myös kehitteillä olevaa Digiraadin mentorikurssia pohtien, millaisia aihealueita ja tehtäviä kurssialustalle olisi tarpeellista luoda. Tämä auttoi myös Digiraadin mentoroinnin oppaan luomisessa, kun pystyi miettimään, että millainen oppaan tulisi olla, jotta se tukisi koko mentoriksi kouluttautumisen prosessia. Yhteiskehittämistä kannatti mielestäni hyödyntää tähän

tarkoitukseen, sillä kuten Sitran selvityksiä 146 (2019) kertookin, että Suomessa on maailman parhaat puitteet verkottuneelle yhdessä oppimiselle, innovaatioiden luomiselle ja osaamisen uudistamiselle. On todettu, että osaamisen kehittäminen, uuden tiedon luominen ja jaettu asiantuntijuus parantavat työn laatua, tuloksellisuutta ja onnistumista sekä näin myös kaikkien osapuolten oppiminen tehostuu (Sitra.fi 2019, 24).

Eri organisaatioissa ympäri maailmaa on alettu yhä useammin hyödyntää tiimityöskentelyä. Siispä työelämässä on nykyisin tärkeää osata työskennellä erilaisissa tiimeissä sekä kyetä arvioimaan omaa roolia niissä. Huomioitavaa on, että tiimien kokoonpanot voivat vaihdella paljonkin, jonka vuoksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkityksellisyys nykypäivän työelämässä korostuu. Näiden taitojen lisäksi on myös osattava neuvotella rakentavasti ja tavoitteellisesti monenlaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa. Myös elinikäistä oppimista pidetään ajankohtaisena ja tärkeänä asiana jokaisen organisaation menestyksen kannalta. Lisäksi henkilöstön on kyettävä soveltamaan oppimaansa erilaisissa tilanteissa. Koska nykypäivän työelämässä opitaan jatkuvasti uutta, asettaa se osaamistarpeita myös sille, että tietoa tulee osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla omassa työssä sekä on tiedostettava, minkälaisissa työtehtävissä omaa osaamista voi hyödyntää. Henkilöstön on siis tärkeää tarkastella omaa osaamistaan, oppimistaan ja vahvuuksiaan sekä myös kehityskohtiaan. (Hyplus.helsinki.fi 2021, 8, 11–12.) Koen, että yhteiskehittäminen menetelmänä edesauttoi itseni lisäksi myös muun henkilöstön oppimista sekä herätteli esiin uudenlaisia oivalluksia ja näkökulmia. Hyvän tiimihen- gen ja vuorovaikutuksen sekä rennon ilmapiirin ansioista näkemyksiä ja ideoita uskallettiin tuoda hyvin julki. Ajatuksena oli, että mieluummin liikaa ideoita kuin liian vähän, sillä huonoja ideoita ei ole ja lopuksi ideoista voidaan valita ne, jotka kaikista parhaiten tukevat onnistunutta mentoritoimintaa. Palaverit sujuivat alusta loppuun hyvässä ja rennossa ilmapiirissä, kuitenkin tavoitteet mielessä pitäen.

Benchmarkingia on hyödynnetty esimerkiksi monien työyhteisöjen kehittämisessä. Työyhteisön kehittämisessä benchmarkingin tarkoituksena on oppia toiselta työyhteisöltä ja kehittää sitä kautta omaa työskentelyä sekä työyhteisöä. (Sauristo & Parikka 2014.) Erilaisia tyylejä benchmarkingissa on monia, joista yksi on parhaita käytänteitä omaksuva benchmarking, jossa tutkitaan toisten hyväksi havaittuja tapoja toimia ja sovelletaan niitä omaan toimintaan (Meltwater.com 2021). Mielestäni benchmarkingin perimmäinen tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat tässä kehittämistyössä odotusten mukaisesti. Benchmarkingin avulla sain paljon uudenlaista tärkeää oppia Sekasin-chatin mentoritoiminnasta, jota pystyin tuomaan Digiraadin

mentoritoimintaan mukaan oppaan muodossa. Sekasin-chatin koulutusmateriaalit ovat hyvin kattavat ja vaikka Digiraadin toiminta eroaa pitkälti Sekasin-chatin toiminnasta, löytyy niistä myös yhtäläisyyksiä, joita pystyin tuomaan Digiraadin mentoroinnin oppaaseen. Näitä olivat mentorin rooli, vuorovaikutustaidot, purkukeskustelut, uuden vapaaehtoisen haastattelu, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä verkkotukityön piirteet. Benchmarkingin avulla mentorien lisäksi myös Digiraadin henkilöstö saa uutta oppia Sekasin-chatin mentoritoiminnan edellä mainituista hyväksi havaituista käytänteistä tuodessani niitä Digiraadin mentoroinnin oppaaseen. Omaksuva benchmarking toimi tähän tarkoitukseen loistavasti, sillä saadessani selville Sekasin-chatin mentoritoiminnan hyväksi havaitut käytänteet, pystyin soveltamaan niitä Digiraadin mentoritoiminnan kehittämiseen.

### 5.3 Havainnot tietoperustasta

Tietoperustaa laatiessa yhtenä tärkeänä asiana nousi esiin motivaation merkitys mentoritoiminnassa. Mentorointi perustuu usein vapaaehtoisuuteen, jolloin motivaation merkitys ja sen säilyminen ovat entistä tärkeämmässä roolissa. Mentorille motivaation ylläpitäviä tekijöitä voivat olla muun muassa toisten tukemisen ja auttamisen ilo, verkostoituminen tai se, että kokee saavansa itse merkittävää oppia tulevaan, jota hyödyntää myöhemmin esimerkiksi työelämässä. Yksi mentoroinnista saatavista hyödyistä on verkostoituminen, ja siitä hyötyvät kaikki mentorointisuhteeseen kuuluvat osapuolet (Luhanka-Aalto 2017, 2). Esimerkiksi juuri verkostoituminen Digiraadin mentoritoiminnan kautta voi toimia jollekin motivoivana tekijänä, mutta Digiraadin mentoroinnin oppaassa toin esiin, että motivaation ylläpitämiseksi mentorin on tärkeää pohtia, mitkä asiat mentorina toimimisessa omalla kohdalla motivoi. Mentoreiden toimenkuvaan Digiraadissa kuuluu myös uusien vapaaehtoisten ja työharjoittelijoiden haastattelu. Laadin oppaaseen mallin haastattelurungosta, joka pitää sisällään kysymyksiä muun muassa motivaatioon liittyen, sillä ne ovat olennaisia asioita kaikenlaiseen vapaaehtoisuuteen ryhtyessä.

Painotin oppaassa myös sitä, että mentoritoiminnan ollessa vapaaehtoista, on mentorilla oikeus luopua pestistään, jos homma ei enää tunnu mieluisalta. Ohjeistin kuitenkin pohtimaan asiaa muun muassa mahdollisen kuormituksen syiden kautta sekä keskustelemalla työntekijän kanssa tilanteesta, sillä joissain tilanteissa esimerkiksi pelkkä tauko tai tehtäväkuorman vähentäminen voivat tuoda tarvittavan helpotuksen ja siten palauttaa mielenkiinnon tehtävää kohtaan myöhemmin uudelleen. Toisaalta mentoroinnin avulla henkilö voi myös oppia tunnistamaan

paremmin omat jaksamisen rajat. Mentorointia on hyödynnetty menestyksekkäästi oman jaksamisen rajojen tunnistamisessa (Isotalo 2010, 41). On kuitenkin tärkeää, että mentori kokee olevansa toiminnassa mukana vapaaehtoisesti ilman minkäänlaista painostusta. Uskon, että jo vapaaehtoisuus itsessään lisää toiminnan mielekkyyttä mentorin näkökulmasta, sillä monet saattavat kaivata niin sanottujen pakollisten asioiden, kuten työn vastapainoksi vapautta toteuttaa itseään jonkin vapaaehtoisen toiminnon kautta. Tätä tarvetta voi palvella vaikkapa harrastukset tai esimerkiksi juuri vapaaehtoistoiminta mentorina toimimisen muodossa. Kuten Virtanen (2016) osoitti jo aiemmassa tietoperustan luvussa, vapaaehtoisuus psykologisena tarpeena viittaa erityisesti siihen, kuinka voimakkaasti ihminen tuntee olevansa vapaa toteuttamaan omaa toimintaansa. Digiraadin sekä usean muun organisaation mentoritoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja ajattelenkin, että juuri se voi palvella tätä vapaaehtoisuuden tarvetta. Näin ollen mentorina toimiminen vapaaehtoisena on joustavampaa ja vapaampaa, eikä vastuuta ole samalla tavalla kuin palkatuilla työntekijöillä. Digiraadin mentoroinnin oppaassa korostin kuitenkin sitä, että mentorina toimiminen vaatii silti vastuullisuutta, vaikka viime kädessä vastuu onkin palkatuilla työntekijöillä.

Mentoroinnissa on aina kyse vuorovaikutuksesta, joka merkitsee, että myös mentori saa tapaamisista itselleen hyötyä, kuten iloa ja onnistumisen kokemuksia tai uutta tietoa ja näkökulmia. Mentoroinnista monesti sanotaan, että se on oppimista niin aktorille kuin mentorillekin. (Isotalo 2010, 45.) Digiraadin mentoroinnin oppaassa halusinkin korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä mentoritoiminnassa. Vuorovaikutuksen lisäksi toin oppaaseen näkökulmaa verkko-vuorovaikutuksesta ja siinä huomioitavista asioista, sillä Digiraadin toteutuessa täysin verkko-välitteisesti, on verkkovuorovaikutuksen erot oleellista tiedostaa kasvokkain käydystä vuorovaikutuksesta. Toimiva vuorovaikutus myös mahdollistaa kaikkien osapuolten oppimisen toisiltaan. Toimivan vuorovaikutuksen toteutumiseksi mentorin on hyvä tiedostaa myös muita seikkoja, jotka saattavat haastaa vuorovaikutuksen onnistumista. Esimerkkinä tästä vapaaehtoiset, jotka tarvitsevat enemmän tukea esimerkiksi jonkin vamman vuoksi. Digiraadissa pyritään mahdollistamaan osallistumisen paikkoja vapaaehtoistoimintaan kaikille, kuitenkin tiedostaen vaatimukset vapaaehtoisille. Joku vapaaehtoinen saattaa olla hyvin omatoiminen ja itsenäinen kun toinen puolestaan saattaa tarvita enemmän tukea ja ohjausta. On tärkeää, että enemmän tukea tarvitseva vapaaehtoinen pääsee kuitenkin mukaan toimintaan ja hänelle on tehtäviä, joita pystyy tekemään esimerkiksi parityöskentelynä toisen vapaaehtoisen kanssa. Mentorin on hyvä myös ottaa huomioon Teamsissa käydyissä tapaamisissa, että kaikki eivät



välttämättä pysty suullisesti sanoittamaan puhetta, jolloin on tärkeää ilmaista mahdollisuus osallistua keskusteluun kirjoittamalla.

Digiraadin mentorointi ei perustu perinteiseen mentorin ja aktorin kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen, vaan se on ryhmässä verkon välityksellä tapahtuvaa mentorointia, joten koin oleelliseksi kertoa oppaassa erityisesti ryhmämentoroinnista sekä eMentoroinnista. Ryhmämentoroinnissa kokeneempi mentori toimii ryhmän mentorina, mutta ohessa myös muut ryhmän jäsenet tukevat toinen toistaan, kun taas vertaismentoroinnissa ajatuksena on tasavertainen dialogi, joten aktorin ja mentorin roolit on häivytetty entisestään, mahdollistaen näin uudenlaisen yhteisen ymmärryksen ja tiedon (Kanniainen, Kupias & Nylund 2017, 9). Vaikka Digiraadin mentoritoiminta on ryhmämentorointia, on siinä paljon piirteitä myös vertaismentoroinnista. Siksi halusinkin korostaa Digiraadin mentoroinnin oppaassa sitä, että ryhmätapaamisissa on hyvä pyrkiä tasavertaiseen dialogiin, mahdollistaen jokaisen osapuolen näkökulmien kuulemisen. Koin tärkeäksi korostaa oppaassa myös mentorin merkittävää roolia ryhmänohjauksessa. Ryhmänohjauksessa mentorin rooli on olennainen, sillä hänen tehtävänä on muun muassa innostaa, huolehtia aikatauluista, pitää koko prosessi liikkeellä sekä huolehtia siitä, että hiljaisimmatkin osallistujat pääsevät toimintaan mukaan ja saavat äänensä kuuluviin (Koivula ym. 2018, 39).

Mentorointia pidetään yleisesti toimintana, jossa kokenut mentori opastaa kokemattomampaa aktoria. Tässä luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa mentori on uskottu neuvonantaja, joka sitoutuu opastamaan aktoria tämän kehittämisessä. Aktorin taas tulee olla kehittymishaluinen henkilö, joka on osaltaan valmis tähän luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tätä voidaan siis pitää mentoroinnin peruslähtökohtana. Käytännössä kuitenkin mentorin ja aktorin roolien selkeys joutuu useissa tilanteissa koetukselle. Erilaisten organisaatioiden toimintatavat ovat myös erilaiset ja siksi niissä tarvitaankin erilaista oppimista ja osaamista. Tämä saakin aikaan sen, että käsitys mentoroinnista ja sen toteuttamisesta käytännössä tulee pohtia aina organisaatiokohtaisesti. (Kupias & Salo 2014, 11–12.) Digiraadin mentoroinnin oppaassa avasin mentoroinnin käsitettä yleisesti, mutta keskityin erityisesti siihen, millaista mentoritoiminta on juuri Digiraadissa. Digiraadin mentoritoiminnassa mentorin ja aktorin roolit ovat häilyvämmät kuin perinteisessä mentoroinnissa. Näen Digiraadin mentoritoiminnan tasavertaisena dialogina mentorin ja aktoreiden välillä, jossa tavoitellaan yhteistä päämäärää saada nuorten ääni kuuluviin heille itselleen tärkeistä teemoista sekä tukea siten nuorten osallisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttamista.

Ryhmämuotoisen mentoroinnin lisäksi Digiraadin mentoritoimintaan sisältyy tarvittaessa myös mentorin ja aktorin kahdenkeskistä mentorointia, joka voi pitää sisällään muun muassa purkukeskusteluja sekä muunlaista vapaaehtoisen tukemista ja opastamista henkilökohtaisesti. Oppaassa korostin muun muassa vaihteluvallisuuden ja kunnioittavan vuorovaikutuksen tärkeyttä sekä sitä, kuinka mentori on näissäkin aktorin kanssa käydyissä kahdenkeskisissä kohtaamisissa vertainen, ei asiantuntija. Esimerkiksi purkukeskustelut ovat mentorin ja aktorin kahdenkeskistä yhteistä pohdintaa, jossa mentorin ei tule asettaa itseään ikään kuin aktorin yläpuolelle. Vertaisuudella halusin viitata myös siihen, että mentori voi halutessaan jakaa omiakin kokemuksiaan aktorille ja usein se voikin luoda luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä, jonka johdosta myös aktori saattaa vapautua kertomaan omista kokemuksistaan ja näkökulmistaan avoimemmin. Tämän vuoksi koenkin purkukeskustelut avartavina ja hyvinä oppimisen paikkoina niin aktorille kuin mentorillekin.

Kuten jo tietoperustassa Isotalo (2010) ilmaisee, mentoroinnin eri muodot ja mallit vaihtelevat tilannekohtaisesti ja ne voivat olla esimerkiksi huolellisesti suunniteltuja tai omalla painollaan eteneviä, tarkasti tai vapaammin ohjattuja, muodollisia tai epämuodollisia tai osittain strukturoituja. On tärkeää, että mentori on perillä asioista, joita mentorointiprosessi ja koko Digiraadin kulku pitää sisällään. Kuitenkaan Digiraadin mentoritoiminnassa ei ole tarvetta muodollisuuteen, vaan tapaamiset on hyvä pyrkiä pitämään mahdollisimman rentoina kuitenkin niin, että hommat tulee jaettua ja hoidettua. Digiraadissa onkin havaittu, että jos tapaamiset on pidetty pelkästään vapaaehtoisten kesken tai niin, että ainoastaan työharjoittelija on ollut paikalla varsinaisen työntekijän puuttuessa tapaamiselta, on keskustelu ollut vilkkaampaa vapaaehtoisten osalta. Tästä voidaankin päätellä, että mentorin on hyvä pitää rento ote tapaamisilla, jotta tunnelma vapautuu ja vapaaehtoiset uskaltavat tuomaan näkemyksiään ja ideoitaan paremmin esiin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa kerron, millaisiin johtopäätöksiin pääsin Digiraadin mentoroinnin oppaan osalta. Kerron, mitkä olivat kehittämistehtäväni tulokset ja millaisen yhteenvedon sain tulosten johtopäätöksistä. Selostan, mitä tein ja miksi tein sekä kerron, pääsinkö näillä toimilla haluttuun lopputulokseen. Esittelen myös tekemäni tuotokset kertoen, mitä osa-alueita toin Digiraadin mentoroinnin oppaaseen ja perustelen, miksi kyseiset osa-alueet ovat oppaan kannalta oleellisia.

### 6.1 Tulokset ja yhteenveto

Kehittämistyöni tuloksena syntyi Digiraadin tarpeisiin suunnattu mentoroinnin opas, joka pitää sisällään yleispätevää tietoa mentoritoiminnasta, mutta se palvelee erityisesti juuri Digiraadin tarpeita ja arvoja. Koen, että pääsin haluttuun lopputulokseen Digiraadin mentoroinnin oppaan osalta sekä omasta että Digiraadin henkilöstön mielestä. Oppaan julkistaminen tapahtuu syksyllä 2023, mutta olen arvioinut lopputuloksia jo yhdessä Digiraadin työntekijöiden kanssa ja olemme olleet yhtä mieltä siitä, että lopputulos on onnistunut. Näin ollen voinkin todeta, että valitsemani kehittämismenetelmät toimivat tässä työssä optimaalisesti. Tätä kehittämistyötä tehdessä opin itse paljon uutta mentoritoiminnasta ihan mentoroinnin käsitteen tasolta käytännön toimintaan saakka. Oppimistani edesauttoi sekä benchmarking että tiedonhaku opinnäytetyön tietoperustaa varten. Lisäksi yhteiset verkkovälitteiset palaverit toimivat loistavana tiedon siirtomenetelmänä tässä prosessissa. Myös Digiraadin mentorointia koskevat toiminnot tapahtuvat verkkovälitteisesti, joten koin tärkeäksi tuoda oppaaseen näkökulmia eMentoroinnista sekä yleisesti huomioitavia asioita verkkovuorovaikutuksesta. Mentoroinnin opasta tehdessäni huomioin Punaisen Ristin arvot ja toimintaperiaatteet. Siksi korostinkin oppaassa, kuinka mentorin on välitettävä viestiä vapaaehtoisille siitä, että keskustelu raadissa on eettistä ja noudattaa Punaisen Ristin periaatteita sekä turvallisemman tilan sääntöjä. Turvallisemman tilan sääntöjen tarkoituksena siis lyhykäisyydessään on turvata kaikkien keskusteluun osallistuvien oikeus kertoa näkemyksensä ilman minkäänlaista kiusaamista tai syrjintää.

Asiantuntijoiden mukaan digitalisaation moninaiset yhteiskunnalliset vaikutukset tulee huomioida yhä enemmän nuoria tukevassa työssä. Keskiössä on edelleen nuoren tukeminen ja ymmärtäminen, mutta muuttuneiden välineiden ja toimintatapojen avulla. Asiantuntemus laajenee ja muuttaa muotoaan jatkuvasti teknologian aikaansaamien yhä monimutkaisempien

vaikutusten tunnistamiseen. (Verke.org 2022.) On hyvä, että digitalisaation yhteiskunnallisia vaikutuksia tiedostetaan ja niitä tutkitaan yhä enemmän. Digitalisaatio elää jatkuvasti ja luonnollisesti se tuo mukanaan myös jatkuvia muutoksia niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Näen digitalisaatiossa paljon mahdollisuuksia, mutta myöskään haitoilta ja haasteilta ei tule sulkea silmiään. Teknologian aikaansaamia haasteita on mielestäni tärkeää tutkia ja kehittää jatkuvasti, sillä tilanteet elää ja muuttuu sen osalta hurjaa vauhtia ja onkin tärkeää pysyä ajan tasalla negatiivisten vaikutusten ehkäisemiseksi ja positiivisten vaikutusten hyödyntämiseksi. Koen, että Digiraati on loistava keino hyödyntää teknologiaa nuoria tukevassa työssä, sillä se tarjoaa mahdollisuuden vaikuttamiseen myös niille nuorille, joiden osallistuminen kasvokkain tapahtuvaan toimintaan on estynyt.

Digiraadissa halutaan saada nuorten ääni kuuluviin nuorten elämään liittyvistä teemoista. Digiraateja järjestetään teemoittain ja teemoista päättävät Digiraadin työntekijät yhdessä sidosryhmien kanssa. Vapaaehtoisille jää tehtäväksi muun muassa tarkentaa raadin aihetta, keksiä raatiin kysymyksiä ja helppotajuinen otsikko sekä raatien fasilitointi ja viestintä. Viestinnässä painostetaan siihen, että mainokset puhuttelevat kohderyhmää, eli nuoria. Digiraadeista toimitetaan loppulausuma erilaisille yhteistyötahoille ja päättäjille ja siinäkin nostetaan esiin nuorten sanomaa. Siksi loppulausumassa käytetään paljon sitaatteja, jotka ovat nuorten itse kirjoittamia. Nuorille halutaan antaa tilaa kertoa omista näkemyksistään eri aihealueita koskien ja nuorilta myös kysytään Digiraatikeskusteluissa konkreettisia kehitysehdotuksia liittyen erilaisiin ongelmakohtiin yhteiskunnassa. Näitä viestejä viedään eteenpäin suoraan päättäjille. Nuorille myös lähetetään päättäjiltä saadut mahdolliset terveiset. Koin edellä mainitut asiat tärkeiksi korostaa Digiraadin mentoroinnin oppaassa, sillä koin tärkeäksi, että laatimani opas vastaa Digiraadin arvoja ja periaatteita sekä hyväksi havaittuja toimintamalleja.

Koen, että onnistuin luomaan Digiraadin tarpeita palvelevan mentoroinnin oppaan, joka pitää sisällään tietoa ja opastusta mentoritoiminnasta ylipäätään sekä erityisesti mentoritoiminnasta Digiraadissa. Uskon, että laatimani oppaan avulla uusilla mentoreilla on varmempi olo aloittaessaan mentorina ja opasta voi käyttää tukena koko mentorointiprosessin aikana. Itse mentorina aloittaessani koin, että etenkin yhteenveto koko Digiraadin kulun etenemisestä sekä muistilistat eri tapaamisille vapaaehtoisten kanssa olivat arvokas apu tuoden varmuutta ja vähentäen jännitystä tapaamisten vetämisestä. Opasta voikin pitää taustalla auki ja varmistaa sieltä esimerkiksi sen, onko tapaamisella käyty kaikki tarvittavat asiat läpi, jotta Digiraati etenee aikataulun ja suunnitelmien mukaisesti. Opasta on hyvä hyödyntää myös etukäteen tulevan Digiraadin

ideointiin ja vapaaehtoisten kanssa käytävien tapaamisten suunnitteluun. Digiraati on jatkuvan kehityksen alla, joka on tärkeää ottaa huomioon myös Digiraadin mentoritoiminnassa. Kehityksen edetessä myös mentorointiprosessi saattaa muuttaa jonkin verran muotoaan. Tästä olemmekin puhuneet Digiraadin henkilöstön kanssa ja sen vuoksi toteuttamani Digiraadin mentoroinnin opas on tallennettu muotoon, johon pystyy kätevästi tekemään muutoksia tai lisäyksiä tarpeen vaatiessa.

Digiraadilla on kehitteillä myös mentorointiin valmentava kurssialusta, jota pääsin suunnittelemaan työharjoitteluni aikana. Se valmistelikin hyvin Digiraadin mentoroinnin oppaan suunnitteluun. Laatimani opas mentorina toimimiseen tullaan liittämään kyseiselle kurssialustalle tulevien mentoreiden tueksi. Mentorointiin valmentava kurssi pitää sisällään erilaisia tehtäviä, harjoitteita ja tietoisuuksia. Koen, että toteuttamani Digiraadin mentoroinnin opas sopiikin loistavasti mentorikurssin jatkeeksi kurssialustalle. Kurssialustan lisäksi Digiraadin mentoroinnin opas lisätään Digiraadin opetusmateriaaleihin OneDriveen.

## 6.2 Digiraadin mentoroinnin opas

Digiraadin mentoroinnin oppaan alussa kerroin, mikä Digiraati on ja mitä sen arvoihin ja periaatteisiin kuuluu, millainen on Digiraadin kulku ja mitä tehtäviä eri vaiheisiin kuuluu sekä mitä mentoritoiminta käsitteenä ylipäätään tarkoittaa. Digiraadissa noudatetaan turvallisemman tilan periaatteita sekä Digiraatikeskusteluissa että vapaaehtoisten tapaamisissa. Koin tarpeelliseksi korostaa asian tärkeyttä sekä myös sitä, että sääntöjen noudattaminen on jokaisen vastuulla, mutta mentorin on tärkeää huolehtia, että jokainen noudattaa niitä. Toin myös esiin, että kaikenlaisiin sääntörikkomuksiin on puututtava välittömästi. Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liikkeen toimintaa ohjaa seitsemän perusperiaatetta, joita ovat: inhimillisyys, tasapuolisuus, puolueettomuus, riippumattomuus, vapaaehtoisuus, yleismaailmallisuus ja ykseys (punaineristi.fi 2023). Toin myös nämä toimintaa ohjaavat periaatteet esiin. Lisäksi kerroin Punaisen Ristin Nuorten turvataloilla tehdystä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma, joka on suunnattu kaikille Nuorten turvatalojen toiminnassa mukana oleville.

Seuraavaksi selostin Digiraadin kulun eri vaiheet sekä kerroin, mitkä vaiheet kuuluvat mentorin ja mitkä palkatun työntekijän tehtäviin. Kirjoitin myös yleisesti siitä, mitä mentoritoiminta on ja millaisena se näyttäytyy Digiraadissa. Korostin, että Digiraadin mentoritoiminta toteutuu täysin verkkovälitteisesti ollessa siten eMentorointia. Mentoritoiminta Digiraadissa on myös ryhmämuotoinen prosessi, jossa muun muassa ryhmänohjaustaidot, osallistavien menetelmien

hallinta ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä roolissa. Mentorin rooli vaihtelee sen mukaan, millaisessa ympäristössä mentorointia toteutetaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa, mutta pureuduin siihen, mitä mentorin rooli Digiraadissa pitää sisällään ja millaisia asioita Digiraadin mentorina tulisi huomioida ja pystyä hallitsemaan. Oppaassa korostin myös sitä, kuinka mentorin on tärkeää tukea ja kannustaa vapaaehtoisia hyvien vuorovaikutustaitojen tärkeyttä unohtamatta. On tärkeää, että mentori ei pelkästään ohjaa ja opasta, vaan malttaa myös kuunnella. Mentorin on hyvä kannustaa vapaaehtoisia tuomaan rohkeasti omia näkemyksiä ja ideoita esiin. Lisäksi mentorin on hyvä itsekin tarkastella toimintaa avoimella ja kehittämismyönteisellä otteella. Korostin, että erilaisiin näkökulmiin kannattaa suhtautua ennakkoluulottomasti ja mahdollisuutena oppia itsekin uutta.

Oppaassa toin esiin myös purkukeskusteluiden tärkeyden sekä avasin käsitettä purkukeskusteluista ja laadin apukysymyksiä, joita mentori voi halutessaan käyttää purkukeskusteluiden tukena. Vapaaehtoiset voivat pyytää purkukeskusteluja käytäväksi kahdestaan mentorin kanssa tai käydä niitä yhteisessä purkutapaamisessa Digiraatikeskustelun päätyttyä. Korostin, että ryhmämuotoisessa purkutapaamisessa mentorin on tärkeää muistaa tarjota kaikille vapaaehtoisille tilaisuus purkaa ja kertoa ajatuksistaan. Ohjeistin myös, että mikäli mentorille nousee huoli vapaaehtoisen jaksamisesta, tulee mentorin ohjata vapaaehtoinen puhumaan työntekijälle. Toin oppaassa esiin myös vertaisuuden tärkeyden sekä sen, kuinka sitä voi mentoroinnissa hyödyntää ja mitä siinä tulee huomioida. Korostin, että omia kokemuksiaan voi hyödyntää ja tuoda esiin vapaaehtoisten kanssa toimiessa, mutta on silti tärkeää muistaa, että jokainen on oman elämänsä paras asiantuntija ja vaikka mentori pystyisi samaistumaan toisen kertomaan tai olisi itse kokenut vastaavanlaisen asian tai tilanteen, hän ei voi täsmälleen tietää miltä jokin asia toisesta osapuolesta tuntuu. Myös liikaa neuvomista kannattaa välttää, sillä toimijuus on vapaaehtoisella itsellään. Painotin, että mentorin tehtäviin kuuluu ohjata ja opastaa, muttei tehdä kuitenkaan päätöksiä toisen puolesta. Mentori voi hyvin ilmaista omia näkemyksiään yrittämättä silti vaikuttaa toisen näkökulmiin tai valintoihin. Toisen kertomaa voi myötäelää, mutta on tärkeää muistaa keskittyä kuuntelemiseen ja dialogiseen vuorovaikutukseen antaen toiselle osapuolelle aikaa ja tilaa kertoa sekä myös pohtia itse kertomaansa. Kuitenkin mentorin omien kokemusten ja näkökulmien esille tuominen voi monissa tilanteissa olla paikallaan. Jos esimerkiksi Digiraadin Teams-palavereissa keskustelu ei tunnu lähtevän käyntiin, saattaa mentorin omien kokemusten ja ajatusten jakaminen tällöin vapauttaa tunnelmaa ja rohkaista vapaaehtoisiakin tuomaan näkemyksiään kuultavaksi.

Uuden vapaaehtoisen haastattelu on yksi mentorin tehtävistä ja laadinkin oppaaseen ohjeistuksen esimerkkikysymyksineen uuden vapaaehtoisen haastattelusta. Ohjeistin muun muassa, että haastateltaessa uutta vapaaehtoista/työharjoittelijaa kannattaa tunnustella, vaikuttaako haastateltava soveltuvalta kyseiseen tehtävään. Kannattaa tunnustella myös sitä, että vaikuttaako haastateltava olevan aidosti kiinnostunut tehtävästä ja asiaa voikin kysyä suoraan. Haastateltavalta voi kysyä, tuntuuko kyseinen vapaaehtoistoiminta omalta jutulta vai haluaako hän miettiä vapaaehtoiseksi ryhtymistä vielä tai kaipaako asiasta lisää informaatiota. Mikäli haastateltava kokee, ettei vapaaehtoistoiminta Digiraadissa ehkä olekaan hänen juttunsa, hänelle voi ehdottaa muita Punaisen Ristin vapaaehtoistoiminnan muotoja. Haastateltavan kiinnostusta eri vapaaehtoistehtävistä voi kartoittaa kysymällä esimerkiksi millaisen kohderyhmän kanssa hän haluaisi toimia. Muistutin myös, että haastateltava ei välttämättä tiedä paljoakaan Digiraadista etukäteen, joten on hyvä aloittaa perusasioista, kuten mihin Digiraatitoiminnalla pyritään ja millaista vapaaehtoistoimintaa se pitää sisällään. Kirjoitin oppaaseen valmiin esittelytekstin Digiraadista, jota voi halutessaan hyödyntää esitellessä Digiraadin toimintaa uudelle vapaaehtoiselle. Kirjoitin ohjeistuksen myös siitä, mitkä ovat seuraavat askeleet, mikäli vapaaehtoinen vaikuttaa soveltuvalta ja halukkaalta vapaaehtoistehtävään.

Oppaassa halusin korostaa omasta hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä, sillä Digiraatikeskusteluissa saattaa tulla vastaan myös itselle haastavia teemoja, ja onkin tärkeää tunnistaa ja osata käsitellä omia tunteitaan sekä tunnistaa mahdollinen kuormitus. Muistutin myös siitä, että mentorin on vertainen, ei työntekijä tai asiantuntija, eikä mentorin tarvitse tietää kaikkea ja apua saa aina pyytää työntekijältä. Digiraadissa mentorin toimii vapaaehtoisena, mikä on tarpeellista ottaa toiminnassa huomioon esimerkiksi vastuun osalta. Korostin, että mentorina toimiminen vaatii vastuullisuutta, mutta loppukädessä vastuu on aina työntekijällä. Omista rajoistaan ja jakamisestaan kannattaa pitää kiinni, jotta vapaaehtoistoiminta mentorina säilyy mielekkäänä eli sellaisena, että se antaa itselle enemmän kuin ottaa. Ohjeistin myös, että mikäli mentorin kokee olevansa kuormittunut, on siitä hyvä jutella työntekijän kanssa ja pohtia yhdessä, pystyisikö asioita muuttamaan niin, että toiminta tuntuisi mielekkäämmältä. Toin myös esiin näkökulmia, joiden kautta kuormittumisen syitä voi pohtia.

Koin oleelliseksi tuoda oppaaseen myös verkkovuorovaikutuksessa huomioitavia asioita, sillä Digiraadin mentoritoimintaa toteutuu täysin verkkovälitteisesti. Verkossa vuorovaikutus on kirjoitetun tekstin varassa, ilmeiden ja eleiden puuttuessa kommunikoinnista. Mentorina toimiminen Digiraadissa vaatii muun muassa vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja, sillä ryhmässä

toimiminen sekä sen ohjaaminen ovat keskeisessä roolissa mentorin tehtävässä. Mentorin on hyvä olla tietoinen, kuinka vuorovaikutus verkossa eroaa kasvokkain käydyistä kohtaamisista sekä kuinka toimivaa verkkovuorovaikutusta voi omalla toiminnallaan edistää. Korostin, että mentorin on tärkeää huolehtia, että toimiva vuorovaikutus toteutuu myös vapaaehtoisten keskuudessa ja puuttua välittömästi, mikäli joitain epäkohtia ilmenee. Mentorilla on tärkeä rooli myös ryhmäytymisessä. Etenkin aina uuden henkilön saapuessa Teams-palaveriin, on tärkeää, että hänen tuntee olonsa alusta saakka tervetulleeksi ja hänet tutustutetaan muihin Digiraadin jäseniin. Mentorin on hyvä pyrkiä tukemaan ryhmäytymistä konkreettisin keinoin, joista listasin oppaaseen muutamia esimerkkejä.

Digiraadin viestinnän tavoitteena on tehdä nuorille kiinnostavaa ja helposti ymmärrettävää sisältöä sekä tehdä nuorten omasta elämästä lähtöisin olevia heille tärkeitä teemoja näkyväksi, ja tätä halusinkin korostaa Digiraadin mentoroinnin oppaassa. Nostin esiin konkreettisia keinoja, joiden avulla nämä tavoitteet toteutuvat. On esimerkiksi tärkeää suosia lyhyitä ja helposti ymmärrettäviä lauseita sekä avata hankalampia termejä, mikäli aiheen käsittely niiden esiin tuomista vaatii. Viestinnässä tulee myös miettiä nuoria ensisijaisena kohderyhmänä ja suunnata viestintä heille. Digiraadin viestinnässä pyritään moninaisuuteen, jota puolestaan pystyy toteuttamaan kuvittamalla postauksia erilaisten ihmisten avulla, eli käyttämällä esimerkiksi erilaisia ihmissuhteita kuvaavia kuvia tai ihmisiä, joilla on jokin vamma. Kerroin myös, millaisia asioita Digiraadin sosiaalisen median postauksia laatiessa tulee huomioida saavutettavuuden osalta esimerkiksi värien käyttöä koskien sekä ohjeistin, mistä Digiraadin omat brändivärit löytyvät ja minne sosiaalisen median mainokset tallennetaan.

Seuraavana käsitelin oppaassa mahdollisia ongelmatilanteita Digiraadissa sekä toimintaohjeita niiden ilmetessä. Esimerkiksi nostin muun muassa epäasialliset viestit Digiraadissa, jotka tulee poistaa ja perustella viestittelijälle jämäkästi, miksi viestit on poistettu. Epäasiallisen viestittelyn jatkuessa ohjeistin, että viestittelijän voi poistaa ryhmästä ja perustella asiallisesti poistamisen syy. Seuraavana vuorossa oli Digiraadin vapaaehtoistehtävien esittely, sillä mentorin on tärkeää olla perillä siitä, millaisia vapaaehtoistehtäviä Digiraadilla on tarjota, jotta osaa jakaa tehtäviä Digiraadin vapaaehtoistapaamisissa sekä huolehtia, että tehtävät hoituvat ajallaan. Digiraadissa voi toimia valmistelijan, viestijän, fasilitaattorin, vaikuttajan tai mentorin roolissa ja kirjasin oppaaseen kaikista eri toiminnoista selkeät tehtäväkuvaukset. Muistutin myös siitä, että tapaamisilla tulee sopia selkeästi, kuka ottaa minkäkin tehtävän hoitaakseen.



Lopuksi listasin vielä Digiraadin kulkuun sisältyvät tapaamiset vapaaehtoisten kanssa. Kävin jokaiseen tapaamiseen kuuluvat sisällöt läpi listauksineen, mitä asioita eri tapaamisilla tulee käydä läpi, tehdä ja sopia. Tein jokaisesta tapaamisesta oman muistilistan sekä selitin asiat huolellisesti auki. Tarkoitukseni on, että etenkin toiminnassa aloittavat mentorit voivat käyttää oppaaseen laatimiani malleja apuna ja tukena vapaaehtoisten kanssa käytävissä Teams-tapaamisissa, joissa muun muassa suunnitellaan tulevia Digiraateja, huolehditaan Digiraatikeskusteluiden onnistumisesta sekä puretaan Digiraatikeskusteluissa heränneitä ajatuksia. Mentoritoiminta Digiraadissa on siis tietyiltä osin etukäteen suunniteltua, mutta Digiraadin mentoroinnin oppaassa halusin korostaa, että vapaaehtoisten kanssa käydyissä Teams-tapaamisissa ei tarvitse olla muodollinen, vaan ilmapiiri on hyvä pitää rentona ja vapautuneena sekä antaa tapaamisten edetä omalla painollaan. Mitään ohjelistoja ei siis ole tarpeen orjallisesti noudattaa. Tärkeintä on, että tapaamisissa on hyvä ryhmähenki ja Digiraadin kulkuun sisältyvät tehtävät etenevät aikataulun mukaan.

## 7 POHDINTA

Digiraati tarjoaa nuorille uudenlaisen vaikuttamisen keinon anonyymisti, joka on mielestäni todella hienoa ja tärkeää. Olen ehdottomasti sitä mieltä, että nuoret ovat tärkeitä yhteiskunnan jäseniä, jotka ansaitsevat tulla kuulluksi. Digiraadista kuultuani mieleeni tulikin, että miksei tämänkaltaisia palveluita ole kehitetty aikaisemmin. Digiraati on jatkuvan kehityksen alla, joten tässä oli itselleni mahtava tilaisuus päästä konkreettisesti ideoimaan ja kehittämään Digiraadin mentoritoimintaa ja sitä kautta kehittämään koko Digiraadin toimintaa. Digitaalinen toimintaympäristö tuli itselleni hyvin tutuksi, sillä suoritin koko työharjoitteluni Digiraadissa verkkovälitteisesti. Havaitsin verkossa tapahtuvassa viestinnässä monia etuja, joita ovat muun muassa sen laaja tavoitettavuus, esteettömyys ja helppous. Etuna on myös yhteistyö ja verkostoituminen, jota voi tehdä helpommin myös kuntarajojen ulkopuolelle paikkaan sitomattomana.

Pidän positiivisena asiana sitä, että verkkonuorisotyötä on alettu hyödyntää kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten lisäksi ja tästä Digiraati onkin hyvä esimerkki. Verkkonuorisotyö saattaa olla suureksi avuksi esimerkiksi sosiaalisten tilanteiden pelosta kärsiville nuorille, jotka eivät ole aikaisemmin esimerkiksi uskaltaneet hakea apua pelon ja jännityksen vuoksi tai ovat muuten liian arkoja tuomaan näkemyksiään julki. Monille saattaakin olla huomattavasti helpompaa tuoda omaa ääntään kuuluviin verkon välityksellä kuin kasvokkain. Digiraati tähtääkin toiminnallaan saamaan myös niiden nuorten äänet kuuluviin, joiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet eivät muuten toteutuisi. Tämä on tärkeä asia huomioida myös mentorin roolissa, minkä toinkin ilmi Digiraadin mentoroinnin oppaassa, sillä Digiraatikeskusteluiden lisäksi nuoret saavat halutessaan osallistua myös Digiraadin vapaaehtoistehtäviin ja ovat näin mukana myös mentorin järjestämässä suunnittelupalaverissa.

Mielestäni on positiivista, että mentorointiakin on alettu toteuttaa perinteisen mentoroinnin lisäksi myös eMentorointina, kuten Digiraadissa. Siksi olikin ilo olla kehittämässä tätä mentoroinnin melko tuntematonta suuntausta. Opinnäytetyön teoriaosuutta tehdessäni havaitsin, että mentoroinnista löytyy yllättävän vähän tutkimustietoa ja eMentoroinnista vielä huomattavasti vähemmän. Toivon, että laatimallani Digiraadin mentoroinnin oppaalla onnistuin tuomaan jotain uutta niin perinteisen mentoroinnin kuin eMentoroinnin saralle ja muutkin voisivat saada oppaasta irti uudenlaista oppia ja näkökulmia omaan toimintaansa. Toteuttamani Digiraadin mentoroinnin opas pääsee käyttöön syksyllä 2023, joten en ole vielä saanut palautetta

käyttäjäkokemusten kautta, mutta Digiraadin henkilöstö on ilmaissut oppaan olevan käyttökelpoinen ja onnistunut.

Jätin oppaan muotoon, jota voi myöhemmin tarvittaessa muokata, sillä Digiraadin toiminta kehittyi jatkuvasti ja näin muutoksia on helppo tehdä ilman, että koko opasta täytyisi uusida. Kehityksen edetessä Digiraatia voidaan alkaa mainostaa laajemmin ja uskonkin, että sitä kautta Digiraati tulee saamaan lisää ansaitsemaansa näkyvyyttä. Digiraadin toimintaan onkin jo liittynyt monia yhteistyökumppaneita ja uskon, että kun Digiraati saadaan suuremman yleisön tietoisuuteen, moni ymmärtää, kuinka tärkeästä ja arvokkaasta nuorten hyvinvointia ja kansalaisoikeuksia tukevasta toiminnasta on kyse. Laatimaani Digiraadin mentoroinnin opasta tullaan hyödyntämään myös muissa Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen vapaaehtoistehtävissä, sillä se sisältää yleispätevää tietoa mentoroinnista, joten oppaasta voidaan poimia hyödynnettäviä asioita myös muiden vapaaehtoistoimintojen mentorikursseille sekä opetusmateriaaleihin.

Mentoritoimintaa hyödynnetään hyvin monella ammattialalla sekä erilaisissa vapaaehtoistehtävissä ja harrastuksissa, mutta kaikki eivät varmastikaan edes tunnista toimintaa mentoroinniksi. Liittyhän siihen paljon lähikäsitteitä, jotka saattavat tuntua tutummilta kuin mentoroinnin käsite. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni havaitsin, että mentorointi itsessään ei ole uusi tai tuntematon toimintamuoto, vaan sillä on oikeastaan hyvinkin pitkä historia. Mielestäni kuitenkin mentoroinnin termi kaipaisi lisää tunnettavuutta. Kyseessä kun on menetelmä, joka mahdollistaa usein kustannustehokkaasti kaikkien osapuolten oppimisen. Koen, että mentorointi koskettaa erityisen paljon nuoriso- ja järjestötyötä, sillä tällä toimialalla tehdään paljon vapaaehtoistyötä, mentoroinninkin ollessa usein vapaaehtoistehtävä, mutta ei tokikaan kaikissa tapauksissa. Mielestäni mentorointi onkin loistava työkalu nuoriso- ja järjestötyössä sekä monella muullakin toimialalla. Mentorointia saatettaisiin hyödyntää eri ammattialoilla enemmänkin, mikäli sen toimintaperiaatteet, hyödyt ja mahdollisuudet tiedostettaisiin paremmin.

Uskon mentoritoiminnan olevan lisääntymässä lähivuosina niin työelämässä kuin vapaa-ajan toiminnoissa, kuten myös eMentoroinnin. Itselleni eMentorointi oli täysin uusi termi, jonka opin vasta opinnäytetyön tietoperustaa tehdessäni, mikä onkin sinänsä hassua, että olin kuitenkin toiminut eMentorina jo pitkän aikaa. Havaitsin myös, että ihan perinteisenkin mentoroinnin käsite oli ollut itselläni lopulta aika pimennossa, joten tätä opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon uutta mentoroinnista ihan käsitteen tasolta käytännön mentorointiprosessiin. Sain paljon uutta oppia myös mentoroinnin erilaisista muodoista sekä siitä, miten niitä voidaan eri

tilanteissa hyödyntää. Toivon, että tämä opinnäytetyö lisää tietoisuutta mentoroinnista, jotta kyseinen toimintamuoto saisi tulevaisuudessa ansaitsemansa huomion ja arvostuksen.

## LÄHTEET

- Aalto.fi 2022. Vinkkejä ja työkaluja mentorointiin. Viitattu 17.3.2023. <https://www.aalto.fi/fi/aalto-yliopisto/vinkkeja-ja-tyokaluja-mentorointiin>
- Allyouthstn.fi 2023. Digiraati – Nuorten kansalaisraati webissä. Viitattu 3.6.2023. <https://www.allyouthstn.fi/digiraati-nuorten-kansalaisraati-webissa/>
- Blogit.metropolia.fi 2014. Uudistuva sosiaalialan osaaminen. Benchmarking-menetelmä työyhteisön kehittämisessä. Viitattu 15.9.2023. <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>
- Blogs.helsinki.fi 2023. Mentorointi. Mitä on mentorointi? Viitattu 16.3.2023. <https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/mita-on-mentorointi-3/>
- Esseepankki.proakatemia.fi 2018. Kehittämistyön menetelmät tukena opinnäytetyössä. Viitattu 13.5.2023. <https://esseepankki.proakatemia.fi/kehittamistyon-menetelmat-tukena-opinnaytetyossa/>
- Ekonomit.fi 2021. Mitä on mentorointi? Viitattu 15.3.2023. <https://www.ekonomit.fi/tyo/mita-on-mentorointi/#b8b78e35>
- Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa & Salonen, Kari 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämismenetelmät ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 22.4.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Honkatukia, Päivi & Rantakärkkä, Satu & Suurpää, Leena 2023. Kuule nuorten ääni! 26 toivetta nuorilta päättäjille. Helsinki: Trinket. Viitattu 7.9.2023.
- Hyplus.helsinki.fi 2021. Tulevaisuuden työelämätaidot henkilöstön kehittämisen tueksi. HY+ Koulutus- ja kehittämispalvelut. Helsingin yliopisto. Viitattu 17.5.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>
- Impiö, Annikka 2022. Benchmarking eli kilpailijavertailu auttaa parantamaan pienemmän yrityksen tuloksellisuutta. Blogikirjoitus 16.5.2022. Viitattu 15.4.2023. <https://blogi.oamk.fi/2022/05/16/benchmarking-kilpailijavertailu-auttaa-parantamaan-yrityksen-tuloksellisuutta/>
- Isotalo, Merja 2010. Mentorointiopas. Akavan Erityisalat ry. Helsinki: Libris Oy. Viitattu 14.3.2023. <https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>
- Itewiki.fi 2023. Yhteiskehittäminen. Viitattu 16.4.2023. <https://www.itewiki.fi/opas/yhteiskehittaminen/>
- Kanniainen, Minna-Rosa & Kupias, Päivi & Nylund, Jaana 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 9.3.2023. <https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2021/03/mentoroinnin-tyokirja.pdf>
- Kaunismaa, Pekka & Rajalin, Minna 2013. Vertaisuutta verkossa. – Humanistisen ja kasvatusalan pienten työpaikkojen ammattilaisten eMentorointi (eMessi) -esiselvitys. Helsinki:

- Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.4.2023. [https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak\\_emessi04.pdf](https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak_emessi04.pdf)
- Koivula, Ulla-Maija & Korhonen, Anna & Kumpulainen, Katja 2018. Mentori on kuin kameleontti – Opas vertaismentoroinnista työpajoille. Tampere: Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut. Viitattu 7.4.2023. [https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Mentori-on-kuin-kameleontti\\_210x148\\_web.pdf](https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Mentori-on-kuin-kameleontti_210x148_web.pdf)
- Koskensalmi, Saija 2023. Hyvän mielen työpaikka luodaan yhdessä. Blogikirjoitus 27.4.2023. Viitattu 22.5.2023. <https://www.stk.fi/2023/04/27/hyvan-mielen-tyopaikka-luodaan-yhdessa/>
- Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. (E-kirja.) Helsinki: Talentum Media. Viitattu 4.4.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ruka.humak.edu:2443/teos/CAEBEX-TEB#koht:1.\(\(20\)Mentorointi\(\(20\)kehitt\(e4\)\(\(e4\):\(Mit\(\(e4\)\(\(20\)mentorointi\(\(20\)on?\(;Perusidea/piste;t4E](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ruka.humak.edu:2443/teos/CAEBEX-TEB#koht:1.((20)Mentorointi((20)kehitt(e4)((e4):(Mit((e4)((20)mentorointi((20)on?(;Perusidea/piste;t4E)
- Luhanka-Aalto, Riitta 2017. Mentorointiopas. Opas mentorointikoordinaattoreille. Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy. Viitattu 10.3.2023. [https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017\\_Luhanka\\_Aalto\\_Mentorointiopas\\_ERILLISJULKAISU.pdf](https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017_Luhanka_Aalto_Mentorointiopas_ERILLISJULKAISU.pdf)
- Meltwater.com 2021. Competitor benchmarking – vertailuanalyysi kyseenalaistaa omaa toimintaa ja opettaa toisilta. Viitattu 14.4.2023. <https://www.meltwater.com/fi/blog/competitor-benchmarking-eli-vertailuanalyysi>
- Mieli.fi 2021. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 22.5.2023. <https://mieli.fi/materiaalit-jakoulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Punainenristi.fi 2023. Punaisen Ristin periaatteet. Viitattu 16.3.2023. <https://www.punainenristi.fi/tyomme/periaatteet/>
- Rajander, Tuula 2016. eMentorointi – Digitaalisen vuorovaikutuksen välineitä etsimässä. Blogikirjoitus 12.7.2016. Viitattu 10.3.2023. <https://aikopa.oulu.fi/blogs/eMentorointi-%E2%80%93-Digitaalisen-vuorovaikutuksen-valineita-etsimassa/ok0mfe2c/ae2da30-5557-4344-be88-038eb14953d2>
- Sauristo, Hannele & Parikka, Elisa 2014. Uudistuva sosiaalialan osaaminen. Benchmarkingmenetelmä työyhteisön kehittämisessä. Blogikirjoitus 22.3.2014. Viitattu 23.5.2023. <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarkingmenetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>
- Sitra.fi 2019. Sitran selvityksiä 146. Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Helsinki: Erweko. Viitattu 17.5.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/02/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>
- Strömmer, Päivi 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2/2005, 55–64. Viitattu 18.4.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?seq>
- Suomenmentorit.fi 2023. Mentorointi. Viitattu 15.3.2023. <https://suomenmentorit.fi/mentorointiohjelma/mentorointi/>

- Ura.tiera.fi 2023. Taustaa: Mentorointi työelämässä. Viitattu 11.4.2023. <https://ura.tiera.fi/pages/taustaa-mentorointi-tyoelamassa>
- Utu.fi 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Uutinen 4.4.2016. Viitattu 16.4.2023. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>
- Verke.org 2022. Nuorisotyön digitalisaatio 2030 –tutkimus. Viitattu 24.5.2023. <https://www.verke.org/julkaisut/nuorisotyon-digitalisaatio-2030-tutkimus/>
- Virtanen, Anniina 2016. Sisäisen motivaation jäljillä. Blogikirjoitus 15.12.2016. Viitattu 10.3.2023. <https://www.nyyti.fi/blogi/sisaisen-motivaation-jaljilla/>

## LIITTEET

[Digiraadin mentoroinnin opas.pdf](#)