



Podcastin tekstivastine

Mentorituumailuja, jakso 3 – Mentorointi organisaatiokulttuurin kehittäjänä

Keskustelijat: Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtori Ari Hyryläinen ja kehittämisasiantuntija Kirsikka Soikkeli LY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksesta (KEHA)

”Instrumentaalimusiikkia”

Ari Hyryläinen: Kirsikka, tervetuloa tuumailemaan! Mukava kun pääsit!

Kirsikka Soikkeli: Kiitos! Oikein mielelläni tulín tärkeän asian äärelle.

Ari Hyryläinen: Tärkeän asian äärelle ja vielä sellaisen, josta sinulla on jo pitkä kokemus teidän organisaatiossanne ja vähän muuallakin. Jutellaan tarkemmin kohta siitä kokemuksesta ja mitä kaikkea siitä on syntynyt. Kerro ihan ensimmäisenä minulle ja kuulijoille, mikä on KEHA-keskus?

Kirsikka Soikkeli: Se ei kovin monelle olekaan varmasti tuttu, mutta valtionhallinnosta on kyse ja tällä hetkellä ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus. Aiemmin mukana oli TE-toimistotkin, mutta nykyään sitten ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus. Yhteistyötä tehdään toki paljon monien virastojen ja työelämäalueiden kanssa. Meitä on aika huikea määrä, nimittäin 800 ympäri Suomea.

Ari Hyryläinen: Eli olette tämmöinen hajautettu virasto ja teette monipaikkaista työtä eri puolilla Suomea.

Kirsikka Soikkeli: Kyllä.

Ari Hyryläinen: Mikä oma positiiosi organisaatiossa on? Mitä kaikkea teet ja miten tämä mentorointi liittyy työhösi?

Kirsikka Soikkeli: Olen tiimissä, joka vastaa ELY-keskusten osaamisen ja toiminnan kehittämisestä. Teemme monenlaista osaamisen kehittämistä, mentorointi on yksi niistä. Teemme esihenkilövalmennuksia, yleisiä valmennuksia ja muutosvalmennuksia melkein jatkuvasti, kun tähän on yhtä muutosta. Itselläni on myös työnohjaajan pätevyys. Teen myös työnohjauksia jonkun verran ja erilaisia fasilitointeja. Esimerkiksi viime viikolla vedin yhden ELY-keskuksen organisaatiotason kehittämispäivän.



Ari Hyyryläinen: Kun tätä tallennetta tehdään, eletään maaliskuuta 2025. Olen ymmärtänyt, että ensimmäisiä mentoroinnin virityksiä organisaatiossanne aloiteltiin vuonna 2015. Siitä on kymmenisen vuotta ja niin pitkään teillä on mentorointia tavalla tai toisella pyörinyt. Minkälaiseen vaiheeseen silloin 2015 vuonna mentorointiprosessi teille tuli ja miksi sitä lähdettiin rakentamaan?

Kirsikka Soikkeli: Joo, 2015 on perustettu KEHA-keskus ja ensimmäinen mentorointiohjelma. Muistan kun silloinen esihenkilöni sanoi, että kokeillaanko toimintakulttuurin kehittämisen tueksi mentorointia. Olin sillä asenteella, että eikö se ole vähän vanhanaikaista, mutta kokeillaan vaan. Päädyimme mentorointimuodoista valmentavaan mentorointiin. Jotenkin sytyin sille, koska se perustuu enemmän dialogiin, eikä ole mestari-kisälli-tyyppistä. Siitä asti olen huomannut, että se on minun yksi suosikeistani ammatillisen kehittämisen muodoista. Silloin ajateltiin, että organisaatioon saadaan yhtenäistä toimintakulttuuria, kun ihmisiä eri yksiköistä yhdistetään mentoroinnin kautta.

Ari Hyyryläinen: Aivan. Sanoit tuosta valmentavasta mentoroinnista, että se ei ollut ehkä sitä perinteistä. Mikä ero perinteisen mentoroinnin ja valmentavan mentoroinnin välillä teillä ollut?

Kirsikka Soikkeli: Se oli heti alusta asti selvä, että mentorin rooli ei ole neuvoa tai olla se, joka tietää paremmin. Enemmänkin mentorin rooli on kysyä, kuunnella ja löytää aktorin potentiaali, jolla on päätavoitteet. Valmentavassa otteessa kysyminen ja kuunteleminen tekee suhteesta tasavirtaisemman, molemmat ovat yhdessä oppijoina.

Ari Hyyryläinen: Minkälaisella orientaatiolla teillä väki on hakeutunut tähän? Aika isosti elää vielä organisaatioissa vanha ajatus siitä, että olet jo lähellä eläkettä ja sinun pitäisi siirtää osaamista jollekin nuoremmalle polvelle. Onko tätä orientaatiota mukana porukoilla, kun ovat tulleet teille mukaan? Vai onko löytynyt tuo ajatus kaikille, että molemmat oppivat?

Kirsikka Soikkeli: Joo, varmaan sillä orientaatiolla on tultu, että on eläkkeelle kohta jäävä ja haluaa siirtää osaamistaan. Siinä on enemmän varmaan kyse pois oppimisesta, että lähdetään keskustelemaan siitä, mitä tässä haetaan. Toki on sitten esimerkiksi nuoria vastatulleita, jotka kaipaavat nimenomaan sellaista mentoria. Emme poissulje mitään muotoja, mutta päälinja on, että täällä on molemmat oppimassa yhdessä. Vaihtelua toki on, ja se sallitaan.

Ari Hyyryläinen: Joo. Teilläkin väki, jota tuossa matkassa on ollut, on hyvin monenlaisella koulutustaustalla olevaa porukkaa. Minkälaisia koulutustaustoja on esimerkiksi?



Kirsikka Soikkeli: ELY-keskuksessa esimerkiksi koulutustaustat voivat olla melkein mitä vaan. Liikennepuolella on paljon diplomi-insinööriporukkaa. Ympäristöpuolella on sen substanssialan korkeakoulututkinnon taustan omaavia. Elinkeinopuolella voi olla aika laajasti erilaisia. En osaa mitään yhtä sanoa, mutta korkeasti koulutettuja ja hyvin vahvoja substanssiasiantuntijoita.

Ari Hyryläinen: Voisi tuosta tulkita, että koulutusalan osaajia ei ole, koska ei ole kysymys oppilaitoksesta. Millä tavalla valmentava mentorointi toimii? Minkälaisilla työkaluilla sitä tehdään siellä? Miten ihmiset tekevät valmennustyötä?

Kirsikka Soikkeli: Käytännössä meillä kaikki lähtee ihan ensimmäisessä aloitusjaksossa. Meillä on kaikille mukaan valituille yhteinen aloitus kaksi kertaa vuodessa. Aloituksessa käydään läpi, mitä valmentava ote on mentoroinnin yhteydessä. Osallistujat juttelevat oman parin tai pienryhmän kanssa ja myös toistensa kanssa. Mietitään yhdessä, mitä mentorointi on? Pohjimmiltaan se on kohtaamista. Mitä tarkoittaa, että siihen riittää se, että kuuntelet? On myös korostettu paljon, että kyse on oman ajan hidastamisesta. Ei ole mikään kiire vastata tai ratkaista, vaan pohditaan yhdessä ja pysähdytään jonkun asian äärelle. Se on keskeisin asia siinä. Kun tätä aloitettiin kymmenen vuotta sitten, minulla oli paljon teoriaa ja monenlaisia taulukoita esimerkiksi mentorin roolin rakentumisesta. Teoriaa on pikkuhiljaa pudonnut enemmän ja enemmän pois. Lähtökohta tänä päivänä on, että kuka vaan osaa tehdä mentorointia ja toimia mentoriparina toiselle. Kun on utelias, haluaa kuunnella ja kehittyä, se riittää.

Ari Hyryläinen: Olette jotenkin saanut porukat pysähtymään. Vai tuleeko sinne väkeä, joka on koko ajan kiireessä ja haluaa äkkiä toteuttaa mentoroinnin tässä ja nyt? Tuleeko täällä orientaatiolla jengiä sinne? Miten he pääsevät tähän rauhoittumiseen mukaan?

Kirsikka Soikkeli: Mentorointiin kuuluu itsessään aito kohtaaminen. Toki sinne tulee ihmisiä, jotka suorittavat asioita. Mentorointia ei voi suorittaa, se ei ole mikään koulutus mistä tulee rasti ruutuun, vaan se on parhaimmillaan koko elämän kattava. Käyt läpi oman parin tai ryhmän kanssa työasioita ja moni jakaa henkilökohtaisiakin asioita. Se on erilainen kasvuprosessi ja pakottaa pysähtymään. Moni osallistujista on sanonut sitä, että ”Kauhean kiire ja nyt on taas se tapaaminen.”. Tapaamisen jälkeen on kumminkin se tunne, että olipa hyvä tapaaminen ja tekipä hyvää. Parhaimmillaan tapahtuu se, että tämä pakottaa sinut säännöllisesti ja systemaattisesti pysähtymään. Se on yksi ihan suurimpia etuja tässä, koska on kyse prosessista, joka meillä kestää vuoden. Vuodessa ehdit aika monta kertaa pysähtyä. Siitä voi tulla tapa, mitä jättä kaipaamaan. On yksi ihan keskeisiä metataitoja ja tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeämpää, että osaat oikeasti pysähtyä refleктоimaan ja ajattelemaan omaa ajattelua.



Ari Hyryläinen: Aivan. Tuo kuulostaa sellaiselta herkulta, mihin toivoisi monen pääsevän. Se hetki, voi olla hyvin tärkeä hetki, kun pysähtyy. Sinulla on kollega, kenen kanssa voit ihmetellä ja pohtia jotakin tiettyä asiaa enemmänkin. Ei arjessa kaikkea kerkeä pohtia.

Kirsikka Soikkeli: Juuri näin. Olen sitä mieltä, että jokainen ansaitsisi itselleen vertaismentorin, jonka kanssa jutella. Luottamuksellisuus on keskeistä, että joku oikeasti on sinua varten. Muistan muutamia vuosia sitten tuli palaute, että ”Aivan ihanaa, että joku on ollut koko vuoden ihan minua varten.”

Ari Hyryläinen: Se oli kyllä kaunis palaute. Se kertoo siitä, että se on arvostuksen ja merkityksen viesti tästä tekemisestä.

Kirsikka Soikkeli: Kyllä. Siinä on varmaan sekin, että emme välttämättä hirveän hyvin kuuntele toisiamme työarjessa. Monilla on kiire sanoa oma asiansa, eikä tule niin tarkkaan kuunneltua. Mentoroinnissa oikein keskityt kuuntelemaan toista. Tulee aito kokemus, että toi ihan oikeasti kuuntelee minua ja sitten vielä kysyy sitä aiheesta lisää. Se ei ole ihan tavallista tässä arjessa.

Ari Hyryläinen: Yksilöille hyvin merkityksellinen asia oman ja ammatillisen kehittymisen kannalta. Teillä on porukkaa kymmenen vuoden aikana mennyt paljon tuon kokonaisuuden läpi. Nostaisitko joitain kohokohtia, miten yksilöt ovat tämän kokeneet tai oppineet tämän kautta?

Kirsikka Soikkeli: Kaksikin asiaa, mitkä tulee heti mieleen. Toinen on esihenkilöt, jotka ovat oivaltaneet sen, että miten paljon tässä on kyse esihenkilötyön perusteista. Miten he ovat pystyneet viemään kysymisen ja kuuntelemisen tapaa omaan arkeensa ja muuttamaan esihenkilön roolissaan valmentavan johtamisen suuntaan. Ne on olleet sellaisia, mitkä on lämmittänyt erityisesti. Toinen on se, että meillä on ollut asiantuntijoita, jotka ovat valtakunnallisesti ilmoittautuneet tähän ohjelmaan. Esimerkiksi vesitalouspuolelta tuli ihmisiä ja halusivat oppia toisiltaan vähän systemaattisemmin. Heillä on yhteinen tavoite koko vuodelle ja vertaisten kanssa keskustelu on syventänyt oppimista paljon. Heillä on tällä hetkellä vesitaloussubstanssipuolella erittäin vahvana oppiminen toisilta ihan ympäri valtakuntaa.

Ari Hyryläinen: Aivan. Kuulostaa tosi hienolta.

”Instrumentaalimusiikkia”

Ari Hyryläinen: Kirsikka Soikkeli KEHA-keskuksesta. Jutellaan hetki siitä näkökulmasta, että miten mentorointi kehittää organisaatiokulttuuria. Se taisi olla alkuvaiheessa teillä tavoitteena, että toimintakulttuuriin voisi tämän kautta saada jotain muutoksia tai



kehittää sitä eteenpäin. Sanoit alussa olleesi vähän miettiväinen, että näinköhän se nyt siihen liittyy mitenkään. Miltä se näyttää nyt kymmenen vuotta seuranneena, miten tämä on vaikuttanut organisaatiokulttuuriin kaikkiaan?

Kirsikka Soikkeli: Joo, tässä tekisi kovasti mieli sanoa, että on vaikuttanut suuresti, mutta en ihan uskalla niin sanoa. Meidän ohjelmamme käyneitä on satoja, mutta työntekijöitä on useampi tuhat. Varmasti löytyy niitä, jotka ei edes tiedä, että meillä menee mentorointiohjelma. Osallistuneista huomaa, että ohjelma on lisännyt uskallusta kysyä, ottaa yhteyttä ja olla avoimempi ja rohkeampi oman näkökulman laajentamisessa. Näin on käynyt esimerkiksi esihenkilöiden kanssa, jotka ovat vieneet ohjelmaa omaan arkeensa. Se on minusta iso arvo, jos sitä saisi vielä enemmän. Helposti käy niin, että sinulla on töitä ja kiirettä etkä mieti ja olet vain omassa piilossa. Se on aika tuhoisaa. Meillä on seuraava ohjelma alkamassa, jossa tarkoitus on nimenomaan organisaatiotasolla vahvistaa eri näkökulmista asian näkemistä ja ymmärtämistä.

Ari Hyyryläinen: Miten te tuon teette?

Kirsikka Soikkeli: Olemme laajentaneet kohderyhmää. Meillä on KEHALaisten ja ELY-keskuslaisten lisäksi mukana aluehallinnon toimijoita, joita nykyiset hallituksen aluehallintouudistusaikheet koskettaa. Mukaan tulee aluehallintovirastot ja Valvira, jotka tulee yhdistymään lupa ja valvontavirastoksi jossain vaiheessa. Meillä on pohja koko ajan suurempi. Meillä on tähän astikin saanut mentorit tulla hakemaan mukaan tai aktorin on voinut kutsua mistä vaan. Meillä on ollut sekä yksityiseltä puolelta, että ministeriöistä tai toisista organisaatioista. Nyt päätettiin tehdä ohjelma yhteisesti isommalla organisaatiopohjalla.

Ari Hyyryläinen: Tuossa tulee eri yksiköiden ja eri organisaatioiden kulttuurien törmäämistä. Siinä pääsee miettimään sitä, että miten teillä tehdään ja miten meillä tehdään.

Kirsikka Soikkeli: Se onkin se tarkoitus. Tähän asti on pääasiassa ollut juuri aktori-mentoripareja. Nyt ollaan menossa siihen suuntaan, mikä on jo muutaman vuoden näkynyt meillä, että enemmän kyse on vertaismentoroinnista. Me haemme sitä, että ei ole erikseen aktoreita ja mentoreita, vaan suoraan vertaismentorointiohjelmahakijoita. Ei ole määritelty sitä, että oletko aktori tai mentor, vaan molemmat ovat vuorollaan. Toinen selvä muutos on, että vertaismentoroinnissa on enemmän pienryhmiä. Kolme ihmistä yhdessä ryhmässä on jo tyypillisempi, tällöin näkökulmia tulee vielä enemmän. Toki luottamuksen rakentuminen kestää vähän kauemmin, kun on kolme, mutta siitä on tullut hyvää palautetta. Joissakin ohjelmissa, joissa on sekä kolmikoita että pareja parit ovat sanoneet, että miksi meitä on vain kaksi.



Ari Hyryläinen: Miten vaikuttaa käytettäviin menetelmiin, että onkin kolme? Muuttaako se jotenkin käytettäviä menetelmiä?

Kirsikka Soikkeli: Ei varsinaisesti. Enemmän on ohjeistettu niin, että kolmen ryhmässä jokainen vuorollaan on vetovastuussa. Kahden kanssa voi joustavammin sopia, mutta kolmen kanssa kannattaa tehdä niin, että vuorovaikutus on tasapainosta. Ei esimerkiksi niin, että yksi olisi enemmän äänessä ja joku jäisi sivulle. Tällaisia käytännön asioita.

Ari Hyryläinen: Pidetään kaikki mukana keskustelussa jollain tavalla. Se on tärkeää tuossa. Vertaismentorointi kolmikossa kaikilla on varmaan oma tavoite kuitenkin? Ei mennä yhden tavoitteen pohjalta, vaan jokaisella on oma tavoite?

Kirsikka Soikkeli: Kyllä. Ohjelman alussa pari tai pienryhmät tekevät aina kirjallisen mentorointisopimuksen, mihin kirjataan, mitä tavoitellaan. Eli mitä on tapahtunut, jos ollaan tästä vuoden päässä, mitä olen saanut. Tavoite mietitään lauseen muotoon.

Ari Hyryläinen: Tulee mieleen muiden organisoituminen ja organisoiminen teidän kokonaisuudessanne nyt varsinkin, kun lähdette eri virastojenkin kanssa tekemään. Miten kuvailisit sitä taustatyötä, mitä tässä pitää tehdä? Kun itse olet ollut tekemässä kollegasi kanssa sitä, mitä teette tässä kaikessa?

Kirsikka Soikkeli: Suurin työ mielestäni on parien tai pienryhmien yhdistäminen. Meillä hakemuksia tulee kuutisenkymmentä vuosittain, siinä on aika lukeminen. Voitte kuvitella, että kun jokainen ihminen kirjoittaa noin kolme A4. Meillä on erittäin pitkä hakulomake itsessään, jotta se virittää siihen oletko oikeasti kiinnostunut lähtemään pysähtymään. Siellä on avokysymyksiä. Luet aika tarkkaankin sen, mitä ihminen pitää vahvuuksinaan, mitä hän mentorilta toivoo, mitä oivalluksia hän on itsestään tehnyt, mitä hän tekee vapaa-ajalla tai minkälainen arvopohja hänellä on. Näitä kaikkia vastauksia hyödynnetään yhdistämisessä. Se ei ole pelkästään substanssin perusteella, vaan se on laajemmin, että minkä kaltaiset ihmiset sopivat toisilleen. Mielellään tietysti, etteivät olisi ihan samanlaisia, jotta sitä oppimista tapahtuu enemmän. Yhdistämiseen menee pari viikkoa joka syksy. Onneksi minulla on hyvä kollega, kenen kanssa olen saanut tehdä sitä yhdessä. Muutenkin tämä ohjelman vetäminen on myös mentoroinnin henkistä, että mekin teemme sitä työtä. Sitten pysähdytään sen äärelle ja pohditaan yhdessä, mitä nämä ihmiset saisivat toisistaan. Se alkaa yleensä aika kaoottisesti, kun ne ensimmäiset hakemukset näet ja mietit löytääköhän näistä paria toisilleen. Vuosien varrella sen on oppinut löytämään.

Ari Hyryläinen: Mentorointiprosessi on noin vuoden mittainen, johon ihmiset tulevat mukaan. Mikä on teidän roolinne sen vuoden kuluessa siinä taustalla? Teettekö heidän kanssaan jotain väli interventioita, vai ovatko parit siellä keskenään vuoden ajan?



Kirsikka Soikkeli: Joo, tehdään kyllä. Tuemme sitä prosessia koko ajan. Aika paljon satsataan yhteiseen aloitukseen. Meillä on vertaissparrauksia muutaman kerran vuoden aikana, missä ohjelman osallistujat pääsevät juttelemaan keskenään ja pohtimaan, mikä heitä mietityttää ja löytämään vastauksia yhdessä. Puolivälissä on vähän pidempi välitapaaminen, missä tarkistetaan, mikä tavoite alun perin oli, missä kohtaa nyt ollaan ja tarvitseeko vielä jotakin apuja siihen. Lopussa on kunnon reflektio siitä, mitä tämä vuosi on antanut. Yksi päätöistäni on olla mentorointivastaava täällä organisaatiossa ja milloin vaan voi olla yhteydessä minuun. Voi pyytää apua, jos oman parin tai pienryhmän kanssa on jotain pulmaa, sitten pidetään yhteinen Teams-kokous. Meillä on yhteinen Teams-ryhmä joka vuonna olevalle ohjelmalle ja siellä sitten saa kysyä myös mitä vaan ja voidaan tuoda materiaalia ja muuta. Tämä on aika vahva tuki.

Ari Hyryläinen: Kuulostaa tosi hienolta prosessilta. Olemme jutelleet mentoroinnista, mentorointiohjelmasta ja siitä, minkälaiseksi se on teille kymmenessä vuodessa muodostunut. Lähdettiin liikkeelle vahvasti pari prosesseista, puhuit pienryhmistä ja virastot tekevät yhdessä näitä asioita, eli se on laajentunut aika paljon. Tähän loppuun tiivistyksenä vielä Kirsikka, mitä sinä itse olet tästä kaikesta oppinut? Mikä sinulle on ollut tärkeä oivallus, kun olet tuossa roolissa ollut 10 vuotta?

Kirsikka Soikkeli: Hyvä kysymys. Aika paljonkin siinä on oppinut, mutta ehkä rauhaa vain olla tietyllä lailla. Vastaukset työelämässäkin löytyy kyllä, kun rauhoittuu ja pohtii. Se on lisännyt syvää luottamusta, että kyllä tämä tästä järjestyy. Olkoon mitä vaan. Sen vaikutus on oikeastaan aika isokin. Voisin sanoa, että mentoroinnin ympärillä oleva ilmapiiri, mikä näissä ohjelmissa on, se on todella aito, läsnä oleva, kehittymishaluinen, innostuva, innostava. Jotenkin tykkään siitä. Se on lämmintä, se on tarttunut.

Ari Hyryläinen: Tulee mieleen ajatus tuosta mitä sanoit, että on aika iso asia, kun puhuttiin toiminta- ja organisaatiokulttuurista. Jos tuon kaltaista henkeä saisi organisaatioihin tänä aikana enemmän, niin olisi aika mainio juttu.

Kirsikka Soikkeli: Totta. Uskon, että se ei ole ollenkaan mahdotonta. Mietin, että meillä tällä hetkellä on nyt valtiohallinnon tasolla aloitettu vertaismentorointiohjelmat, joihin voi hakea kuka vaan esihenkilö tai asiantuntija riippumatta taustaministeriöstä tai virastosta. Nimenomaan niin, että laitetaan eri virastojen ihmisiä yhteen. Se, mikä palaute on tullut nyt juuri päättymässä olevasta ohjelmasta, kun on kysytty loppupalautetta. Ihmiset ovat huomanneet, että muualla nämä asiat ovat ihan samalla tavalla, eikä ole hätää. Voidaan jakaa asioita yhdessä ja ei olla yksin kaiken tämän keskellä.

Ari Hyryläinen: Tuohon ajatukseen on kyllä mainio päättää tämä mukava keskusteluhetki. Et ole yksin näiden asioiden kanssa, vaan niitä löytyy muiltakin. Oikein



paljon kiitoksia Kirsikka Soikkeli, kun pääsit mukaan tuumailemaan ja oikein hyvää kevään jatkoa tänä kevään sinulle.

Kirsikka Soikkeli: Kiitos, samoin.

”Instrumentaalimusiikkia”