

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Eeva-Leena Jaakkola

NAISYRITTÄJYYSMENTOROINTI
Toimivalla mentorointisuhteella tavoitteista tuloksiin?

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ:.....	3
1. JOHDANTO.....	5
1.1. Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2. Tutkimuksen tavoite.....	8
1.3. Tutkimusraportin rakenne.....	9
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ.....	11
2.1. Mentorointi ja sen osapuolet.....	11
2.2. Mentoroinnista seuranneet muutokset ja saavutetut hyödyt.....	15
2.2.1. Yrittäjämentoroinnista seurannut muutosprosessi.....	15
2.2.2. Mentoroinnin hyödyt.....	18
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
3.1. Tutkimuksen metodologiaa.....	21
3.2. Empiirisen tutkimuksen aineisto.....	22
3.2.1. Naisyrittäjyyskeskuksen mentorointimalli ja tutkimuksen case-projekti.....	23
3.2.2. Aineiston taustatietoa ja haastatteluiden toteutuksesta.....	25
3.2.3. Tulosten analysoinnin kuvaus.....	27
3.3. Tutkimustulosten analysointi.....	28
3.3.1. Aktori A.1.....	29
3.3.2. Mentori M.1.....	39
3.3.3. Aktori A.2.....	49
3.3.4. Mentori M.2.....	59
3.3.5. Tapausten vertailua - tulosten synteesi.....	78
4. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	94
4.1. Tulosten pohdintaa.....	95
4.2. Tutkimuksen laadun arviointia.....	105
4.3 Käytännön implikaatiot.....	107
4.4 Jatkotutkimuksen aiheita.....	109
LÄHTEET.....	112
LIITTEET.....	114
Liite 1: Haastattelurunko.....	114

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Eeva-Leena Jaakkola
Tutkielman nimi:	Naisyrittäjyysmentorointi – Toimivalla mentorointisuhteella tavoitteista tuloksiin?
Ohjaaja:	Riitta Viitala
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Aloitusvuosi:	2000
Valmistumisvuosi:	2008

Sivumäärä: 115

TIIVISTELMÄ:

Mentorointia ei nähdä enää pelkästään johdon kehitysmenetelmänä, vaan sitä sovelletaan yhä useammin myös muihin ammatillisen osaamisen kehitystarkoituksiin. Tarkoituksena on siirtää kokemukseen perustuvaa osaamista ja hiljaista tietoa eteenpäin. Nykyään mentorointia hyödynnetään myös yrittäjien osaamisen kehittämismenetelmänä, jossa sen tarkoituksena on edesauttaa uusien yrittäjien ammatillista kehittymistä.

Tämän tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli arvioida, millaisia vaikutuksia, muutoksia, yrittäjien välisestä mentorointiprosessista voi seurata. Tavoitteiden asettamisella on tärkeä merkitys muutokseen tähtäävässä toiminnassa, joten siksi haluttiin myös selvittää, millaisia tavoitteita mentorparit keskenään asettivat. Aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelemalla kahdeksaa yrittäjää, jotka olivat osallistuneet Suomessa, eräällä paikkakunnalla järjestettyyn Naisyrittäjyyskeskus ry:n mallin mukaiseen mentorointiprojektiin. Kahdeksan projektiin osallistuneiden haastatteluista neljä suoritettiin aktoreille ja neljä heidän mentoreilleen. Haastattelun toteutettiin keväällä 2006. Tutkimusaineistoa lähestyttiin fenomenologisesta näkökulmasta: haastateltujen kertomat kokemukset ja niiden merkitys nousivat siis tärkeimmäksi tutkimuskohteeksi.

Tutkimus osoitti, etteivät alkuperäisessä tutkimusasetelmassa ensisijaiseksi tarkastelun kohteeksi asetetut tavoitteet ja muutokset olleet tämän aineiston perusteella merkittävässä asemassa mentorsuhteissa. Sen sijaan keskeisimmäksi havainnoksi nousivat mentorsuhde ja siihen vahvasti vaikuttaneet henkilökemiat. Myös motivaation ja sitoutumisen asteen vaikutus mentorprosessin läpiviemisessä korostuivat. Kerätyn tutkimusaineiston perusteella voidaan siis todeta, etteivät tavoitteet ja muutokset pääse tarkoituksensa mukaiseen merkitykseen mentorsuhteessa, jos mentorsuhde ei itsessään toimi.

Avainsanat: yrittäjämentorointi, muutosprosessi mentoroinnissa, mentorointisuhte

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Nykypäivänä kiinnitetään yhä enemmän huomiota aikuisille tyypillisiin oppimismetodeihin, etenkin niiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Myös inhimillisen pääoman tunnistamiseen, lisäämiseen ja hyödyntämiseen halutaan panostaa. Suomessa etenkin suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle inhimillisen pääoman jatkuvuus halutaan turvata: Eläkkeelle jäävien mukana siirtyy yrityksistä pois paljon arvokasta osaamista ja hiljaista tietoa, joiden voidaan sanoa olevan tärkeitä menestymisen elementtejä yritysmaailmassa. Mentoroinnin on katsottu olevan hyödyllinen menetelmä vastaamaan näihin haasteisiin ja siksi se onkin kasvattanut merkittävästi suosiotaan ja sen sovellusalueet ovat laajentuneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Monessa organisaatioissa mentorointi on jo käytössä: sen kautta halutaan lisätä tietoa sekä jakaa kokemuksia ja parhaita käytäntöjä henkilöstön keskuudessa. (Juusela, Lilian & Rinne 2000: 5,7.)

Nykyaikana mentorointia hyödynnetään eniten liike-elämässä. Nuorien yritysjohtajien ja asiantuntijoiden ammattitaito ja osaaminen kasvavat, kun he seuraavat kokeneempien, ammattitaitoisten ja arvostettujen kollegoidensa toimintatapoja. Varsinaisesti ensimmäisenä mentorointia alettiin hyödyntää liike-elämässä USA:ssa 1970-luvulla, kun tutkimuksista kävi ilmi, että tällä menetelmällä on positiivinen vaikutus nuorten kehityskelpoisten johtajien palkka- ja urakehitykseen sekä työtyytyväisyyteen. Suomessa mentorointia muistuttavia menetelmiä on käytetty lähes yhtä kauan, mutta mentoroinnin järjestelmällistä ja organisoitua hyödyntämistä johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmänä on alettu toteuttaa vasta 1990-luvun alkupuolella. (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998: 6; Kehä, Mustonen & Wallenius 2000: 4.)

Mentorointi yleistyy Suomessa kovaa vauhtia ja sen soveltamista on laajennettu jo myös suurten yritysten organisaatioiden ja niiden sisäisten tehtävien ulkopuolelle, kuten esimerkiksi oppilaitoksiin, julkisen sektorin ja kuntien organisaatioihin sekä vapaaehtoistyöhön. Mentorointia on alettu hyödyntää myös uusien yrittäjien kohdalla. Mentoroinnin avulla uusille yrittäjille pyritään tarjoamaan opastusta yrittäjänuralle ja apua kontaktiverkoston luomisessa. Tätä kautta pyritään vauhdittamaan yrityksen kasvua ja työllistämismahdollisuuksia. Naisyrittäjyyskeskus ry:tä voidaan pitää yrittäjämentoroinnin edelläkävijänä Suomessa. Se on järjestänyt vuodesta 1998 mentorointiprojekteja naisyrittäjille sekä Suomessa että ulkomailla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yrittäjämentorointia erään Suomessa järjestetyn naisyrittäjyysmentorointi -projektin kautta. Kyseinen mentorointihanke käynnistettiin elokuussa 2003 osana kyseisen paikkakunnan naisyrittäjyyden edistämishanketta. Naisyrittäjyys Hankkeen sekä -mentorointiprojektin toteuttavat TE-keskus ja paikallinen yrityspalvelukeskus yhdessä. Mentorointimallin on kuitenkin projektiin tuonut Naisyrittäjyyskeskus ry. (Riikonen 2004: 8, Naisyrittäjyyskeskus ry.)

Mentoroinnin merkitystä nimenomaan yrittäjyydessä ja erityisesti naisyrittäjyydessä on Suomessa tutkittu suhteellisen vähän. Opinnäytetöitä on tehty vain muutamia. Vuonna 1999 valmistui Svenska Handelshögskolanista kaksi opinnäytetyötä, jotka molemmat keskittyivät Naisyrittäjyyskeskus ry:n ensimmäiseen, vuonna 1998 järjestettyyn pilottimentorointi -hankkeeseen. Toinen tutkimuksista käsitteli mentorointia vain mentorin näkökulmasta ja toinen vertaili erilaisia yrittäjäohjelmia keskenään. Tähän astisista kattavin tutkimus naisyrittäjyysmentoroinnista valmistui vuonna 2004 Turun kauppakorkeakoulusta. Tässä Anu Riikosen pro gradu -tutkielmassa tutkitaan mentoroinnin soveltuvuutta ja sen vaikutusta yrittäjyyteen. Tässä tutkimuksessa oli mukana kyselyyn vastanneita ja haastatteluun osallistuneita naisyrittäjiä kaikilta niiltä Suomen paikkakunnilta, joilla mentorointiprojekti siihen mennessä oli järjestetty. Tutkimus toteutettiin yhdessä Naisyrittäjyyskeskus ry:n kanssa. Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin ensin laajalla kyselyllä kirjeitse, jota täydennettiin vielä puhelinhaastatteluilla pienelle otosryhmälle. (Riikonen 2004: 9-10, 129.)

Riikonen (2004: 129) esittää yhdeksi jatkotutkimuksen aiheeksi tutkimuksensa johtopäätöksissä mentorointisuhteen osapuolten vertailua keskenään. Tällä hän tarkoittaa sitä, että miten mentori ja aktori näkevät mentorointisuhteensa omasta näkökulmastaan ja poikkeavatko nämä osapuolten näkökulmat toisistaan. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena onkin selvittää, millaisia näkemyksiä mentorointisuhteen osapuolilla oli toisiinsa nähden muun muassa tavoitteiden asettamisen suhteen. Mielenkiintoista on myös selvittää, mistä mahdolliset näkemuserot johtuivat.

Toiseksi tarkastelun kohteeksi tutkimuksessa on valittu mentoroinnin avulla mahdollisesti saavutettavat muutokset ja sen sisäistämisen prosessin, joka on läpikäytävä ennen kuin muutosten voidaan sanoa toteutuneen. Tämä tutkimusongelma on vahvasti kytköksissä ensimmäisen tutkimusongelman kanssa: asetettujen tavoitteiden oletetaan ja halutaan tuottavan tuloksia, joita ovat muun muassa uuden oppiminen ja muutokset toiminnassa. Ensisijaisesti tutkimus keskittyy tarkastelemaan konkreettisia, niin kutsuttuja ”näkyviä” muutoksia. Mentoroinnin yhteydessä mahdollisesti tapahtuva uuden oppiminen ei välttämättä näy selkeästi ja ainakaan kovin nopeasti muuttuneena toimintana ja siksi myös ajatuksen tasolla tapahtuneet muutokset on tärkeää huomioida.

Tutkimuksen aiheen merkitys tieteelliselle tutkimukselle, voidaan katsoa perustuvan muun muassa vahvasti siihen, että tutkittua tietoa yrittäjä- ja etenkin naisyrittäjyysmentoroinnista löytyy vähän. Vaikka tutkimuksen aineisto pohjautuu hyvin pienelle joukolle tehtyihin haastatteluihin, voidaan olettaa ilmenneistä tuloksista olevan edes jonkinlaista merkitystä etenkin naisyrittäjyyden mentorointimallin jatkuvalla kehitystyölle ja sen uusien hyödyntämismahdollisuuksia etsimiselle. Toiminnan kehittämisen kannalta myös kvalitatiivisen otteen kautta saavutettu tutkittu tieto on tärkeää, koska se antaa kvantitatiivista tutkimusta syvällisemmän kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Suurimman hyödyn tästä tutkimuksesta saa kuitenkin palautteen muodossa oletettavasti tutkimuksen case-mentorointiprojekti, jonka kautta aineisto kerätään. Toivottavasti tutkimuksen tuloksista on heille hyötyä heidän kehittäessään mahdollisia uusia yrittäjämentorointiprojekteja paikkakunnallaan. Ihanteellisin tilanne

olisi kuitenkin silloin, jos tulokset palvelisivat myös muualla Suomessa toteutettuja mentorointiprojekteja.

1.2. Tutkimuksen tavoite

Seuraavaksi määritellään tarkemmin tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää aikaisempaan tutkimustietoon perustaen ensinnäkin, millaisia tavoitteita mentorarit asettivat mentoroinnille. Tutkimushaastattelussa mentorointiprojektiin osallistuneita pyydetään kertomaan tavoitteiden asettamisesta eli miten kumpikin osapuoli mentorointisuhteessa osallistui asetantaprosessiin ja millaista keskustelua sekä pohdintaa tästä seurasi osapuolten välillä. Lisäksi haastateltavia pyydetään nimeämään tavoitteita, joita he suhteelle lopulta asettivat. Tavoitteiden tarkastelua täydennetään vielä selvittämällä, millaisia odotuksia mentoroinnille alussa asetettiin.

Mentoroinnista kertovan lähdekirjallisuuden ja aiemmasta tutkimustiedon perusteella välittyvä oletus, että mentoroinnilla on vaikutusta prosessin läpikäyneiden toimintaan. Mentoroinnin vaikutukset konkretisoituvat käyttäytymisen ja toimintatapojen muutosten kautta parantuvina aikaansaannoksina, tuloksina ja suoriutumisenä (Nakari ym. 1998: 28). Mentoroinnista esitetään siis olevan hyötyä siihen osallistuville henkilöille, kun mentoroinnista seuraa positiiviseen kehitykseen johtava muutosprosessi. Tästä syystä tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, millainen muutosprosessi mentoroinnista voi seurata ja millaisia muutoksia tämän jälkeen on mahdollisesti havaittavissa. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää, vastasivatko muutokset suhteelle asetetuille tavoitteille. Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraaviin kysymyksiin, joita tarkennetaan ja syvennetään tutkimushaastatteluiden yhteydessä lisäkysymyksillä:

- 1) Tavoitteet: Miten ja millaiseksi mentorointisuhteen sisältö määrittyy?
- 2) Muutokset: Millaisia muutoksia syntyy mentorointiprosessin seurauksena?

Vaikka tutkimuksessa ensisijaisesti tarkastellaan mentorointisuhdetta edellisten kysymysten kautta, halutaan tarkastelussa huomioida myös suhde kokonaisuutena, joka

kehittyy ja muuttuu prosessin aikana. Mentorointisuhteessa työskentelytavoilla, joilla päämääriä tavoitellaan, ja osapuolten välisen suhteen laadulla, niin sanotuilla henkilökemioilla, on vaikutusta yhteistyön tuloksellisuuteen. Tällöin työskentelytavoilla ja henkilökemioilla on vaikutusta myös prosessiin, jonka tarkoituksena on johtaa muutoksiin. Megginsonin & Clutterbuckin (1995: 32–33) mukaan mentorointisuhteen toteuttamis- ja kehittämisvaiheessa on tarkoitus ”oppia oppivan tavasta oppia”, miettiä oppimistapojen ja yhteisten työtapojen seurauksia ja sekä sitä, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Työskentely voidaan aloittaa, kun tavoitteet ja ne asiat joiden hyväksi halutaan työskennellä, ovat selvillä. Tässä vaiheessa haasteita mentorointisuhteen dynamiikkaalle voivat luoda haluttomuus tavoitteiden asettamiseen ja mahdollisuuksien selvittämiseen sekä halu tyrmätä jo tiedossa olevat mahdollisuudet ennen kuin niitä on edes pyritty toteuttamaan. Jos näistä haasteista selvittää, on mahdollista luoda pohja oppimiselle. Samalla aletaan omaksua uusia työtapoja, arviointikanavia ja aihepiirejä, jolloin suhde muuttuu tätä kautta tuottoisaksi.

1.3. Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkielman rakenne muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Tutkimuksen aiheen käsittely aloitetaan luvussa yksi, johdannossa, jossa kerrotaan aluksi lyhyesti mentoroinnin historiasta, taustoista ja nykypäivän soveltamismahdollisuuksista. Samalla käydään tiivistetysti läpi tutkimuksen kohteena olleen case-projektin taustoja ja muita Suomessa järjestettyjä Naisyritykskeskus ry:n mallin mukaisia yrittäjyysmentorointiprojekteja. Lisäksi mainitaan lyhyesti muista aiemmista vastaavista pro gradu -tutkielmista. Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus käydään läpi johdannon toisessa kappaleessa.

Luku kaksi aloittaa varsinaisen teoriaosuuden. Ensimmäiseksi esitellään yleisesti *mentoroinnin*-käsitettä ja siihen liittyviä alakäsitteitä. Tässä kohdin käydään läpi niitä asioita, joista mentorointi karkeasti jaoteltuna muodostuu: kuten mitä mentorointi on, mentoroinnin osapuolet ja mentorointisuhde henkilökemioineen. Seuraavaksi käsitellään lyhyesti mentorointisuhteen tavoitteita sekä mentorointia kehittämisen

keinona (tuloksellisuus). Tämän jälkeen teoria osuuden lopussa keskitytään tarkastelemaan mentoroinnin muutosprosessia ja muutoksia, hyötyjä, joita prosessista seuraa. Muutosprosessin yhteydessä sovelletaan teoriaa, joka pohjautuu organisaatioiden henkilöstön muutosprosessista saatuihin tutkimustuloksiin. Hyötyjä ja vaikutuksia on edeltänyt muutosprosessi ja siksi on mielenkiintoista tarkastella, millainen on mentoroinnin seurauksena syntyneiden muutosten sisäistämisen prosessi yrittäjien kohdalla.

Luku kolme aloittaa tutkimuksen empiirisen osan. Empiirinen osa aloitetaan tutkimuksen metodologian käsittelyllä. Tämän jälkeen siirrytään aineiston esittelyyn, jossa aluksi esitellään johdantoa tarkemmin Naisyrittäjyyskeskuksen ry:n mentorointimalli ja sitä hyödyntänyt, tämän tutkimuksen case-projekti. Seuraavaksi käydään yksityiskohtaisemmin läpi aineistoa ja haastattelujen toteutusta. Aineiston esittelyn yhteydessä kerrotaan vielä analysointimenetelmästä, jota tutkimustuloksia purettaessa, noudatettiin. Lopuksi siirrytään varsinaisiin tutkimustuloksiin, jotka muodostavat tämän tutkimuksen ehdottomasti suurimman osan. Tulokset esitellään viidessä osassa: ensiksi esitellään neljän haastatellun kokemuksiin perustuvat kertomukset itsenäisinä ”tarinoina”, joista lopuksi kootaan yhteenveto, synteesi, jossa kokemukset kasataan yhteen. Synteessissä on mukana kaikkien kahdeksan haastatellun kertomukset.

Luvussa neljä siirrytään johtopäätöksiin. Tämän luvun alussa kerrotaan lyhyesti, kuinka tutkimuksen toteutus onnistui suhteessa tutkimuksen alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen siirrytään pohtimaan ja tulkitsemaan tutkimusaineistossa esille nousseita asioita. Lopusta löytyvät vielä tutkimuksen laadun arviointi, käytännön implikaatiot ja vielä ratkaisemattomiksi jääneitä, jatkotutkimuksien kannalta mielekkäitä kysymyksiä.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

Tutkimukseen liittyvät kiinteästi seuraavat käsitteet/ilmiöt: (yrittäjä-)mentorointi, mentori, aktori, mentorointisuhde, henkilökemiat ja mentoroinnin muutosprosessi. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi näitä käsitteitä:

2.1. Mentorointi ja sen osapuolet

Mentoroinnin alkuperäinen käsite ja ajatus pohjautuvat Kreikan mytologian tapahtumaan, jossa Odysseus pyytää Mentor-nimistä ystäväänsä poikansa Telemakhosin opettajaksi, ystäväksi ja neuvonantajaksi. Mentorin tehtävänä oli auttaa ja ohjata Telemakhosia synnyinlahjaksi saamassaan kuninkaan tehtävässä. Tarun mukaan mentorin hahmoon kätkeytyi itse jumalatar Pallas Athene. Historiassa on myös muita esimerkkejä siitä, kuinka hallitsijoiden ja poliittisen vallan keskuudessa mentoroinnin ajatusta on hyödynnetty siirrettäessä perinteitä ja osaamista jälkipolville. Lisäksi löytyy esimerkkejä taiteilijoista ja käsityöläisistä, jotka ovat toimineet edellä mainitun kaltaisena mentorina nuoremmille kollegoilleen ja näin siirtäneet oppejaan eteenpäin. (Nakari ym. 1998: 6, Kehä ym. 2000: 4, Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006: 97.)

Nykyään mentoroinnin käsitteelle annetaan paljon erilaisia tulkintoja, mutta kaikista niistä on löydettävissä sama ydinajatus: se on ammatillinen ohjaussuhde, jossa kokemukseen perustuvaa osaamista omaava henkilö on vuorovaikutuksessa toisen henkilön (aktorin) kanssa. Mentoroinnilla tarkoitetaan siis ohjausta ja tukea, jota kokenempi henkilö antaa kokemattomammalle, mutta kehityshaluiselle ja -kykyiselle usein nuoremmalle henkilölle. Mentoroinnin kautta mentoroiva osapuoli siirtää osaamistaan eteenpäin. Mentoroinnin perusajatuksena on synnyttää tavoitteellinen kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jossa vallitsee osapuolten välillä aito avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. (Nakari ym. 1998: 6, Karjalainen ym. 2006: 96.)

Mentoroinnin avulla pyritään edistämään ja tukemaan nuoren työuraa sekä nopeuttamaan sen kehitystä. Ammatillista osaamista ja pätevyyttä kehittämällä sekä henkilön itsetuntoa vahvistamalla päästään tähän mentoroinnin perustavoitteeseen. Mentoroinnin kautta mentoroitava kykenee omaksumaan ja ymmärtämään nopeammin ja paremmin organisaatiossaan ja toimialallaan vallitsevat arvot, asenteet, normit sekä toimintaperiaatteet ja -tavat. Mentoroinnin kautta välittyneet työyhteisön kokemukset ja näkemykset luovat samalla perustan nykyiselle toiminnalle ja jatkuvalla kehittymiselle. (Nakari ym. 1998: 6.)

Mentori

Mentori on henkilö, jonka osaaminen ja taidot perustuvat kokemuksen kautta syntyneeseen osaamiseen. Hän on usein arvostettu johtaja tai asiantuntija, joka haluaa välittää osaamistaan kokemattomammalle ohjattavalleen ja tukea tätä myös ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehittämisessä. Kokemuksensa lisäksi mentori on usein ohjattavaansa vanhempi ja hänen voidaankin näin katsoa olevan eräänlaisessa kasvattajan tai opettajan roolissa toimiva ystävänomainen henkilö. Kokeneisuutta ei voida aina yhdistää mentorin biologiseen ikään: mentori voi olla ohjattavaansa myös nuorempi, mutta on työiältään kauemmin toiminut osaamallaan alalla. (Nakari ym. 1998: 6, Kehä ym. 2000: 5.) Tosin mentorilla ei aina ole myöskään edes merkittävästi enempiä kokemusta kuin ohjattavallaan (Karjalainen ym. 2006: 96).

Aktori

Mentorin ohjattavaa kutsutaan nimellä aktori. Aktorille löytyy myös muita nimikkeitä kuten mentoroitava tai protégé. Aktori on usein nuorempi kuin mentorinsa ja hänellä on koulutus ja/tai jonkin verran kokemusta alaltaan, jotta hänellä on riittävät valmiudet kokemusten ja näkemysten vaihtoon mentorinsa kanssa. Hänellä saattaa olla jo näyttöä potentiaalisista kyvyistään ja osoittaa näin olevansa kehityskelpoinen henkilö. Tämän lisäksi hänellä on oltava myös omaehtoista motivaatiota oppimiselle ja hänen on kyettävä ottamaan vastuu omasta kehittämisestään sekä sitouduttava aidosti mentorintisuhteeseen. Myös kyky ottaa vastaan kielteistä palautetta ja omien heikkouksien myöntäminen ovat aktorille tärkeitä ominaisuuksia. Aktoriksi voidaan

joko pyrkiä, hakeutua, tulla ohjatuksi tai valituksi. (Nakari ym. 1998: 6, Kehä ym. 2000: 6.)

Mentorointisuhde ja henkilökemiat

Mentorointiprojekteissa parivalinnat suorittaa yleensä sen järjestävä taho. Parivalintoihin liittyvät päätökset eivät ole helppoja, koska niillä on keskeinen merkitys koko prosessin onnistumisen ja tuloksellisuuden kannalta (Nakari ym. 1998: 18). Kuten aiemmin tuli esille mentorointi on nimenomaan vuorovaikutussuhde. Sinä mentorpari pyrkii tuloksekkaaseen yhteistyöhön samalla, kun heidän persoonallisuutensa tuovat dynamiikkaa mentorointisuhteeseen. Yhteistyöllä mentoroinnissa tähdätään vastavuoroiseen ajatusten vaihtoon, keskusteluun ja dialogiin. Mentorointisuhdetta kuvataan usein ”kahden kauppana”, jonka onnistumiseen vaikuttavat suhteen osapuolet ja taustayhteisö. Suhteessa on vallittava vahva molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus. (Karjalainen ym. 2006: 96–97.)

Perinteisesti mentorointia kuvataan kuitenkin hierarkkisena ja autoritaarisena suhteena, jossa aktori on selvästi mentoriinsa nähden alempiarvoinen. Tämä käsitys perustuu todennäköisesti käsitteen alkuperään Kreikan mytologiassa: kertomuksessa korostuu ajatus huomattavasta suojelijasta, jumalasta mentorin hahmoon kätkeytyneenä, johon liittyy jumalallinen arvovalta ja auktoriteetti. Perinteinen mentoroinnin määrittely, jossa mentorointisuhteessa korostuu ajatus holhoamisesta, riippuvuudesta, hierarkiasta sekä tasapainosta ja valtasuhteista, voi johtaa ongelmiin suhteessa. Samalla se korostaa mentorin erityisyyttä (osaaminen ja kokemus) ja jättää näin aktorin merkityksen suhteessa vähäisemmäksi. Jos perinteisen mukaista käsitystä mentorointisuhteesta toistetaan ja säilytetään, suhteisiin saattaa sisältyä ikävää valtataistelua, josta on taas seurauksena ristiriitoja henkilökemioissa. Myyttisen ja korostunutta hierarkiaa henkivän mentorhahmon kautta välittyy myös vääränlainen viesti, jonka perusteella aktori saattaa odottaa mentorin ratkaisevan ongelmat hänen puolestaan. Nykyaikaisempi ajattelumalli korostaakin enemmän mentorointia mentorin ja aktorin tasavertaisena kohtaamisena. (Karjalainen ym. 2006: 96–97.)

Mentorin rooli ja vastuutehtävä ovat siis vaativia. Ne määrittelevät paljon sellaisia asioita, jotka vaikuttavat suhteen taustalla. Jokainen mentori rakentaa kuitenkin itse roolinsa, eikä minkäänlaista valmista mallia ole olemassa. Mentorointisuhde vaatii myös sitoutumista ja mentorin kohdalla se vaatii erityistä henkilökohtaista sitoutumista nuoremman henkilön kehittymiseen. Usein mentori toimii samaistumismallina aktorilleen ja siksi mentorin persoonalla on merkitystä mentoroinnista seuraavien asioiden kannalta: Mentorilla pitää olla hyvä itseluottamus ja hänen tulee uskoa omiin kykyihinsä, jotta aktori saa vahvan mallin mentoristaan. Hyvässä mentorsuhteessa aktori kunnioittaa ja arvostaa mentoriaan. Molempipuolisen arvostuksen taustalla toimivat avoimuus ja rehellisyys. Tästä syystä mentorparin välisessä suhteessa vallitsevien niin sanottujen henkilökemioiden on toimittava. (Karjalainen ym. 2006: 97, Tunkkari 2002: 55.)

Tavoitteet määrittäminen mentoroinnissa

Mentoroinnille on ominaista tavoitteellisuus. Mentori ja aktori luovat toiminnalleen tavoitteen, joka perustuu mentoroitavan tavoitteeseen. Mentoroitavalla on oltava omaa halua saavuttaa päämäärät ja hänen on oltava valmis kehittämään itseään toisen ohjauksen avulla. Mentoroinnissa tavoitteet määrittelevät sen, millaista erilaisia mentoroinnin keinoja (mix of skills) siinä hyödynnetään (Karjalainen ym. 2006: 96).

Mentoroinnin tavoitteet tulee määritellä heti alussa. Nakari ym. (1998: 17–18) on jakanut mentoroinnin kolmivaiheiseksi prosessiksi, joka muodostuu valmistelun, toteuttamisen ja seurannan vaiheista. Tavoitteiden asettaminen tapahtuu valmisteluvaiheessa. Mentoroinnin järjestävä taho huolehtii omista, kehitysohjelmalle suunnittelemistaan tavoitteista ja niiden sisäistämisestä perehdyttämisen yhteydessä. Samalla pyritään varmistamaan, että mentorointiin osallistuvat ovat valmiita ja kypsiä aloittamaan prosessin ja sen päämäärien tavoittelun.

Mentorsuhteessa tavoitteiden määrittely nousee selkeimmin esille aktorin kehitystarpeiden kautta. Projektiorganisaatio ja -koordinaattori sekä mentori tukevat aktoria kehitystarpeiden määrittelyssä. Tässä vaiheessa myös varmistetaan, että muilla on yhteneväinen näkemys tavoitteista mentoroitavan itsensä kanssa ja että mentoroitava

ymmärtää, mitä tehokas ja tuloksekas mentorointiprosessi häneltä edellyttää. Kehityskartoituksen yhteydessä esille nousseiden keskeisten asioiden perusteella aktori voi halutessaan alkaa hahmoitella henkilökohtaista SWOT-analyysiąn. (Nakari ym. 1998: 18.)

2.2. Mentoroinnista seuranneet muutokset ja saavutetut hyödyt

Tässä luvussa mentoroinnin hyötyjä tarkastellaan ensiksi muutosten kautta, joita siitä mahdollisesti seuraa mentorointiin osallistuneiden yrittäjien toiminnassa. Alkuun siis käsittelemme mentoroinnin muutosprosessia: Miten, millaisia ja minkä tasoisia muutoksia mentoroinnista voi seurata? Lopuksi tarkastelemme lähdekirjallisuuden ja aikaisemman tutkimustiedon perusteella esitettyjä näkemyksiä mentoroinnin kautta saavutetuista hyödyistä, joita on edeltänyt seuraavankaltainen muutosprosessi.

2.2.1. Yrittäjämentoroinnista seurannut muutosprosessi

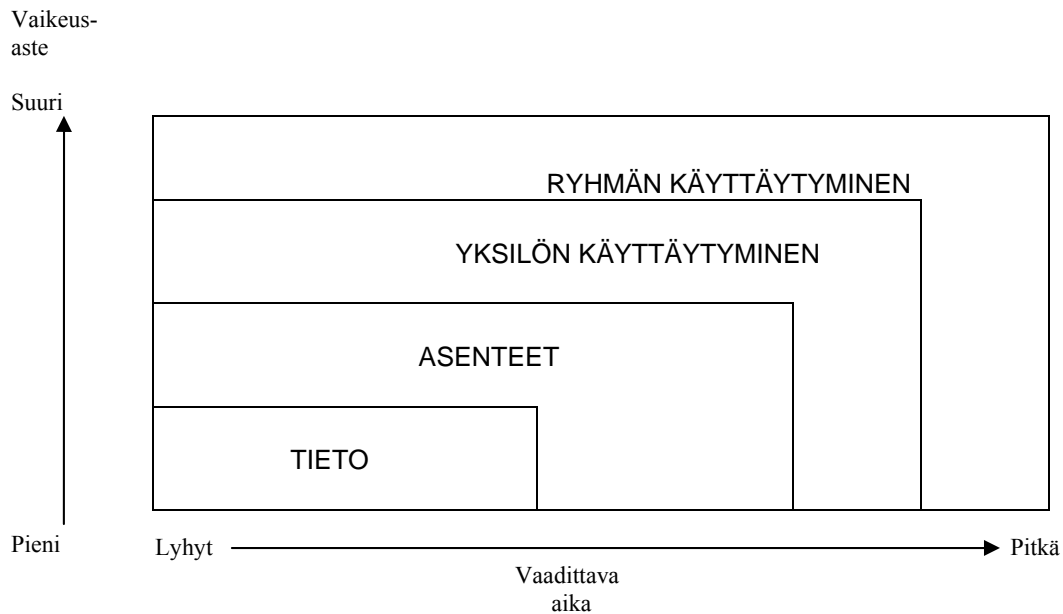
Toinen tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä keskittyy ensisijaisesti tarkastelemaan yrittäjämentoroinnin vaikutuksesta syntyviä muutoksia aktorin toiminnassa. Pääpaino muutosten kohdalla ovat näkyvät muutokset yrittäjien toiminnassa. Tutkimushaastatteluissa näkyvien muutosten merkitystä korostettiin ilmaisulla ”toiminnan konkreettinen muutos”. Tällä tarkoitetaan toiminnan muutoksia ja sellaisia muutoksia, jotka eivät ole jääneet vain ajatuksen tasolle. Vaikka pääpaino onkin konkreettisissa muutoksissa, ei tutkimuksessa jätetä huomioimatta myös ajatuksetasolla tapahtuneita muutoksia ja osaamisen kehittymistä.

Ihmisten suhtautumisessa ja halukkuudessa muutoksiin on huomattavia yksilöllisiä eroja: toiset tekevät rohkeitakin muutoksia elämässään hyvin usein, kun taas toiset harkitsevat muutosta kauan ja tekevät niitä harvemmin. Ihmiset vastustavat muutosta erityisesti silloin, kun se ei tapahdu heidän omasta aloitteestaan ja kun muutoksesta näyttää koituvan hyötyä jollekin muulle. Suurien organisaatioiden muutostilanteissa toimitaan usein virheellisesti näin: ihmiset eivät hyväksy sitä, että joku päättää heille tarpeellisista muutoksista kuulematta asiasta ensin heitä itseään. (Strömmer 1999: 89.)

Yksittäisen yrittäjän toiminnassa muutoksen syntyminen voisi ajatella olevan helpompaa, kun yrittäjä itsenäisesti päättää toimintansa suunnasta. Yrittäjämentoroinnin tarkoituksena on muun muassa kehittää yrittäjien toimintaa, mikä tarkoittaa ainakin jossakin määrin muutoksia heidän toiminnassaan. Mentoroinnissakin on mahdollista tilanne, jossa mentori pyrkii ohjaamaan aktoriaan tietynlaiseen muutokseen. Tilanne on mahdollinen varsinkin silloin, kun mentorsuhteessa vallitsee hierarkkinen epätasapaino ja asetelmaan liittyy oletus mentorin osaamisen ja kokemuksen erinomaisuudesta suhteessa aktorin vastaaviin ominaisuuksiin (Karjalainen ym. 2006: 97). Tällöin voi syntyä tilanne, jossa aktori vastustaa tai epäröi muutosta, joka se ei ole lähtenyt hänestä itsestään, mutta saattaisi silti olla erittäin kannattavaa hänen toimintansa kehittymiseksi. Mentorin on siis perusteltava hyvin muutoksen merkitys aktorille, jotta aktorin ymmärtäisi muutoksesta olevan hyötyä juuri hänelle itselleen. Puhtaasti aktorin omaaloitteisen ja mentorin tukeman muutos ehdotuksen voisi taas vastaavasti ajatella johtavan muutokseen vaivattomammin.

Suurin huolenaihe ihmisillä on muutoksen yhteydessä siihen liittyvät menetykset. Suurissa organisaatioissa huoli liittyy yleensä mahdollisiin irtisanomisiin. Yrittäjän kohdalla taas huoli liittyy enemmänkin siihen, mitä riskejä muutokseen liittyy. Kaikissa muutostilanteissa ihmiset myös pelkäävät usein myös omien voimavarojensa olevan riittämättömiä ja tämä luo esteitä muutokselle. (Strømmer 1999: 90).

Sovellan tutkimuksessani Paul Hersey'n ja Kenneth H. Blanchardin (1988: 3–4, 327–331) esittelemää teoriaa muutoksen eri tasoista. Heidän mallinsa pohjautuu alkuperäisesti organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin, mutta sama teoria on sovellettavissa myös yksittäisten pienyrittäjien ja heidän työntekijöidensä toiminnassa tapahtuviin muutoksiin, jotka tässä yhteydessä ovat seurausta mentoroinnista, johon pienyrittäjä on sitoutunut. Sovellankin siis muutosmallia nyt erityisesti yrittäjäaktoreiden kohdalla ilmenneisiin muutoksiin. Hersey'n ja Blanchardin muutosmallissa ihmisten muuttuminen jaetaan neljälle tasolle: 1. tiedon muutoksiin, 2. asenteiden muutoksiin, 3. käyttäytymisen muutoksiin ja 4. ryhmän tai organisaation suorituksessa ilmeneviin muutoksiin.



Kuvio 1. Hersey & Blanchard 1988. Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen vaikeusaste.

Tietoihin liittyvät muutokset ovat vietävissä ihmisissä helpoimmin läpi. Ihmiset omaksuvat uutta tietoa esimerkiksi lukemalla kirjoja, artikkeleita tai arvostettua henkilöä (esim. mentoria) kuuntelemalla. Uusien asenteiden kohdalla omaksuminen puhtaaseen tietoon verrattuna on jo hankalampaa. Asenteisiin liittyy aina joko positiivista tai negatiivista emotionaalista latausta. Koska tunteet vaikuttavat henkilön asenteisiin, on niitä vaikeampi muuttaa kuin puhdasta tietoa. (Hersey & Blanchard 1988: 327.)

Kolmannen muutoksen tason muodostaa tutkimuksessani painotetun konkreettiset käyttäytymisen muutokset. Käyttäytymiseen liittyvät muutokset ovat kahteen edelliseen tasoon verrattuna jo paljon hankalammin ja aikaa vievemmin vietävissä läpi. Ihmisten muutosvalmiudessa ilmenevät erot näkyvät selkeimmin tällä tasolla. Hersey ja Blanchard käyttävät kirjassaan tästä esimerkkinä yritysjohtajaa, jolla on tietoa alaisten päätöksentekoon sitoutumisen ja osallistumisen lisäämisen eduista. Johtajasta saattaa myös tuntua siltä, että tällainen osallistuminen parantaisi työntekijöiden suorituksia. Näistä sekoista huolimatta johtaja ei kykene delegoimaan ja jakamaan päätöksentekovastuuta alaisilleen. Tähän voi löytyä syy hänen oman uransa aikana

omilta esimiehiltään saamastaan kuvasta autoritäärisen johtamisen mallista. Aikaisempi kokemus vaikuttaa näin vahvasti yksilön käyttäytymisen muuttumattomuuteen. Yrittäjän toiminnan muutostilanteissa voidaan törmätä vastaavanlaisiin ongelmiin: tieto ja asenne ovat oikeat, mutta näkyviä tuloksia ei silti synny. (Hersey & Blanchard 1988: 327, Strömmer 1999: 90.)

Yksilön käyttäytymisen muuttaminen on vaikeaa, mutta vielä haastavampaa ja aikaa vievämpi prosessi on yrittää muuttaa ryhmän tai organisaation käyttäytymistä. Tässä jo pelkästään usean yksilön tuoma haaste on valtava. Suurissa organisaatioissa tämä tarkoittaa usein yritystä muuttaa vuosien saatossa kehittyneitä tottumuksia, tapoja ja perinteitä. Tutkimukseni kohderyhmän, pienyrittäjien kannalta ryhmän käyttäytymisen muutokseen liittyvät ongelmat eivät ehkä ole niin merkittäviä kuin yksilön käyttäytymiseen liittyvät. Osalla haastatelluista yrittäjistä on kuitenkin muutamia alaisia, jotka tuovat myös ryhmää koskevan muutoksen mahdolliseksi ja huomioitavaksi. Saattaa olla suurikin haaste yrittää muuttaa pienen, vaikkapa kolmen hengen yrityksen toimintatapoja. Toisaalta aikaperspektiivi vaikuttaa osaltaan asiaan: varsinkin mentorointiprojektiin osallistuneiden aktoreiden toiminta oli kestänyt vasta muutamia vuosia, joten ajan saatossa syntyneet pinttyneet tavat tuskin vielä vaikuttavat voimakkaasti muutokseen. (Hersey & Blanchard 1988: 327.)

2.2.2. Mentoroinnin hyödyt

Seuraavaksi tarkastelemme mentoroinnilla saatavia hyötyjä. Tässä kohdin on hyvä muistaa, että mentoroinnissa kaikki muutokset, hyödyt, eivät ole välittömästi havaittavissa, vaan osa niistä on nähtävissä vasta pidemmällä tähtäimellä (Nakari ym. 1998: 28). Lisäksi tarkastelemme myös sitä, millaisia tehtäviä mentoroinnilla oletetaan olevan hyötyjen tavoittelussa. Mentoroinnin ohjaussuhteen tehtävät voidaan jakaa kahteen ryhmään: uratehtäviin ja psykososiaalisiin tehtäviin. Uraa kehittävä tehtävä ei tarkoita vain johonkin työtehtävään pääsemistä, vaan tämän tehtävän yhteydessä urakehitys ymmärretään pitkäjänteisenä kasvu- ja oppimisprosessina. Psykososiaalisen tehtävän tarkoituksena on lisätä oppijan, aktorin, varmuutta omasta oppimisesta, mikä kehittää myös samalla hänen identiteettiään. Tällöin aktori sisäistää ne arvot, normit,

asenteet ja toimintatavat, joita hän kulloinkin työssään ja organisaatiossaan tarvitsee. (Kram 1983: 609–612.)

Onnistuneesta mentorointisuhteesta on hyötyä aktorille monella tapaa. Ensinnäkin, kun mentorsuhteessa on luottamus kohdallaan, aktorille avautuu mahdollisuus saada informaatiota, joka ei muuten olisi hänen käytössään (Tunkkari 2002: 50). Tapahtuu nopeaa oppimista, kun mentorin välittää eteenpäin aktorilleen pitkälliseen kokemukseen perustuvaa osaamista ja hiljaista tietoa. Mentorin kautta aktorille mahdollistuu myös tilaisuus rakentavaan palautteeseen, jonka kautta tapahtuu myös kehittymistä. Aktori saa myös mahdollisuuden kasvattaa osaamistaan sisäistämällä nopeammin toimintatapoja, asenteita ja normeja, jotka vallitsevat yrityksen organisaatiossa ja yrittäjäaktoriin kohdalla erityisesti hänen toimialallaan. Nopeampi urakehityskin mahdollistuu, kun mentori auttaa aktoriaan löytämään mentorprosessin kautta kehittymistä nopeuttavia tapoja. Mentori voi myös myötävaikuttaa aktorinsa urakehitystä, mentoroinnin päätyttyäkin. (Juusela ym. 2000: 32, Nakari ym. 1998: 28, Scandura & Tejada & Werther & Lankau 1996: 51–52.)

Vaikka kirjallisuudessa hyödyt esitetään usein aktoriin näkökulmaa painottaen, yleisesti mentoroinnilla haetaan hyötyä kuitenkin molemmille osapuolille, siis myös mentorille. Optimaalisin tilanne mentoroinnissa saavutetaan, kun tuloksena on molemminpuolinen oppiminen. Tällöin hyödynsaajana ovat sekä mentori että aktori. Usein kuitenkin ajatellaan, että mentori on antava ja aktori ottava, saava osapuoli. Edellä kuvatussa perinteisessä, mytologisessa ajattelumallissa mentorsuhde rakentuu juuri yksipuoliseksi, kun oppijana on vain aktori. Ajatus yhteisestä oppimisesta sen sijaan rohkaisee osapuolia ylittämään roolinsa ja olemaan vuorovaikutuksessa kollegiaalisesti. Yhteisen mentorprosessi voi tällöin synnyttää yhteistä oppimista ja muutosta. (Karjalainen ym. 2006: 1, Tunkkari 2002: 50–51.)

Nykyään positiivisen kehityksen puolesta puhuvat kansainväliset tutkimukset, joissa on osoitettu myös mentorin hyötyvän mentoroinnista. Tunkkari viittaa artikkelissaan ”*Mentorointi oppimisen menetelmänä; verkottuminen tukevalaisten valttina*” (2002) Ellisin & Granvillen ja Burken & McKeen tutkimuksiin, joissa mentorin hyötyjä on

tutkittu. Hyödyt liittyvät tässä työtyytyväisyyden lisäksi myös henkilökohtaiseen elämään ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Muita hyötyjä olivat kokemus hyvän statuksen saamisesta, kasvanut itseluottamus ja motivaatio. Mentorit kokivat saaneensa myös tyydytystä ja palkitsemisen tunnetta aktorilleen tarjoamasta avusta. (Tunkkari 2002: 51.)

Myös verkostoitumisen kannalta mentorointi tarjoaa mahdollisuuksia. Erityisesti juuri yrittäjien kohdalla tällä on suuri merkitys. Liiketoiminnan kannalta mentoroitavalle on tärkeää verkostojen laajeneminen ja tässä mentori voi tarjota avuksi omia henkilökohtaisia yhteyksiään ja verkostojaan. Toki myös mentori voi hyötyä aktorinsa suhdeverkostoista. Vuonna 1992 Ekonomiset aloittivatkin Suomessa mentorointitoiminnan, jonka yhtenä päätavoitteena oli muun muassa verkottuminen. Verkostoitumisen tavoitteen toteutumiseksi mentorsuhteessa vaaditaan ehdotonta molemminpuolista luottamusta. (Tunkkari 2002: 50.)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Tutkimuksen metodologiaa

Tämä tutkimus edustaa kvalitatiivista tutkimusta, tarkemmin määriteltynä case-tutkimusta. Case- eli tapaustutkimuksen avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, josta yksittäistapaus muodostaa osan. Aineistoa voidaan kerätä useita metodeita käyttäen mm. havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Tarkoituksena on yleensä ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 125–126, 180.)

Tutkittavaa kohdetta lähestytään tutkimuksessa fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan näkökulmasta. Tuomi ja Sarajärvi esittävät teoksessaan ”*Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*” (2002: 34) Laineen (2001) näkemyksen tästä lähestymistavasta. Siinä fenomenologisen lähestymistavan mukaan ihmiskäsityksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tieto perustuu muun muassa ymmärrykseen ja tulkintaa. Samassa teoksessa esitetään myös Heikkisen & Laineen (1997) näkemys fenomenologisen tutkimuksen kohteesta, joka perustuu merkityksiin, erityisesti inhimillisen kokemus merkityksiin. Myös tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella tutkittavaa kohdetta, yrittäjämentorointia sen kautta, miten haastateltavat itse kokivat mentorointiprosessinsa ja mitä he halusivat tuoda siitä esille. Yhteisöllisyyden merkitys nousi esille mentorointiprojektin pari- ja yhteistapaamisten myötä: Projektiin osallistuneet yrittäjät vaikuttivat toistensa kokemuksiin ja näkemyksiinsä näissä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Edellä esitetyn käsitteen, hermeneuttisuuden, ulottuvuutta fenomenologiseen tutkimukseen tulee sen tarpeen myötä, että tutkittavaa kohdetta on tulkittava jollakin tapaa. Hermeneuttisella ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkityksen

oivaltamista. Laineen (2001) mukaan hermeneuttinen ja fenomenologinen tutkimus rakentuu kahdesta tasosta, joista ensimmäisellä, perustasolla, vaikuttaa tutkittu elämä ymmärryksineen, ja toisella toteutetaan tutkimus ensimmäisestä tasosta. Tutkimusta voidaan kutsua tulkinnalliseksi tutkimukseksi, koska tulkinnan tarpeen myötä nousevat esille fenomenologisen tutkimuksen hermeneuttinen suuntaus. Tässä tutkimuksessa tulkintoja tehtiin niiden kokemusten ja näkemysten perusteella, joita haastateltavat esittivät mentoroinnista ja omasta mentorointisuhteestaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 34–35.)

Tutkimuksen aihe muodostuu naisyritysjyysmentoroinnista ja tutkimuksen case-projektiksi valittiin eräs Suomessa järjestetty, naisyrityäjille suunnattu mentorointihanke. Aineisto tutkimukseen kerättiin paljon informaatiota antavilla haastatteluilla, jotka toteutettiin teemahaastattelun, eli puolistrukturoidun haastattelun, ja syvähaastattelun välimuotoa. Tästä syystä haastateltavien lukumäärä oli pieni (8 henkilöä). Ennen haastattelujen toteuttamista laadittiin teemahaastattelun tapaan runko, jotta haastattelusta saatava aineisto vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Tästä huolimatta haastateltaville annettiin kuitenkin syvähaastattelun tapaan vapaus kertoa mentorprosessistaan perusteellisesti, jotta kaikki mentorointisuhteen taustalla vaikuttavat asiat tulisivat ja aineistoon saataisiin mahdollisimman paljon syvällistä tietoa. Tuomi & Sarajärvi (2002: 77) ovat esittäneetkin, että avoimuudessaan teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77–78.)

3.2. Empiirisen tutkimuksen aineisto

Seuraavaksi esitellään tarkemmin Naisyrityäjyyskeskus ry:n mentorointimalli ja sitä omassa toiminnassa hyödyntänyt, tämän tutkimuksen kohteeksi valittu case-projekti. Tämän jälkeen käydään läpi tarkempi kuvaus aineistosta, haastattelujen toteutus ja tulosten analysointitapa.

3.2.1. Naisyrittäjyyskeskuksen mentorointimalli ja tutkimuksen case-projekti

Naisyrittäjyyskeskus on kehittänyt ja tuotteistanut omanlaisensa mallin aloittelevien naisyrittäjien tueksi. Tämän mallin mukaisia, parimentorointiin perustuvia, mentorointiprojekteja on järjestetty ympäri Suomea sekä muissa maissa vuodesta 1998. Naisyrittäjyyskeskus alkoi toteuttaa syksystä 2005 lähtien myös ryhmämentorointia. Parimentoroinnista kokemuksia on sen sijaan jo useiden vuosien ajalta. Tässä tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti tarkastelemaan parimentoroinnin mukaista mallia, vaikka tutkittavien pariin välillä on esiintynyt ryhmämentorointia muistuttavaa toimintaa. Naisyrittäjyyskeskuksen mallissa mentorointi toteutetaan yleensä noin vuoden kestävinä projekteina, joihin parit valitaan hakemusten ja haastattelujen perusteella. Parien muodostuksessa hyödynnetään myös psykologisia testejä. (Naisyrittäjyyskeskus ry.)

Naisyrittäjyyskeskuksen parimentoroinnissa kokenut yrittäjä (mies tai nainen) tarjoaa aktorin alkavan yritystoiminnan tueksi yrittäjäosaamistaan, kontaktiverkostoja ja henkistä tukeaan. Tarkoituksena on auttaa aktoria välttämään alkuvaiheen haasteet ja karikat sekä suuntaamaan resurssinsa oikein. Tavoitteena on myös kehittää aktorin yrittäjävalmiuksia sekä vauhdittaa näin myös hänen yritystoimintaansa. Kahdenkeskisissä tapaamisissa osapuolet käyvät läpi aktorin liiketoimintaa: mentori neuvoo ja ohjaa, mutta päätöksenteko ja toteutus ovat aina aktorin itsensä vastuulla. Lisäksi mentorointisuhteelle asetetaan aina tavoitteet, kuten esimerkiksi uusien vaihtoehtojen löytäminen liiketoiminnan kehittämiseen. Tavoitteiden toteutumista seuraamalla voidaan myös seurata mentoroinnin onnistumista. Onnistunut suhde vaatii molemmilta osapuolilta avoimuutta, luottamusta ja sitoutuneisuutta. (Naisyrittäjyyskeskus ry.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin erään suomalaisen yrityspalvelukeskuksen järjestämän projektin pohjalta. Kyseinen yrityspalvelukeskus toimii paikkakuntansa aloittavien yrittäjien neuvonta- ja palvelukeskuksena. Yrityspalvelukeskuksella on oma naisyrittäjyyden edistämishanke, joka on osa sen naisasiakkailleen tarjoamaa neuvontaprosessia. Tähän kuuluu myös heidän ja TE-keskuksen yhdessä toteuttama,

Naisyrittäjyyskeskuksen malliin perustuva mentorointiprojekti. Projekti käynnistyi virallisesti elokuussa 2003, mutta varsinaiseen mentorointiin päästiin vasta vuoden 2004 alusta. Tavoitteena oli saada ensi-sijaisesti kyseisen maakunnan alueella naisyrittäjien aloittamat liiketoiminnot vakiintumaan, työpaikat säilymään (edes yrittäjän itsensä), yrittäjämäinen toimintatapa vahvistumaan, kannattavuus paranemaan ja mahdolliset pysyvät yhteistyöverkostot kehittymään. (Case-projektiorganisaation internetsivut.)

Projektiin lähti mukaan aktoreiksi 15 naisyrittäjää, joille kaikille valittiin oma mentori. Enemmistö viidestätoista mentorista oli naisia, mutta mukana oli myös miehiä. Varsinainen kohderyhmä oli yrityspalvelukeskuksen neuvontaprosessin kautta yritystoimintansa aloittaneet naisyrittäjät, mutta myös muilla samoihin aikoihin seutukunnalla toimintansa aloittaneilla naisyrittäjillä oli mahdollisuus osallistua projektiin. Ehtona osallistumiselle oli kaikkien kohdalla se, että yritystoiminnan oli oltava kestänyt vähintään yhden ja enintään kolme tilikautta, ja että yrittäjä tai yritys työllisti 1–5 henkeä. Yrittäjällä oli myös oltava perusvalmiudet tietotekniikan hyödyntämiseen, jotta sähköinen yhteydenpito ja etäkoulutus olisivat olleet mahdollisia. Kuten kaikissa mentorointisuhteissa, oli tässäkin projektissa perusedellytyksenä se, että osallistujalla on aito halu kehittää itseään ja yritystoimintaansa ja hän oli myös sitoutunut projektiin. (Case-projektiorganisaation internetsivut.)

Mentorointiprojektin alussa syksyllä 2003 toiminta aloitettiin projektista tiedottamalla. Tämän jälkeen suoritettiin haku- ja valintaprosessi. Parien muodostamisessa käytettiin apuna naisyrittäjyyskeskuksen mallin mukaisesti psykologisia testejä, jotta saatiin muodostettua mahdollisimman yhteensopivia pareja. Tämän jälkeen suoritettiin alkuvalmennukset Naisyrittäjyyskeskuksen asiantuntijan avustuksella. Varsinainen mentorointi eli parien ensimmäiset tapaamiset ja yleisvalmennus aloitettiin alkuvuodesta 2004. Varsinainen mentoritoiminta kesti puolitoista vuotta. Projekti päättyi elokuussa 2005. Tarkoituksena olisi kuitenkin jatkossa saada yrittäjämentorointi elämään toimivana käytäntönä yrittäjyyttä tukevana ja kehittäväenä toimintana. (Case-projektiorganisaation internetsivut.)

3.2.2. Aineiston taustatietoa ja haastatteluiden toteutuksesta

Tämän tutkimuksen aineisto pohjautuu siis edellä esiteltyyn naisyrittäjille suunnattuun mentorointiprojektiin, siihen osallistuneiden aktoreiden ja mentoreiden haastatteluihin. Tutkimushaastatteluihin lupautui kahdeksan henkilöä, jotka kaikki ovat yrittäjiä. Haastatellut henkilöt muodostivat neljä mentorparia. Kaksi haastatelluista pareista oli omien paritapaamistensa lisäksi kokoontunut muutaman kerran myös neljän hengen mentorointitapaamisiin. Tässä kohdin tapaamiskerrat olivat jääneet kuitenkin niin vähäisiksi, ettei voida puhua varsinaisesta ryhmämentoroinnista. Tutkimuksen kohteena ollut mentorointiprojekti perustui virallisesti naisyrittäjien parimentorointiin. Vaikka projektin lähtökohtaisena ideana on siirtää kokemuksen myötä syntynyttä tietoa erityisesti naisyrittäjältä toiselle naisyrittäjälle, osallistui projektiin myös miehiä. Myös osa haastatteluun osallistuneista henkilöistä oli miehiä. Projektiin päätettiin sallia osallistuvan myös miehiä, koska osa aktoreista oli toivonut mentorikseen nimenomaan miesyrittäjää. Mentoparien osapuolet eivät välttämättä toimineet samalla toimialalla, mutta myös tällaisia pareja löytyi. Haastattelut suoritettiin keväällä 2006. Seuraavaksi esitellään tutkimushaastattelun runko ja haastatteluiden toteutus.

Aineiston kokoamiseksi haastateltiin siis kahdeksaa mentorointiin osallistunutta henkilöä. Jokainen haastattelu suoritettiin henkilökohtaisesti ja kahden kesken kunkin haastateltavan kanssa. Aktorit ja mentorit eivät siis tavanneet toisiaan haastatteluiden yhteydessä. Kuten aiemmin kävi ilmi, tutkimushaastatteluita varten laadittiin haastattelurunko, jossa oli etukäteen asetettu kysymyksiä, jotka ohjasivat haastatteluiden aihepiirejä ja varmistivat näin, että haastatteluiden sisältö vastaisi tutkimusongelmaa. Haastattelurunko oli koko ajan esillä haastatteluissa, niin että myös haastateltavat saattoivat halutessaan tutustua ja palata siihen. Vaikka haastattelukysymykset olivat esillä haastattelussa, annettiin haastateltaville kuitenkin syvähaastattelun käytäntöä noudattaen mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti oma näkemyksensä asioista. Haastattelurungon tarkoituksena oli lähinnä toimia keskustelua ohjaavana tekijänä, jotta haastateltava olisi saatu kertomaan tutkimuksen kannalta olennaisista asioista.

Haastattelurunko oli jaoteltu viiteen erilliseen aihealueeseen, joiden jokaisen alle oli koottu aiheita täsmentäviä kysymyksiä. Ensimmäisen osan muodostivat kysymykset, joilla oli tarkoitus selvittää tarkemmin haastateltavien yrittäjä- ja koulutustaustaa. Tässä kohtaa haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, miksi ja miten he päätyivät mukaan kyseiseen mentorointiprojektiin. Seuraavan aihealueen kysymykset käsittelivät tavoitteita: Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaisia itsenäisiä tavoitteita heillä oli mentoroinnin suhteen ja millaisiin tavoitteisiin he päätyivät yhdessä parinsa kanssa. Hyvin usein sekä mentorit että aktorin käsittelivät vastauksissaan aktoria koskevia tavoitteita ja siksi tässäkin tutkimuksessa fokuoitiin erityisesti aktoriin. Tavoitteita käsittelevässä osassa haastateltavia pyydettiin myös kertomaan tarkemmin tavoitteiden asettamisprosessista, mistä tavoitteet syntyivät, millaisilla työskentelymetodeilla niitä lähdettiin toteuttamaan ja muuttuivatko tavoitteet mentorointiprosessin aikana. Lopuksi tiedusteltiin haastateltavien näkemystä siitä, saavutettiinkö päämäärät ja olivatko he ylipäättään tyytyväisiä asetettuihin tavoitteisiin.

Tavoitteiden käsittelyn jälkeen siirryttiin muutoksiin, joita tavoitteilla ja koko mentoroinnilla pyrittiin saavuttamaan. Myös tässä kohtaa vastaukset keskittyivät enemmän aktoriin. Muutosten käsittelyn yhteydessä haastattelurungossa sovellettiin tutkimuksen teoriaosuudessa tarkemmin esiteltyä Paul Hersey'n ja Kenneth H. Blanchardin (1988: 3–4, 327–331) esittelemää mallia muutosten eri tasoista organisaatioissa, jossa ihmisissä tapahtuvat muutokset jaotellaan neljälle tasolle. Myös kysymyksissä muutokset jaoteltiin konkreettisesti näkyviin muutoksiin sekä tieto- ja asennetason muutoksiin. Ryhmätason muutosten käsittely jäi monen haastattelun kohdalla vähäiseksi, koska moni haastateltavista edusti yksinyrittäjiä, joilla ei ollut itsensä lisäksi muuta henkilöstöä yrityksensä palvelussa. Muutoksia tarkasteltaessa haluttiin tiedustella myös haastateltavien näkemyksiä aktoreiden vielä kehittymässä olevista muutoksista sekä muutoksista, joihin ei alun perin tähdätty, mutta jotka tapahtuivat ikään kuin itsestään mentorointiprosessin aikana. Muutosten kohdalla haastateltavia kehoitettiin, jos mahdollista jakamaan muutokset vielä sen perusteella, mitkä muutoksista tapahtuivat yrittäjän työssä ja mitkä yksityiselämässä, esimerkiksi niissä asioissa, joihin yrittäjäyys varsinkin naisilla vaikuttaa kuten perhe-elämä tai vapaa-aika. Tässä kohdin oli huomioitava että, yksityiselämän käsittely on monelle

henkilökohtainen asia ja tämä oli yksi niistä syistä, minkä vuoksi haastateltaville oli taattava, että haastattelut käsitellään tutkimuksen raportoinnin yhteydessä täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Neljännän aihealueen kysymykset käsittelivät parin mentorointisuhdetta ja käsityksiä yleensä mentoroinnista. Osapuolia pyydettiin kuvailemaan ja arvioimaan mentorointisuhdettaan oman käsityksensä mukaisesti sekä pohtimaan samalla onnistumisien ja epäonnistumisien taustalla vaikuttaneita tekijöitä. Tässä vaiheessa haastateltavat kertoivat myös omasta ja parinsa persoonasta ja niiden vaikutuksista henkilökemioden toimivuuteen. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää projektiin osallistuneiden käsityksiä ja näkemyksiä siitä, mitä mentorointi heidän mielestään tarkoitti ja millaiset odotukset olivat heidän mielestään realistisia mentoroinnin suhteen. Odotusten yhteydessä otettiin esille näkemykset mentorin ja aktorin rooleista. Samalla haastateltavia pyydettiin vielä pohtimaan ikäeron, sukupuolen ja osapuolten eri toimialojen vaikutusta mentoroinnin onnistumiselle. Haastattelun lopussa, viidennessä osassa, haastateltavia pyydettiin kertomaan tarkemmin kyseisestä projektista ja arviomaan sen onnistumista. Projektin arvioinnin yhteydessä haastateltavat pohtivat myös syitä sille, miksi tietyissä asioissa onnistuttiin tai epäonnistuttiin.

3.2.3. Tulosten analysoinnin kuvaus

Tulosten analyysivaihe aloitettiin nauhoitettujen haastattelujen litteroimisella. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta poimittiin kahden aktorin ja kahden mentorin haastattelut syvällisempää analyysia varten. Nämä neljä henkilöä muodostivat kaksi mentorparia. Haastattelujen analysoinnissa keskityttiin tarkastelemaan usein esiin nousevia ja ehkä muissakin haastatteluissa toistuvia teemoja. Vaikka tarkoituksena oli selvittää, toistuivatko samat asiat eri haastateltavien puheenvuoroissa, haluttiin samalla myös tarkastella, millaisia yksilöllisiä, toisistaan poikkeavia kokemuksia haastateltavilla oli. Kukin neljästä haastateltavasta kertoi omiin kokemuksiinsa perustuvan tarinansa mentorointiprojektista.

Analysointivaiheessa kunkin henkilön haastattelussa esille tulleet asiat jaettiin haastattelurungon mukaan teemoihin. (1) Esittelyosan lisäksi neljä muuta teemaa muodostuivat (2) tavoitteista ja työskentelymuodoista, (3) mentoroinnista seuranneista muutoksista, (4) mentorointi-käsitteen ymmärtämisestä ja oman mentorointisuhteen arvioinnista sekä lopuksi (5) haastateltavien projektin arvioinnista. Haastatteluja tarkasteltaessa yksilötasolla haluttiin niistä selvittää nimenomaan haastateltavien oma näkemys asioista, omasta mentorointisuhteesta ja projektista, arvioimatta tässä kohtaa mielipiteiden oikeellisuutta tai merkitystä. Vasta lopuksi muodostettiin synteesi, jossa oli mukana varsinaista analyysia ja tapausten vertailua. Synteesissä pyrittiin analysoimaan syvällisemmin haastateltavien mielipiteitä ja käsityksiä sekä löytämään niitä tekijöitä ja asioita, jotka vaikuttivat haastateltavien mielipiteiden ja käsitysten taustalla. Samalla pyrittiin löytämään vastauksia kysymyksiin koskien mentorointisuhteiden epäonnistumisia ja onnistumisia. Samalla vertailtiin myös kokemusten yhteneväisyyksiä ja eriäväisyyksiä. Lisäksi tarkasteltiin myös henkilökemioiden toimivuutta ja niiden vaikutusta mentorointisuhteessa.

Kun näihin neljään kahdeksasta haastattelusta oli paneuduttu syvällisemmin, siirryttiin tarkastelemaan neljää jäljellä olevaa, vielä analysoimatonta haastattelua. Myös nämä neljä henkilöä muodostivat kaksi mentorparia. Nämä haastattelut analysoitiin neljää edellistä ”väljemmin”. Tarkoituksena oli lähinnä täydentää jälkimmäisten haastattelujen pohjalta muodostettua synteesiä poikkeavilla tai aikaisempia haastatteluja tukevilla kokemuksilla.

3.3. Tutkimustulosten analysointi

Kuten edellä kävi ilmi, tutkimukseen osallistuneille haastateltaville luvattiin haastattelujen yhteydessä, että he voivat osallistua tutkimukseen täysin anonymisti. Henkilöt kertoivat hyvin avoimesti kokemuksistaan, joten on siitäkin syystä tärkeää raportoida tulokset täysin nimettömästi. Tutkimustulosten selkeän esittämisen kannalta on kuitenkin mielekäästä esittää neljä syvällisemmin analysoitua haastattelua omina kokonaisuuksinaan, jotka vasta yhteenvedossa nivoutuvat yhteen kaikkien muiden suoritettujen haastatteluiden kanssa. Tästä syystä jokaisen neljän henkilön haastattelu on

esitelty peitenimiä käyttäen omina kokonaisuuksinaan. Ensimmäisen parin kohdalla aktorin henkilöllisyys korvataan koodilla A.1 ja mentori vastaavasti koodilla M.2. Toisen pari kohdalla nimet korvataan samaan tapaan koodeilla A.2 ja M.2.

3.3.1. Aktori A.1

A.1 on toiminut vähittäiskaupanalan yrittäjänä vuodesta 2002. Hänen yrityksensä kuuluu kansainväliseen franchising-ketjuun, jonka tuotteet ovat trendikkäitä merkkituotteita. Yrittäjäksi kyseiselle toimialalle hän päätti ryhtyä omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta alan trendikkäitä tuotteita kohtaan. A.1:lla on koulutus aivan toiselta alalta, kuin millä hän tällä hetkellä toimii yrittäjänä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistään hän työskenteli esimiestehtävissä koulutustaan vastaavalla alalla. Päätös lähteä yrittäjäksi oli hänen mielestään rohkea, mutta hän koki, että uuden toimialan kautta hänellä oli mahdollisuus tehdä sitä, mitä todella oli halunnut. Yrityksen alkuvaihe oli melko vaikea, koska brändi oli ihmisille tuntematon ja asiakkaita oli siksi vaikea tavoittaa. Haastatteluhetkellä yrityksellä oli jo joitakin toimintavuosia takana ja tilanne oli alkanut vakautua. Ensimmäinen voitollinen tilikausi oli jo takana.

Ensimmäisen kerran A.1 tutustui oman mentorointiprojektiinsa postin kautta tulleen mainoskutsun välityksellä. Hän kertoi kiinnostuneensa projektista mainoksen kautta, mutta ei vielä siinä vaiheessa tehnyt päätöstä osallistumisesta ja myönsi jopa unohtaneensa asian muutaman päivän kuluttua. Hieman myöhemmin järjestävän tahon puolelta eräs henkilö oli muiden asioiden tiimoilta yhteydessä A.1:teen ja tiedusteli samalla hänen kiinnostusta osallistua mentorointiprojektiin. Tässä vaiheessa A.1 kertoi innostuneensa asiasta ja lupautui näin mukaan.

Tavoitteet ja työskentelymetodit oman mentorparin kanssa

Heti osallistumispäätöksen tehtyään A.1 alkoi pohtia, mitä mahdollisuuksia projekti voisi hänelle tarjota. Ensimmäisenä ajatuksena hänelle tuli, että tätä kautta hänelle tarjoutuisi mahdollisuus parantaa ja kehittää yrittäjäsuhdeverkostojaan omalla

paikkakunnallaan. A.1 oli alun perin lähtöisin toiselta paikkakunnalta ja muuttanut yrityksensä perustamisen yhteydessä nykyiselle asuinpaikkakunnalle.

Tarkempia tavoitteita mentoroinnille A.1 kertoi asettaneensa projektin alussa ensimmäisen paritapaamisen yhteydessä. Järjestävä taho pyysi osallistujia kirjaamaan paperille niitä tavoitteita, joita mentorpari lähtisi yhdessä työstämään. A.1 kertoi, että he kirjasivat mentorinsa kanssa hänelle noin neljä tai viisi päämäärää, joihin he mentoroinnilla halusivat tähdätä. Samassa yhteydessä he pohtivat myös alustavasti keinoja ja toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi he pohtivat, miten tavoitteiden toteutumisen seuraaminen toteutettaisiin. Listaa noudattaen oli työskentelyn edetessä mahdollista seurata, mitkä tavoitteet on saavutettu. Tämä lista toimi siis ikään kuin parityöskentelyn punaisena lankana. Säännöllisesti työskentelyn edetessä A.1 raportoi mentorilleen tilannekatsauksen siitä, missä tavoitteiden kanssa mennään. Lisäksi järjestävä taho kehotti osallistujia kirjoittamaan raportteja työskentelyn edistymisestä.

A.1:n mukaan kaikki listatut tavoitteet tulivat häneltä itseltään. Hän arvioi silloin, että tavoitteet olisi täysin realistista toteuttaa, eivätkä ne hänen mielestään sisältäneet liiallisia odotuksia. Hän piti tavoitteita selkeinä ja ne kumpusivat hänestä selkeästi yrityksen sen hetkisestä tilasta. A.1 kertoi mentorinsakin olleen tietoinen hänen yrityksensä tilasta ja uskoi myös mentorin olleen yksimielinen hänen kanssaan siitä, että tavoitteet olivat oikean suuntaisia. Lisäksi A.1 uskoi, että mentori olisi ilmaissut hänelle, jos tavoitteissa olisi ollut mentorin mielestä ollut korjattavaa.

Selkeäksi ykköstavoitteeksi A.1:n mielestä muodostui liikevaihdon kasvattaminen. Hän toivoi, että liikevaihto olisi mahdollista jopa tuplata. Liikevaihtoa päätettiin lähteä nostamaan myynnin kasvattamisella ja samalla myös kannattavuutta haluttiin parantaa. Myös markkinointia päätettiin kehittää ja kohderyhmän segmentointiin kiinnittää entistä enemmän huomiota. A.1 kertoi, että keskustelivat melko paljon mentorin kanssa markkinoinnista ja sen tärkeydestä. Mentori oli A.1:n kanssa markkinoinnin suhteen samoilla linjoilla ja kannusti panostamaan siihen riittävästi. Kertoessaan markkinoinnista käydyistä keskusteluista tarkemmin A.1 totesi mentorin kuitenkin,

kannustuksesta huolimatta, kehottaneen häntä olemaan tarkkana markkinointiin käytettävien kulujen suhteen ja kehottanut A.1:n mielestä häntä asiassa ehkä liialliseenkin säästeliäisyyteen.

Mentoripari keskusteli myös A.1:n yrityksen tuotevalikoimasta. Tässä asiassa tavoitteisiin tai varsinaisiin muutossuunnitelmiin keskusteluilla ei kuitenkaan pyritty, koska aktorin yritys kuului ketjuun, joka sääteli hyvin paljon yrittäjiensä toimintaa niin valikoiman kuin markkinoinninkin suhteen. Lisäksi A.1 halusi huomioida tavoitteissa myös oman työssäjaksamisensa ja pohtia suunnitelmia myös sen asian suhteen. Tätä osa-aluetta käsiteltiin loppujen lopuksi kuitenkin hyvin vähän. A.1 kertoi mentorin lähinnä vain kannustaneen häntä huolehtimaan itsestään, mutta ei antanut asian suhteen mitään erityisiä vinkkejä. A.1:n mielestä mentori suhtautui jopa ehkä hieman kyseenalaistavasti yrittäjien loman tarpeeseen. A.1 oletti, että mentorin mielestä aloittavilla yrittäjillä ei oikeastaan olisi ollut edes varaa pitää lomaa. Tämä mielipide saattoi A.1:n arvion mukaan juontaa juurensa mentorin oman yrittäjäuran alkuaikojista: koska mentorilla ei ehkä ollut tuolloin itsellä mahdollisuutta erityisemmin lomailta, hän ei olisi suonut sitä muillekaan vastaavassa tilanteessa oleville. A.1 kertoi ottaneensa työssäjaksamisen omalle vastuulleen ja löytäneensäkin liikunnan ja vapaa-ajan vieton puolesta itselleen toimivia ratkaisuja.

A.1 ei osannut sanoa varmaksi, asettiko hänen mentorinsa itselleen tavoitteita projektin suhteen. Hän oletti, että jos mentori oli asettanut myös itselleen tavoitteita, osa niistä liittyi varmastikin siihen, kuinka projektin kautta mentori kykenisi jakamaan mahdollisimman hyvin omaan kokemukseensa perustuvaa tieto-taitoa eteenpäin. A.1 ei osannut vastata siihen, oliko mentori asettanut itselleen niin sanotusti itsekkäitä, oman hyödyn tavoitteluun perustuvia tavoitteita, koska aiheesta ei koskaan keskusteltu.

A.1 kertoi olleensa tyytyväinen hänelle asetettuihin tavoitteisiin, koska niin monella osa-alueella tapahtui muutoksia. Pohtiessaan tarkemmin mentoroinnin merkitystä tapahtuneiden muutosten taustalla, hän tuli kuitenkin siihen tulokseen, että moni toteutuneista muutoksista olisi tapahtunut ilman projektiin osallistumistakin. Tosin, vaikka mentoroinnilla ei olisi ollut suoraa ja välitöntä vaikutusta tapahtuneisiin

muutoksiin, sillä oli kuitenkin hänen mielestään niin sanottua välillistä vaikutusta asioihin. Tämän hän perusteli sillä, että kun hänen täytyi valmistella aiheita ja pohtia käsiteltäviä asioita etukäteen ennen paritapaamisia, hänellä oli ”pakottava” motiivi istua alas miettimään syvällisemmin yrityksensä tilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia. Ilman tätä mentoroinnin vaatimaa ajatustyötä, hän tuskin koskaan olisi niin tarkasti paneutunut edellä mainittuihin asioihin. Lisäksi hän piti hyvänä asiana sitä, että joutui projektin alussa päättämään tavoitteista ja samalla pohtimaan myös keinoja niiden saavuttamiseksi. Kirjatessaan ne ”mustaa valkoiselle” hän ikään kuin koki sitoutuvansa tavoitteiden työstämiseen paremmin. Vahva sitoutuminen ohjasi toimimaan yhä enemmän tavoiteorientoituneesti. Hän vertasi omaa mentorointityöskentelyään työkaluksi, joka auttoi häntä sellaisten päämäärien saavuttamisessa, joihin olisi täytynyt tähdätä joka tapauksessa, olisi hän osallistunut projektiin tai ei. Asioiden ”pakollinen” prosessointi vaikutti hänestä siis ainakin muutosten taustalla.

A.1:n mukaan suurin osa tavoitteista saavutettiin, vaikkakin osa toteutuneista lopputuloksista ei vastannut täysin sitä mitä alun perin oli suunniteltu. Pääsääntöisesti muutokset kuitenkin vastasivat tavoitteisiin. Itse tavoitteet eivät kuitenkaan muuttuneet matkan varrella. Myös toteutumattomiksi jääneitä asioita käsiteltiin mentorin kanssa, joten yhtäkään tavoitetta ei unohdettu. Tehdessään lopullista yhteenvetoa, hän totesi kaikilla tavoitelluilla osa-alueilla tapahtuneen positiivista kehitystä, eikä mikään tavoite ei jäänyt täysin käsittelemättä. Hän kertoi olevansa lopputulokseen aivan tyytyväinen.

Muutokset

Kuten edellä kävi ilmi projektin aikana A.1:n yrityksessä tapahtui muutoksia. Muun muassa, vaikka ykköstavoitteeksi asetettua liikevaihdon tuplaamista ei aivan A.1 mukaan saavutettu, siitä ei kuitenkaan jääty kauas ja yrityksen taloudellinen tilanne oli aivan erilainen kuin toiminnan alkuvuosina. Pohtiessaan haastattelun edetessä muutoksia tarkemmin A.1 kallistui kuitenkin yhä enemmän sille kannalle, ettei läheskään kaikkia tapahtuneita muutoksia voinut pitää mentoroinnin seurauksena, vaikka ne tapahtuivatkin projektin aikana. Muun muassa sitä, että A.1:n yritys muutti toimipaikkaansa mentorointiprojektin aikana kaksi kertaa, ei voinut pitää A.1:n mukaan

mentoroinnin seurauksena, koska muutosta oli päätetty jo ennen projektin alkua. Muutto oli oikeastaan pakollinen toimenpide, koska ensimmäinen, vanha toimitila todettiin liian isoksi ja kalliiksi, eikä sen sijainti ollut paras mahdollinen. Nämä kaikki epäkohdat vaikuttivat luonnollisesti heikentävästi yrityksen tulokseen.

Muuttamisesta seurasi yritykselle välittömästi etua ja positiiviset muutokset alkoivat näkyä heti sen jälkeen, kun yritys muutti ensimmäisiin väliaikaisiin tiloihinsa: myyntituloksissa tapahtui edistymistä, koska uusien tilojen myötä oli helpompi tavoittaa oikea kohderyhmä ja asiakkaat. Haastatteluhetkellä yritys oli toiminut viisi vuotta ja vasta siihen mennessä alkuajan tappiot oli saatu kuitattua. A.1 oletti, että voitolliseen tulokseen olisi voitu päästä jo aiemminkin, jos toimitilat olisivat alusta alkaen olleet paremmat. Mentoroinnin seurauksena tapahtuneista tietotason-muutoksista puhuttaessa aktori kuitenkin kertoi oppineensa ymmärtämään myös sen, ettei pelkkä yrityksen hyvä sijainti yksinomaan riitä, vaan myös markkinointiin on panostettava.

Vaikka muuttoa ei voinutkaan pitää mentoroinnin ansiona, A.1 kertoi kuitenkin keskustelleensa asiasta mentorinsa kanssa. A.1:n mukaan mentori oli muuton yhteydessä korostanut toistuvasti sitä, etteivät vuokratulot saisi nousta entisestä muuton jälkeen. Mentorin mielipiteillä ei kuitenkaan ollut tässä asiassa merkitystä, koska A.1 oli päättänyt toteuttaa muuton heti hyvän mahdollisuuden tarjoutuessa, huolimatta siitä, että mentori olisi kehottanut häntä vielä harkitsemaan asiaa. Hän kertoi jopa ihmetelleensä mentorinsa hieman vastustelevaa suhtautumista muuttoon ja pohti samalla, kehottiko mentori seuraamaan vuokratuloja vain, koska koki velvollisuudekseen puuttua mentorin roolissa asiaan jotenkin tai kommentoidakseen asiaan jotenkin, ilman, että olisi todella edes pohtinut asiaa.

Kysyttäessä A.1:ltä, tapahtuiko mentoroinnin seurauksena hänen yksityisessä, yritystoiminnan ulkopuolisessa elämässä muutoksia, hänelle ei tullut mieleen yhtäkään sellaista. Hänen mukaansa he eivät mentorin kanssa juurikaan keskustelleet tähän liittyvistä asioista. Lisäksi hän kertoi olevansa niin yrittäjähenkinen persoona, ettei priorisoinut vapaa-ajan järjestämiseen liittyviä teemoja muiden edelle, vaikka olikin huomionut tavoitteissa myös omasta jaksamisesta huolehtimisen. Yrityksen tilanne oli

kuitenkin nykyään niin hyvä, että se mahdollisti osa-aikaisten työntekijöiden palkkaamisen, mikä taas mahdollisti A.1:lle järjestää oman vapaa-aikaa. Hän ei kuitenkaan kertomansa mukaan pystynyt vapaa-ajallakaan täysin irtaantumaan yrityksensä asioista.

A.1 luokitteli asennetason muutoksiin sen, että mentorointiprojektin vuoksi hänen oli opeteltava varaamaan erillistä aikaa yrityksensä asioiden miettimiseen ja suunnittelemiseen. Hän kertoi näinä hetkinä todella keskittyneensä asioiden käsittelyyn ja pohtineensa, kuinka tavoitteet saavutetaan. Istuessaan kotona papereiden kanssa hänen oli pakko syventyä siihen, missä mennään ja seurata, edistytäänkö tavoitteiden kanssa. Ilman projektia hän tuskin olisi alkanut uhrata niin paljon aikaa ja vaivaa asioiden käsittelyyn ja pohtimiseen. Mentorointi velvoitti häntä pysähtymään ja miettimään perin pohjin yrityksensä asioita. Paritapaamisista piti myös projektin ohjeistuksen mukaan kirjoittaa raportteja, joissa esimerkiksi mainittiin tapaamispaikka, tapaamisiin käytetty aika ja mitä asioita oli yhdessä parin kanssa käyty läpi. Myös raporttien kirjoittaminen A.1 mukaan velvoitti häntä näkemään vaivaa asioiden työstämiseen sekä ennen paritapaamisia ja että niiden jälkeen.

Käytyään läpi mentorointiprojektin A.1 koki saaneensa myös varmuutta yrittäjänä ja lisää uskoa omaa yritystään kohtaan. Hänen kertoi, että pohtiessaan alkuvaiheen vaikeuksia jälkeenpäin, hänestä tuntui, että monet asiat olisi voitu tehdä toisin ja siten samalla olisi voitu välttää eteen tulleet ”karikot”. Hän uskoi, että jos hänellä olisi ollut heti alkuvaiheessa mentori tai muu vastaava tukihenkilö apuna ja keskustelukumppanina, monilta alkuvaiheen ongelmilta olisi ehkä mahdollisesti välttytty tai ne olisi saatu paremmin ratkaistua. Hän kuitenkin kertoi, että haastatteluhetkellä tilanne on huomattavasti parempi kuin alkuaikoina, vaikka edelleen piti jaksaa tehdä paljon töitä yrityksen eteen.

Tapahtuiko verkostoitumista

Kuten aiemmin kävi ilmi, A.1:llä oli yhtenä tavoitteena päästä projektin kautta paremmin verkottumaan paikkakuntansa yrittäjien ja yritysmaailmassa muuten

vaikuttavien henkilöiden kanssa. Itse hän käytti tästä ilmaisua, että hänelle oli tärkeää päästä mukaan ”piireihin”. Hän oletti mentorinsa kautta saavansa mahdollisuuden tutustua yrittäjyyden kannalta ”oikeisiin” ja tärkeisiin ihmisiin. Suunnitelma ei kuitenkaan onnistunut hänen toivomallaan tavalla ja hän ei kokenut saaneensa mentoriltaan tässä minkäänlaista apua. A.1 mukaan verkottoituminen tapahtui hänen kohdallaan ensisijaisesti asiakaskontaktien ja paikkakunnan yrittäjänäisten yhdistykseen liittymisen kautta. Hänen mukaansa myös muita mentorointiprojektissa mukana olleita aktoreita liittyi tai oli jo aiemmin liittynyt mukaan paikkakunnan yrittäjänäisten yhdistykseen.

Pohdintaa mentoroinnista yleisellä tasolla ja oman mentorsuhteen kuvailua

A.1 kuvaili mentoriaan ihanaksi persoonaksi ja hänen mielestään heidän henkilökemiansa toimivat hyvin. Hän kertoi myös arvostavansa mentoriaan yrittäjänä, koska mentorin kokemus perustui vahvaan yrittäjätaustaan. A.1 mielestä oli lisäksi hyvä asia, ettei hän tuntenut mentoriaan entuudestaan ja eikä mentorin kuulunut hänen lähipiiriinsä tai kilpailijoihin. Hän arvosti mentorissa myös sitä, että pystyi puhumaan tälle asioistaan avoimesti ja luottamuksella. Heidän mentorsuhteessa kyettiin käymään avointa keskustelua, eikä A.1:n mielestä heillä ollut asioita, joita he olisivat erityisesti salailleet toisiltaan. He muun muassa keskustelivat avoimesti mentorilla pian edessä olevasta eläkkeelle siirtymisestä ja mahdollisesta sukupolvenvaihdoksesta.

A.1 olisi kuitenkin toivonut mentoriltaan aggressiivisempaa ja kyseenalaistavampaa otetta mentorina ja pohtikin, oliko mentorin rooliinsa nähden hieman liian lempeä persoona. Toisaalta A.1 kyseenalaisti, oliko mentorilla riittävästi motivaatiota työskennellä mentorsuhteessa. Vaikka A.1 oli järjestävän tahon kanssa samaa mieltä siitä, että aktorin tuli olla mentorsuhteessa aktiivisempi osapuoli, olisi hän kuitenkin toivonut mentoriltaan aktiivisempaa otetta. Lisäksi hän totesi, ettei kyennyt omien sanojensa mukaan mainitsemaan mitään sellaista lisäarvoa, jonka olisi saanut siitä, että hänen mentorinaan toimi juuri tämä henkilö.

Hän kertoi saaneensa mentorista juttukumppanin, jollaista oli toivonut, mutta koki, ettei mentori tarjoamastaan juttuseurasta huolimatta, ollut riittävän kiinnostunut hänen yrityksensä ongelmista ja asioista, joita hän olisi mentorsuhteessa halunnut käsitellä. A.1 odotti mentoriltaan vakavampaa suhtautumista hänen asioihinsa ja koki loukkaavana, että mentori oli osoittanut jopa jonkinlaista välinpitämättömyyttä hänen esittämiään asioita kohtaan. Hänestä tuntui, ettei tuskin koskaan saanut tapaamisissa käsiteltyä yrityksensä taloudellisia asioita. Kun hän esimerkiksi oli eräässä paritapaamisessa yrittänyt esitellä tuloslaskelmaansa, mentori oli vain vilkaissut sitä, siihen sen enempää paneutumatta.

A.1 kertoi pyrkineensä itse työskentelemään aktiivisesti mentorsuhteen hyväksi, mutta välillä panostus tuntui hänestä hyödyttömältä. Hän muun muassa ennen tapaamisia kirjasi ylös paperille asioita, joista kannattaisi puhua, mutta koki valmistautumisen usein jälkikäteen turhaksi, koska mentori ei hänen mukaansa ollut tapaamisissa kiinnostunut hänen asioistaan. A.1 ei kuitenkaan koskaan kehdannut sanoa asiasta suoraan mentorille. Tapaamisissa aika meni usein siihen, että mentori käytti paljon aikaa kertomalla itselleen tapahtuneista positiivisista asioista, minkä vuoksi A.1 kertoi jättäneensä ottamatta esille omia ongelmiaan tai hänelle tärkeitä, vähemmän positiivisia asioita. Välillä hänestä jopa tuntui siltä, että aktorin ja mentorin keskinäiset roolit sekoittuivat, koska hän joutui itse usein kuuntelijan asemaan. A.1 pohti myös sitä, oliko mentori ymmärtänyt hieman virheellisesti oman roolinsa kuuntelijana, koska hän niin usein toi esille vain omia asioitaan.

A.1 ihmetteli myös, miksi mentori oli hänen mielestään suorastaan vastahakoinen vierailemaan ja tutustumaan hänen yritykseensä. A.1 uskoi, että heidän olisi ollut ehkä helpompi keskustella hänen yrityksensä asioista, jos mentori olisi aivan konkreettisesti tutustunut hänen yritykseensä heti alussa. Lisäksi tutustuminen aktorin liiketiloihin olisi hänen mielestään ollut hyvä tapa mentorilta osoittaa kiinnostuksensa aktorin yritystä kohtaan. A.1 totesi, että jos hän itse olisi toiminut mentorina, olisi hän varmasti osoittanut motivaationsa mentorina, vierailemalla aktorinsa yrityksessä. Useiden kutsujen jälkeen A.1:n mentori oli lopulta suostunut vierailemaan yrityksessä. Myös

projektin jälkeinen yhteydenpito oli A.1:n mukaan jäänyt parin väliltä lähes kokonaan. He olivat nähneet toisensa viimeksi päätöstilaisuudessa syksyllä 2005.

Kysyttäessä A.1:ltä hänen mielipidettään mentoroinnista yleisesti, hänen mielestään se oli erittäin hyvä tapa auttaa uusia yrittäjiä ja mentorilta saatu tuki toiminnan alussa oli tärkeää. Hänen mielestään oli hienoa, että mentoroinnin kautta yrittäjällä oli joku erityinen henkilö, jolle hän saattoi purkaa ajatuksiaan ja tuntemuksiaan yrittämisestä: yrittämiseen liittyvistä asioista ei välttämättä halua avautua läheisilleen, esimerkiksi vanhemmilleen, jotka saattavat suhtautua ymmärtämättömyyttään tuomitsevasti uuden yrittäjän valintoihin yrittäjänpolulla.

Mielipiteitä projektista

A.1 kertoi olleensa alussa hyvin innostunut projektista ja kokeneensa jopa ylpeyttä saadessaan osallistua siihen: Hän koki osallistumisensa viestivän hänestä aktiivista yrittäjäkuva. Lisäksi hänen odotuksensa projektin tarjoamien mahdollisuuksien suhteen olivat kovat. Kysyttäessä A.1:ltä, millaisen perehdytyksen he saivat projektiin, hän ei puhunut varsinaisesta perehdyttämisestä, vaan alussa järjestetyistä yhteistapaamisista, joissa osallistujille kerrottiin mentoroinnista ja sen tarkoituksesta uusien yrittäjien tukemisessa. Alussa kaikki osallistujat kokoontuivat muutamaa yhteiseen alkutapaamiseen ja sen lisäksi aktoreille järjestettiin oma alkutapaaminen.

Projektin päättymisen jälkeen A.1 ei voinut sanoa olleensa kuitenkaan täysin tyytyväinen sen antiin. Ensinnäkin hän kritisoi projektin aikana tapahtuneen projektikoordinaattorin vaihtumiseen liittyvää huonoa informointia ja sitä, että koki vaihdokseen liittyneen jonkinlaista salailua tai ”kyräilyä”. Hänen mukaansa osallistujille ei kerrottu mitään koordinaattorin vaihtumisesta, vaan uusi koordinaattori aloitti työnsä ilman tiedottamista asiasta. A.1 oletti asiaan liittyneen joitakin negatiivisia tekijöitä, minkä vuoksi vaihdos päätettiin toteuttaa ilman ”selittelyä”. Tämä ei kuitenkaan ollut hänestä järjestävän tahon puolelta hyvä päätös, koska ainakin hänen itsensä kohdalla huono informointi asiasta, epätietoisuus ja asiaan liittynyt negatiivinen ilmapiiri

vaikuttivat heikentävästi työskentelymotivaatioon. Hän uskoi tämän vaikuttaneen samoin myös muiden osallistujien kohdalla.

A.1:n mielestä myös muiden asioiden kohdalla puutteellisesta tiedottamisesta seurasi epätietoisuutta ja virheellisiä olettamuksia. Mentoroinnin aikana muutama osallistujista lopetti projektin kesken, mutta heidän poisjäännistään ei informoitu muille, eikä keskeyttämisistä kommentoitukaan mitenkään. A.1 mielestä projektiorganisaation olisi kannattanut informoida näistä jotenkin, koska näin olisi vältetty muiden osallistujien keskuudessa mahdollisesti vallitsevat virheelliset oletukset ja huhupuheet. Yksityiskohtaisia selvityksiä ei tietenkään olisi tarvinnut antaa, vaan pelkkä informointi siitä, kuka ei enää ole mukana projektissa ja lyhyt perustelu siitä, miksi näin kävi, olisi riittänyt. A.1:n mukaan tilanteet olisi hoidettu näin fiksummin kuin niin, että asiat jätettiin täysin auki.

Myös projektin yleinen yhteishenki ei osallistujien kesken A.1:n mukaan ollut niin tiivis kuin hän olisi toivonut. Tämä ilmeni esimerkiksi päätöstilaisuudessa, jossa tunnelma oli hänen omien sanojensa mukaan hieman ”vaisu”. Tosin uusia ystävyys-suhteita hän kertoi solmineensa projektin kautta ja vähäistä yhteydenpitoa aktoreiden välillä oli ollut myös projektin jälkeen. Myös yhteistapaamisissa ne aktorit, jotka olivat saapuneet paikalle, vaihtoivat kyllä kuulumisia ja kokemuksiaan keskenään. Kovin syvällisiä nämä kokemustenvaihdot eivät A.1:n mukaan kuitenkaan olleet.

Yrittäjien välistä verkostoitumismahdollisuutta projekti ei hänen mukaansa kyennyt tarjoamaan kovinkaan tehokkaasti, koska niin moni osallistuja jätti usein saapumatta yhteistapaamisiin, joissa suhdeverkostojen luominen olisi ollut mahdollista. Yleensä yhteistapaamisiin saapui paikalle aina sama porukka. A.1 ihmetteli tätä ja pohti, miksi ihmisten sitoutuminen projektiin oli niin heikkoa. Hän ymmärsi monen yrittäjän kiireisen aikataulun, mutta hänen mielestään osallistuttaessa tällaiseen projektiin on myös tiedostettava, että sille on uhrattava riittävästi aikaa. Osallistujien aikataulu ongelmia ja heikkoa sitoutumista käsitellessään, A.1 toi esille samassa yhteydessä myös parivaihdokset, joita hänen ymmärtääkseen projektin aikana tapahtui. Hän pohti, miksi joidenkin mentorparien kohdalla tilanne ajautui siihen, ettei yhteistyötä voitu jatkaa:

Saattoiko syynä olla aikapula, liian suuret välimatkat vai täysin toimimattomat henkilökemiat?

Tehdessään yhteenvetoa projektista, A.1 toivoikin, että jos vastaisuudessa järjestettäisiin vastaavanlainen mentorointiprojekti, siinä huomioitaisiin erityisesti osallistujien aito sitoutuminen projektiin. Hänen mukaansa moni tähän projektiin lähteneistä ei ollut sitoutunut siihen riittävästi ja motivaatio oli muutenkin vähäistä, mikä omalla tavallaan heijastui negatiivisesti koko projektin onnistumiseen, esimerkiksi parivaihdosten ja huonon verkostoitumismahdollisuuden kautta. A.1 kertoi, että projektin päätyttyä heitä pyydettiin täyttämään postitse palautelomake. Hän itse jätti kuitenkin lomakkeen palauttamatta, koska koki että lopussa hänelle jäi sen verran huono fiilis, ettei motivoitunut antamaan palautetta. Hän kuitenkin oli iloinen, että sai jälkikäteen mahdollisuuden tämän tutkimushaastattelun kautta kertoa tuntemuksistaan ja kokemuksistaan mentorointiprojektista. Lopulliseksi kokonaisarvosanaksi hän antoi projektille noin seitsemän ja puoli.

3.3.2. Mentori M.1

M.1 kertoi työskennelleensä toimialallaan koko ikänsä, joten aikoinaan ryhtyessään yrittäjäksi toimialan valinta oli itsestään selvää. Yrityksensä hän perusti 80-luvun alussa ja oli toiminut haastatteluhetkellä yrittäjänä jo 25 vuotta. Päätoimisen yrityksensä lisäksi M.1 pyörittää perheineen kahta muutakin yritystä. Yritysten toimialat ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, mutta hän kertoi kuitenkin saaneen kahden muun yrityksensä kautta näkemystä myös muilta aloilta päätoimialansa lisäksi.

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä hän kertoi saaneensa toimialaltaan kattavan kokemuksen työskentelemällä alalla monen eri työntekijän palveluksessa ja erilaisissa työtehtävissä. Alemman asteen kaupallisen koulutuksen lisäksi hän oli suorittanut kurssimuotoisia opintoja uransa varrella sekä kaupalliseen että alansa koulutukseen liittyen. Toimialan tuntemusta ja ”ajan hermoilla pysymistä” olivat lisänneen myös vierailut alan messuilla ympäri Eurooppaa.

Hän kertoi lähteneensä mukaan projektiin kun häneen oli otettu ensin yhteyttä projektiorganisaation suunnalta. Hän oletti, että hänet kutsuttiin mukaan projektiin mentoriksi, koska järjestävä taho tunsi hänet ja hänen pitkän yrittäjätaustansa hyvin entuudestaan. Myös paikkakunta, jolla projekti järjestettiin, oli markkina-alueena hänelle tuttu. M.1:n mukaan päätös osallistumisesta oli heti selvää myös hänen itselleen. Aktorinsa hän sai järjestävän tahon parivalintojen perusteella. Hän oletti, että parivalinnat suoritettiin niin, että mentorparin osapuolten toimialat vastasivat edes jonkin verran toisiaan. Hänen aktorinsa toimi eri alalla, mutta heitä yhdisti se, että molempien yritykset toimivat samantyyppisen vähittäiskaupan puolella.

Tavoitteet ja työskentelymetodit oman mentorparin kanssa

M.1:n mielestä heidän yritystoimintansa toimivat pääpiirteittäin melko samojen vähittäiskauppaan liittyvien lainalaisuuksien mukaan, mikä oli heille eduksi, vaikka varsinaiset toimialat eivät liittyneet toisiinsa mitenkään. Suurimman eroavaisuuden toimialojen välille muodosti ehkä se, että M.1:n liiketoiminnassa kausivaihtelut olivat huomattavasti vähäisempiä kuin aktorilla. M.1:n yrityksessä myös liiketiloihin, varastoon ja kuljetuskalustoon sitoutui paljon rahaa, kun taas aktorin liiketoiminnassa tilanne oli päinvastainen: kausivaihtelut olivat nopeita ja tavaran kierto nopeaa, joten rahaa ei sitoutunut paljoa edes varastoon, kalustosta puhumattakaan. Aktorin tuotevalikoimassa näkyi selkeästi neljä vuodenaikaa ja tuotteiden vaihtuvuus oli nopeaa. M.1:n toimialalla vaikuttivat myös kausivaihtelu, mutta se ei ollut niin merkittävä tekijä kuin aktorilla. Hän vertaili heidän toimialojaan myös asiakassuhteiden merkityksen kautta: M.1:n mukaan hänen liiketoiminnassaan on erityisen tärkeää huolehtia samoista asiakassuhteista pitkään, kun taas aktorin liiketoiminnassa tällä ei ollut niin valtavaa merkitystä, koska aktori sai lähes jatkuvasti uusia asiakkaita ja aiemmin asioineet asiakkaat saattoivat hyvinkin valita seuraavaksi kilpailijan tuotteen aktorin yrityksestä riippumattomista syistä.

M.1:n mukaan he asettivat mentortyöskentelynsä tavoitteet aktorinsa kanssa sen pohjalta, että projektin alkaessa aktori oli vielä suhteellisen uusi yrittäjä. Aktorilla ei ollut taustalla pitkää kokemukseen perustuvaa tietämystä yrittäjyydestä ja hän oli

halukas oppimaan lisää kaikista niistä asioista, jotka yrittäjyydessä tuli ottaa huomioon. Koska aktori oli aloittanut yrittäjänä ostamalla jo hetken toiminnassa olleen yrityksen, M.1 oletti myös, ettei hänellä ei ollut tarkkaa tietämystä yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista.

Päätavoitteeksi asetettiin M.1:n mukaan aktorin yrityksen myynnin lisääminen. Toinen asia, jota lähdettiin tavoittelemaan, oli toimipaikan tunnettavuuden lisääminen. Lisäksi lähdettiin kehittämään markkinointia ja mainontaa. Aktori ei alkujaan ollut kotoisin paikkakunnalta, jossa yritys toimi, ja myös toimiala, jolle hän oli ryhtynyt yrittäjäksi, oli hänelle suhteellisen uusi juttu nimenomaan yrittäjyyden näkökulmasta. Tämän vuoksi tavoitteeksi asetettiin myös paikallisen yrittäjäkunnan ja –”ilmapiirin” entistä parempi tuntemus.

Joidenkin tavoitteiden työstämistä vaikeutti M.1:n mukaan hieman se, että aktorin yrityksen taustalla toimi ketju. Ketju saneli joitakin ehtoja aktorin yritystoiminnalle ja rajoitti esimerkiksi tuotevalikoiman oman ideoinnin ja soveltamisen mahdollisuuksia. M.1:n mukaan heidän oli yhdessä mietittävä tavoitteita niiden mahdollisuuksien rajoissa, jotka aktorin yrityksen taustalla vaikuttanut ketju salli.

Mentorointiprojektin aikana aktorin yritys myös muutti toiseen toimipaikkaan ja näin muuttoon liittyvät asiat synnyttivät M.1:n mukaan uusia käsiteltäviä asioita mentorointisuhteeseen. Hän kertoi muun muassa kehottaneensa aktoriaan miettimään muuton yhteydessä, että vuokratulot pysyvät kohtuullisina ja että uusi toimipaikka olisi todella vanhaa parempi. Vuokratulujen lisäksi hän halusi painottaa yrityksen kulurakenteen huolellista seuranta.

Pohdittuaan hetken M.1 tuli siihen tulokseen, että he onnistuivat saavuttamaan lähes kaikki tavoitteet aktorin kanssa. Tosin hän korosti, että kun aktorin yritykselle tuli eteen liikepaikanvaihto, se nousi eniten hyvin merkitykselliseksi asiaksi ja sitä käsiteltiin eniten. Hänen mielestään muutto meni jopa hieman muiden asioiden edelle, koska siihen liittyi niin paljon mietittävää, ettei aktorilta ymmärrettävästi riittänyt sillä hetkellä resursseja muiden teemojen pohdintaan.

M.1:n oma yrittäjänura oli jo siinä vaiheessa, että hänen seuraavat suunnitellut muutoksensa yrityksensä suhteen liittyivät sukupolvenvaihdokseen ja toiminnan jatkumisen varmistamiseen. Tästä syystä hänellä ei ollut itsensä suhteen kovin suuria tavoitteita mentoroinnille, vaan ensisijaisesti hänen tavoitteensa liittyivät aktorin innostamiseen ja kannustamiseen sekä sitouttamiseen aktorin omaan liikeideaan. Hän halusi myös jakaa hyväksi kokemiaan neuvoja eteenpäin nuoremmille yrittäjille. Vaikka merkittäviä tavoitteita mentorilla ei itsensä suhteen enää ollut, hän kertoi kuitenkin hakeneensa projektin kautta tilaisuutta laajentaa suhdeverkostojaan. Hän toivoi mahdollisuutta verkostoitumiseen muiden yrittäjien kanssa ja saavansa myös uusia potentiaalisia asiakaskontakteja. Hänen mukaansa tavoitteet liittyivät yksinkertaistettuna taloudellisen hyödyn tavoitteluun ja hän kokikin saaneensa tässä suhteessa projektista jotakin myös itselleen.

Kysyttäessä M.1:lta, oliko hän tyytyväinen parinsa kanssa asettamiin tavoitteisiin, hän vastasi myöntävästi. Hänen mukaan kaikki tavoitteet tulivat käsiteltyä ainakin jollakin tasolla. Hänen mielestään myös aktorin kohdalla tapahtuneet muutokset vastasivat asetettuihin tavoitteisiin ja aktori sai sen, mitä lähti hakemaan. Hän oletti aktorin projektista olleen aktorille todellista hyötyä ja uskoi näin aktorin olleen tyytyväinen osallistuttuaan siihen. Yhteistyö aktorin kanssa oli hänen mielestään onnistunutta ja saumatonta ja arvio, että heidän parityöskentelyä saattoi pitää jopa onnistuneimpana koko projektin osalta. M.1 mukaan toisilla mentorpareilla yhteistyö ei toiminut, vaan mentoreita jouduttiin vaihtamaan ja osa jopa keskeytti mentoroinnin motivaation kadotessa.

Muutokset

M.1:n mukaan tavoitteita saavutettiin, mikä tarkoitti myös sitä, että muutoksia tapahtui aktorin toiminnassa. Esimerkiksi aktorin myyntiä saatiin kasvatettua, kuten tavoitteeksi oli kirjattukin. Kysyttäessä mentoroinnin merkityksestä aktorille tapahtuneiden muutosten suhteen, M.1 myönsi, etteivät kaikki niistä olleet seurausta mentoroinnista, vaikka tapahtuivatkin projektin ollessa käynnissä. Projektin aikana aktorin yritys muutti

liikepaikkaa muutamaan kertaan, mikä mentorin mukaan aiheutti muutosta monella osaluueella. Vaikka päätös muutosta ei syntynyt mentoroinnin seurauksena, mentor uskoi, että aktori noudatti onnistuneesti hänen antamia neuvoja, jotka liittyivät muun muassa siihen, mitä asioita muuton yhteydessä kannatti huomioida. Muun muassa aktorin yrityksen kulut saatiin pidettyä kurissa niitä huolellisesti seuraamalla.

Kysyttäessä M.1:ltä muutoksista, joiden hän uskoi olleen aktorin kohdalla mentoroinnin lopussa vielä tieto- ja asennetasolla, mutta jotka mahdollisesti muuttuisivat myöhemmin näkyviksi, hän otti tässä esille suunnitelmat mainonnan ja markkinoinnin kehittämiseksi entisestään. Tarkoituksena oli erottua kilpailijoista omaperäisellä mainonnalla. He halusivat löytää aktorinsa kanssa keinon tehdä, vielä silloin kyseisellä paikkakunnalla hieman tuntemattomasta tuotemerkestä tunnetun brändin. Trendikäs ja nuorekas merkki haluttiin saada paremmin kohderyhmänsä tietoisuuteen. Nykyään kyseinen merkki ja yritysketju on tunnettu jo ympäri Suomen ja se on saavuttanut merkkituotteelle ominaisen brändin.

M.1:n mukaan molempien avoin luonne mahdollisti syvälliset, mutta luottamukselliset keskustelut ja hän uskoi niiden antaneen aktorille ikään kuin uskoa yrittäjyyteen hyvänä valintana. He puhuivat aktorin kanssa paljon myös M.1:n yrittäjäelinkaaresta. Hän uskoi, että hänen oma pitkä yrittäjänuransa oli osoitus aktorille siitä, että yrittäjällä oli halutessaan mahdollisuus selviytyä toiminnan alkuvuosien haasteista ja luoda menestyvä ura yrittäjänä, jos oli vain valmis tekemään sen eteen töitä. Hän uskoi myös omalla esimerkillään saaneensa aikaan aktorissa asennemuutoksen pitkäjänteisemmän ja kauaskantoisemman ajattelun suuntaan. Usko oman yritystoiminnan jatkumiseen ja kehittymiseen on säilyttävä, vaikka tulosta ei syntyisikään välittömästi ja asiat eivät tapahtuisi niin nopealla syklillä. M.1 uskoi, että kun aktorille karttuisi lisää toimintavuosia ja hänen olisi mahdollista peilata nykyhetkeä toiminnan alkuun, hän analysoisi omia menneitä epäonnistumisia ja onnistumisia ja kartuttaisi tätä kautta tietämystään entisestään. Samalla tavalla aktori mahdollisesti palauttaisi mieleensä myös mentoroinnin aikana käsitellyjä asioita ja pohtisi, miten asiat ovat kehittyneet sen jälkeen ja miten toimintaa olisi mahdollista kehittää myöhemmässäkin vaiheessa silloin opitulla asioilla.

M.1:n omalla kohdalla ei mentoroinnista juurikaan seurannut muutoksia, koska hän ei ollut edes asennoitunut muuttamaan toiminnassaan mitenkään. Hän oli yrittäjänurallaan siirtynyt jo toiminnan kehittämisen sijaan ”luopumisvaiheeseen”, joten riittävää aktiivisuuttakaan omien muutosten suhteen ei enää ollut. Hänestä tuntui kuitenkin siltä, että kun yhteistapaamisissa yrittäjät keskustelivat ja toiset saivat puheenvuoron kertoakseen omista ongelmistaan ja myös onnistumisistaan, monet näistä teemoista jäivät omaan mieleen vielä jälkikäteen työstettäväksi. Samoin hän toivoi käyneen myös aktorin kohdalla.

M.1 oletti, että aktori saattoi tutustua sekä hänen että koko mentorointiprojektin kautta myös paremmin paikalliseen yrittäjäkulttuuriin ja siihen, miten paikalliset ”tavat” vaikuttivat paikkakunnan yrittäjien keskuudessa. Kysyttäessä M.1:tä, miten itse projektiin osallistuneet yrittäjät pitivät toisiinsa yhteyttä vielä projektin päättymisen jälkeen, hän vastasi hieman vakuuttelevaan sävyyn, että yhteydenpitoa oli jatkettu. Hänen mukaansa todellinen verkostoituminen oli kuitenkin projektin yhteydessä hankalaa, koska ryhmätapaamisiin osallistui niin huonosti väkeä. Koko porukasta saattoi tapaamisissa olla paikalla vain vajaa puolet, joten järjestävän tahonkin tavoitetta yrittäjien välisestä verkostoitumisesta oli vaikea saavuttaa. Oman aktorinsa kanssa verkostoituminen tai yritys yhteistyö ei ollut M.1:n mukaan sekään mahdollista, koska heidän toimialansa poikkesivat niin paljon toisistaan, ettei yhteistyön vieminen yritystoimintaan ollut järkevää. Esimerkiksi yhteinen markkinointi ei olisi onnistunut mitenkään, koska tuotteet poikkesivat niin paljon toisistaan.

Pohdintaa mentoroinnista yleisellä tasolla ja oman mentorointisuhteen kuvailua

M.1 kuvaili aktoriaan positiiviseksi ja ulospäin suuntautuneeksi ihmiseksi ja uskoi tämän luonteen olevan aktorille vahvuus yrittäjänuralla. Hänen mukaansa myös heidän mentorointisuhteensa aktorin kanssa toimi sataprosenttisesti. Yhteistyö toimi heti alusta alkaen saumattomasti ja mentorsuhde lujittui vain entisestään projektin aikana. Heille molemmille tuntui olevan tärkeää luoda hyvä ja avoin mentorsuhde, jotta työskentely olisi mielekästä. Molempien ulospäin suuntautunut persoona mahdollisti avoimet ja mielenkiintoiset keskustelut ja kuten edellä kävi ilmi, kaikista asioista pystyttiin

keskustelemaan vaikeuksista, mitä M.1 kertoi arvostaneensa suuresti. Paritapaamisissa keskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia, eivätkä ne edenneet minkään virallisen kaavan mukaisesti.

M.1:n mukaan heidän toimiva mentorsuhde huomattiin myös järjestävän tahon puolelta ja he saivatkin usein toimia vaihtuvissa tilanteissa esimerkkinä muille osallistujille tai projektin ulkopuolisille tahoille. Välillä tuntui jopa hieman kiusalliselta, että he olivat se pari, jonka kuulumiset ja työskentelyn edistyminen olivat useimmiten esillä. Toisilla pareista oli M.1:n mukaan vaikeuksia saada aikaiseksi minkään tasoista keskustelua, eikä suhde toiminut kunnolla ja työskentely edistynyt. Hänen mielestään tilanteissa, joissa parin henkilökemiat eivät toimi, olisi välittömästi pyrittävä löytämään aktorille ja mentorille uusi pari, jotta tilanne ei pääsisi kärjistymään ja siitä syystä syntymään ikäviä ja noloja tilanteita. Pikaisella parinvaihdoksella molemmat osapuolet voisivat kokea, että huolimatta ristiriidoista edellisen parin kanssa, mentoroinnilla on mahdollista saavuttaa paljon hyvääkin, kunhan vain löytyy uusi pari, jonka kanssa henkilökemiat toimivat ja työskentely jatkuu suunnitelmien mukaan.

Pohtiessaan yleisellä tasolla mentortyöskentelyä ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, M.1 tuli siihen tulokseen, että erityisesti aktorin kuuluisi olla suhteessa aktiivisempi osapuoli. Tämän hän perusteli sillä, että koska aktori oli se osapuoli, joka mentoroinnista erityisesti lähti jotakin hakemaan, ja mentori taas se, joka vastaavasti vapaaehtoisesti tarjosi aktorille apua, oli aktorin itse aktiivisesti oltava yhteydessä mentoriiin. Mentorinkin tehtävä on hänen mielestään kuitenkin vastuullinen, koska mentorin motivaatiolla ja sitoutumisella oli tärkeä merkitys aktorin motivaation ja sitä kautta koko suhteen onnistumiseen. M.1 mukaan aktorit osallistuivat mentorointiin yleensä hyvin motivoituneena ja olivat valmiita panostamaan mentorointiin tosissaan. Tästä syystä myös mentorinkin on lähdettävä mukaan samalla ajatuksella ja muistettava, että kun itse on valmis panostamaan mentorointisuhteeseen, voi siitä saada myös itsekin paljon. M.1:n mukaansa aktorit saavat projektissa tukea myös toisiltaan ja siksi omien paritapaamisten lisäksi, aktoreiden kannattaa osallistua myös yhteistapaamisiin ja aktoreiden keskinäisiin kokoontumisiin.

Omia paritapaamisia M.1:llä oli aktorinsa kanssa suunnilleen noin kerran kuukaudessa. Tapaamiset toteutettiin niin, että sovittiin yhteinen lounas, johon varattiin hieman enemmän aikaa, jotta keskusteluhetki ei olisi jäänyt liian lyhyeksi. Yleensä keskustelut lähtivät liikkeelle siitä, mitä asioita oli tapahtunut edellisen tapaamisen jälkeen. Keskusteluille ei varattu ennalta erikseen mitään teemaa, vaan keskustelu oli vapaamuotoista ja aiheet syntyivät spontaanisti. M.1 mukaan aiheet pyörivät hyvin usein samojen teemojen ympärillä ja lopputulosten ”kokonaiskuva” hiottiin pikkuhiljaa. Asioiden kanssa ei kiirehditty, vaan niitä vietiin vähitellen eteenpäin. M.1 ei vaatinut aktoriltaan, että tämä olisi osoittanut hänelle esimerkiksi lukujen muodossa todistusta työskentelyn etenemisestä. Hän kertoi, ettei hän edes halunnut puuttua ”numeraaliseen” puoleen, koska aktori sai tehdä sen hänen mukaansa itse. Tärkeämpänä hän pitikin kokonaisuusien käsittelyä yksityiskohtien sijaan sekä sitä, miten asiat vaikuttavat toisiinsa ja millaisia seurauksia tietyillä valinnoilla on. Tapaamisen aikana aktori teki samalla myös muistiinpanoja, kirjaten ylös kaikenlaista keskusteluista. M.1 itse ei kertomansa mukaan kuitenkaan tehnyt muistiinpanoja edes ryhmätapaamisissa. Paritapaamisten lisäksi he osallistuivatkin aktorin kanssa myös kaikille osallistujille suunnattuihin ryhmätapaamisiin.

M.1 uskoi aktorin olleen tyytyväinen siihen, että hän oli aktoria huomattavasti vanhempi: aktorilla itselläänkin oli jo elämäkokemusta ja hän varmasti halusi tuekseen ihmisen, jolla sitä oli vielä enemmän. M.1 mukaan aktorin elämäkokemus vaikutti myös siihen, että hän suhtautui määrätietoisesti mentorointiin ja tiesi, mitä siitä halusi. M.1 uskoi aktorin myös kunnioittaneen mentorin pitkää yrittäjätaustaa ja sitä, että hän oli kokenut yrittäjänä lama-ajan vaikeudet ja selviytynyt niistä. Lisäksi M.1:n mielestä ainakin heidän mentorointisuhteessaan ikä- ja sukupuolierosta oli hyötyä. Hän uskoi, että nämä eroavaisuudet synnyttivät suhteeseen sen tekijän, jonka avulla kommunikaatiosta tuli niin välitöntä. Hän uskoi, myös aktorin olleen samaa mieltä tästä asiasta.

Mentorparin työskentelyä ei häirinnyt myöskään se, että he toimivat eri toimialoilla. M.1:n mielestä samasta toimialasta ei olisi ollut kuitenkaan haittakaan, vaan se olisi ollut ehkä etukin, jos osapuolet eivät tunne olevansa kilpailijoita keskenään. Tosin, jos

osapuolilla on yritykset samassa kaupungissa ja he kilpailevat näin samoista markkina-alueista, M.1:n mielestä vaara kilpailutilanteesta on suuri, mikä vaikuttaa tietysti mentorointisuhteeseenkin. Paras tilanne on hänen mukaan silloin, kun toimialat ovat lähes samat, mutta tuotteet ja palvelut poikkeavat niin paljon toisistaan, ettei kilpailutilanteesta ole vaaraa. Hänen mielestään ei myöskään sillä ole merkitystä, millainen kokoero osapuolten yritysten välillä vallitsee. Enemminkin on vain asenteista ja henkilökemioista kiinni, onnistuuko suurta yritystä pyörittävän mentori ja hänen pientä yritystä pyörittävä aktori mentorointisuhteessaan, eikä niinkään siitä, millainen ”kokohierarkia” yritysten välillä vallitsee. Suurta yritystä pyörittävällä on oletettavasti paljon pitkän aikavälin kokemusta yrittämisestä, mikä M.1:n mielestä on juuri sitä, mitä hyvältä mentorilta toivotaankin. Hän uskoi myös, että kun asenteet ovat kunnossa, ei tällainen mentori vaadi aktoriltaan vastaavanlaista menestymistä osoitukseksi mentoroinnin onnistumisesta.

M.1 kertoi pitävänsä edelleen yhteyttä aktorinsa kanssa, vaikka projekti oli virallisesti päättynyt. Hänen mukaan aktori arvosti paljon omaa vapaa-aikaa tai paremminkin laatu-aikaa ja hankki itselleen siksi kesäpaikankin projektin aikana. Aktorin kesäpaikan kunnostuksen ja sisustuksen myötä heidän yhteistyönsä laajeni varsinaisen mentoroinnin ulkopuolellekin. Haastattelun aikana kävi kuitenkin ilmi, ettei M.1 ollut kovin tietoinen, mitä aktorille kuului tai miten yritystoiminta sujui haastattelu hetkellä, mikä kyseenalaisti sen, oliko yhteydenpito jatkunut projektin jälkeen sellaisena kuin M.1 kertoi.

Mielipiteitä projektista

M.1 mukaan projektilla olisi ollut täydet edellytykset saavuttaa kaikki ne päämäärät, joita sen avulla lähdettiin tavoittelemaan, kuten esimerkiksi osallistujien välinen verkostoituminen, jos joitakin asioita olisi ennalta suunniteltu paremmin ja jos panostus ikävienkin asioiden selvittämiseen olisi ollut tehokkaampaa. Hän arvosteli melko voimakkaasti järjestävän tahon asennetta ja kyseenalaisti jopa sen, mitä projektin järjestämisellä todella tavoiteltiin: Oliko mentorointiprojektin järjestämisestä saatu meriitti etusijalla suhteessa uusien yrittäjien toiminnan edistämisen sijaan?

Hän myös arvosteli joidenkin projektiorganisaatioon kuuluneiden ihmisten työnkuvaa ja merkitystä koko projektissa ja kuten moni muukin haastateltava, hän kritisoi projektikoordinaattorin vaihdokseen liittyneitä epäselvyyksiä ja siihen liittyntä huonoa informointia. Huonosta informoinnista esimerkkinä hän piti omia virheellisiä oletuksia syistä, joiden takia projektikoordinaattori vaihtui. Hänen mielestään vahva luottamus taustatukeen eli järjestävään tahoon olisi täytynyt olla kunnossa, mutta projektin kohdalla luottamus kärsi, koska koordinaattorivaihdosta ei hoidettu oikein. Kaikkien osallistujien sitoutumisen kannalta olisi ollut tärkeää, että heti alussa olisi luotu vahva yhteenkuuluvuudentunne, jota olisi ylläpidetty ikävistä muutoksista huolimatta koko projektin ajan. Hänen mukaansa osallistujat, erityisesti aktorit, olivat projektin alussa hieman ihmeissään kaikesta uudesta ja aiemmin tuntemattomasta uuteen toimintamalliin liittyen. Siksi luottavaisen ilmapiirin luominen ja ylläpito olisi ollut tärkeää, jotta kaikkien osallistujien usko uuden toimintamallin erinomaisuuteen olisi saatu turvattua.

M.1 kertoi olleensa pettynyt projektin suhteen myös siihen, ettei järjestävällä taholla tuntunut olevan riittävästi joko motivaatiota tai osaamista hoitaa osuuttaan valvovana ja ohjaavana tahona. Hän uskoi, että muidenkin osallistujien olleen asiasta samaa mieltä ja että tämä epäkohta vaikutti joidenkin osallistujien omaan motivaatioon: M.1:n oma aktori muun muassa kertoi hänen kohdallaan käyneen näin. ”Valvonta” tai ohjaus oli sen verran puutteellista, että kysyi paljon oma-aloitteisuutta pitää mentorsuhde toimivana. Osa pareista ei hänen mukaansa esimerkiksi tavannut toisiaan riittävän usein, että olisi voinut puhua aidosta mentoroinnista, muutaman kerran koko projektin aikana.

Vaikka M.1 arvosteli järjestävän tahon omaa sitoutumista projektiin, hän oli myös pettynyt siihen, että myös niin moni osallistujista jätti yhteistapaamisia väliin. Erityisesti mentorit eivät käyneet kovinkaan ahkerasti ryhmätapaamisissa ja välillä paikalla oli ainoana mentorina hän itse. Hänen mukaansa järjestävän tahon olisi täytynyt kiinnittää enemmän huomiota siihen osallistuvien yrittäjien, erityisesti mentorien, motivaatioon ja sitoutumishalukkuuteen, jotta olisi välttytty tästä syystä johtuvilta parivaihdoksilta ja keskeyttämisiltä. Hän painotti sitä, että osallistujille tulisi korostaa riittävästi sitä, että projekti tulisi kestämään kaksi vuotta ja se aika olisi oltava valmis

sitoutumaan projektin läpiviemiseen, koska esimerkiksi mentorien keskeyttämisestä oli paljon haittaa myös hänen aktorilleen. Moni mentori jäikin hänen mukaansa pois jo alkuvaiheessa aikatauluongelmiin vedoten ja M.1 ihmetteli, miksi mentorit eivät olleet huomioineet aikataulukysymystä jo etukäteen. Moni oli todennäköisesti lähtenyt projektiin mukaan liian kevein perustein saadakseen näin vain kasvatettua omaa meriittilistaansa toimiessaan mentorina.

M.1 olisi toivonut myös enemmän yhteistilaisuuksia, joiden kautta osallistujat olisivat päässeet esittelemään edistymistään ja kuulumisiaan mentoroinnin parissa. Samalla tilaisuudet olisivat helpottaneet myös tulosten seuraamista. Hän jäi myös kaipaamaan projektin jälkeen lopullista yhteenvetoa sen onnistumisesta kokonaisuudessaan. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla jonkinlaista koostetta siitä, mitä kukin oli vastannut lopussa annettuun kyselyyn. Hän oletti, että moni muukin olisi ollut kiinnostunut tuloksista ja pettyi, kun niitä ei julkistettu, ainakaan niin, että kaikki osallistujat olisivat olleet niistä tietoisia.

Kritiikistään huolimatta M.1 myönsi, että koska mentorointiprojekti oli ensimmäinen tälle projektiorganisaatiolle, monen asian ennakointi oli varmasti vaikeaa ja että kaikissa ongelmatilanteissa ei siksi osattu toimia oikein. Hän ymmärsi, että ensimmäinen projekti meni harjoitellessa uutta toimintamallia. Loppuun hän kuitenkin korosti, että jos vastaisuudessa suunniteltaisiin vastaavanlaista projektia, myös projektiorganisaation, osallistuvien yrittäjien itsensä lisäksi, pitäisi asettaa selkeämmät tavoitteet osallistujien ryhmälle, jotta toiminta olisi tuloksellisempaa.

3.3.3. Aktori A.2

A.2 on toiminut vuodesta 2000 matkailu- ja majoitusalan yrittäjänä. Hänellä on koulutusta matkailu- ja ravintola-alan puolelta ja lisäksi hän on työskennellyt ennen yrittäjäksi ryhtymistään palkkatyössä kyseisillä aloilla. Tästä syystä yrittäjäksi ryhtyminen matkailu- ja majoituspuolelle oli luonnollinen valinta. Mukaan mentorointiin A.2 päätti lähteä, kun törmäsi projektin mainokseen, jossa kerrottiin lyhyesti mentoroinnin ideasta. Mainos herätti hänen mielenkiintonsa ja niinpä hän päätti lähteä mukaan projektiin.

Tavoitteet ja työskentelymetodit oman mentorparin kanssa

A.2 kertoi, että jo ennen kuin mentorointiprojekti varsinaisesti käynnistyi, hän oli pohtinut valmiiksi asioita, joita hän halusi mentoroinnin avulla lähteä tavoittelemaan. Nämä tavoitteet jakautuivat kahteen kategoriaan: Ensinnäkin sellaisiin asioihin, joita hän oli jo pitkään miettinyt ja jotka olivat aiheuttaneet hänelle päänvaivaa, sekä uusiin ideoihin, joiden toteuttamisesta hän oli pitkään haaveillut. Tavoitteet perustuivat siis sekä uuden kehittämiseen että jo olemassa olevien ongelmien ratkaisemiseen. Mentoroinnin avulla hän toivoi saavaan mahdollisuuden keskustella ja vaihtaa mielipiteitä näistä teemoista sellaisen henkilön kanssa, jolle hänen toimialansa oli tuttu ja joka olisi näin ammattilaisen osaamiseen perustuen voinut neuvoa häntä.

A.2:lla oli siis tavoitteet valmiina jo hakemusvaiheessa, jossa kysyttiin toivomuksia projektin suhteen. Hän kirjasi myös nämä samat toiveet tavoitelistaan, joka heitä parivalintojen jälkeen kehoitettiin tekemään uuden mentorin kanssa. A.2 kertoi, että asetti samalla eräänlaisen tavoitteen myös mentorilleen: Tavoite oli enemmänkin odotus siitä, että mentori tulisi esittämään projektin aikana hänelle mielipiteitä sellaisista uusista liikeideoista, joita A.2 oli itse mielessään pohtinut, sekä neuvoja niiden toteuttamiseksi. Lisäksi A.2 toivoi, että mentori kykenisi auttamaan häntä myös hänen yrityksensä kiinteistöön liittyvissä ongelmissa.

A.2 kertoi, että hän koki ensimmäisen pettymyksensä heti parivalintojen jälkeen: Vastoin hänen toiveitaan hänelle annettiin mentoriksi yrittäjä, joka toimi täysin eri alalla hänen kanssaan. A.2 koki, ettei uusin mentori kyennyt tarjoamaan hänelle apua nimenomaan niiden asioiden kanssa, joihin hänen oli mentoroinnin kautta tarkoitusta saada apua, koska mentorilla ei ollut kokemusta hänen toimialaltaan. Hän koki, että koko tavoitteiden suunnitteluprosessi oli turhaa, koska mentorin pätevyys ei riittänyt auttamaan häntä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Lisäksi A.2 ei ollut tyytyväinen niihin työskentelymetodeihin, joita uudessa mentorsuhteessa noudatettiin ja joita mentori oli kertonut pitäneensä ominaisina itselleen. Hänen mukaansa mentori oli ilmaissut tärkeimmäksi tehtäväkseen olla

suhteessa kuunteleva osapuoli ja A.2 mielestä tällainen kommentti viittasi vahvasti siihen, ettei mentori ollut valmis riittävään aktiivisuuteen pohdittavien ongelmien ratkaisemiseksi. A.2 kertoi, että heidän aloitettua työskentelynsä, mentori oli tapaamisissa kyllä sitten kuitenkin ottanut kantaa aktorin ideoihin ja pohdintoihin kertomalla omia mielipiteensä asioista. Kuitenkaan varsinaisia ehdotuksia mentorointisuhteen tavoitteiksi mentori ei ollut antanut.

A.2:n ja hänen mentorinsa yhteistyön alkua varjosti myös mentorointisuhteen alussa sattunut ikävä yhteensattuma. A.2 mukaan tämä epämiellyttävä paritapaaminen vaikutti siihen, että kului hyvin pitkä aika ennen kuin siitä seuraava tapaaminen saatiin taas järjestettyä. Ikävä ”yhteentörmäys” sai alkunsa, kun A.2 kertoi pahoittaneensa mielensä siitä, että paikassa, jonne he olivat mentorinsa kanssa sopineet tapaamisen, oli paikalla ulkopuolinen henkilö. Kyseinen henkilö ei osallistunut tapaamiseen, mutta koska työskenteli samassa tilassa lähietäisyydellä, hän kuuli näin koko A.2:n ja hänen mentorinsa tapaamisen keskustelun sisällön. A.2 kertoi kokeneensa tilanteen hyvin kiusalliseksi, mutta ei kertonut asiasta mentorilleen. Asiasta ei tapaamisen jälkeen keskusteltu mitenkään ja meni useampi kuukausi ennen kuin A.2 oli seuraavan kerran yhteydessä mentorinsa. A.2 kertoi ottaneensa asian esille projektin järjestävän tahon kanssa, mutta hänen mukaansa sieltä oli vain kehoitettu häntä itseään ottamaan yhteyttä mentoriin vedoten aktorin omaa aktiivisuusvelvoitteeseen.

A.2 sai lopulta projektin kautta itselleen myös toisen, epävirallisen mentorin, joka vastasi paljolti niihin toivomuksiin, joita hän oli esittänyt järjestävälle taholle heti alussa. Uusi epävirallinen mentori ei kuitenkaan järjestynyt projektinorganisaation kautta, vaan uusi mentorointisuhde sai alkunsa, kun A.2 ja hänen ensimmäisen virallinen mentori aloittivat yhteistyön toisen mentorparin kanssa. Tämän toisen parin mentori toimi samalla toimialalla A.2:n kanssa. Yhteistyöhön päädyttiin, koska mentorparit olivat yhtä mieltä siitä, että toimialakohtainen mentorointietu saatiin näin paremmin kaikkien käyttöön. A.2 ja hänen virallinen mentorinsa sopivat siis toisen parin kanssa pitävänsä neljän hengen ryhmätapaamisen. Tällainen neljän hengen istunto pidettiin vain kerran ja seuraava tapaaminen toteutettiin niin, että A.2:n lisäksi paikalla olivat vain molemmat mentorit, sekä alkuperäinen että epävirallinen. Vaikka ryhmä

tapaamisia ei tämän jälkeen enää sovittu järjestettäväksi, A.2 jatkoi yhteistyötä, jonkinlaista mentorointisuhdettaan epävirallisen mentorinsa kanssa ja he tapasivat toisensa kahden kesken noin 2-3 kertaa. Mentorparien yhteistyö alkoi vasta projektin loppupuolella, mikä vaikutti paljon siihen, ettei A.2 saanut järjestettyä epävirallisen mentorinsa kanssa enempää tapaamisia.

Epävirallisen mentorinsa kanssa A.2 ei enää lähtenyt tekemään tavoitteiden asettamista uudelleen, vaan he alkoivat käydä läpi samoja tavoitteita, jotka A.2 oli jo projektin alussa kirjannut tavoitelistaan. A.2:n mukaan tavoitteiden työstäminen uuden mentorin kanssa oli kuitenkin lähtenyt huomattavasti paremmin käyntiin, koska epävirallisella mentorilla oli hänen mukaansa parempi valmius ratkoa ongelmia ja kehittää uusia ideoita, jotka pitkälti liittyivät heidän yhteiseen toimialaansa. A.2 kertoi siinä vaiheessa saaneen vastinetta odotuksilleen, kun sai mahdollisuuden käsitellä asioita, joita alun perin oli asettanut tavoitteeksi, oman alansa ammattilaisen kanssa.

A.2:n mukaan kummankin mentorin kanssa käydyissä keskusteluissa painottuivat enemmän hänen toimialaansa liittyvät teemat ja yrityksen pyörittämistä yleisellä tasolla käsiteltiin vähemmän. Hänen mielestään ensimmäisen mentorin kanssa yleisiä talouspuolen asioita ei käsitelty juuri lainkaan. Epävirallisen mentorin kanssa A.2 käsitteli sekä aivan arkipäiväisiä, käytännön ongelmiin liittyviä asioita, että pidemmän tähtäimen suurempia kehitysehdotuksia. Käytännön ongelmat liittyivät yrityksen päivittäiseen perustoimintaan ja asioihin, jotka liittyivät kyseiseen toimialaan ja joista tällä mentorilla oli kokemukseen perustuvaa tietämystä. Suuremman linjan asiat taas koskivat laajentumissuunnitelmia yritystoiminnassa. A.2 oli erittäin tyytyväinen siihen, että epävirallinen mentori kykeni antamaan hänelle tietoa myös markkina-alueesta ja tulevista potentiaalisista asiakasryhmistä heidän toimialallaan ja -alueellaan. Vaikka molemmissa mentorsuhteissa käsiteltiin hyvin monia erilaisia asioita, A.2:n mukaan hän ei käsitellyt kummankaan mentorinsa kanssa yrityksen ulkopuolisia, yksityiselämäänsä liittyviä asioita, vaan kaikki teemat pyörivät yritystoimintaan liittyvissä asioissa. A.2 kertoi myös keskustelleensa ja vaihtaneensa mielipiteitä hänen epävirallisen mentorinsa aktorin kanssa, joka toimi yrittäjänä alalla, joka kosketti hyvin läheisesti hänen omaa toimialaansa.

Varsinaisia paritapaamisia A.2:n mentorsuhteissa molempien mentorien kanssa järjestyi melko vähän verrattuna suosituksiin, joita mentorointitapaamisista annetaan. A.2 muisteli, että järjestävän tahon puolelta pareja olisi kehoitettu tapaamaan toisiaan ainakin kerran kuukaudessa. Aktori kuitenkin kertoi tavanneensa virallisen mentorinsa kanssa koko aikana vain kolme kertaa, mihin oli osaltaan vaikuttanut se, että he pääsivät aloittamaan mentorinsa kanssa työskentelyn vasta paljon myöhemmin kuin muut, koska sopivaa mentoria ei meinannut aluksi löytyä. Lisäksi myös edellä mainittu ikävä kokemus paritapaamisesta vaikutti osaltaan asiaan. A.2:n mukaan myös hänen yritystoimintansa selkeä kausiluonteisuus vaikutti siihen, että kummankin mentorin kanssa oli vaikea järjestää hänen yrityksensä sesonkiaikana paritapaamisia.

A.2:n mukaan mentorointiprojekti ei yleisellä tasolla kovinkaan suurelta osin vastannut hänen tavoitteisiinsa. Hän oli vahvasti sitä mieltä, että saavuttaaksensa tavoitteensa odottamallaan tavalla, hänellä olisi täytynyt olla jo alusta saakka oman alansa yrittäjä virallisena mentorina. Hän kertoi asettaneensa projektille yhdeksi erilliseksi itsenäiseksi tavoitteeksi juuri sen, että hänellä olisi ollut tätä kautta mahdollisuus kohdata alansa ammattilainen, mentori, joka pitkällisen kokemuksen kautta olisi antanut hänelle hänen tarvitsemaansa näkemystä alalta. Vaikka projektin loppupuolella hän sai mahdollisuuden tähän epävirallisen mentorinsa kanssa, hän koki, että mentorsuhde, jota hän ensisijaisesti tavoitteli, jäi saavuttamatta. Ensinnäkin paritapaamisia ei ollut montaa ja niissäkin tapaamisissa, jotka saatiin järjestettyä, oli aika molempien töiden vuoksi rajallista (1,5-2h). Ajan riittämättömyyden lisäksi tapaamiset järjestettiin usein epävirallisen mentorin työpaikalla, joka oli melko rauhaton. Nämä tekijät vaikuttivat siihen, etteivät keskustelut päässeet kehittymään epävirallisenkaan mentorin kanssa sille tasolle, että ydinkysymyksiin olisi päästy paneutumaan kunnolla.

A.2 arvioi, että suurin osa muistakin tavoitteista jäi toteutumatta. Projektin anti oli hänelle niin vähäistä, että hän totesi, ettei olisi lähtenyt edes mukaan, jos olisi tiennyt etukäteen lopputuloksen. Muun muassa yksi tärkeimmistä, liikevaihdon kasvuun tähtäävä tavoite jäi saavuttamatta. A.2 kuitenkin myönsi, että tämän tavoitteen lopputulokseen vaikutti myös hänen oma henkilökohtainen päätös muuttaa tavoitetta:

liikevaihdon kasvattamisen sijaan lähdettiin pohtimaan etupäässä keinoja toiminnan kannattavuuden parantamiseen. Hän perusteli muutoksen sillä, että oli tärkeämpää järkeistää toimintaa ja tehdä siitä kannattavaa, ennen kuin suurempaa kehitystä liikevaihtoon oli mahdollista saada.

Pieni murto-osa alkuperäisistä tavoitteista kuitenkin saavutettiin ja joidenkin tavoitteiden tapahtui edistystä parempaan, vaikka itse suunniteltu päämäärä jäi saavuttamatta. A.2 kertoi myös, että hänelle oli tulossa vielä toteutumattomia muutoksia, jotka odottavat vain sopivaa toteuttamishetkeä. Tällaisia muutoksia olivat muun muassa alihankintakuvioissa mahdollisesti tapahtuvat uudelleen järjestelyt. Selkeästi saavutettuna pidettävät tavoitteet liittyivät lähinnä pieniin ja konkreettisiin asioihin. Vaikka suurin osa päämääristä jäi saavuttamatta, oli A.2 silti tyytyväinen asettamiinsa tavoitteisiin, eikä jälkikäteen ajateltuna olisi muuttanut niitä helpommiksi toteuttaa tai ottanut edes uusia mukaan.

Muutokset

Haastattelun aikana A.2 kuvaili tarkemmin niitä muutoksia, toteutuneita tavoitteita, jotka hän arvio saavutetuiksi. Näkyvimmistä muutoksista hän otti esille ensiksi yrityksensä kiinteistöön liittyvät muutokset, joista osa oli vielä haastatteluhetkellä keskeneräisiä ja toteutuksen alla. Kiinteistö, jossa yritys toimi, loi omia haasteita yritystoiminnalle ja tästä syystä tilaratkaisuissa oli tehtävä muutoksia, jotta toiminta olisi kannattavaa. Kannattavuuden parantamiseksi myös käytännön rutiinitoimintoja uudistettiin ja muutokset näissä näkyivät entistä järkeistetyimmillä toimintaratkaisulla, joissa huomioitiin erityisesti toiminnan kausivaihtelut. Henkilökunnan toimintaan mentorointi vaikutti siten, että työtehtäviä ja työaikoja järjesteltiin uudelleen, jotta ylimääräisiltä työvoimakustannuksilta vältyttäisiin.

A.2 tunnusti, että myös hänen asenteissaan tai paremminkin mielipiteissä tapahtui mentoroinnin seurauksena muutosta. Esimerkkinä hän käytti yrityksensä palvelutason muutosta hieman vaatimattommaksi, mutta kustannustehokkaammaksi. Hän kertoi, että oli aikaisemmin halunnut pitää eräästä palvelukäytännöstä kiinni huolimatta sen

toteuttamisesta syntyvistä ”turhista” kustannuksista. Mentoroinnin aikana hän oli kuitenkin pohtinut asiaa tarkemmin ja suostunut luopumaan tästä palvelukäytännöstä, jotta päästäisiin taloudellisesti kannattavampaan ratkaisuun.

A.2 kertoi keskustelleensa tilaratkaisuihin, toiminnan järjeistämiseen ja henkilökuntaan liittyvistä asioista molempien mentoriensa kanssa. Lisäksi he olivat keskustelleet epävirallisen mentorin kanssa paljon toisista heidän toimialansa kotimaisista yrityksistä: Mentori kertoi paljon kokemuksistaan ja näkemyksistä muista yrityksistä. A.2 mielestä keskustelut tästä aiheesta antoivat hänelle paljon uutta näkemystä toimialansa kotimaisesta tarjonnasta. Vaikka A.2 koki saaneensa suurimman tuen ja avun epäviralliselta mentoriltaan, hänen mielestään silti molempien mentorien kanssa käydyt keskustelut vaikuttivat tapahtuneiden muutosten taustalla. Sekä toteutuneiden että toteutumassa olevien muutosten taustalla vaikutti selkeästi se, että hän sai molemmilta mentoreiltaan vahvistusta suunnitelmilleen. Tosin suunnitelmiin liiketoiminnan laajentamisesta alkuperäinen mentori oli kuitenkin suhtautunut vastustellen ja kehottanut jättämään suunnitelma toteuttamatta. Tästä huolimatta A.2 oli kuitenkin toiminut suunnitteleamalla tavalla ja kertoi, että hänen oma ratkaisunsa oli ollut kannattava päätös.

Tiedusteltaessa A.2:lta hänen kokemuksista siitä, millaisen kehitysmahdollisuuksia projekti tarjosi verkostoitumisen suhteen toisten yrittäjien kanssa, hän totesi, ettei se ollut tarjonnut ainakaan hänelle merkittäviä mahdollisuuksia tämän asian suhteen. Hänen mielestään, mitään sellaisia kontakteja ei syntynyt, joita ei olisi syntynyt ilman siihen osallistumista. Projektin aikana syntynyt epävirallinen mentorsuhde oman alan yrittäjän kanssa ei myöskään hänen mielestään johtanut merkittäviin uusien suhdeverkostojen löytymiseen. Hän koki, että vaikka hän ei olisi osallistunut kyseiseen projektiin, hän käyttäisi joka tapauksessa sekä yrittäjänä että yksityisenä henkilönä joidenkin niiden yrittäjien palveluita, joista osa osallistui projektiin. Vaikka virallinen verkostoituminen jäi, hänen mukaansa sosiaalinen verkosto monen osallistuneen yrittäjän kesken tiivistyi. Tällä hän tarkoitti sitä, että uusia ystävyssuhteita syntyi ja tietysti esimerkiksi asiointi jossakin yrityksessä oli miellyttävämpää, kun entuudestaan jo tunsi kyseisen yrittäjän.

Pohdintaa mentoroinnista yleisellä tasolla ja oman mentorointisuhteen kuvailua

A.2:n mukaan hänellä oli hyvin tarkat toivomukset mentorinsa suhteen. Kuten jo alussa kävi ilmi, hän toivoi mentoria samalta toimialalta hänen kanssaan. Lisäksi hän toivoi, että mentori toimisi yrittäjänä samalla maantieteellisellä markkina-alueella hänen kanssaan. Mentori ei myöskään saanut olla liian nuori, jotta hänellä olisi riittävästi hyvää kokemusta työelämästä ja häneltä löytyisi myös aivan normaalia iän tuomaan elämäkokemusta. Kaikkien ja erityisesti tärkeimpien toivomuksiensa mukaista mentoria hän ei kuitenkaan saanut, mikä olikin hänelle suuri pettymys. A.2 olisi ehdottomasti halunnut mentoriksi oman alansa yrittäjän ja koki, ettei hänelle annettu mentori ollut pätevä ratkomaan niitä ongelmia, joita hänellä oli toimialaansa liittyen. Hän kertoi moneen kertaan kritisoineensa projektiorganisaatiolle, että hänellä oli aivan väärä mentori, eikä mentoroinnista ollut siksi hänelle mitään hyötyä. A.2 koki, että työskentely tämän mentorin kanssa oli täysin turhaa ja haastattelussa kävi useaan otteeseen ilmi, että hän ei ollut ollut lainkaan motivoitunut työskentelemään kyseisen mentorin kanssa.

Kuten aiemmin tuli esille mentorointisuhteen alku oli muutenkin hankala. A.2 kritisoi esimerkiksi alkuperäisen mentorinsa ehdottamia työskentelymetodeita: Mentori oli hänen mukaansa todennut aktorille olevansa suhteessa *vain* kuunteleva osapuoli. Kritisoidessaan mentorin toteamusta A.2 kyseenalaisti ironisesti, mitä hyötyä hänelle oli pelkästä kuuntelemisesta. Myös yhteisiä tapaamisia tuntui olevan vaikea järjestää jo aikataulullisista syistä, mutta myös siksi, että alussa syntyi ikävän luontoinen tapaamiskokemus. Projektin järjestävän tahon puolelta painotettiin erityisesti aktorien oman aktiivisuuden merkitystä mentorsuhteessa. Vaikka A.2 itsekin myönsi ymmärtävänsä oman aktiivisuuden merkityksen, hän kertoi, että hänen oli tästä huolimatta vaikea olla varsinaisessa mentorsuhteessaan aktiivinen ja motivoitunut. Hänen mukaansa järjestävän tahon puolelta kuitenkin uskottiin vahvasti alkuperäisen mentorin kykyyn toimia hänen mentorinaan huolimatta hänen omasta suhtautumisestaan asiaan.

Kyseisessä mentorointiprojektissa oli mukana myös A.2:n kanssa samalla toimialalla työskentelevä mentori, jonka kanssa A.2 alkoikin tehdä projektin loppupuolella epävirallista yhteistyötä. Mentorointisuhde pysyi loppuun saakka epävirallisella tasolla, koska järjestävän tahon puolesta ei suostuttu uusiin parijärjestelyihin, vaan kehoitettiin alkuperäisiä pareja jatkamaan keskenään. Päätös perusteltiin A.2:n mukaan osittain sillä, että saman toimialan osapuolten välille saattaisi syntyä joissakin tapauksissa kilpailullisesti kiusallinen asetelma. A.2:n mielestä tällainen tilanne ei ollut uhkana ainakaan hänen ja epävirallisen mentorin kesken. Hän oletti, että pelko kilpailutilanteesta muidenkin parien kohdalla oli turhaa, koska hänen mielestään oli nimenomaan mentorin oma, eikä ulkopuolisten, velvollisuus arvioida syntykö kilpailullista uhkaa, jos lähtee mentoriksi oman alansa yrittäjälle. Oli toki ymmärrettävää, että joku mentori saattoi kieltäytyä tarjoamasta apua oman alansa yrittäjälle kyseiseen uhkaan vedoten. Ulkopuolisten oletuksilla ei kuitenkaan saisi estää jotakin toista mentoria tarjoamaan oman alansa ammattiosaamista nuoremmalle saman alan yrittäjälle. A.2 uskoi, että mentori, joka suostuu mentorointisuhteeseen oman alansa yrittäjän kanssa, on varmasti pohtinut asiaa etukäteen ja on tullut siihen tulokseen, ettei kilpailullista uhkaa synny.

Omaa epävirallista mentorointisuhdettaan hän piti esimerkillisenä tapauksena siitä, että saman alan yrittäjät voivat tehdä mentoryhteistyötä keskenään: sen sijaan, että he olisivat pelänneet kilpailullista uhkaa, he kokivat että tässä suhteessa molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta ja yhteistyö oli molempien etu. Epävirallisen mentorin kanssa A.2 kertoi saaneen enemmän vastinetta odotuksilleen, koska tällä mentorilla oli pitkällistä kokemusta heidän toimialaltaan. Hän kertoikin työstäneensä enemmän asioita epävirallisen mentorinsa kanssa kuin alkuperäisen mentorin kanssa ja koki, että oli huomattavasti motivoituneempi työskentelemään tässä mentorsuhteessa.

Vaikka A.2 koki ensimmäisen mentorinsa pätemättömäksi hänen mentorikseen, hän kuitenkin uskoi tämän olleen ammattitaitoinen ja pätevä mentori sellaisten asioiden työstämisessä, jotka liittyvät mentorin toimialaan. A.2 myönsi, ettei aina ollut ehdottoman tärkeää, että mentori ja aktori toimivat samalla alalla, vaikka se hänen tapauksessaan olisikin ollut tärkeää. Hän korosti, että tärkeintä on, että mentori oli

kykeneväinen tarjoamaan apua juuri niihin ongelmiin, joiden kanssa kukin aktori tarvitsi yksilöllistä apua: Kaikki eivät siis välttämättä tarvitse apua ja tukea toimialaansa liittyvissä kysymyksissä, vaan joku toinen aktori voi tarvita apua aivan muunlaisten asioiden kanssa.

Mielipiteitä projektista

Kuten monien muidenkin projektiin osallistuneiden, A.2:kin mielestä mentoroinnin idea on ajatuksena hyvä, mutta itse projektin toteutusta hän arvosteli melko kriittisin sanoin, kuten muun muassa toteamalla, että ”paljon puhetta, mainosta ja kehua tyhjästä”. Hänen käsityksensä mukaan myös moni muu osallistuja oli yhtä mieltä toteutuksen epäonnistumisesta. Hänen mukaansa olisi tärkeää että, kun käytetään yhteiskunnan varoja, mainostetaan projektia paljon ja ”suurin sanoin” sekä lisäksi saadaan kerättyä mainetta ja kunniaa tällaisen järjestämisestä, olisi sen tarjottava osallistujille enemmän kuin mitä hänen mukaansa tämä projekti monelle antoi. Projektin järjestämisestä saatava kunnia ja tunnustus täytyisi olla toissijainen seikka sen rinnalla, mitä projektilla pystytään antamaan osallistujille.

Ensisijaisesti A.2 kritisoi projektia parivalintojen suhteen. Kuten edellä kävi ilmi, hänen omalla kohdallaan tässä epäonnistuttiin, mutta hänen mukaansa hän ei ollut ainoa aktori, joka sai mielestään vääränlaisen mentorin. Hän arvioi, että juuri vääränlainen parivalinta aiheutti hänelle henkilökohtaisesti suurimman pettymyksen projektin suhteen: järjestävän tahon ei lupauksistaan huolimatta kyennyt järjestämään hänelle toivomansa kaltaista mentoria, vaikka niin ensin annettiin ymmärtää. Hänelle oli luvattu, että jos tällaista mentoria ei löydy samalta maantieteelliseltä markkina-alueelta, niin sitten sellainen järjestetään jostain muualta päin Suomea. Lopulta projektiorganisaatio kuitenkin ilmoitti aktorille, ettei pysty järjestämään luvattun kaltaista henkilöä ja mentoriksi nimettiin henkilö, joka ei toiminut samalla alalla aktorin kanssa. Pettymystä kasvatti se, ettei hän ollut voinut aloittaa mentorointisuhdetta muiden kanssa samaan aikaan, vaan joutuu odottamaan sopivaa mentoria kertomansa mukaan kolme kuukautta. Koska hän oli kuitenkin maksanut osallistumismaksun, hän päätti jatkaa projektissa mukana. Myöhemmin A.2 sai tietää, että projektissa olikin mukana mentori, joka toimi

hänen kanssaan samalla alalla ja jolla oli aktorina toisen alan yrittäjä. Aloitettuaan yhteistyön epävirallista kautta tämän saman alan mentorin kanssa, aktori kertoi heidän yhdessä ihmetelleen kovasti, miksi heitä ei alun perin valittu pariin toisilleen. Aktorin mukaan hänen epävirallinen mentorinsa olisi itse ollut halukas mentorointisuhteeseen hänen kanssaan, jos olisi vain tiennyt, että projektissa oli mukana henkilö, joka oli toivonut tämä toimialan mentoria.

Lisäksi A.2 kertoi hämmästelleensä sitä, miksi naisyrittäjille järjestettyyn projektiin sai osallistua aktorina myös mies, vaikka projektin edunsaajina piti hänen mukaan olla ensisijaisesti naisyrittäjät ja toimittiin lähinnä naisyrittäjyysskonseptissa. Hänen mukaansa heille vain ilmoitettiin miespuolisen aktorin osallistumisesta sen kummemmin sitä selittämättä tai heidän mielipidettä asiasta kysymättä. A.2 oletti, että miespuolinen henkilö oli saatettu ottaa mukaan, koska osallistujista oli ilmeisesti ollut pulaa.

Myös A.2, monien muiden haastateltavien tapaan antoi myös kritiikkiä puutteellisesta informoinnista projektikoordinaattorin vaihtumiseen liittyen. Hänen kertomansa mukaan osallistujien kysymykset koordinaattorin vaihtumisesta kuitattiin vain sillä, että asiaa tulisi kommentoimaan ja käsittelemään jossakin vaiheessa myöhemmin. Lopulta kuitenkin koko vaihdosta ei kommentoitu mitenkään. A.2:n mukaan projektikoordinaattorin merkitystä ja roolia korostettiin alussa hyvin paljon. Kun projektin aikana sitten tapahtui koordinaattorinvaihdos, jota ei perusteltu mitenkään ja josta informoitiin puutteellisesti, hän kertoi alkaneensa kyseenalaistaa, kuinka tosissaan koko projektia edes vietiin eteenpäin. Hän kuitenkin korosti, ettei hänen negatiivinen suhtautumisensa vaihdokseen liittynyt mitenkään itse henkilöihin tai heidän työpanokseensa, jotka toimivat koordinaattoreina, vaan nimenomaan vaihdoksen epäonnistuneeseen informointiin. Hän kertoi olleensa yhtä tyytyväinen sekä ensimmäisen että jälkimmäisen koordinaattorin työskentelyyn.

3.3.4. Mentori M.2

M.2 on toiminut pitkään yrittäjänä palvelualalla. Hänellä on pitkä, yli kahdenkymmenen vuoden kokemus yrittäjänä toimimisesta ja lisäksi hän joutuu työssään päivittäin

tekemisiin muiden pienyrittäjien kanssa. M.2 kertoi kasvaneensa yrittäjäperheessä, mikä on vaikuttanut vahvasti hänen valintoihinsa työelämässä etenemisessä: mielestään hän on saanut urallaan edetessä huomata sopivansa paremmin yrittäjäksi kuin palkkatyötä tekemiseksi. Koulutustaustastaan M.2 kertoi, että hän on suorittanut kaupallisia opintoja korkeakoulussa ja sen lisäksi hän on suorittanut myös Fintran vientipääällikkö-tutkinnon.

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä M.2 työskenteli pitkään palkkatyössä sekä suurteollisuuden puolella että myös hetken aikaa pienyrityksen palveluksessa. Nykyisellä toimialallaan hän aloitti yrittäjänä 80-luvun puolivälissä. M.2 kertoi olleensa urallaan mukana monenlaisissa projekteissa ja hankkeissa, joiden kautta hänelle on karttunut paljon kokemusta monelta eri liike-elämän osa-alueelta. Hänen kertomansa mukaan kokemusta on karttunut myös sellaisista työtehtävistä, joista oli hänen mielestään ollut hyötyä mentorina toimimiselle. M.2 kertoi kokeneensa yrittäjänurallaan myös vastoinkäymisiä, jotka kaikki ovat kasvattaneet häntä yrittäjänä ja antaneet näin kokemukseen perustuvaa pohjaa mentorina toimimiselle.

M.2 kertoi lähteneensä mukaan mentorointiprojektiin, koska häntä oli pyydetty siihen mukaan mentoriksi. Hän kertoi rehellisesti lähteneensä mukaan projektiin enemmänkin velvollisuuden tunteesta kuin omasta halustaan ryhtyä mentoriksi: omin sanoin kuvaillen jopa ”pitkin hampain”. Hänen mukaansa osallistuminen oli tavallaan enemmänkin hyvien suhteiden hoitamista, kuin aitoa halua lähteä mukaan mentoriksi.

Tavoitteet ja työskentelymetodit oman mentorparin kanssa

Projektin alussa varsinainen työskentely aloitettiin aktorin kanssa syvällisellä keskustelulla siitä, mikä aktorin yrityksen tilanne sillä hetkellä oli, mitkä asiat ovat ongelmia ja samalla pohdittiin, millaisia ratkaisuja ongelmiin voisi ideoida. M.2 kertoi, että työtaustastaan johtuen hän halusi aloittaa työskentelyn nimenomaan tilanteen syvällisellä tarkastelulla, koska hän kokemuksesta tiesi, että tilanteen selkiyttämisen jälkeen on helpompi lähteä pohtimaan tarvittavia toimenpiteitä.

Ensiksi keskustelussa nostettiin esille aktorin liiketoiminnan vahva kausiluontoisuus, joka asetti tiettyjä rajoitteita toiminnalle ja jolla oli merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. M.2:n mukaan oli selvää, että yrityksen liikevaihtoa tuli jollakin tavalla pyrkiä kasvattamaan. Oli siis lähdettävä pohtimaan, miten tuottoisista kuukausista otetaan mahdollisimman suuri hyöty irti sekä, miten toimintaa voitaisiin kehittää kannattamattomimpien kuukausien osalta. Mainonnan ja markkinoinnin tehostaminen nähtiin tässä kohtaa kehittämistä vaativana asiana. Tosin tähän tarvittiin rahallisia resursseja, joita aktorilla ei sillä hetkellä ollut ylimääräisiä. M.2 kertoi aktorilla olleen kuitenkin rohkeutta lähteä henkilökohtaisesti itse markkinoimaan yritystään: M.2:n sanojen mukaan aktori ei ”pelännyt tarttua puhelimen luuriin”. Tästä syntyi ajatus hyödyntää puhelimen välityksellä tapahtuvaa suoramarkkinointia edullisena markkinointikanavana. Myös toiminnan entistä selkeämpi tuotteistaminen oli M.2:n mukaan asia, johon kannatti panostaa. Aktorin perusliiketoiminnan rinnalle oli kehitettävä jotakin erityistä, jolla hän erottuisi kilpailijoistaan, mutta joka ei kuitenkaan liikaa laajentaisi liiketoimintaa ja vaikeuttaisi näin keskittymistä niihin asioihin, jotka olivat yrityksen perustoiminnan kannalta tärkeitä.

Keskustelussa pohdittiin myös vanhoihin, kannattamattomiin toimintatapoihin uudistamismahdollisuuksia. M.2:n mukaan tämän aiheen käsittelyyn käytettiin paljon aikaa. Oli itsestäänselvyys, että aktorin oli saatava yrityksestään riittävä elanto itselleen, minkä vuoksi yrityksen kannattavuuskysymys nousikin erityisesti esille. M.2:n mukaan kävi ilmi myös, että aktorin liiketaloudellinen osaaminen vaati kehittämistä: erityisesti aktorin tuntemusta yrityksen rahavirtojen toimintaperiaatteista oli kehitettävä. M.2:n mielestä heikko liiketaloudellinen osaaminen oli yleinen ongelma suomalaisten yrittäjien keskuudessa.

Aktorilla oli ongelmia myös henkilöstön työllistämiseen liittyvissä asioissa. Koska toiminta oli vahvasti kausiluonteista, ei ollut järkevää palkata ympärivuotista vakituista henkilökuntaa, vaan työsuhteet täytyi sopia määräaikaisiksi. Tämä ei luonnollisesti houkutellut ammattitaitoisia työntekijöitä ja aiheutti ongelmia, joihin mentori ja aktori yrittivät yhdessä keksiä ratkaisuja. M.2:n mukaan ongelmaan löydettiin lopulta jonkinlainen ratkaisu eräiden toimintojen osittaisesta ulkoistamisesta. Kysymyksen

kummalta, aktorilta vai mentorilta kyseinen ratkaisu oli tullut, M.2 ei osannut varmaksi vastata: aluksi hän oletti, että idea saattoi olla hänen, mutta totesi kuitenkin lopuksi, että se saattoi olla myös yhteisen pohdinnan tulosta.

Oman ongelmansa aktorin liiketoiminnalle loi muuttuva toimintamiljöö, joka synnytti myös keskustelua mentorsuhteessa. Erityisenä ongelmana olivat alueen teollisuuden laajentumisen aiheuttamat muutokset ympäristölle, koska idyllinen ja ainutlaatuinen miljöö oli merkittävä tekijä aktorin liiketoiminnassa. M.2:n mukaan juuri miljöö oli yksi niistä tekijöistä, joilla aktori esimerkiksi kykeni erottumaan kilpailijoistaan. M.2 kertoi luottaneensa jo mentorointisuhteen alussa siihen, että jos sekä miljööseen liittyviin ongelmiin, että kannattavuusongelmiin oli löydettävissä ratkaisut, olisi aktorin yrityksellä potentiaalia menestyäkin.

Alkukeskustelu päättyi lopulta yhteenvetoon kaikista niistä asioista, joita mentorsuhteessa päätettiin lähteä työstämään ja joiden pohjalta myös tavoitteet toiminnalle syntyivät. M.2:n mukaan lopullinen tavoitteiden asettaminen tapahtui yhteisesti, vaikka keskustelu tavoitteista ja siitä, miten asioita lähdetäisiin toteuttamaan, olikin hyvin ristiriitainen. M.2 kertoi, että aktorin henkilökohtaiset, jo ennen heidän yhteistyön aloittamista, itsenäisesti pohtimat tavoitteet mentorointiprojektin suhteen eivät aivan kohdanneet niiden tavoitteiden kanssa, joita keskustelussa esille tulleet asiat antoivat aihetta tavoitella. M.2:lla ei omalle kohdalleen ollut mentoroinnin suhteen erityisiä tavoitteita. Hänelle oli tärkeämpää, että kykenisi mahdollisimman hyvin auttamaan aktoriaan.

M.2:n mukaan suurimman esteen yhteisymmärrykselle tavoitteista, loi aktorin toivomus saada mentoriksi oman toimialansa yrittäjä. M.2:n mielestä aktorin toiveeseen oman alansa mentorista ja käsitykseen yleisesti koko mentoroinnin ideasta sisältyi virheellisiä ja epärealistisiä odotuksia. Tämän hän perusteli sillä, että aktori oli antanut ymmärtää hakevansa mentoroinnilla ratkaisuja ongelmiin, joista osa oli sellaisia, jotka eivät joko kuuluneet mentorin tehtäviin tai ne olivat ylipäättään mahdottomia toteuttaa. Tosin M.2:n mielestä aktorin toive laajemmista suhdeverkostoista oli vielä aivan realistinen, vaikka M.2 itse ei siinä asiassa kyennytkään tarjoamaan paljoakaan apua. Mutta

odotukset siitä, että mentori tulee tarjoamaan hänelle valmiita ja nopeita ratkaisuja ongelmiin sekä lisäksi tuo aktorille lisää asiakaskuntaa, olivat M.2:n mukaan jo täysin epärealistisia. Hän uskoi aktorin pitäneen näitä odotuksia, ainakin alussa, aivan realistisina ja mahdollisina saavuttaa nimenomaan oman alansa mentorin kanssa. Vaikka aktori ei käsittänyt mentoroinnin ajatusta ja mentorin roolia aivan realistisesti, M.2 kertoi kuitenkin toisaalta osin ymmärtäneensä aktorin perusteita näille odotuksille: Osapuolet olivat täysin samaa mieltä siitä, että liikevaihtoa oli kasvatettava ja kannattavuutta parannettava. Oletettavasti aktori toivoikin itselleen alansa mentoria, jotta olisi saanut mahdollisuuden parantaa kontakteja ja luoda uusia suhteita omalla toimialallaan, mikä taas olisi parantanut aktorin yrityksen asemaa.

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, M.2:n mukaan aktori ei hallinnut hyvin liiketaloudellista osaamista, mikä osaltaan häiritsi tavoitteiden asettamista. M.2 uskoi, että tämä vaikutti osapuolten näkemyseroihin aktorin yrityksen tilasta ja kun molemmilla osapuolilla oli oma näkemyksensä asioista, niin myös molempien tavoitteet olivat alussa hyvin kaukana toisistaan. Hänen mukaansa aktorilla ei ollut riittävästi kokemusta nähdä realistisesti, missä tilanteessa hänen yrityksensä oli ja miten esimerkiksi markkinointi olisi pitänyt hoitaa. M.2 kertoi, että hänellä itsellään oli taas paljon kokemukseen perustuvaa osaamista pienyritysten toimintaperiaatteista, koska oli uransa aikana työskennellyt oman yrityksensä lisäksi muissakin pienyrityksissä. Kertomansa mukaan hän kykeni hyvin pikaisellakin perehtymisellä arvioimaan kunkin yrityksen sen hetkisen tilanteen.

M.2:n mukaan aktorin tietämys kuitenkin kasvoi mentoroinnin seurauksena ja aktori alkoi nähdä yrityksensä tilanteen samoin kuin M.2 sen näki. M.2 viittasi tässä yhteydessä haastattelun aikana esitettyyn organisaation muutostasojen kuvaavaan kaavioon: Hänen mukaansa, kun aktorin tietämys asioista lisääntyi, pikku hiljaa uusi tieto ja oppi vaikuttivat myös hänen asenteisiinsa ja hän alkoi nähdä yrityksensä tilanteen todellisen laidan. Tämä johti myös siihen, että osapuolten tavoitteetkin osin muuttuivat. Ne lähentyivät toisiaan, kun heidän näkemyksensä asioista alkoivat olla samankaltaisia. Samalla he alkoivat arvostaa myös toistensa mielipiteitä ja myös tavoittelemisen arvoisista asioista alettiin olla yhtä mieltä. Selkeimmin tämä ilmeni

M.2:n mukaan siinä, että muun muassa aktorin toiminnan tehostamisen välttämättömyydestä ja kannattamattomien palveluiden tarjoamisen lopettamisesta päästiin yksimielisyyteen. Vaikka ristiriitoja siis syntyi, M.2:n mukaan tavoitteiden asettaminen ja ylipäättään koko mentorointisuhde perustui kuitenkin koko ajan kahden fiksun ihmisen keskusteluihin ja ajatusten vaihtoon. Molemmat esittivät ehdotuksiaan ratkaisuihin ongelmiin ja niistä sitten yhdessä hiottiin lopullisia toimintamalleiksi, joita aktorin kannatti lähteä noudattamaan.

Aluksi M.2 kertoi, ettei ollut haastatteluhetkellä tietoinen, kuinka paljon aktori noudattanut heidän yhteisiä suunnitelmiaan ja oliko niistä ollut hyötyä. Hän kertoi, ettei ollut jälkikäteen tarkemmin edes pohtinut, saavuttivatko he aktorinsa kanssa todellisia muutoksia vai jäikö suuri osa niistä vain ajatusten tasolle. Samassa yhteydessä hän kuitenkin totesi nauraen, että kai he olivat jotakin edes saavuttaneet. Haastattelun edetessä ja asioita tarkemmin pohdittuaan M.2:lle palautui kuitenkin mieleen tavoitteita, jotka voitiin sanoa toteutuneen. Tehdessään yhteenvetoa näistä hän korjasi aiemmin esittämänsä käsitystään toteamalla, että aktorin toiminnassa tapahtui sittenkin selkeitäkin muutoksia. Viimeisimmässä keskustelussa, jonka he olivat käyneet aktorinsa kanssa projektin päättymisen jälkeen, he olivat keskustelleet mentorointinsa tuloksista: esimerkiksi toimintojen ulkoistamiseen, henkilöstön palkkausongelmiin ja uusiin tilaratkaisuihin liittyneiden tavoitteiden toteutumisesta. Tehdessään yhteenvetoa saavutetuista tavoitteista M.2 arvioi, että noin kaksi kolmasosaa niistä tavoitteista, joista päästiin yhteisymmärrykseen, lopulta toteutui.

Kysyttäessä M.2:lta, oliko hän lopulta tyytyväinen tavoitteisiin, jotka he olivat parinsa kanssa asettaneet, hän vastasi kieltävästi. Hän kertoi olleensa periaatteessa tyytymätön tavoitteisiin, koska hänen mielestään tavoitteiden ja koko mentoroinnin olisi pitänyt olla määrätietoisempaa ja suurempiin muutoksiin tähtäävämpää. M.2 mielestä heidän mentortyöskentelynsä ei ollut riittävän tehokasta ja siksi tuloksetkaan eivät olleet hänen mielestään parhaita mahdollisia.

M.2 aktorinsa kanssa päättivät mentorointiprojektin aikana ryhtyä tekemään yhteistyötä toisen mentorparin kanssa. He perustivat niin kutsutun yhteistoimintaryhmän toisen

parin kanssa. Toisen parin mentori toimi samalla toimialalla M.2:n aktorin kanssa ja siksi yhteistyötä päätettiin kokeilla, koska M.2:n aktori oli toivonut jo projektin alussa oman alansa yrittäjän tukea. Tarkoituksena oli saada M.2:n aktorille mahdollisuus saada erityisesti hänen toimialansa erityiskysymyksiin kyseisen alan ammattilaiselta. M.2 muisteli, ettei varsinaisia neljän hengen tapaamisia kuitenkaan ollut kuin yksi, mutta sen sijaan hänen aktorinsa alkoi tehdä toisen parin mentorin kanssa tiiviimpää yhteistyötä ja sopimaan tapaamisia mentoroinnin merkeissä. M.2 ei ollut kuitenkaan aivan varma, liittyikö tämä heidän yhteistyönsä vain mentorointiin vai kuuluiko siihen yhteistyötä myös kyseisten yritysten välillä.

Muutokset

M.2:n mukaan hänen itsensä kohdalla ei mentoroinnin seurauksena tapahtunut mitään muutoksia. Hän kertoi, ettei ollut haastatteluhetkellä täysin tietoinen siitä, kuinka aktori oli saavuttanut heidän projektin alussa asettamia tavoitteita. Hän kuitenkin uskoi heidän keskusteluilla olleen vaikutusta aktorin toimintaan ja tiesi joidenkin muutamien toivottujen muutosten toteutuneenkin, ainakin jollakin tasolla. Hän uskoi mentortyöskentelyn johtaneen aktorin kohdalla yrittäjäosaamisen kehittymiseen ja oletti aktorin saaneen jo pelkästä tavoitteiden yhteisestä käsitellystä ja työstämisestä oikeanlaisia suuntaviivoja toiminnalleen. Aktorin kohdalla tapahtui paljon muutosta siinä, että hän oppi projektin aikana paremmin ymmärtämään liiketoiminnan pyörittämiseen liittyviä lainalaisuuksia, vaikka alussa hänellä olikin M.2:n mukaan niistä epärealistinen ja tietämättömyydestä kertova käsitys. Aktorin liiketoiminnallisen osaamisen kehittyessä toimintaan tuli mukaan tietynlainen laskennallisuus, ymmärrys yrityksen rahavirran toimintaperiaatteista ja ylipäätään pyrkimys tavoitteellisempaan toimintaan. Samalla aktori alkoi nähdä yritystoimintansa ehjempänä kokonaisuutena.

M.2 sovelsi muutoksia kuvaillessaan haastattelussa esitettyä organisaatiomuutoksesta kertovaa mallia: Samalla kun aktorin tietämys asioista lisääntyi, vähitellen myös hänen asenteissakin tapahtui muutoksia. M.2:n mielestä aktorin suhtautuminen ja asennoituminen asioihin, muun muassa M.2:n näkemyksiin, muuttui positiivisempaan suuntaan. M.2 kertoi myös yhteistyön parantuneen huomattavasti loppua kohden ja hän

oletti tämän johtuneen siitä, että molempien osapuolten asennemuutokset kehittivät positiivisempaan suuntaan.

Vaikka M.2 kehui aktorin kasvattaneen tietämystään monessa asiassa mentoroinnin seurauksena ja jopa hyödyntäneensäkin uutta tietämystään, M.2 ei voinut kuitenkaan sanoa olleensa *täysin* tyytyväinen lopputuloksiin, joihin päädyttiin mentorointiprojektin lopussa, kuten hän ei ollut tyytyväinen heidän tavoitteisiinsaakaan. Tavoitteita ei M.2:n mielestä saavutettu hänen toivomallaan tavalla ja uskoi tietävänsä syyn sille, miksi näin kävi: Hänen mukaansa aktori oli luonteeltaan hyvin vahva ja rohkea persoona, mikä oli myös hänen vahvuutensa yrittäjänä. Aktorilla oli myös hyvin vahvat omat mielipiteensä, joista hän piti mielellään tiukasti kiinni. Tästä syystä M.2 kertoi pohtineensaakin jälkikäteen sitä, kuinka paljon aktori todella käytännössä toteutti heidän yhteisiä suunnitelmiaan yrityksensä tilanteen parantamiseksi, muidenkin kuin miljööseen liittyvien asioiden suhteen.

M.2:n näkemykset muutoksista olivat hieman ristiriitaisia ja vaihtuvia haastattelun aikana: Vaikka kaikki aktorin kohdalla tapahtuneet muutokset eivät olleetkaan M.2:n tiedossa ja vaikka M.2 ei kokenut olevansa täysin tyytyväinen lopputuloksiin, hänen mukaansa kuitenkin sellaisiakin muutoksia tapahtui, jotka olivat selkeästi nähtävissä: Esimerkiksi tavoitteeksi asetettu yrityksen tilaratkaisujen järjeistäminen toiminnan tehostamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi, oli yksi tällainen selkeimmin havaittavissa oleva toiminnanmuutos. M.2:n mukaan he löysivät myös osittaisen ratkaisun aktorin yrityksen työntekijöiden palkkaukseen liittyvään ongelmaan. Osa toiminnoista ja palveluista päätettiin ulkoistaa, jolloin aktorilla oli mahdollisuus ostaa ulkoistettu palvelu vain sesonkiaikoina ja varmistaa samalla näin myös laadukas palvelun tarjonta asiakkaille. Samalla oman osa-aikaisen ja ehkä epäpätevänkin henkilökunnan palkkaamiselta vältyttiin.

Yhdeksi tavoitteeksi asetettu aktorin yritystoiminnan kannattavuuden turvaaminen, niin että hän saa yritystoiminnasta täysipäiväisen elannon itselle, oli M.2:n mukaan erityisen haasteellinen ongelma. Lopulta M.2 päätti suositella aktorilleen yritystoiminnan lisäksi palkkatyötä: Aktorin yrityksen kausivaihtelut olivat niin suuria, että taloudellisista

syistä hänen kannatti ehdottomasti siirtyä osaksi aikaa vuodesta palkkatyöhön. M.2 kertoi, että käsityksensä mukaan aktorin aviopuoliso tuli myöhemmin mukaan avustamaan yritystoiminnan pyörittämistä, mikä helpotti aktorin siirtymistä palkkatyöhön.

Pohdintaa mentoroinnista yleisellä tasolla ja oman mentorointisuhteen kuvailua

Mielipide mentoroinnista

M.2 on uransa aikana työskennellyt paljon muiden yrittäjien kanssa. Kokemuksensa perustaen hän kertoi tietävänsä, että aloittavaa yrittäjää pitää ja voi tukea monilla tavoin: Hyvä liiketaloudelliseen tietämykseen pohjautuva apu on usein tärkeintä, mutta se ei aina yksin riitä, vaan yrittäjä voi tarvita tukea monilla muillakin yritystoiminnan ja henkilökohtaisenkin elämän osa-alueilla.

M.2:n mielestä on tärkeää tarjota tukea aloittavalle yrittäjälle oikeaan aikaan eli mahdollisimman pian yrityksen perustamisen jälkeen, eikä vasta muutaman toimintavuoden jälkeen, kuten tässä mentorointiprojektissa toimittiin. Tähän projektiin osallistuneilta aktoreilta edellytettiin, että takana on vähintään yksi toimintavuosi. M.2 mukaan parhaimmat toimintaedellytykset uudelle yrittäjälle luotaisiin niin, että heti yritystoiminnan käynnistyessä hänelle tarjottaisiin mahdollisuus suorittaa jonkinlainen lyhyt yrittäjäkurssi, jonka jälkeen tarjottaisiin välittömästi jatkotukea mentoroinnin muodossa noin vuoden parin ajan. M.2:n mukaan yrittäjäkursseilla kuitenkin usein törmää olettamukseen, että yrittäjiksi synnyttään, sen sijaan, että opetus tapahtuisi asenteella, että kaikilla on mahdollisuus opiskella yrittäjäksi, vaikka ”synnynnäisiä lahjoja” ei olisikaan. Virheellinen olettamus johtaa usein siihen, että pikakurssien päätyttyä katsotaan jokaisen yrittäjän olevan ”synnynnäisesti” valmis jatkamaan itsenäisesti toimintaansa. Hänen mielestään juuri tässä vaiheessa mentorointi olisi hyvä jatke yrittäjäkurssille, eikä kukaan yrittäjä kokisi joutuneensa tyhjän päälle kurssin päätyttyä.

M.2:n mielestä jokaisen yrittäjän menestymisen kannalta on tärkeää, että hänellä on hyvä itsetunto ja hän luottaa omiin kykyihinsä. Yrittäjän uskoa itseensä on tuettava, eikä

itsetunnon saa antaa romuttua ensimmäisissä vastoinkäymisissä syöttämällä ihmisille olettamusta, että menestys yrittäjänä perustuu yksinomaan synnynnäisiin lahjoihin, joita kaikilla ei vain yksinkertaisesti ole. Hänen mukaansa on tärkeää ymmärtää, että moni yrittäjä tekee ratkaisuja yritykseensä ja uraansa liittyen myös tunnepohjalla, koska monella pienyrittäjällä työ ja yritys näyttelevät hyvin suurta osaa yksityiselämänkin puolella. Tästä syystä yrittäjille tulisi painottaa, ettei yrittäjäksi pidä kuitenkaan lähteä kokeilumielessä, vaan asioita on mietittävä tarkkaan, vaikka synnynnäisiä lahjoja ei tarvittaisikaan. M.2:n mukaansa moni uusi yrittäjä joutuukin kokemaan karvaan pettymyksen, kun joku ulkopuolinen rehellisesti, realiteeteilla perustellen, tyrmää yrittäjän pitkään suunnitteleman liikeidean, sen sijaan, että tukisi ja kannustaisi tätä väsymättä jatkamaan ideansa jalostamista sen toimimattomuudesta huolimatta. Tällainen rehellisyys on hänen mukaansa ikävää, mutta joskus kuitenkin välttämätöntä.

M.2 kertoi perehtyneensä mentoroinnin käsitteeseen jonkin verran myös itsenäisesti projektin ulkopuolella ja piti mentoroinnin ajatusta toimivana ja siksi myös kannattava menetelmänä aloittavien yrittäjien auttamisessa. Hänen mukaansa mentoroinnissa pitää osata hyödyntää synergiaetua, jonka mentori ja aktori yhdessä luovat: Kun asioita ja ongelmia pohtii kaksi henkilöä, on ideoiden ja ratkaisujen määrä paljon suurempi kuin yksi henkilö kykenisi yksin ajatustyöllään tuottamaan. Myös yhteistyön kehittäminen aktorin ja mentorin yritysten välillä olisi kannattavaa. Tosin kilpailullista uhkatilannetta tulisi välttää ja tässä hän korosti, että mentorointisuhteesta hyötyvät molemmat, kun osapuolet puhaltavat ”yhteen hiileen”.

M.2 kritisoi mentorointia kuitenkin siinä, että mentoroinnissa ei useinkaan anneta mentorille riittävästi vaikutusmahdollisuuksia, eikä myöskään kovin merkittävää roolia. Mentoria pitäisi myös rohkaista sanomaan aktorille näkemyksensä asioista rehellisesti ja suoraan. Aktorin ei pitäisi loukkaantua kritiikistä ja suhtautua rakentavaan palautteeseen vastustellen, vaan hänen tulisi ymmärtää, että asioiden todellisen tilanteen esille tuomisella halutaan vain hänen parastaan. M.2:n mukaan vaarana on kuitenkin, että aktori reagoi tällaisessa tilanteessa loukkaantumalla ja suhtautumalla mentoriinsa negatiivisesti.

M.2 vertailee haastattelussaan mentorointia konsultointiin ja pitää näiden kahden toimintamallin/käsitteen rajaa häilyvänä, mutta toisaalta hän näkee niissä myös selkeitä eroja. Molemmissa on tarkoituksena tarjota neuvonta-apua ja auttaa yrittäjää ongelmien ratkaisuisissa. Mentorointi mielletään usein kuitenkin positiivisemmaksi ja neutraalimmaksi keinoksi auttaa yrittäjää kuin konsultointi. Konsultointi mielletään M.2:n mukaan paremminkin avuksi, jota tarvitaan vasta, kun asiat ovat yrityksessä todella huonolla mallilla ja kun tarvitaan radikaaleja ja karsivia toimenpiteitä tilanteen pelastamiseksi. Tästä syystä konsultointiin ei useinkaan suhtauduta yhtä positiivisesti kuin mentorointiin. M.2:n mielestä konsultoinnissa konsultille annetaan ”lupa” vahvempaan ja vaikuttavampaan rooliin kuin mentorille ja konsultti joutuu usein tervehdyttävissä toimenpiteissään selostamaan yrittäjälle kaunistelematta realiteetteja: konsultin antamat ohjeistukset ymmärretäänkin usein kylmiksi faktoiksi, joita on parasta noudattaa. Yrityksen tilanteen ollessa hälyttävä tarvitaan henkilöä, joka vahvoihin otteihin puuttuu tilanteeseen ja joka saa yrittäjän myös toimimaan ohjeistusten mukaan. M.2 piti oman kokemuksensa perusteella konsultointia määrätietoisempänä ja tuloksellisempänä toimintana, jossa asioille asetetaan selkeät tavoitteet ja jossa ongelmista keskustellaan perusteellisesti senkin uhalla, että siitä syntyy ristiriitoja. Hänen mielestään ammattikonsulttia ei kuitenkaan kannattaisi värvätä mentoriksi, koska mentorin rooli voi tällöin määrittäytyä pitkälti konsultin roolin kautta ja se ei ehkä ole toivottua, varsinkin, jos mentoroinnissa ei haluta tarttua ongelmiin ”kovin ottein”.

M.2:n mukaan mentoroinnissa toiminta perustuu ”lempeämpään” keskusteluun ja ajatustenvaihtoon ongelmien ratkaisemiseksi. Hänen mielestään myös mentorin rooli mielletään usein sellaiseksi, ettei hänen tarkoituksenaankaan ole esittää negatiivisia mielipiteitään kovin jyrkästi tai suorasanaisesti ja toiminta perustuu enemmänkin kannustamiseen. Tällöin mentoroinnissa on vaarana, että toiminta jää ”puuhastelun” asteelle, vaikka tuloksiin tarvittaisiin tehokkaita toimia. M.2 koki, ettei hänelle annettu omassakaan mentorointisuhteessa mentorina mahdollisuutta ja oikeutta, eikä odotettu velvollisuutenakaan puuttua aktorinsa ongelmiin, vaikka hän näki mielestään selvästi, että tositoimille olisi ollut tarvetta, jotta yritys pystyisi jatkamaan. Hän arvostelikin rooliaan kärkkäästi: ”...tässä (mentoroinnissa) on niin, että sä nyt vaan oot mentori, eikä sulla oikeen oo mitään roolia hommassa.”

M.2:n mukaan mentoroinnissa on vaarana myös, ettei aktori joko arvosta tai kuuntele aidosti mentorinsa neuvoja. Mentorointivaiheessa aktorilla on vielä ikään kuin mahdollisuus kieltää ongelmansa. Tämä ei välttämättä ole yksinomaan mentoroinnin ongelma vaan vastaava tilanne on kohdattavissa muissakin avuntarjoamisen muodoissa, erityisesti sellaisissa, joissa jo lähtökohtaisesti halutaan korostaa toiminnan molemminpuolista vapaaehtoisuutta. M.2 kertoi, että hänen omassa mentorsuhteessa aktori oli tehnyt hänelle hyvin selväksi, että ensisijaisesti aktori itse tekee päätöksensä asioiden suhteen. M.2 ymmärsi ja piti itsestään selvänä, että aktori tekee viimekädessä päätöksensä itse, mutta hänen mukaan se, että aktori liiallisesti korosti omaa päätösvaltaansa, kertoi ehkä siitä, että aktori koki tilanteen uhkaavaksi ja eikä oikein halunnut hyväksyä tosiasioiksi ulkopuolisen negatiivisia huomioita yrityksensä tilanteesta. Hän kritisoikin hieman ironisesti, ettei hänellä ollut riittävästi sananvaltaa mentorsuhteessa, koska hän oli *vain* mentori. Joidenkin asioiden käsittelyssä M.2 kertoi kuitenkin turvautuneensa konsultin rooliin, koska koki, etteivät asiat olisi edistyneet, jos hän ei olisi toiminut tehokkaammin.

M.2:n mukaan joissakin mentorsuhteissa asioiden edistymistä jarruttaa aktorin asennoitumisen sijaan vastaavasti mentorin heikko motivaatio. Hänen mielestä jonkinlaisen palkkion, esimerkiksi rahallisen korvauksen maksaminen mentorille voisi muuttaa tilannetta. Kun mentori olisi sitoutunut tehtäväänsä palkkiota vastaan, hänelle syntyisi jo velvollisuuden tunteesta motivaatiota ottaa vastuuta aktorin edistymisestä. Jos palkkiona toimisi esimerkiksi jonkinlainen pieni prosenttiosuus aktorin liikevaihdosta, motivaatio saada aktorin yritys kannattamaan olisi yhä parempi. M.2:n mukaan mentorina toimiva ammattikonsultti syö mentorin roolissa ikään kuin omaa oksaansa: mentorina hän ei saa tehtävästään korvausta kuten konsulttina saisi. Tähän mentorointiprojektiin osallistuneet aktorit maksoivat osallistumisestaan pienen maksun, mutta maksu oli kuitenkin niin pieni, ettei siitä ollut tarkoituskaan maksaa mentoreille palkkaa. M.2 pohtikin, että jos aktorit joutuisivat maksamaan enemmän tuesta, myös heidän oma sitoutumisensa mentorointiin olisi parempaa ja mentortyöskentelyä ei jätettäisi kesken niin helposti.

Motivaatio on tärkeä tekijä mentoroinnissa molemmille osapuolille, mutta myös taustoilla on merkitystä siihen, miten kaksi henkilöä onnistuu mentorointisuhteessaan. Tästä syystä M.2:n mukaan olisi hyvin tarkkaan mietittävä, millainen henkilö on sopiva mentori nimenomaan pienyritystä pyörittävälle aktorille. Yrittäjämentoroinnissa voi olla vaarana, että mentoriksi ryhtyy henkilö, joka ei tunne riittävästi pienyrityksen toimintaedellytyksiä. Tällöin on vaarana, ettei kyseinen mentori osaa tarkastella aktorinsa yrityksen tilaa oikein ja realistisesti, ja pahimmassa tapauksessa neuvoo siksi aktoria toimimaan virheellisesti. Tästä M.2 käytti esimerkkinä mentorparia, joka oli mukana samassa projektissa hänen kanssaan: Tässä tapauksessa pienyrittäjä-aktorille vallittiin mentoriksi suuryrityksen johtaja. M.2:n mielestä tällaisesta mentorista on parhaiten apua aktorille, joka haluaa mentoroinnin kautta erityisesti laajentaa suhdeverkostoaan. Vaikka M.2 piti suhdeverkostojen tarjoamista aktorille tärkeänä mentorin tehtävänä, hänen mielestään uusien yrittäjien tarvitsema tuentarve liittyy usein kuitenkin enemmän siihen, kuinka arkipäiväisistä yrittäjyyden ongelmista selvittää ja kuinka alkuvaiheen ”sudenkuopat” ovat etukäteen vältettävissä. Suuryrityksen johtotehtävissä toimiva mentori ei välttämättä tiedä paljoakaan niistä ongelmista, joita pienyrittäjällä on ratkottavaan, varsinkin jos mentorilla itsellään ei ole henkilökohtaista aiempaa kokemusta yrittäjänä toimimisesta ja silloin häntä ei voida pitää hyvänä mentorina. Jo se, että osapuolet työskentelevät aivan erikokoisissa yrityksissä, synnyttää kuilun heidän välilleen ja mentori ei osaa näin samaistua aktorinsa yrittäjämaailmaan. Suurta yritysketjua johdetaan hyvin liiketaloudellisin periaattein, kun taas pienessä yrityksessä vaikuttavat myös inhimilliset tarpeet ja tekijät liiketaloudellisen ajattelun rinnalla. M.2:n mukaan ”yhteistä kieltä” on vaikea löytää, koska osapuolet katsovat asioita niin eri näkökulmasta.

Oma mentorointisuhde ja oman roolin pohdintaa

M.2:n mukaansa aiempi yhteistyö yrittäjien kanssa on opettanut hänet näkemään, milloin jokin yritys on siinä tilassa, että siellä tarvitaan kipeästi ulkopuolista neuvontaa ja sen mukaisia toimia. M.2:n mukaan hänen kattava kokemuksensa pienyrittäjien kanssa työskentelystä on antanut hänelle myös hyvän perustan toimia yrittäjämentorina. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, M.2 kertoi, ettei hänen aktorinsa ollut kuitenkaan tyytyväinen saadessaan hänet mentoriksi. Aktorin kritisoi erityisesti sitä, ettei saanut

mentoriksi oman alansa yrittäjään ja henkilöä, jolla olisi ollut laajat suhdeverkotot, erityisesti aktorin toimialalla ja markkina-alueella.

Alussa M.2 kertoikin heidän käyneen aktorinsa kanssa hyvin tarkkaan läpi mentorin roolia, koska heillä tuntui olevan niin eriäviä näkemyksiä tästä. M.2 oletti, että aktori koki hänen asennoitumisensa asioihin ehkä liian hyökkääväksi ja torjui sen omalla vastahakoisella asennoitumisellaan. M.2 myönsi, että juuri edellä mainittu konsultin rooli oli hänessä vahvassa ja se varmasti vaikutti monelta osin hänen asennoitumiseensa. M.2 pohtikin, oliko hän siinä suhteessa edes soveltuva mentoriksi. Mentorparin ristiriidoista keskusteltiin myös projektin koordinaattorin kanssa, kun mentorintisuhte oli kariutua näkemuseroihin heti alussa. Huolimatta aktorin kritiikistä M.2 piti itseään kuitenkin hyvänä parivalintana myös tälle aktorille, koska hänellä oli kokemukseen perustuvaa ammattitaitoa tarjota apua tämän aktorin taloudellisten ongelmien selvittämisessä. Aktori ei vain osannut oikein arvostaa sitä, koska piti tiukasti kiinni itselleen tärkeistä asioista ja tavoitteista.

M.2 pohti haastattelussaan paljon hyvän yrittäjämentorin roolin määritelmää ja koki oikean vastauksen löytämisen haastavaksi ja myönsi, ettei itse ollut löytänyt siihen selkeää vastausta. Hänen mielestään kysymykseen, millainen on hyvän mentorin profiili, oli kuitenkin tärkeää löytää edes jonkinlainen vastaus. Vaikka M.2 kritisoi aktorinsa toivomusta saman alan mentorista, hän tuli kuitenkin siihen tulokseen, että olisi tärkeää, että aktori saisi haluamansa ja tarpeidensa mukaisen mentorin. Huolimatta siitä, ettei aktori itse olisikaan täysin selvillä, millaista apua hän tarvitsee. M.2:n mukaan tämä nimittäin vaikuttaa merkittävästi aktorin motivaatioon tehdä sujuvaa yhteistyötä mentorinsa kanssa. M.2 myönsi, että jos aktori toivoo itselleen oman alansa yrittäjää mentoriksi, hänelle tulisi sellainen pyrkiä löytämään. Tämän hän perusteli omalla kokemuksella mentorintisuhteesta, jossa aktori ei ollut tyytyväinen parivalintaansa. M.2:n mukaan tämän projektin kohdalla parivalinnat eivät toimialojen suhteen osuneet aivan kohdalleen, vaikka se olisi ollut hänen ymmärtääkseen joissakin tapauksissa mahdollista. Pohtiessaan syitä oman mentorintisuhteensa epäonnistumisille, M.2 ei kuitenkaan erityisesti korostanut sen vaikutusta, että he toimivat aktorinsa kanssa eri aloilla ja että aktori oli toivonut nimenomaan oman alansa

yrittäjää mentoriksi, vaan korosti enemmänkin aktorinsa asennoitumisesta häneen ja hänen näkemyksiinsä.

M.2:n mielestä tilanne ei olisi ollut välttämättä erilainen, vaikka he olisivat toimineet aktorinsa kanssa samalla alalla, koska aktorilla oli hänen mukaansa jo lähtökohtaisesti vääränlaiset odotukset mentoroinnin suhteen. Oli väärin olettaa, että oman alan mentori järjestäisi aktorille lisää asiakkaita ja ratkaisisi tätä kautta ongelmat. M.2 uskoi, ettei aktori myöskään huomionnut, että saman toimialan asetelmaan saattoi synnyttää kilpailutilanteen, joka todennäköisesti vaikuttaisi siten, ettei mentori välttämättä kertoisi rehellisesti omia mielipiteitään ja ideoitaan tai ainakaan järjestäisi uusia asiakkaita aktorilleen. M.2:n mukaan tämä oli erityisen ominainen ilmiö suomalaisille yrittäjille, jotka haluavat pitää oman liikeideansa innovaatioineen kokonaan itsellään ja tällöin kollegan auttaminen jää toissijaiseksi.

M.2 puhui myös muista syistä, jotka saattoivat hänen mukaansa vaikuttaa heikentävästi heidän mentorointisuhteensa onnistumisessa. Ensinnäkin M.2 myönsi, että hänen omat lähtökohdat alkujaan lähteä mukaan projektiin mentoriksi, eivät olleet kovin hyvät. Kuten haastattelun alussa kävi ilmi, hän osallistui projektiin enemmänkin velvollisuuden tunteesta kuin omasta halusta. M.2:lla on myös oman yritystoimintansa vuoksi kiireinen aikataulu ja hän on usein työmatkoilla. Hän kertoi informoineensa kiireellisestä aikataulustaan myös järjestävää tahoa, mutta siitä huolimatta he olivat halunneet hänet mukaan mentoriksi. M.2:n mukaan hänen aikatauluongelmat eivät kuitenkaan yksin olleet syynä, sille miksi tapaamisia oli hankala sopia, vaan myös aktori joutui usein perumaan tai siirtämään tapaamisia. Yhteisen ajan järjestäminen tuntui olevan kovin hankalaa.

Heikkoudekseen mentorina M.2 mainitsi sen, ettei hänellä ollut kovin kattavia suhdeverkostoja sillä markkina-alueella, jolla hänen aktorinsa toimi ja koki, että olisi tarvinnut tätä ominaisuutta toimiessaan mentorina tälle aktorille. Näin hän olisi todennäköisesti kyennyt paremmin tietyissä tilanteissa auttamaan aktoriaan. Aktori oli myös toivonut apua tällä osa-alueella.

Se, miksi heidän suhteensa aktorin kanssa ei onnistunut aivan suunnitellulla tavalla, ei M.2:n mukaan kuitenkaan ollut yksinomaan aikatauluongelma tai hänen heikkoutensa mentorina. Kuten hän jo edellä mainitsi, myös aktorin asennoituminen asioihin vaikutti suhteeseen negatiivisesti. Lisäksi M.2 kyseenalaisti hieman aktorinsa motivaatiota mentoroinnille, kuten sekin jo tuli aiemmin esille. M.2 ei ollut varma, millä mielellä aktori suhtautui tapaamisiin, koska M.2:n mukaan aktori oli joskus ilmoittamatta jättänyt saapumatta sovittuihin tapaamisiin ja kun M.2 oli soittanut aktorin perään, tämä oli vain pahoitellut unohtaneensa tapaamisen.

Oman mentorointisuhteen työskentelyn arviointia

M.2 kertoi saaneen heti alussa käydyn syväkeskustelun kautta aktorinsa liiketoiminnasta sellaisen käsityksen, etteivät kaikki asiat olleet hyvällä mallilla, ja suhtautuneensa siksi haasteeseensa mentorina hieman varauksella. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, hän koki, että saadakseen aikaan aktorin toiminnassa todellisia muutoksia parempaan, hänen oli joidenkin asioiden suhteen noudatettava tiukemmin ohjaavaa linjaa ja astuttava mentorin roolista hetkellisesti myös konsultin rooliin. M.2:n mielestä hänen oli kiertelemättä tuotava aktorille esille ne ikävätkin realiteetit, jotka vaikuttivat heikentävästi aktorin yrityksen kannattavuuteen ja tulorakenteeseen.

Ensinnäkin M.2:n mielestä aktorin yritys ei aikaisempia toimintamalleja noudattamalla voinut toimia tuottoisasti tai edes kannattavasti. Hänen mukaansa toimintaa järkeistäviä muutoksia, uusia tilaratkaisuja ja tiettyjen toimintojen ulkoistamista kaivattiin kipeästi, jotta saatiin ratkaistua vääränlaisista toimintamalleista syntyneitä ongelmia. M.2 arvosteli myös aktorinsa liiketaloudellista osaamista ja uskoi, ettei aktorilla ollut aluksi tämän vuoksi oikeanlaista näkemystä yrityksensä tilanteesta. Samasta syystä myös toimintatavat olivat kannattamattomia ja tehottomia.

Alussa mainitut miljööseen liittyvät ongelmat aiheuttivat myös päänvaivaa ja niiden suhteen M.2 koki olevansa kykenemätön auttamaan. Mentorpari tuli yhdessä siihen tulokseen, että ongelmiin kyettäisiin puuttumaan vain ottamalla yhteyttä kaupungin johtoon, jossa alueen asioista päätettiin. Juuri tämän asian kohdalla M.2 kertoi kokeneensa puutteekseen sen, ettei hänellä ollut mentorina mahdollisuutta tarjota

suhdeverkostoa, josta olisi ollut hyötyä tässä asiassa. Hänen mukaansa aktori suhtautui miljööngelmaan vakavasti ja toimi itse esimerkillisesti yrittäessään korjata asiaa: aktori halusi selvittää asian viranomaistasolla ja otti rohkeasti yhteyttä kaupungin johtoon ja vaati muutoksia tilanteeseen.

Henkilökemiat

M.2:n mielestä mentorointi oli hänelle melko haastava ja hankala projekti. Huonosti toimivat henkilökemiat vaikeuttivat alussa niin paljon parin yhteistyötä, että M.2 oli välillä valmis luovuttamaan täysin. Hän kertoi, että työskenneltyään oman yrityksensä kautta paljon erilaisten ihmisten kanssa, hän on oppinut huomaamaan, milloin toimimattomat henkilökemiat vaikuttavat niin paljon, että ne haittaavat jo yhteistyön onnistumista ja niihin on puututtava. M.2 ottikin yhteyttä mentorointiprojektin koordinaattoriin, jotta oman mentorointisuhteen ristiriitoja olisi saatu korjattua. Vaihtoehtoisesti hän oli valmis jopa jo lopettamaan mentorina toimimisen. Tilanne saatiin kuitenkin korjattua, kun asioita käsiteltiin yhdessä projektikoordinaattorin kanssa. Tässä kohtaa M.2 muistutti koordinaattorin työn tärkeydestä ja siitä, kuinka tärkeä merkitys hänen esimerkillisellä toiminnallaan on koko projektin onnistumisen kannalta.

M.2:n mielestä heidän mentorsuhteessa kahden vahvoja mielipiteitä omaavan ihmisen mielipiteet joutuivat usein ”törmäyskurssille”. Vaikka mentorsuhde oli hyvin ”vaiherikas” ja henkilökemiat eivät tuntuneet toimivan aina saumattomasti, M.2 uskoi mentorointisuhteessaan olleen myös onnistumisia, kuten aiemmin muutoksia käsitellessä tuli esille. Hänen mukaansa aktori ei täysin torjunut kaikkia hänen antamiaan neuvoja ja lopulta keskustelut tuottivat tulosta. Hän uskoi heidän päässeen ainakin joiden asioiden suhteen yhteisymmärrykseen, kun molemmat kykenivät katsomaan asioita myös toisen näkökulmasta. Ainakin osittaisesta onnistumisesta kertoi se, että M.2:n käsityksen mukaan aktori oli antanut lopussa ihan hyvä palautteen hänen toiminnastaan mentorina. Tosin hän totesi, ettei ollut aivan varma, kuinka rehellinen tämä palautteenanto oli ollut. M.2 kehui itse aktoriaan fiksuksi ja aikaansaavaksi ihmiseksi. Vaikka M.2 kertoi omaksuneensa mentoroinnin aikana välillä myös konsultin roolin, hän kertoi tiedostaneensa roolinsa myös mentorina. Hän halusi toimia aktorille

keskustelukumppanina, jollaiseksi hän itse mentorin roolin mielsi. Vaikka hän esitti vahvasti ja suoraan kantansa asioista aktorille, hän halusi jättää päätäntävällän asioiden toteuttamisesta aktorilleen itselleen.

Mielipiteitä projektista

M.2 kertoi suhtautuneensa projektiin hieman kriittisesti, koska projektin järjestelyihin liittyi joitakin epäkohtia. Ensinnäkin hänen mielestään projektista puuttui tietynlainen ”jämäkkyys”. Vaikka mentori uskoi, että enemmistö sekä osallistujista että järjestävän tahon puolesta suhtautui projektiin tosissaan, M.2:n mielestä ”homma” ei silti vain toiminut. Kokemukseensa, yrittäjien kanssa työskentelemisestä, vedoten hänen mielestään osallistuvia yrittäjiä olisi pitänyt enemmän ohjata ja kannustaa toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta parempaa tulosta olisi syntynyt. Tässä samassa yhteydessä hän palasi jo aiempaan konsultoinnin ja mentoroinnin vertailuunsa, jossa totesi konsultoinnin olevan tehokkaampi ratkaisu mentorointiin nähden ohjaavamman toiminnan puolesta.

Kuten jo aiemmin tuli esille M.2:n mielestä olisi tärkeää löytää aktorille oikeanlainen ja hänen toivomuksiaan vastaava mentori. Vaikka M.2 ei halunnut täysin tuomita projektin parivalintoja, erityisesti siksi, että hän tiesi, kuinka hankalaa projektiin oli ollut värvätä mukaan vapaaehtoisia ja sopivia henkilöitä mentoreiksi, hän kuitenkin halusi esittää valinnoista lievää kritiikkiä, korostaen samalla, kuinka suuri merkitys mentorointisuhteelle pariasetelmilla oli. Ensinnäkin hänen mielestään, kun pienyrittäjille valitaan mentoria, on huomioitava kunkin yrittäjän yksilölliset tarpeet ja kuunneltava myös yrittäjää itseään. Toisilla aktoreilla avuntarve liittyy suhdeverkoston laajentamiseen, mutta hyvin suuri osa uusista yrittäjistä tarvitsee kuitenkin itse yrittäjyyteen liittyvää tukea. Toisille aktoreille taas on erityisen tärkeää saada oman alansa ammattilainen mentoriksi.

M.2 kertoi ihmetelleensä, miksi hänen oma aktorinsa ei saanut mentoriksi oman toimialansa yrittäjää, vaikka aktori oli sitä erityisesti toivonut ja vaikka sellainen olisi ollut mahdollista järjestää. Hänen aktorinsa oli ollut todella tyytymätön, koska ei saanut

mentoriksi oman alansa henkilöä ja tapa vaikutti paljon M.2:n mukaan heidän mentorointisuhteeseensa. Kun M.2 jälkepäin sai tietää, että projektiin oli osallistunut myös hänen aktorinsa alan yrittäjä, jolle oli annettu pariksi toinen aktori, hän kertoi yrittäneensä selvittää projektin järjestävältä taholta ristiriitaisia parivalintoja. Järjestävän tahon puolesta oli kuitenkin annettu ymmärtää, ettei aktorille ollut alkujaankaan löytynyt hänen toivomansalaista mentoria, mikä ihmetytti M.2:sta. Tosin projektikoordinaattori oli kertonut M.2:lle, että he halusivat juuri hänet mentoriksi tälle aktorille, koska hänellä oli hyvä liiketaloudellinen tuntemus ja tästä oli hyötyä aktorin liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi M.2 oli saanut sellaisen käsityksen, että järjestävä taho halusi aktorille vahvaluonteisen mentorin, joka ”pärsjäisi” hyvin tämän vahvaluonteisen aktorin parina. Projektikoordinaattori tunsu M.2:n entuudestaan ja tiesi hänellä olevan kokemusta työskentelystä erilaisten yrittäjien kanssa ja oletti ehkä näin hänen onnistuvan yhteistyössä kyseisen aktorin kanssa.

Vaikka M.2:n mielestä ja kokemuksesta mentorointisuhteen toimivuuden kannalta olikin tärkeää vastata aktoreiden toiveisiin mentorivalinnoissa, hän itse kuitenkin henkilökohtaisesti kritisoi aktorin ja mentorin saman toimialan merkitystä korostavaa ajattelua. Hänen mukaan hänen oman aktorinsa kohdalla tähän kyseiseen toiveeseen sisältyi epärealistisia odotuksia, jotka tuskin olisivat toteutuneet, vaikka mentorina olisi ollut saman toimialan ammattilainen. M.2 uskoi, että myös muilla projektin aktoreilla saattoi olla virheellisiä odotuksia mentoreista ja koko mentoroinnista.

M.2:n mukaan projektin alussa järjestävä taho osallistui parien tavoitteiden asettamiseen ja he tarkastelivat samalla, millaisia tavoitteita osallistujat asettivat itselleen. Mutta vaikka järjestävä taho osallistui mentoroinnin käynnistysprosessiin, M.2:n mielestä se ei kuitenkaan puuttunut riittävästi epäkohtiin tavoitteiden asettamisessa. Tällä M.2 tarkoitti sitä, että projektiorganisaation olisi pitänyt entistä paremmin huomioida perehdyttämisessä, että aktoreille olisi syntynyt oikeanlainen käsitys mentoroinnista ja sen myötä ymmärrys siitä, millaiset tavoitteet ovat realistisia ja todella mahdollista saavuttaa.

Projekti, jossa M.2 oli mukana, pohjautui pitkälti Helsingin naisyrittäjille aikaisemmin järjestettyyn mentorointiprojektiin. Vertaillen näitä kahta projektia, M.2:n käsityksen mukaan Helsingissä järjestetty projekti oli onnistunut huomattavasti paremmin kuin projekti, jossa hän itse oli ollut mukana. Hän perusteli käsityksensä esittelyllä, joka heille oli järjestetty Helsingissä järjestettyä projektia koskien. Kyseistä projektia heille oli ollut esittelemässä Naisyrittäjäyhteisökeskuksen toimitusjohtaja Ritva Nyberg. Pohtiessaan oman projektinsa epäonnistumisia suhteessa pääkaupunkiseudulla järjestettyyn, M.2 esitti oletuksen, että heidän projektinsa epäonnistumisen taustalla vaikutti paljon projektiorganisaation tehottomuus ja saamattomuus: tiettyjä asioita ei vain hoidettu sillä asenteella, että ”riman alituksilta” olisi välttytty. M.2 kertoi itse olevansa hyvin tavoitteellinen kaikessa toiminnassaan, joskus ehkä hieman liikaakin. Tästä syystä hän myönsi tarkastelleensa projektin läpiviemiseen liittyneitä puutteita hyvin kriittisesti. Joka tapauksessa M.2:n mielestä oli kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että tällaiset projektit viedään alusta loppuun määrätietoisesti läpi ja muutoksia kohdatessa ”tsemptataan” vain lisää.

3.3.5. Tapausten vertailua - tulosten synteesi

Edellä esitetyt neljän mentorointiin osallistuneen henkilön kuvaukset perustuvat täysin heidän omaan näkemyksiinsä kyseisestä mentorointiprojektista ja omasta mentorointisuhteestaan. Seuraavaksi kootaan yhteenveto, synteesi kaikkien haastateltujen aktorien ja mentorien näkemyksistä: Mukana on siis neljän edellä tarkemmin läpikäydyn haastattelun lisäksi myös lopun neljän muun yrittäjän haastattelusta poimittua aineistoa. Tarkoituksena on vertailla kahdeksan haastattelun, neljän mentorparin, tapauksia keskenään ja pohtia samalla, millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia niistä on löydettävissä ja miten parien näkemyksissä ilmeni eroja. Samalla pyritään antamaan näiden kahdeksan henkilön näkökulmaan perustuva kuvaus mentoroinnin kokemuksista ja tämän kyseisen projektin onnistumisista ja epäonnistumisista. Synteesissä teemat jaotellaan neljän alaotsikon alle seuraavasti: (1) tavoitteet, työskentelymetodit ja muutokset, (2) haastateltujen mentorointisuhteet ja mentoroinnin-käsitteen pohdintaa yleisellä tasolla, (3) projektin verkostoitumisen mahdollisuudet sekä lopuksi (4) projektin kuvaukset.

Tavoitteet, työskentelymetodit ja muutokset

Monet haastatelluista kertoivat, että projektin alussa ensimmäisessä paritapaamisessa järjestävä taho kehotti pareja kirjaamaan paperille ylös tavoitteita mentoroinnille. Haastateltujen kertomat tavoitteet olivat parien kohdalla melko samanlaisia: tällaisia olivat muun muassa liikevaihdon ja myynnin kasvattaminen sekä markkinoinnin kehittäminen. Koska haastatteluhetkellä projektin päättymisestä oli kulunut jo jonkin aikaa, monien haastateltavien oli käytettävä hetki aikaa palauttaakseen mieleensä alussa asetettuja tavoitteita.

Lähes kaikki haastatellut kuvasivat tapaamisia parinsa kanssa vapaamuotoisiksi keskusteluhetkiksi, joissa ei noudatettu mitään selkeää kaavaa. Paritapaamiset olivat kahden yrittäjän välistä ajatustenvaihtoa. Usein aktorit esittivät ongelmansa tai asiansa, joista halusi keskustella tai kuulla kokeneemman mentorin mielipiteen. Osassa suhteissa keskustelut toimivat ja niistä oli hyötyä mentorille. Toisilla taas tilanne oli päinvastainen. Monista haastatteluista sai sellaisen kuvan, etteivät parit käyttäneet tapamisiin riittävästi aikaa tai sitten paikat, joihin tapaamiset oli sovittu, olivat huonoja keskittymisen kannalta ja tämä saattoi myös vaikuttaa epäonnistumisien taustalla.

Moni haastatelluista kertoi keskustelleensa parinsa kanssa hyvin avoimesti kaikista asioista. Aiheet keskusteluissa tuntuivat kuitenkin keskittyivät pitkälti yrityspuolen asioihin ja monet kertoivat, että he keskustelivat parinsa kanssa hyvin vähän liiketoiminnan ulkopuolisista, esimerkiksi yksityiselämään liittyvistä asioista. Ensisijaisesti yrittäjämentoroinnilla pyrittiinkin tukemaan aktoria yrittäjyyden parissa, mutta huomioitaessa, kuinka usein naisien kohdalla yrittäjyys vaikuttaa paljon myös esimerkiksi perhe-elämään, olisi ollut mahdollista, että mentorin tuki ulottisi yrittäjyyden ulkopuolellekin. Todennäköisesti yksityiselämään liittyvät asiat koettiin niin henkilökohtaisiksi ja arkaluontoisiksi, ettei niistä haluttu puhua mentorin kanssa tai koettiin, ettei mentori osannut tarjota siihen oikeanlaista apua.

Haastateltujen, erityisen aktoreiden kertoessa tavoitteista, nousi useasti esille kysymys, olivatko tavoitteet jossakin määrin hieman liian suureellisia tai epärealistisia. Myös

aktoreiden odotukset mentoroinnin suhteen olivat olleet projektin alussa epärealistisia. Haastattelujen edetessä osa kertoi myös törmänneensä hankaluksiin pyrkiessään työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi monen parin kohdalla ilmeni, että tavoitteet unohdettiin tai ne jätettiin tarkoituksella vähemmälle huomiolle parikeskusteluissa projektin edetessä.

Enemmistöllä haastateltavista oli suunnilleen samanlainen käsitys siitä, millaisia asioita ja missä järjestyksessä oli asetettu tavoitteeksi sekä millaisia muutoksia mentoroinnin seurauksena oli tapahtunut. Samankaltaisissa kertomuksissa saattoi olla eroavaisuuksia ilmaisuihin ja käytetyissä termeissä, mutta niistä oli selkeästi kuitenkin ymmärrettävissä, että osapuolet puhuivat samoista asioista. Lisäksi esille nousi myös kommentteja, joissa parin osapuolet puhuivat haastatteluissa samoista asioista, mutta näkökulma asioista oli poikkeava, mitkä olivat täysin ymmärrettäviä mielipideeroja. Osapuolten kertoessa suhteessaan käsitellyistä asioista, parina toimineiden aktorin ja mentorin kertomukset keskittyivät usein samojen teemojen ympärille.

Erään parin kohdalla osapuolet kuitenkin puhuivat omissa haastatteluissa yhteneväisten tavoitteiden ja muutosten lisäksi myös hyvin toisistaan poikkeavista tavoitteista ja muutoksista. Aktorilla ja mentorilla tuntui olevan hyvin erilainen käsitys aktorin yrityksen tilasta ja tämä todennäköisesti vaikeutti yhteisten tavoitteiden asettamista. Molemmilla henkilöillä oli niin erilainen käsitys asioiden taustoista ja aktorin yrityksen nykytilasta, että oli selvää, että osapuolien oli vaikea saavuttaa yhteisymmärrystä asioista, joita lähdetäisiin mentoroinnilla tavoittelemaan ja muuttamaan. Saman parin mentorin myönsi omassa haastattelussaan, ettei ollut täysin tyytyväinen niihin kompromissilla hiottuihin tavoitteisiin, joista saatiin lopulta tiukoilla keskusteluilla sovittua. Mentorin kertoi kärsineensä ajoittain projektin aikana myös puutteellisesta motivaatiosta: hänen mukaansa syynä tähän oli sekä tyytymättömyys tavoitteisiin että koko projektin työskentelytehoon, jota hän kuvasi ironiseen sävyyn ”puuhasteluksi”.

Monen parin kohdalla tavoitteet muuttuivat jonkin verran projektin aikana. Niitä tarkistettiin ja muokattiin paremmin tilanteisiin sopiviksi. Erään parin kohdalla näkemys siitä, kumman osapuolen aloitteesta erästä isompaa tavoitetta muutettiin, oli hieman

ristiriitainen. Tärkeintä oli tietysti, että tavoitteita ja työskentelytapoja päivitettiin sopivammiksi, eikä tällöin tavoitemuutoksen alkuunpanijalla sinänsä ollut merkitystä. Mutta kun tilannetta pohditaan siitä näkökulmasta, miten molemminpuolinen arvostus ja tunnustus hyvästä työskentelystä suhteessa syntyivät, kyseinen tapaus on merkityksellinen. Aktorin mukaan hän oli itse henkilökohtaisesti tullut siihen tulokseen, että tavoitetta tulisi muuttaa, kun taas mentori kertoi muutoksen lähteneen alulle siitä, että mentori otti useasti esille tavoitteen muutokseen johtaneita realiteetteja ja painotti niiden merkitystä ja tarvetta tavoitteen muuttamiseen. Kummankaan haastatteluissa ei asiaa esitetty niin, että tavoitemuutos olisi ollut yhteistyön tulos, vaan molemmat pitivät sitä ikään kuin omana saavutuksenaan.

Enemmistö haastateltavista kertoi, että ainakin osa projektin alussa asetetuista tavoitteista saavutettiin ja aktorien kohdalla tapahtui muutoksia. Useat mentorit antoivat kuitenkin haastatteluissaan käsityksen, että aktorit saivat mentoreilta ja mentoroinnista yleensä enemmän apua kuin mitä heidän aktorinsa omissa haastatteluissa kertoivat. Vaikka mentorit myönsivät, etteivät kaikki projektin aikana aktorien kohdalla tapahtuneet muutokset olleet mentoroinnista seuranneita, heidän mielestään enemmistöä näistä kuitenkin saattoi pitää sellaisina. Aktorit taas kertoivat, ettei heillä ollut joko tarkkaa käsitystä, mitkä muutokset seurasivat mentoroinnista, tai sitten heillä oli selkeä mielipide, että mentorointi ei vaikuttanut yhtään mihinkään. Moni aktoreista osallistui muun muassa muihin yrittäjyyttä edistäviin projekteihin tai järjestötoimintaan mentoroinnin aikana. Näin ollen myös muihin projekteihin ja toimintaan osallistumisella oli vaikutusta aktoreiden toimintaan. Eräs aktori kertoi, että lähes kaikki hänen muutoksistaan johtuivat aivan muista syistä kuin mentoroinnista, mutta hän koki, että myös mentoroinnilla oli epäsuoraa vaikutusta tapahtuneisiin asioihin. Mentorointiprojektin aikana hänen täytyi ennen paritapaamisia pohtia yrityksensä asioita normaalia syvällisemmin ja työstää tapaamisissa käsiteltäväksi suunniteltuja asioita mielessään jo etukäteen. Tämän hän kertoi tehneensä siksi, että tapaamisista mentorin kanssa olisi saatu mahdollisimman suuri hyöty irti. Hän oletti kuitenkin, ettei mentori varmastikaan varannut niin paljon kuin hän, aikaa tällaiselle ajatustyölle.

Yksi mentoreista tuntui haluavan korostaa haastattelussaan omaa merkitystään avunantaja: hän kuvaili aktorinsa, ennen mentorointia ollutta, ”lähtötasoa” hieman väheksyen. Kuitenkin moni mentorin haastattelussa esittelemistä, aktorille annetuista neuvoista tuntui ainakin aktorin haastattelun perusteella itsestään selvyyksiltä, jotka aktori oli jo oletettavasti aiemmin itsekin tiedostanut. Kyseinen mentori myönsi kuitenkin myös haastattelussaan, ettei kaikki aktorin toiminnassa tapahtunut kehitys ollut mentoroinnin ansiota.

Joidenkin haastateltujen parien kohdalla tuli esille, että mentori ja aktori painottivat haastatteluissaan eri asioita, mikä todennäköisesti kertoi näkemyseroista. Tämä ilmeni muun muassa siten, että toinen osapuoli saattoi kertoa omassa haastattelussaan jostakin merkittävästä asiasta mentorointisuhteessa, kun taas toinen osapuoli ei tuonut asiaa mitenkään esille. Syynä siihen, miksi toinen osapuolista kertoi avoimemmin haastattelussa asioista kuin toinen, saattoi olla jonkinlainen toisen häpeäntunne tai yksinkertaisesti se, että toiselle asia oli huomattavasti merkityksellisempi kuin toiselle.

Mentorointisuhteet ja mentoroinnin-käsitteen pohdintaa yleisellä tasolla

Henkilökemiat ja mentorointisuhde

Mentorit ja aktorit antoivat haastatteluissaan pareistaan ja projektiorganisaatiosta pääsääntöisesti positiivisen kuvan: Toisten henkilöiden persoonia arvostettiin tai niistä ei annettu negatiivista kuvaa. Kritiikkiä kyllä esitettiin voimakkaasti, mutta sitä annettiin enemmänkin oman parin tai projektiorganisaation mielipiteistä ja asioiden toteuttamisesta. Näkemyseroista syntyikin kaikkien selkeimmin haastatteluissa kritiikkiä. On myös mielenkiintoista pohtia, kuinka paljon aktorit loppujen lopuksi kuuntelivat mentoriensa neuvoja. Muutaman parin kohdalla aktorit toimivatkin vastoin mentoreidensa mielipiteitä ja ohjeita, koska oma halu ja usko asioiden toteuttamiseen oli niin voimakas.

Kaikkien neljän mentorin haastatteluista nousi esille myös se, että he kokivat tehtäväkseen auttaa aktoriaan järjeistämään toimintaansa. Eräs mentori suhtautui aktorinsa liiketoiminnan pyörittämiseen jopa hieman aliarvioiden ja väheksyen. Tämä

tuli esille hänen haastattelukommenteissaan puhuttaessa aktorin liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä ongelmista, joita mentorpari oli yrittänyt yhdessä ratkaista. Mentori kertoi yrittäneensä parhaan mukaan saada aktoria ymmärtämään, että aktorin yritystoiminnassa oli monta ongelmakohtaa, jotka liittyivät yleiseen yrityksen talouspuolen hoitamiseen. Hänen mielestään ongelmat olisi saatava ratkaistua, jotta toiminta olisi kannattavaa. Mentorin suhtautuminen vaikutti oletettavasti myös siihen, kuinka hän suhtautui tehtäväänsä aktorin auttajana: hänen mukaansa aktorin ongelmat olivat vaikeita ja niiden ratkaisemiseksi tarvittiin hyvää liiketoiminnallista osaamista sekä siihen perustuvia muutoksia.

Kyseinen mentori arvosteli myös aktorinsa liiketaloudellista osaamista ja näkemyksiä. Hänen mielestään aktori ei ymmärtänyt riittävästi taloudellisten resurssiensa rajallisuutta, vaan haaveili turhaan toimintansa laajentamisesta, vaikka moni asia sen hetkisessä tilanteessa vaati korjaamista. Samassa yhteydessä mentori toi esille omaa hyvää liiketoiminnallista osaamistaan, jonka hän perusteli vahvalla kokemustaustallaan yrittäjyydestä ja yrittäjänä toimimisesta, myös muiden kuin oman yrityksensä parissa. Hän kertoi havainneensa heti alussa aktorinsa yritystoiminnassa paljon asioita, joita oli muutettava, ja halusi tuoda ne esille. Omia mielipiteitään hän piti vahvasti ”totuuksina” ja aktorinsa suunnitelmia vastaavasti epärealistina odotuksina. Käsiteltäessä haastattelussa oppimiseen liittyvää oppimista, kyseinen mentori puhui aktorinsa kohdalla ”oppimisesta”, kun aktori hänen kertomansa mukaan alkoi mentoroinnin aikana katsoa asioita samalla tavalla hänen kanssaan.

Saman parin aktorilla itsellään oli vastaavasti kehityssuunnitelmia yritystoimintansa laajentamisen suhteen, eikä hän tuonut haastattelussaan esille, että yritystoimintaan olisi liittynyt välitöntä korjaamista vaativia asioita. Hän kertoi haastattelussaan tarvitsevansa tiettyjen asioiden kohdalla nimenomaan toimialaansa liittyvää ammattilista apua, mutta antoi ymmärtää olevansa kuitenkin yleisesti tyytyväinen yritystoimintaansa. Aktorin mielestä hänen ”ongelmansa” korjaantuisivat toimialaan liittyvien kysymysten ratkaisemisella, kun taas hänen mentorinsa, eri alan yrittäjänä, näki ongelmien ratkaisun muualla, yleisissä yrityksen talouspuolen asioissa.

Osapuolten näkemys yrityksen tilanteesta oli siis ristiriitainen ja haastatteluista kävi ilmi, etteivät he olleet tulleet monessakaan asiassa toisiaan vastaan. Parin yhteistyö ei toiminut muutenkaan saumattomasti, koska molemmat osapuolet olivat määrätietoisia ja omista mielipiteistään tiukasti kiinni pitäviä persoonia. On selvää, että kun kumpikaan ei ole valmis tinkimään ja joustamaan mielipiteissään, yhteistyö ei voi olla ongelmatonta. Toistuvat ristiriidat saattoivat vaikuttaa siihen, miksi kyseisessä mentorointisuhteessa henkilökemiat toimivat niin huonosti ja miksi tämän parin kohdalla kritiikki toista osapuolta kohtaan oli selvästi voimakkaampaa kuin toisilla pareilla.

Toisen parin kohdalla mielipiteet siitä, mitkä asiat olivat merkityksellisiä mentortyöskentelyn kannalta ja miten asioita tulisi lähestyä, poikkesivat toisistaan paljon. Molempien haastatteluista nousi esille tilanne, jossa tällainen näkemysero tuli selkeimmin esille: Mentori kertoi haastattelussaan, ettei hän koskaan vaatinut aktoriaan näyttämään yrityksensä taloudellisia tunnuslukuja paperilla osoittaakseen asioiden edistyneen mentoroinnin aikana, koska se olisi hänen mukaansa saattanut tuntua aktorista epämiellyttävältä. Hänen mukaansa oli tärkeämpää, että he käsittelivät asioita suurempina kokonaisuuksina, kuin että he olisivat takertuneet yksityiskohtiin. Myös aktori otti saman asian esille omassa haastattelussaan; hän vastaavasti kertoi, että hänestä oli tuntunut pahalta, kun hän oli yrittänyt esitellä yrityksensä taloudellisia tunnuslukuja mentorille ja tämä oli nopeasti papereita vilkaistuaan osoittanut välinpitämättömyyttä asioita kohtaan. Aktori ihmetteli, miksi mentori oli suhtautunut asioihin tällä tavalla. Hänen tarkoituksenaan olisi ollut saada mentori kertomaan mielipide yrityksen tilanteesta sekä antamaan kehitysehdotuksia lukujen perusteella. Molemmat kuvasivat suhdetta avoimeksi, mutta tämä esimerkki osoitti, että suhteessa oli asioita, joista ei puhuttu, vaikka ne olisi koettu häiritseviksi. Tosin saattoi myös olla, etteivät osapuolet edes tiedostaneet toistensa näkemyseroja. Tämän esimerkkitapauksen lisäksi muidenkin parien kohdalla ilmeni tilanteita, joissa vastakkaiset näkemykset ja uskomukset, joiden ristiriidoista pari ei ollut edes tietoinen, aiheuttivat ei-toivottuja tilanteita ja vääriä oletuksia.

Aidon mentorointisuhteen idea tai ”sisältö” ei myöskään ollut kaikkien parien kohdalla täysin selvillä. Haastateltujen keskuudessa ilmeni esimerkiksi epäselvyyksiä mentorin ja aktorin roolien määrittelyn suhteen. Vastuuta työskentelyn edistymisestä haluttiin ehkä siirtää toiselle osapuolelle. Tällöin syntyi näkemuseroja toimenkuvan suhteen: mikä on kummankin osapuolen tehtävä mentorsuhteessa ja mitä toiselta osapuolelta voi odottaa. Lisäksi osan haastatelluista pareista järjesti kertomansa mukaan paritapaamisia melko harvoin. Tästä heräsi kysymys, täytyivätkö näiden parien kohdalla aidon mentoroinnin tunnusmerkit ja voidaanko enää edes puhua mentoroinnista, jos tapaamiset projektin aikana jäivät vain muutamiin kertoihin. Koska tapaamisia oli harvoin, asioiden käsittelykään ei voinut olla intensiivistä, mikä oletettavasti vaikutti mentoroinnin tuloksiin näiden parien kohdalla. Eräs aktori kertoi myös hieman kiusallisesta paritapaamisesta mentorinsa kanssa, jonka aikana hän koki ulkopuolisen henkilön läsnäolon häirinneen mentortyöskentelyä. Aktorin mukaan mentori ei huomionut lainkaan, että aktorin ei voinut keskustella tilassa luottamuksellisesti, koska ulkopuolinen henkilö saattoi kuunnella keskustelua työskennellessään samassa tilassa. Todennäköisesti tilanne syntyi epähuomiossa, eikä mentori edes ymmärtänyt kolmannen henkilön häirinneen keskustelua läsnäolollaan. Toisen parin kohdalla aktori kertoi, että tapaamiset mentorin kanssa tapahtuivat liian hektisessä ja meluisassa ympäristössä ja tapaamisiin käytetty aika oli tiukka, mikä häiritsi työskentelyä.

Mentorin rooli

Kuten edellä kävi ilmi, haastatteluissa käsiteltiin myös osapuolten, erityisesti mentorin, roolia mentorsuhteessa. Kolmen parin kohdalla aktorit odottivat mentoreiltaan apua aivan käytännön asioihin ja neuvoja rutiiniratkaisuihin sen sijaan, että he olisivat toivoneet neuvoja suurten linjausten tai strategioiden muutoksiin. Muista poiketen, yksi aktoreista kertoi toivoneensa mentorikseen karismaattista ja vaikutusvaltaista henkilöä, jonka kautta hän olisi päässyt toteuttamaan suuria suunnitelmiaan. Tosin hän myönsi, toiveiden olleen liian suurellisia ja kuten hänen mentorinsakin kertoi, hän myönsi itsekkin osan hänen tavoitteistaan ja haaveistaan olleen liian pitkälle tähtääviä ja epärealistisia toteuttaa sillä hetkellä.

Yksi aktoreista kertoi haastattelussaan narkästyneensä siitä, että hänen parinsa oli sanonut hänelle mentoroinnin alussa olevansa mentori, joka toimii lähinnä kuuntelijan asemassa. Aktori antoi ymmärtää toivoneensa aktiiviseen, molemminpuoliseen vuorovaikutukseen perustuvaa mentorointisuhdetta. Todennäköisesti pari ymmärsi tässä asiassa toisiaan väärin. Todellisuudessa mentori saattoi kommentillaan painottaa keskustelijan ja ”murheiden kuuntelijan” merkitystä mentorin roolissa, kun taas aktori tulkitsi sen liian kevyeksi suhtautumiseksi mentorin tehtävään. Aktorin mielestä pelkkä kuunteleminen ei vastannut sitä, mitä hän mentoriltaan odotti. Mentori ei todennäköisesti tarkoituksella antanut roolistaan passiivista kuvaa, koska hän itse nimenomaan kritisoi haastattelussaan mentorointia siitä, että siinä auttaja-osapuolelle annetaan liian merkityksetön ja heikko rooli, suhteessa muihin yrittäjille tarjolla oleviin toimintaa korjaaviin palveluihin tai yrittäjyyttä edistäviin toimiin. Hänen mielestään mentoroinnissa hyväksytään liiallinen vapaaehtoisuus siinä, miten mentori sitoutuu tehtäväänsä sekä miten aktori kuuntelee mentoriaan ja toimii tämän antamien ohjeiden mukaan.

Lisäksi mentori kertoi myös kokeneensa aktorin odottaneen häneltä liikoja ja sellaisia asioita, jotka eivät hänen mielestään edes kuuluneet mentorin vastuulle. Aktori todennäköisesti pettyi mentoriinsa ja koki, ettei mentorointisuhde onnistunut hänen toivomalla tavalla. Mentori totesikin haastattelussaan, että vastauksen löytäminen kysymykseen, millainen mentorin rooli todella tuli olla ja millainen hyvän mentorin profiili, oli ensisijaisen tärkeää. Hänen mielestään tätä kysymystä olisi hyvä pohtia ja käsitellä myös yhdessä mentorointiprojektiin osallistuvien kanssa jo perehdyttämävaiheessa. Mentori osoitti paneutuneensa roolinsa pohdintaa syvällisemmin. Tämä saattoi kertoa hänen aktiivisuudestaan mentorina, mutta myös siitä, että hän yritti selvittää mentorointisuhteensa epäonnistumisten ja huonojen henkilökemioiden taustalla vaikuttaneita tekijöitä. Joka tapauksessa oman roolinsa ja tehtäväkuvansa pohtiminen on tärkeää ja se kertoo vastuuntuntoisesta suhtautumisesta mentorointiin.

Kyseisen parin kohdalla näkemys mentorin onnistumisesta kokonaisuudessaan tehtävässään oli myös hieman ristiriitainen. Aktori ei suoranaisesti arvioinut mentorin

epäonnistuneen, mutta antoi haastattelussa hyvin negatiivista palautetta mentorinsa työskentelystä. Mentori taas itse arvio onnistuneensa mentorina, vaikka myönsikin, että mentorsuhde oli ollut vaikea ja haastava ja ettei aktori ollut kaikissa asioissa ollut tyytyväinen häneen. Mentori perusteli onnistumisensa sillä, että oli myöhemmin saanut järjestävältä taholta hyvää palautetta, joka oli hänen käsityksensä mukaan alkuaan ollut lähtöisin aktorilta.

Toisenkin parin kohdalla osapuolten näkemys siitä, miten mentori oli onnistunut tehtävässään, oli hieman eriävä. Tämän parin aktori totesi haastattelussaan, että koki, ettei hän saanut mitään merkittävää apua mentoriltaan. Aktori arvosti mentoriaan yrittäjänä ja ihmisenä, mutta hän olisi toivonut mentoriltaan aktiivisempaa otetta mentortyöskentelyyn. Lisäksi hän koki, ettei mentori ollut riittävän motivoitunut käsittelemään hänen yrityksensä ongelmia. Mentori vastaavasti arvio aktorin saaneen huomattavasti enemmän hyötyä heidän mentorointisuhteestaan kuin, mitä aktori kertoi. Tosin hänen käsityksensäkin mentorin roolista ja osapuolen aktiivisuusvaateesta poikkesi aktorin näkemyksestä. Hänen mielestään oli selvää, että aktorin piti mentorsuhteessa olla aktiivinen osapuoli ja itse ottaa yhteyttä mentoriinsa apua tarvitessaan. Myös projektiorganisaation puolelta painotettiin, että aktorin tulee olla aktiivinen osapuoli suhteessa.

Vertailtaessa toisen parin vastaavaa tilannetta osapuolten aktiivisuuden suhteen, edelliseen tapaukseen, heräsi kysymys siitä, miten osapuolet saivat sovitettua aikataulunsa niin, että yhteydenpito ja mahdollisuus tapaamisiin järjestyivät. Tällöin sillä, miten aktiivisia kumpikin osapuoli olisivat olleet, ei ollut merkitystä, vaan aikataulut ja välimatkat säätelivät yhteydenpidon mahdollisuutta. Tämän toisen parin kohdalla aktori pahoitteli, etteivät he saaneet järjestettyä tapaamisia mentorin kanssa, niin usein kuin hän olisi toivonut ja siksi mentorointiprosessi ei ollut odotusten mukainen.

Eräs aktoreista kertoi pettyneensä, koska ei saanut toivomuksiensa kaltaista mentoria, vaikka hänelle oli aluksi niin luvattu. Hänen mielestään hän olisi voinut saada apua yrityksensä ongelmiin ja kehityskohteisiin vain oman alansa yrittäjältä. Aktorin asenne

parikseen saamaansa mentoria kohtaan vaikutti negatiiviselta, mikä oletettavasti vaikeutti mentorparin yhteistyötä. Aktorin haastattelussa esittämistä mielipiteistä mentoria ja mentorointia kohtaan sai kuvan, että hän leimasi koko suhteen epäonnistuneeksi, koska oli niin pettynyt, ettei saanut juuri haluamansa kaltaista mentoria. On mielenkiintoista pohtia, olisivatko suhteen henkilökemiat toimineet paremmin ja työskentely ollut tuloksellisempaa, jos aktori luopunut negatiivisesta asenteestaan ja hyväksynyt pariasetelmansa.

Samana parina mentori uskoi aktorin toiveeseen oman alansa mentorparista sisältyneen vääränlaisia ja epärealistisia odotuksia mentorin roolista ja tämän tarjoamasta avusta: Hän oletti, aktorin odottaneen oman alansa mentorilta apua suhdeverkoston laajentamisessa ja jopa uusien asiakkaiden hankkimisessa. Mentori arvosteli erityisesti asiakkaiden hankkimiseen liittyvää odotusta. Mentorin omasta mielestä saman alan mentorilla ja aktorilla on vaara joutua kilpailutilanteeseen, eikä mentori pysty tällöin antamaan parastaan ja aitoa tukea. Hänen mielestään suomalaisessa yrittäjäkulttuurissa kilpailutilanteen merkitys korostuu erityisen paljon, koska kateus toisen menestymistä kohtaan on kova: Jos itse ei menesty, sitä ei sallita toisellekaan. Myös toinen haastatelluista mentoreista ja eräs aktori olivat saamaa mieltä suomalaisten yrittäjien keskuudessa vallitsevasta kateudesta, joka on este hedelmälliselle yhteistyölle. He eivät kuitenkaan nähneet estettä sille, ettei kaksi saman alan yrittäjää olisi voinut muodostaa mentorparia. Mentorin mielestä, jos mentorparin välille alkaa kehittyä kilpailutilanne, olisi sekä mentorin että aktorin tarkistettava asenteitaan. Hänen mukaansa kilpailullisen uhan pelkäämisen sijaan, pitäisi tilanne yrittää kääntää molempien eduksi, niin että osapuolet alkaisivat pohtia yhteistyön tarjoamia synergia. Lisäksi yhteneväistä toimialaa edustavalla mentorparilla on paremmat mahdollisuuden ratkaista yhteisellä ”aivoriihellä” alansa liittyviä ongelmatilanteita kuin, että yrittäjä pohtisi asioita yksinään. Mentorin mukaan verkostoituminen on yksi menestymisen mahdollisuuksista ja siksi mentoroinnin kaltaiset yhteistyötilanteet tulisi hyödyntää tehokkaasti.

Kolmannenkin mentorin mielestä aktori ja mentori voivat toimia samalla toimialalla, mutta hänen mukaansa kilpailutilanteen suhteen on oltava tarkkana, eikä tilanne ole korjattavissa pelkillä asennemuutoksilla. Hän mielestään optimaalisin tilanne on silloin,

kun osapuolten toimiala on sama, mutta tuotteet ja palvelut poikkeavat niin paljon toisistaan, ettei kilpailla samoista asiakkaista. Mentori pohti haastattelussaan myös muiden mentoriparia yhdistävien ja erottavien asioiden merkitystä: Hänen mukaansa ainakaan hänen mentorointisuhteessaan ikä- ja sukupuolierosta ei ollut haittaa, vaan päinvastoin. Hän uskoi, että nämä erot toivat suhteeseen sen tekijän, miksi siitä tuli niin välitöntä. Hän uskoi myös aktorin olleen tyytyväinen heidän pariasetelmaansa ja arvostaneen myös hänen pitkää yrittäjätaustaansa. Mentorin mielestä myöskään sillä ei ole merkitystä, millainen ”kokoero” osapuolten yritysten välillä vallitsee. Hänen mukaansa oli vain asenteista ja henkilökemioista kiinni, onnistuuko suurta yritystä pyörittävän mentorin ja pientä yritystä pyörittävän aktorin mentorsuhde. Sillä ei ole merkitystä, millainen kokoon perustuva hierarkia heidän välillään vallitsee.

Samanaikaisesti saman mentorin mukaan on erityisen tärkeää, että mentoriksi ryhtyvällä yrittäjällä on aidosti pitkälliseen kokemukseen perustuvaa osaamista yrittäjyydestä ja piti tällaisen edellytyksenä useita toimintavuosia. Hän kertoi huomanneensa, että monella niillä projektiin osallistuneella mentorilla, joilla oli takana alle kymmenen toimintavuotta, ei omakaan asiantuntemus ollut niin varmaa. Tällaisen kokemattoman mentorin omakin yritystoiminnan pyörittäminen saattoi olla vielä selkiytymätöntä ja kehittymässä olevaa. Lisäksi oma toiminta vaati myös paljon ajallisia resursseja, ettei aktorin murheille riittänyt aikaa, mikä saattoi johtaa mentorin vastuutehtävän laiminlyömiseen.

Projektin verkostoitumisen mahdollisuudet

Kuten edellä kävi ilmi, eräs mentorin esitti haastattelussaan, kuinka tärkeää olisi huomioida ja yrittää tietoisesti hyödyntää mentorointisuhteen osapuolten synergiaetua: Se on merkittävä etu suhteessa siihen, että yksinyrittäjä itsenäisesti yrittäisi pohtia ratkaisuja ongelmiinsa tai ideoita toimintansa kehittämiseksi. Hän korosti synergiaedun hyödyntämistä myös mentoryhteistyön ulkopuolella ja pysyvän verkottumisen näkökulmasta. Tässä projektissa ei hänen mukaansa saavutettu tällaista synergiaetua, koska joidenkin projektiin osallistuneiden ja järjestävän tahon keskuudessa vallitsi vahva näkemys, että samalla tai lähes vastaavalla toimialalla toimivat yrittäjät eivät voi olla mentoripari kilpailullisen uhan vuoksi. Toinen mentor esitti verkostoitumisen

esteeksi sen, että koko osallistujajoukko kohtasi toisiaan liian harvoin. Hänen mukaansa olisi ollut aivan mahdollista saavuttaa projektille asetettu yleistavoite yrittäjien välisestä verkostoitumisesta, jos yhteistapaamisiin olisi osallistunut enemmän väkeä. Joukosta kuitenkin lähes joka tapaamisella puuttui yli puolet osallistujista, joten tavoitetta oli mahdotonta saavuttaa. Lisäksi hänen mukaansa paikalle saapuivat usein aina samat henkilöt.

Lähes kaikki aktorit totesivat haastatteluissaan, ettei heille projektin kautta tarjoutunut mahdollisuutta verkostoitumiseen. Yhteistyö muiden yrittäjien, projektissa mukana olleidenkin, kanssa oli usein alkanut jo ennen projektia ja muiden kanavien kautta, kuten esimerkiksi muiden yrittäjäkurssien ja -yhdistystoiminnan kautta. Muutaman aktorin mielestä mentorointiprojekti toimi kuitenkin henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden luomisessa. Moni yrittäjä tuli tätä kautta tutummaksi toisilleen: Yhden aktorin mukaan nykyään oli esimerkiksi miellyttävämpi asioida niissä yrityksissä, joiden yrittäjän oli oppinut tuntemaan tämän projektin kautta. Vaikka varsinaista verkostoitumista ei projektin aikana tai heti sen jälkeen tapahtunutkaan, saattoi se kuitenkin luoda paremmat edellytykset myöhempää yritysyhteistyötä varten osallistuneiden yrittäjien kesken.

Projektin arviointia haastattelujen perusteella

Parivalinnat

Osa haastatelluista nosti esille sen, kuinka he ihmettelivät joitakin parivalintoja, jotka projektiorganisaatio oli määrännyt. Projektin alussa aktorit saivat esittää toivomuksia tulevien mentoriensa suhteen. Toivomuksiin ei kuitenkaan joissakin parivalinnoissa vastattu, vaikka se olisi ollut mahdollista. Tämä herätti hämmennystä ja vääränlaisen parivalinnan kohteeksi joutuneet kokivat saaneensa epäoikeudenmukaista kohtelua, jota ei perusteltu mitenkään. Todennäköisesti toteutetuille parivalinnoille oli kuitenkin löydettävissä perusteltu syy. Esimerkiksi alussa tehdyillä persoonallisuuksien kartoittamisella oli varmasti ollut merkitystä ja kuten edellä tuli esille myös toimialoihin liittyvä mahdollinen kilpailutilanteen uhka, saattoivat olla perusteena sille, miksi saman alan yrittäjistä ei muodostettu toivomuksista huolimatta pareja. Toisaalta järjestävä taho

olisi voinut toimia jälkimmäisessä tilanteessa joustavammin keskustelemalla osallistujien kanssa parivalintoihin liittyvistä epäkohdista ja kuuntelemalla samalla aktorien ja mentorien omia mielipiteitä näiden asioiden suhteen. Esimerkiksi eräässä tapauksessa toisen parin mentori olisi ollut valmis ryhtymään toisen parin aktorille mentoriksi, jos vain olisi tiennyt, että tämä aktori haki hänen kaltaistaan mentoria. Tälle mentorille kilpailutilanteen uhka ei olisi omien sanojensa mukaan ollut este. Alkuperäisissä parivalinnoissa heistä ei ollut muodostettu paria toisilleen.

Koska projektiorganisaation puolesta mentorien vaihtaminen ei onnistunut, päättivät kaksi mentorparia, joihin edellä mainitut mentori ja aktori kuuluivat, aloittaa epävirallisen yhteistyön. Tällä tavoin toimialakohtainen osaamisen siirtäminen saatiin paremmin hyödynnettyä. Vaikka yhteistyö oli epävirallista ja käytännössä projektin malliin kuulumatonta, projektiorganisaatio ei suhtautunut asiaan negatiivisesti, vaan he alkoivat kutsua yhteistyötä epäviralliseksi ”ryhmämentoroinniksi”. Varsinaisesta ryhmämentoroinnista ei kuitenkaan voinut puhua, sillä parit kokoontuivat kokonaisuena neljän hengen ryhmänä vain kerran. Yhteistyö kuitenkin jatkui siten, että toisen parin mentori alkoi toimia, epävirallisesti ja hieman vastoin sääntöjäkin, mentorina toisen parin aktorille. Haastatteluista ei kuitenkaan selvinnyt, jäikö yhteistyö vain mentoroinnin tasolle vai syntyikö ”uuden” mentorointisuhteen kautta yritysten välistä yhteistyötä.

Sitoutuminen projektiin

Haastatteluista kävi ilmi, että monen osallistuneen kohdalla sitoutuminen projektiin oli heikkoa, millä oli vastaavasti negatiivinen vaikutus projektin tuloksellisuudelle. Eräs haastateltavista antoi tästä kritiikkiä järjestävälle taholle. Hänen mukaansa projektiorganisaation olisi täytynyt olla tarkempi erityisesti mentoriksi aikovien ja pyydettyjen motivaation selvittämisessä ennen parivalintoja. Osallistujille olisi pitänyt myös painottaa, että projekti kestää kaksi vuotta, joksi aikaa siihen pitäisi todella sitoutua, koska oma keskeyttäminen tai oman roolin laiminlyönti, vaikuttavat myös toisen osapuolen mentorointikokemukseen. Hänen mukaansa aktoreita oli oletettavasti ollut kohtalaisen helppo saada mukaan projektiin ja siksi heidän sitoutumisensakin oli aidompaa.

Haastateltujen mentorien kertomusten perusteella heidän itsensä ja muidenkin mentorien osallistuminen ei ollut oma-aloitteista, vaan heitä oli pyydetty mukaan projektiin. Joissakin tapauksissa mentoreita oli jopa suostuteltu kieltäytymisen jälkeen harkitsemaan asiaa uudelleen. Oletettavasti järjestävällä taholla oli siis ollut vaikeuksia saada aktoreille mentoreita, joten kun joku oli tähän vapaaehtoistyöhön suostunut, hänen osallistumisestaan oltiin kiitollisia sen sijaan, että hänen motivaatiotaan olisi alettu varmistella tai ”testata”. Eräs mentori pohti haastattelussaan myös rahallisen palkkion merkitystä mentorien paremman sitouttamisen kannalta. Palkkiokysymys nousi esille samassa yhteydessä, kun mentori pohti haastattelussaan, millaisia kokouspalkkioita yhteistapaamisiin osallistuneet ulkopuoliset henkilöt mahtoivat osallistumisestaan saada. Heikko sitoutuminen projektiin näkyi myös yhteistapaamisten pienenä osallistujamääränä. Erityisesti mentorien osallistumisaktiivisuus oli heikkoa ja välillä paikalle saapui jopa vain yksi mentori.

Eräs haastateltavista kritisoi myös järjestävän tahon omaa sitoutumista projektiin, mikä saattoi olla yhtenä syynä aktoreiden ja mentorien heikkoon motivoitumiseen. Hänen mukaansa erityisesti asioiden organisointi ja ohjaaminen laiminlyötiin, joten vaati pareilta vahvaa motivaatiota hoitaa mentorointisuhde asiaan kuuluvalla tavalla läpi. Monen kohdalla tämä epäonnistui, koska esimerkiksi paritapaamisia ei ollut riittävän usein, jotta olisi voinut puhua edes mentoroinnista. Kuten edellä kävi ilmi, haastateltavan mielestä projektiorganisaatiolta olisi siis kaivattu enemmän ohjausta ja ”valvontaa”. Eräs haastateltava painotti sitoutumisen kannalta yhteenkuuluvuuden tunteen luomista ja sen ylläpitämistä koko projektin ajan ja pohti sen merkitystä sille, miten ihmiset sitoutuivat. Heikosta sitoutumisesta kertoo myös se, että moni jätti projektin kokonaan kesken.

Projektiorganisaation toiminnan arviointia

Osa haastateltavista arvosteli paljon projektiorganisaation toimintaa ja asioiden toteuttamista ja koki, että monen epäonnistumisen taustalla vaikutti juuri järjestävän tahon toiminta. Eräs haastateltava totesi suoraan, että asioiden organisointi ja projektin pyörittäminen epäonnistui. Ensinnäkin informointi pelasi monen osallistujan mielestä heikosti. Tässä haastatellut viittasivat kesken projektin tapahtuneeseen koordinaattorin

vaihtumiseen. Itse koordinaattorin vaihdos ei sinänsä aiheuttanut osallistujille mielipahaa ja moni kertoi olleensa tyytyväinen sekä alkuperäisen että vaihtuneen koordinaattorin työskentelyyn. Asian informointi hoidettiin kuitenkin monen mielestä puutteellisesti, mikä ihmetytti monia haastateltavista. Vaihdoista ei kommentoitu tai perusteltu mitenkään, eikä osallistujien kysymyksiin asian suhteen vastattu, vaan todettiin vain asian tulevan myöhemmin käsittelyyn. Eräs haastateltava koki asian yhteyteen liittyneen myös järjestävän tahon henkilökemioissa ristiriitoja eräässä yhteistapaamisessa ilmenneiden jännitteiden perusteella. Hän koki salailun ja kyräilyä vaikuttaneen heikentävästi hänen omaan työskentelymotivaatioonsa projektin suhteen.

Osa haastateltavista olisi toivonut myös projektiorganisaatiolta, erityisesti mentoroinnin päättymisen jälkeen, enemmän tilaisuuksia, joissa olisi ollut mahdollista saada kuulla muiden pariin kuulumisia ja kertomuksia edistymisestä ja työskentelytavoista. Tällaisista yhteisistä kokemustenvaihdoista olisi ollut hyötyä kaikille, koska näin olisi saatu enemmän tietoa esimerkiksi erilaisten työskentelymetodien toimivuudesta ja sitä kautta olisi ollut mahdollista kehittää omaa mentorointisuhdettaan.

Eräs haastateltava kritisoi kovin sanoin projektin antia, joka hänen mukaansa oli hyvin mitätön. Hänen mielestään hän eikä moni muukaan saanut sitä, mikä oli vastannut sitä, millä perustein projektia oli etukäteen mainostettu. Vaikka haastateltavilla ei ollut näin negatiivinen näkemys projektin onnistumisesta, moni kuitenkin antoi ymmärtää, että tavoitteita jäi saavuttamatta ja mentoroinnista ei ollut aktoreille sellaista hyötyä kuin he olivat toivoneet. Moni kuitenkin ymmärsi, että projekti oli ensimmäinen mentorointikokeilu kyseisellä paikkakunnalla ja toimintamalli oli uusi yrittäjiensä itsensä lisäksi myös projektiorganisaatiolle. Oli siis ymmärrettävää, ettei kaikkia asioita oltu osattu huomioida etukäteen ja ettei kaikissa ongelmatilanteissa osattu toimia oikein.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen valmisteluvaiheessa ja haastatteluja tehtäessä lähdettiin liikkeelle aikaisempaan tutkimustietoon perustuvasta oletuksesta, että mentoroinnilla on mahdollista saavuttaa monenlaista ammatillista kehittymistä ja sen seurauksena yrittäjien toiminnan kehittymistä ja muutosta. Tutkimusaineistoa analysoitaessa kävi kuitenkin ilmi, että tästä mentorointiprojektista ei ollut odotetun kaltaista hyötyä siihen osallistuneille yrittäjille, etenkin aktoreille. Monen kohdalla mentorointiprosessia häiritsivät myös erilaiset näkemyserot ja ristiriitatilanteet sekä joidenkin pariin kohdalla huonosti toimivat henkilökemiat. Lisäksi haastateltujen yrittäjien kertomuksista nousi esille tyytymättömyyttä, motivaation heikentymistä projektin aikana ja sitoutumisen puutetta. Epäonnistumisia ja alisuoriutumisia perusteltiin oman mentorointisuhteen sisäisellä motivoimattomuudella ja tehottomuudella, kaikkien projektiin osallistuneiden löyhällä sitoutumisella sekä projektiorganisaation epäonnistumisella ohjaavana ja organisoivana tahona. Tästä syystä alkuperäisessä tutkimusasetelmassa ensisijaisiksi tarkastelun kohteeksi asetetut tavoitteet ja muutokset eivät olleet tutkimustulosten perusteella merkittävässä asemassa mentorointusuhteissa, eivätkä tulokset näin kohdanneet täysin tutkimuksen teoriaosan kanssa.

Sen sijaan lähes kaikki haastatellut keskittyivät haastatteluissaan kuvailemaan mentorointisuhdettaan ja sen sisäisiä kuvioita ja asetelmia, jotka vaikuttivat mentortyöskentelyyn usein negatiivisesti. Haastatteluissa nousivat toistuvasti esille edellä kuvatut ongelmat: motivaation puute, heikko sitoutuminen, näkemyserot ja ristiriidat. Siksi näiden asioiden käsittely osoittautui merkittävimäksi aiheeksi tämän mentorointiprojektin kohdalla. Seuraavassa on esitelty tutkimustuloksissa muodostettuun synteesiin pohjautuvaa pohdintaa haastateltujen mentorointiprosessista ja siitä, mitä edellä kuvatun kaltaisiksi muodostuneista tutkimustuloksista on tulkittavissa.

4.1. Tulosten pohdintaa

Mentorointisuhte ja sen osapuolten roolien merkitys

Yhdeksi tärkeimmistä huomioista, joka tutkimustulosten perusteella tuli esille, oli se, että mentorointisuhteen laadulla on merkittävä vaikutus mentoroinnin onnistumiselle. Mentorointiprojekteissa parit muodostetaan lähinnä osallistujien persoonallisuuksien perusteella, jotka selvitetään psykologisilla haastatteluilla ja testeillä. Tämän projektin kohdalla tuli esille vahvasti se, kuinka tärkeää on huomioida ihmisten erilaiset persoonallisuudet mentorpareja muodostettaessa ja myös se, että aina parivalinnat eivät osoittaudu onnistuneiksi. Joskus ristiriidat kasvavat niin suuriksi, ettei mentorin ja aktorin yhteistyö onnistu. Tällöin olisi projektikoordinaattorin käytävä keskustelu parin kanssa siitä, voidaanko yhteistyötä jatkaa. Kun parin tilanne on ajautunut ratkaisemattomaksi, olisi parivaihdos pyrittävä tekemään mahdollisimman nopeasti, jotta sekä aktori että mentori pääsisivät rakentamaan uusia onnistumisen kokemuksia uuteen mentorointisuhteeseen.

Haastatteluista analysoitaessa heräsi kysymys, olisiko mahdollista, että joidenkin henkilöiden persoonallisuus ei yksinkertaisesti sovi tämän tyyppiseen työskentelymuotoon ja sosiaaliseen kanssakäymiseen ja siksi toimivan mentorointisuhteen luominen on hankalaa. Toisaalta on yritettävä pitää kiinni perusolettamuksesta, että kaikilla on mahdollisuus onnistuneeseen mentorointiprosessiin, kun vain löydetään oikeanlainen pari ja saadaan tätä kautta henkilökemiat toimimaan.

Myös osapuolten omalla asennoitumisella näyttää olevan tärkeä merkitys mentorointisuhteen onnistumisen kannalta. Kuten kaikessa toimivassa parityöskentelyssä, myös mentoroinnissa vaaditaan kärsivällisyyttä ja joustamista, jotta yhteistyön päämäärät saavutetaan. Jos asenne omaa paria tai jotakin muuta mentorsuhteessa vallitsevaa asiaa kohtaan on negatiivinen, eikä epämiellyttävää tekijä ole eliminoidavissa, on oma asennemuutos paikallaan, jotta mentoroinnilla on edellytykset onnistua. Esimerkkinä tästä voidaan pitää tilannetta, jossa aktori ei saa mieleistään mentoria ja parivaihdos ei mahdollinen. Tällöin pariinsa tyytymättömän

aktorin kannattaa pohtia, mitä erityistä juuri tämä mentori voi hänelle antaa, vaikka mentori ei pystyisikään tarjoamaan apua juuri niissä asioissa, joissa aktori olisi erityisesti tarvinnut tukea. Tosin motivaatio jatkaa mentorointia saattaa tällaisessa tilanteessa käsiä liiallisesti.

Tutkimushaastattelussa herätti huomiota parien kohdalla myös suuret näkemuserot ja niiden vaikutus henkilökemioiden toimivuuteen. Jos toisen näkemys koettiin vääräksi ja omasta mielipiteestä haluttiin pitää tiukasti kiinni, ei yhteistyön mahdollistaviin kompromisseihin päästy. Tilanne saattoi myös olla toisin päin, jolloin henkilökemiat vaikuttivat siihen, kuinka paljon osapuolet kunnioittavat toisiaan ja kuinka he tunnustivat toistensa mielipiteet oikeiksi. Joissakin tapauksissa huonojen vuorovaikutussuhteiden takia kommunikointi oli vajavaista, mistä seurasi, että toisen osapuolen näkemyksiä tulkittiin väärin. Virheelliset oletukset toisen ajattelusta tai arvomaailmasta aiheuttivat ikäviä tilanteita. Lisäksi haastattelussa korostui, että toisen yrittäjän liiketoiminnan arvostelu on tulenarka aihe, joka varmasti vaikuttaa mentorparien henkilökemioihin. Tämän asian kohdalla on hyvä huomioida, että vaikka molemminpuolinen rehellisyys mielipiteissä on hyvä asia, kannattaisi perehdyttämisvaiheessa ehkä tuoda esille myös henkilökemioiden herkkä haavoittuvuus, joka taas voi vaikuttaa negatiivisesti koko mentorointisuhteen toimivuuteen.

Mentorparilla voi olla myös hyvin erilainen käsitys aktorin yrityksen tilasta, mikä oletettavasti vaikeuttaa tavoitteiden asettamista. Kun molemmilla osapuolilla on aivan erilainen käsitys asioiden taustoista ja yrityksen nykytilasta, on selvää, ettei voida saavuttaa yhteisymmärrystä tavoitteistakaan. Aktorin kohdalla väärinkäsitykset omasta yrityksestä voivat perustua kokemuksen ja tiedon puutteeseen, mutta myös mentori voi tulkita aktorin yrityksen tilanteen virheellisesti: jokaisella yrityksellä on oma taustansa, joka tulee tuntea edes kohtalaisesti, jotta voi sanoa sille ominaisten ongelmien ratkaisusta varmaksi mitään. Tässä kohdin herää ajatus siitä, kuinka projektin järjestävän tahon tulisi huomioida mentorien kohdalla mahdollinen virheellinen näkemys aktorinsa yrityksestä. Ratkaisu voisi löytyä yritysesittelystä, eräänlaisesta ”infopakettista”, joka aktoreita kehoitettaisiin kokoamaan yrityksestään. Mielellään se

tulisi tehdä kirjalliseen muotoon, jotta mentori saisi tutustua siihen rauhassa. Tällaisen infopakettin tulisi sisältää tärkeimmät tiedot yrityksestä: taloudelliset tunnusluvut, tausta/historia, omistussuhteet yms. Kun mentorilla olisi heti alussa selkeämpi käsitys aktorinsa yrityksestä, hänen olisi helpompi paneutua aktorinsa yrityksen ongelmiin ja kehityssuunnitelmiin.

Tutkimustulosten perusteella heräsi myös kysymys, käyttivätkö mentorparit paritapaamisiin riittävästi aikaa. Tosin tapaamisiin käytetyn ajan merkitystä voidaan myös pohtia: Saavutetaanko kestoaltaan pidemmällä, mutta harvemmin toteutetuilla, paritapaamisilla parempia tuloksia, kuin tiheään järjestetyillä lyhytkestoisilla tapaamisilla? Kun tapaamiset ovat riittävän pitkiä, parilla on ehkä parempi mahdollisuus päästä syvällisemmin kiinni käsiteltäviin asioihin ja keskinäinen avoimuus ja vapautuneisuus saavat tällöin suhteessa paremmat edellytykset. Lyhyissä lounastapaamisissa on vaarana, että asioiden käsittely jää kesken ja vapautunut ilmapiiri mentorin ja aktorin välillä ei ehdi edes kunnolla pääsemään kehittymään.

Jotta mentorintisuhte kykenisi kehittymään sellaiselle tasolle, jossa asioiden käsittely tapahtuu avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, on tapaamisia järjestettävä säännöllisesti ja riittävän usein. On kuitenkin ymmärrettävää, että suurimmalla osalla yrittäjistä aikataulu oli hyvin kiireinen, eivätkä tiheään järjestetyt tapaamiset ole tämän vuoksi mahdollisia, varsinkin yksin yrittäjille. Myös siihen tulisi kiinnittää huomiota, millaisessa ympäristössä tapaamiset järjestetään. Keskusteluhetkeä varten on järjestettävä työrauha häiriöttömässä ympäristössä. Lisäksi molempien osapuolten tulisi kunnioittaa suhteen luottamuksellisuutta, niin ettei kenenkään ulkopuolisen anneta häiritä tilaisuutta läsnäolollaan. Tietysti jos pari on sopinut keskenään, että joku ulkopuolinen saa osallistua tapaamiseen, osallistumalla esimerkiksi mentortyöskentelyyn, on tilanne toinen.

Joskus mentorsuhteen osapuolilla tuntuu olevan hyvin erilainen näkemys aktorin ja mentorin roolista. Erityisesti mentorin rooli suhteen näkemyksissä eriyvyyksiä. Kuten edellä teoriaosassa tuli ilmi, perinteiseen mentor-aktor –asetelmaan liitetään vahva hierarkisuus ja autoritaarisuus. Tällaisessa alkukantaisessa, kreikan mytologiaan

perustuvassa mentorin roolin määrittelyssä vallitsee negatiivinen kaiku holhouksesta, riippuvuudesta, hierarkisesta suhteesta ja valtasuhteiden ylläpitämisestä. (Karjalainen ym. 2006: 2.) Tästä syystä voisi olla hyvä, että sekä mentoreita että aktoreita pyydetäisiin mentorprosessin alussa vertailemaan näkemyksiään rooleista. Syväallinen roolien pohdinta tukisi todennäköisesti jatkossa henkilökemioiden toimivuutta. Tutkimushaastattelussa yrittäjät pohtivatkin hyvän mentorin määritelmää muun muassa sen perusteella, minkä pituinen yrittäjähistoria mentorilla tulisi olla ja minkä ikäinen hänen olisi oltava. Suhteellisen nuorta yrittäjää voidaan pitää siinä mielessä parempana mentorina kuin senioriyrittäjää, että hän kykenee antamaan aktorilleen tuoreempaa ja ajantasaisempaa tietoa. Vanhemmalla yrittäjällä on kuitenkin todennäköisesti enemmän kokemukseen perustuvaa osaamista. Lisäksi vanhemmalla yrittäjällä voi olla enemmän aikaa ja motivaatiota keskittyä aktorinsa ongelmiin, jos hänen oma toimintansa on jo vakiintunutta, eikä hänen tarvitse siksi enää panostaa niin paljon omaan yritykseensä.

Mentoroinnin merkitys tapahtuneiden muutosten taustalla

Kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, tämä mentorointiprojektin kautta seurasi hyvin vähän muutoksia aktorien yritystoiminnassa. Monen haastateltavan mielestä muutokset syntyivät jonkin muun kuin mentoroinnin seurauksena. Tosin muutamat henkilöt kertoivat, etteivät yksinkertaisesti osanneet sanoa varmaksi, mikä muutos seurasi mistäkin projektin aikana tapahtuneesta seikasta. Vaikka yrittäjät kokivat, etteivät mentorointiprosessin aikana tapahtuneet muutokset ainakaan suoranaisesti seuranneet mentoroinnista, on kuitenkin huomioitava, että oletettavasti muutosten taustalla vaikuttaneista tekijöistä keskusteltiin ja niitä käsiteltiin mentorparin kanssa. Mentorointi saattoi siis näin vaikuttaa välillisesti toimintaa muuttavana tai edes päätöstilanteissa ohjaavana tekijänä, jolloin mentoroinnin hyöty jäi tunnistamatta.

Erityisesti aktoreiden kohdalla projektiin liittyi myös pettymyksiä, jotka saattoivat leimata käsityksen koko projektista negatiiviseksi, vaikka onnistumisiakin olisi saavutettu. Syynä siihen, miksi mentorit antoivat haastatteluissaan usein positiivisemmän kuvan mentoroinnista ja kertoivat sillä olleen suurempi merkitys

aktoreiden toimintaan kuin mitä aktorit itse antoivat ymmärtää, saattoi olla mentorien huoli omasta hyödyttömyydestään.

Mentorointisuhteessa käsitellyjä asioita

Haastattelut käsittelivät hyvin vähän tai tuskin lainkaan yritystoiminnan ulkopuolisia asioita mentorsuhteissa. Yksityiselämän asioiden käsittely on ymmärrettävästi erittäin henkilökohtainen teema ja siksi on oletettavaa, että siihen liittyviä asioita ja etenkin ongelmia otetaan harvoin esille. Ehkä sellaisissa mentorointisuhteissa, joissa luottamus on kohdallaan, yksityiselämää saatetaan käsitellä avoimemmin, mutta silloinkin vain, kun yksityiselämän asioilla on vaikutusta yritystoimintaan. Vapaa-ajan järjestäminen ja perhe ovat kuitenkin monelle naisyrittäjälle yksityiselämän teema, johon yrittäjyys vahvasti vaikuttaa. Tästä syystä mentorointisuhde olisi ihanteellisin silloin, kun nämä teemat huomioitaisiin keskusteluissa muutenkin kuin pintapuolisesti.

Motivaation ja sitoutumisen merkitys mentoroinnissa

Edellytyksenä mentoroinnin tuloksellisuudelle on aito motivaatio toimia niiden asioiden eteen, joihin uskoo. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että molemmat osapuolet mentorointisuhteessa pitävät yhteisesti asetettuja tavoitteita oikeina ja tavoittelemisen arvoisena. Jos jompikumpi osapuoli joutuu työskentelemään, toisen painostuksesta tai dominoivan asenteen vuoksi, sellaisten tavoitteiden eteen, joiden hyödyllisyyteen tai erinomaisuuteen hän ei usko, on ymmärrettävää, ettei motivaatio ole aitoa. Onkin mielenkiintoista tarkastella näiden kahden tekijän, epämiellyttävät tavoitteet ja heikko motivaatio, keskinäistä dynamiikkaa mentorointiin osallistuneiden henkilöiden kohdalla. Lisäksi mentorointisuhde vaatii molemminpuolista sitoutumista ja erityisesti mentorin kohdalla se vaatii myös henkilökohtaisen sitoutumisen nuoremman henkilön kehittymiseen (Karjalainen. ym. 2006: 97).

Tämänkin tutkimusaineiston keskeisimmiksi aiheiksi nousivat motivaation ja sitoutumisen merkitys mentorointisuhteessa, erityisesti mentorin kohdalla. Mentorien lisäksi projektissa oli myös aktorien kohdalla sitoutumisen kanssa ongelmia. Yleisestä

heikosta sitoutumisesta kaikkien osallistujien suhteen kertoivat yhteistapaamisten pienet osallistujamäärät. Aktorit lähtivät mukaan projektiin usein hyvällä motivaatiolla, mutta kuten edellä kävi ilmi, mentoreita jouduttiin usein pyytämään ja jopa suostuttelemaan mukaan oma-aloitteisen ilmoittautumisen sijaan. Tästä syystä heidän sitouttamisensakin oli ymmärrettävästi haastavampaa kuin aktorien. Aktorien motivaation lasku ja sen myötä heikentynyt sitoutuminen olivat suorassa yhteydessä mentorien vastaaviin tekijöihin. Tutkimuksessa tulikin esille tapauksia, joissa aktori kertoi lähteneensä mukaan innostuneena, mutta projektin edetessä motivaatio mentortyöskentelyssä oli heikentynyt tai jopa kadonnut kokonaan.

Mentorin motivaatiolla on siis tärkeä merkitys hänen oman itsensä lisäksi myös hänen aktorinsa motivaation ja siten koko mentorintisuhteen onnistumisen kannalta. Mentorin rooli on vastuullinen: Jos aktori on asennoitunut panostamaan tosissaan mentortyöskentelyyn, on mentoriksi ryhtyvän lähdeittävä samalta pohjalta. Mentorin tulee asennoitua rooliinsa niin, että hänellä on itselläänkin mahdollisuus saada projektista paljon, jos vain on valmis sitoutumaan ja motivoitumaan mentorin tehtäväänsä. Projektiorganisaation täytyy perehdyttämävaiheessa, ja jo mentoreita värvätessään, painottaa, että mentorien on osallistumisen vapaaehtoisuudesta huolimatta sitouduttava tehtäväänsä, vaikka toimesta ei maksetakaan rahallista tai muuta korvausta. Toisaalta olisi hyvä selvittää, voidaanko sellaisissa tilanteissa, joissa mentorointiprojekti uhkaa kaatua sopivien mentorien riittämättömyyden vuoksi, edes harkita jonkinlaisen korvauksen maksamista mentorin työstä. Rahallisen palkkion maksamiseen liittyy kuitenkin aina vaara, että projektiin osallistuu mukaan henkilöitä väärin perustein ja jopa vilpillisellä mielellä, mikä on myös omiaan vaarantamaan mentorintisuhteen onnistumisen. Mentoriksi aikovan olisi aidosti koettava, että hänellä on jotakin annettavaa aktorilleen ja myös koko muulle mentorintiryhmälle.

Yleensä mentorointiprojekteihin osallistuneet mentorit lupautuvat tehtäväänsä ilman minkäänlaista rahallista tai muuta korvausta. Mentortyöskentely perustuu vapaaehtoisuuteen ja mentorin osalta käytännössä paljolti hyväntekeväisyyteen: kokeneemmat yrittäjät haluavat jakaa eteenpäin omaa tietämystään kokemattomampien kollegoidensa hyväksi, ja saatu palkinto tästä on ”hyvä mieli”. Tunkkarin (2002: 55)

mukaan mentorointi vaatii mentorilta omien resurssien jakamista ja mentoriksi ryhtyvän vaaditaan pyyteetöntä ja huomattavaa sitoutumista. Tästä syystä mentoriksi ryhtyvällä on usein muut kuin taloudelliset motiivit vastuutehtävänsä taustalla.

Tutkimusaineiston perusteella saa jonkinlaisen käsityksen siitä, kuinka yleinen ajattelu mentoroinnin yhteydessä painottaa aktorin etua ja hänen saamaansa antia mentoroinnista. Tästä syystä on mielenkiintoista pohtia, millainen vaikutus syntyisi mentorien motivaation kannalta, jos mentoroinnissa huomioitaisiin erikseen mentorin saama etu: Kasvattaisiko se heidän motivaatiotaan ja samalla sitouttaisi heitä paremmin projektiin? Vaikka kukaan haastatelluista mentoreista ei kertonut motivaationsa kärsineen siitä, että heidän saamansa hyöty mentoroinnista oli vähäistä, saattoi kuitenkin osan projektin mentoreista kohdalla käydä näin. Projektin edetessä mentorit saattoivat kokea, ettei projektin anti ollut heille riittävää tai sellaista, jota he olivat odottaneet ja silti he joutuivat uhraamaan aikaa ja vaivaa vastuutehtävänsä vuoksi. Se, millaisin perustein henkilö lähtee mentoriksi, vaikuttaa myös oletettavasti hänen motivaatioonsa projektissa ja sitä kautta mentorointisuhteen onnistumiseen. Moni mentori saattaakin lähteä mukaan liian kevein perustein. Kuten eräs haastateltava kertoi, joidenkin mentorien osallistumisen taustalla näytti vaikuttavan enemmänkin aidon auttamishalun sijaan mahdollisuus saada vastuutehtävästään meriittiä itselleen ja samalla mahdollisuus kasvattaa omaa egoaan. Vaarana on siis, että mentoriksi ryhdytään itsekkään lisäarvon tavoittelun tähden (Tunkkari 2002: 56). Kun mentorointiin lähdetään mukaan tällaisin perustein, on oletettavaa, ettei motivaatio ole pitkäkestoista ja sitoutuminen vahvaa.

Niiden tekijöiden, joilla saataisiin turvattua mentorien motivaatio, löytäminen olisi hyvin tärkeää. Voidaan olettaa, että asiat, jotka mentori kokee oleva itselleen hyödyksi tai mieluisiksi, vaikuttavat hänen motivaatioonsa ja tätä kautta koko mentoroinnin onnistumiseen. Optimaalisin tilanne on silloin, kun mentoroinnista hyötyvät sekä mentori että aktori ja molemmat kokevat mentorointisuhteen antoisaksi. Lähes kaikki haastatellut mentorit kertoivat, että heidän tavoitteensa liittyivät lähinnä siihen, miten he parhaiten kykenivät auttamaan aktoriaan. Hyvin harvalla oli niin sanottuja omaan etuun

tähtäviä päämääriä. Mentoroinnin anti koettiin siis usein liittyvän siihen, että mentorit saivat kokea olevansa tärkeitä tukijoita.

Edellisen perusteella voidaan pohtia, miten kokemus omasta heikosta tietämyksestä tai tunne riittämättömyydestä osaamisen suhteen, vaikuttaa mentorin motivaation. Mentori saattaa siis kokea, ettei hänellä ole riittävästi annettavaa aktorille, mikä vaikuttaa heikentävästi mentorin motivaatioon. Lisäksi mentorien mahdollisuus käyttää aikaa mentorointiin ja panostaa siihen siksi täysillä saattaa olla vaikeaa, mikä taas saattaa synnyttää eräänlaista riittämättömyyden tunnetta ja huonoa motivaatiota. Myös ajanpuute saattaa vaikuttaa siten, ettei mentorilla ole yksinkertaisesti riittävästi kiinnostusta paneutua toisen yrittäjän, aktorin ongelmiin. Tällöin taas korostuu sen tekijän merkitys, miten mentoriksi ryhtyvää on alussa informoitu valmiudesta uhrata aikaa ja työpanostaan aktorin hyväksi.

Toisaalta motivaatioon saattaa vaikuttaa päinvastainen asetelma. Eräs mentori kertoi kokeneensa kiusalliseksi sen, ettei hän pystynyt haluamallaan tavalla auttamaan aktoriaan, koska hänelle ei annettu siihen mahdollisuutta. Aktori itse oli hyvin määrätietoinen ja korosti oman päätäntävällän merkitystä mentoroinnissa. Tämän esimerkin perusteella voidaankin siis pohtia, kannattaisiko mentorille antaa enemmän valtaa ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Saavutettaisiinko parempia tuloksia ja olisiko mentortyöskentely tehokkaampaa, jos perehdyttämävaiheessa aktoreille korostettaisiin, että vaikka mentorointi perustuu molemminpuoliseen vapaaehtoisuuteen, olisi silti hyvä myös kuunnella mentorin neuvoja. Tosin tässä tulisi huomioida, että vaikka lopullinen päätäntävalta säilyy aktorilla, suuremman vastuun antaminen mentorille vaatisi heiltä myös entistä tiukempaa sitoutumista mentorointisuhteeseen.

Tämän tutkimusaineiston perusteella aktorien motivaation laskuun ja sen myötä heikentyneeseen sitoutumiseen vaikutti eniten alussa muodostettujen, ehkä liian suurten odotusten ”romuttuminen”. Mentoroinnilta odotettiin paljon, jopa epärealistisia tuloksia, mikä johtui todennäköisesti tietämättömyydestä. Kun mentori ei pystynytkään vastaamaan aktorin odotuksiin, moni aktori pettyi. Myös Kreikan mytologiaan perustuva myyttinen ja mentorin erinomaisuutta korostava käsitys mentoroinnista

välittää aktoreille vääränlaista viestiä, jonka perusteella aktori saattaa odottaa mentorin ratkaisevan ongelmat hänen puolestaan (Karjalainen ym. 2006: 96–97). Perehdyttämisessä tulisi siis huolehtia siitä, että mentoroinnista annetaan oikeanlainen kuva, sellainen, ettei virheellisiä tai epärealistisia odotuksia pääse syntymään.

Edellisen pohdinnan perusteella voidaan muodostaa näkemys, että oikeanlaisella perehdyttämisellä projektin alussa on hyvin tärkeä merkitys ja sen aikana osallistujat olisi saatava pohtimaan tarkkaan omien motivaatio- ja sitoutumisresurssien riittävyyttä projektin läpiviemiseksi. Olisivatko siis mentorparien heikosta motivaatiosta ja sitoutumisesta johtuneet epäonnistuneet mentorointiprosessit voitu välttää, jos perehdyttämiseen ja aloitusprosessiin olisi panostettu paljon enemmän? Samalla olisi pitänyt huolehtia siitä, että jokainen osallistuja olisi todella ymmärtänyt sitoutumisen tärkeiden toiminnan onnistumisen kannalta. Aloitusprosessissa pareja olisi voinut kehottaa esimerkiksi keskustelemaan motivaatiosta, työskentelyn pelisäännöistä ja ajankäytöstä.

Projektiorganisaatio mentoroinnissa

Erityisesti perehdyttämisen ja oikeanlaisen ohjaamisen kautta järjestävällä taholla näyttäisi olevan suurimmat mahdollisuudet vaikuttaa projektin onnistumiseen. Tutkimusaineistosta ilmeni, että osa yrittäjistä koki myös järjestävän tahon virheellisellä toiminnalla olleen merkitystä osallistujien motivaatioon ja sitoutumiseen sekä yleiseen arvioon projektin onnistumisesta. Kuten edellä tuli esille, projektikoordinaattorin vaihdokseen liittyneet epäselvyydet ja puutteellinen informointi synnyttivät kritiikkiä. Aineiston perusteella projektiin osallistuneiden sitoutumiseen vaikutti myös se, millaista yhteenkuuluvuutta he tunsivat projektiyhteisössä. Yhteenkuuluvuuden tunteella taas vastaavasti oli vaikutusta osallistujien ja projektiorganisaation keskuudessa vallinneeseen ilmapiiriin. Koordinaattorin vaihdokseen liittyneet epäselvyydet vaikuttivat haastateltujen kertoman mukaan negatiivisesti projektin ilmapiiriin, mikä taas saattoi vahingoittaa yhteenkuuluvuudentunnetta projektilaisten keskuudessa. Luottamuksellinen ilmapiiri on siis merkittävässä asemassa yhteisten päämäärien luomisessa.

Osa tutkimukseen haastatelluista kritisoi myös projektiorganisaation omaa sitoutumista projektiin. Tätä perusteltiin muun muassa koordinaattorivaihdokseen liittyneellä huonolla informoinnilla. Toisaalta taas järjestävän tahon tarkoitusperä järjestää kyseinen projekti kyseenalaistettiin ja esitettiin jopa väittämiä, että toiminnan taustalla olisi ollut enemmänkin huomion tavoittelu kuin yksinomainen tarkoitus käyttää mentorointia työkaluna paikallisen naisyrityksyyden hyväksi. Myös Juusela ym. (2000: 40) viittaavat teoksessaan ”väärin” perustein mentorointia hyödyntävien tahojen toiminnan epäonnistumisen vaaraan. Jos mentoroinnin aloittamiseen päädytään siksi, että se on muotia tai jonkinlainen ”ismi”, jota halutaan noudattaa, ja sitä kautta halutaan pyrkiä antamaan modernin, aikaansa seuraavan organisaation kuva, onnistuminen edellytykset vaarantuvat.

Epämiellyttäviksi koetut tapahtumat saattoivat vaikuttaa monen osallistujan kohdalla niin, että projektiorganisaation työskentely leimattiin liiallisen epäonnistuneeksi. Toisaalta haastatteluja analysoitaessa nousi esille myös kysymys, syyttivätkö osallistujat omista epäonnistumisistaan joissakin tapauksessa virheellisesti ja turhaan järjestävää tahoa. Kun haastateltavat esimerkiksi pohtivat heikon motivaationsa ja sitoutumisensa syitä, usein tilanne selitettiin oman mentorparin tai projektiorganisaation tekemisillä. Arvosteltiinko projektiorganisaatiota siis liikaa ja syytettiinkö sitä sellaisista asioista, jotka todellisuudessa olivat mentorien ja aktoreiden itsensä vastuulla?

Verkostoitumisen mahdollisuudet yrittäjämentoroinnissa

Aineistosta kävi ilmi, ettei tämä mentorointiprojekti onnistunut täysin tavoitteessaan kehittää siihen osallistuvien yrittäjien verkostoitumista. Toisaalta verkostoituminen voi tässä tapauksessa vaatia aikaa ja toteutua vasta vuosien päästä. Monet haastateltavat kertoivat, että mentorointi tarjosi heille mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin ja luoda uusia ystävyysuhteita. Tällöin voidaan pohtia, olisiko mahdollista, että ystävyys muuttuu yritysyhteistyöksi vasta paljon myöhemmin, kun on tutustuttu paremmin ja riittävä luottamus tulevaa verkostoitumiskumppania kohtaan oli saavutettu.

Yrittäjämentorointi-projekti näyttää tarjoavan mahdollisuuden yrittäjien väliseen verkostoitumiseen, mikäli projektiin osallistuvat sitoutuvat siihen riittävästi ja osallistuvat yhteisiin ryhmätapaamisiin, joissa uusien kontaktien luominen on mahdollista. Jos enemmistön osallistuminen ryhmätapaamisiin on kuitenkin puutteellista, kuten tämän projektin kohdalla kävi, käy verkostoituminen mahdottomaksi, koska parimentoroinissa ryhmätapaamiset ovat ainoita tilaisuuksia tavata muita yrittäjiä oman parinsa lisäksi. Yhteistapaamisten suosiota olisi voitu ehkä kasvattaa siten, että projektin alussa olisi käytetty aikaa myös siihen, että yrittäjät olisi laitettu itse pohtimaan keskenään verkostoitumisen mahdollisuuksia ja niiden toteuttamismekanismeja.

4.2. Tutkimuksen laadun arviointia

Tutkimus, joka perustuu kvalitatiivisen aineiston analyysiin, luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden ja objektiivisuuden näkökulmasta. Usein kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus osoitetaan siten, että tutkimuksessa käsitellään ja arvioidaan myös tutkimuksen toteutusta ja sitä, miten saatuihin tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi ym. 2004: 216) Jo pelkällä tutkimusaineiston keruumenetelmällä on suuri vaikutus siihen, millaiseksi aineisto muodostuu.

”Riley on esittänyt Jyrikin (1977) mukaan yleistyksen, jonka mukaan tutkittaessa selvää orientoivaa käyttäytymistä eli erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollain tavalla, on kysymykseen perustuva aineistonkeruumenetelmä soveliaain...” (Tuomi & Sarajärvi 2002: 73)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin aineisto keräämään siis henkilökohtaisilla haastatteluilla, jotka sijoittuivat tyyliltään teema- ja syvähaastatteluiden välimuotoon. Pääsääntöisesti haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti. Haastattelun tueksi laadittiin kuitenkin karkea runko, jonka tarkoituksena oli ohjata haastateltavat kertomaan tutkimusongelman kannalta mahdollisimman relevanteista asioista. Alkuperäisen tutkimusongelman tarkoituksena oli selvittää erityisesti mentorointisuhteen tavoitteita ja niiden kautta tavoiteltuja

muutoksia. Haastattelutilanteessa haastateltavat keskittyivät kuitenkin käsittelemään enemmänkin oman mentorointisuhdettaan ja siinä vaikuttaneita tekijöitä.

Tästä syystä voidaan pohtia, osoittautuiko haastattelurunko sitten toimimattomaksi ja huonosti rakennetuksi. Tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä nousi kuitenkin esille, että haastatteluihin osallistuneille yrittäjille mentorointiprosessi oli ollut monella tapaa haastava. Haasteita työskentelylle olivat luoneet muun muassa tyytymättömyys omaan mentorsuhteen ja koko projektiin sekä motivaationpuute. Tämän vuoksi on siis ymmärrettävää, että haastateltavat keskittyivät haastatteluissaan kertomaan mentorprosessista, tavoitteiden ja muutosten sijaan, eikä haastattelurungon sisällöllä tämän suhteen ollut merkitystä. Saman havainnon perusteella voidaan myös selittää syy sille, miksi haastattelujen perusteella muodostettu yleinen mielipide projektista ja mentoroinnista ei ollut erityisen positiivinen. Monen haastateltavan kohdalla näkemys saattoi olla todellista negatiivisempi.

Haastattelurungon toimivuutta myös testattiin etukäteen, mikä tukee oletusta, ettei se vaikuttanut siihen, miksi haastateltavien kertomukset eivät noudatelleet tutkimusongelmaa. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja toteutettiin erillinen pilottihaastattelu, jonka tarkoituksena oli tuoda esille siinä olevat epäkohdat ja testata sen toimivuutta yleisesti. Tämän jälkeen viimeistely haastattelurunko lähetettiin varsinaiseen tutkimushaastatteluun osallistuville sähköpostin välityksellä, jotta heillä oli mahdollisuus syventyä kysymyksiin jo etukäteen. Lisäksi tarkoituksena oli saada haastateltavat palauttamaan mieleen mentorointiprosessinsa tapahtumat ja saada heidät jo ennen haastattelua pohtimaan kokemuksiaan. Näin itse haastattelutilanteessa saatiin kerätyksi mahdollisimman paljon aineistoa tutkimusta varten. Lisäksi on eettisesti perusteltua tutustuttaa haastateltavat henkilöt haastattelun aihealueeseen ja kysymyksiin ennalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 75). Kahdeksan haastattelunauhan kokonaiskestoksi kertyi noin hieman yli kahdeksan tuntia.

4.3 Käytännön implikaatiot

Kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, tämän tutkimuksen case-projekti ei kaikelta osin ollut onnistunut. Tosin ymmärrettävää oli, minkä haastateltavatkin huomioivat arvosteluissaan, että tämä kyseinen projekti oli ensimmäinen laatuaan kyseisellä paikkakunnalla, joten monen asian ennalta huomioiminen oli vaikeaa. Lisäksi jokainen projekti on yksilöllinen siinä vaikuttavien ihmisten kautta ja siksi jokainen mentorointiprojektikin on yksilöllinen huolimatta siitä, että kokemukseen perustuvaa informaatiota olisi saatavilla muiden vastaavien projektien osalta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös palvella käytännön toiminnan kehittämisen tarvetta, joten siksi johtopäätösten ja pohdinnan perusteella on hyvä koota käytännön implikaatioita kehitystyön tueksi. Erityisesti tästä on hyötyä kyseisen case-projektin organisaatiolle, mutta myös muille yrittäjämentorointiprojektia suunnitteleville tahoille. Suositukset perustuvat tässä erityisesti mentorparin yhteistyön kehittämiseen ja turvaamiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan siis antaa seuraavanlaisia suosituksia erityisesti koulutuksen/perehdyttämisyksikön aikana läpikäytäväksi:

1) Mentorointiprojektin alussa on hyvä järjestää kattava koulutus/perehdyttämisyksiköön siihen osallistuville yrittäjille. Perehdyttämisessä tulisi käydä selkeästi läpi mentoroinnin käsitteen ja ”idean” lisäksi, mentorointisuhteen *osapuolten roolit*: Millaisia ovat mentorin ja aktorin *roolien määritelmät erityisesti käytännön toiminnan suhteen?* Tämän tarkoituksena olisi kitkeä pois erityisesti aktorien kohdalla syntyneitä virheellisiä ja epärealistisia odotuksia mentoroinnin suhteen. Samalla tarkoituksena olisi tietysti saada mentorit sisäistämään paremmin oma roolinsa ja ymmärtämään tehtävänsä aktorin kuuntelijana ja tasavertaisena tukihenkilönä.

2) Projektin alussa, kun parivalinnat on suoritettu ja ennen kuin parit aloittavat varsinaisen työskentelynsä, olisi hyvä kehottaa pareja käymään syvälinen, kahdenkeskinen keskustelu. Tämän aloituskeskustelun tarkoituksena olisi, että parit kertoisivat avoimesti toisilleen niistä asioista, joita pitävät tärkeinä, ja mitä asioita toiselta odottaa. Samassa yhteydessä osapuolet voisivat kertoa toisilleen ensimmäisen

kohdan roolinäkemyksistä. Keskusteluhetkeen olisi varattava riittävästi aikaa, koska tutustuminen ja täyden kontaktin saaminen vievät aikaa. Aloitusk keskustelun tarkoituksena olisi myös antaa pareille mahdollisuus tarkistaa ennen yhteistyön aloittamista *henkilökemioidensa ja odotustensa kohtaaminen*. Jos jo tässä vaiheessa osapuolet huomaavat näkemyksissään huomattavia eroja ja henkilökemioiden selkeää toimimattomuutta, olisi järkevää pohtia uutta parivalintaa. Tällä tavalla voisi olla mahdollista välttää henkilökemioiden ”sudenkuopat”. Usein kemioiden ja odotusten kohtaamattomuudesta pitkittyneenä kärsinyt pari epäonnistuu ja koko mentoroinnin idea saattaa ”romuttua” näiden henkilöiden mielissä. On tietysti oletettavaa, että alussa kaksi toisilleen entuudestaan tuntematonta henkilöä, ei täysin pysty avoimesti ja suoraan kertomaan toiveistaan. He myös saattavat tulkita pariaan ensikohtaamisen perusteella väärin, jolloin suhde voidaan tuomita liian herkästi toimimattomaksi. Tässä kohdin projektiorganisaatio voi avustaa tilannetta niin, että se kertoo osallistujille tyhjentävästi sen, mihin tällä keskustelulla pyritään ja mikä merkitys sillä on koko mentorointiprosessin onnistumisen kannalta. Tällöin osallistujat itsekkin ymmärtäisivät suhtautua keskusteluun riittävällä vakavuudella, rohkeudella ja avoimuudella.

3) Jos mentorointisuhde, kaikesta yrityksestä huolimatta, osoittautuu sellaiseksi, jossa *henkilökemiat eivät toimi ja yhteistyö ei onnistu*, olisi hyvin tärkeää pyrkiä löytämään molemmille osapuolille mahdollisimman *nopeasti uusi pari*. Liian pitkälle venytetty parivaihdos voi aiheuttaa korvaamatonta vahinkoa mentoroinnille näiden henkilöiden kohdalla. Projektiorganisaation nopealla toiminnalla on tässä tärkeä merkitys: kun asia otetaan heti käsittelyyn, annetaan osallistujille kuva, että asioista välitetään ja ongelmat pyritään ratkaisemaan nopeasti, mikä on omiaan kasvattamaan luottamusta ja uskoa projektiin. Näin usko myös itse mentorointiin säilyy. Samalla vältetään ikäviltä ja noloilta tilanteilta.

4) Jotta mentorit voisivat muodostaa aktorinsa yrityksestä mahdollisimman oikeanlaisen kuvan ja jotta he kykenisivät näin antamaan faktoihin perustuvia neuvoja, heillä täytyisi olla edes kohtalaisen hyvä tietämys aktorin yrityksestä. Tähän ratkaisu saattaisi löytyä johtopäätöksissä esitellystä ”infopakettista”, jonka aktorit kokoaisivat mentoreitaan varten. Infopaketti kannattaisi tehdä kirjalliseen muotoon, jotta mentorit saisivat

tutustua siihen rauhassa omalla ajallaan. Aktoreita kannattaisi vielä muistuttaa, että mitä kattavamman infopakettin he tekevät, sitä syvällisemmin mentorin on mahdollista tutustua heidän yritykseensä.

4.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän tutkimuksen perusteella korostui erityisesti henkilökemioiden, motivaation ja sitoutumisen merkitys, kun tarkastellaan mentorointisuhteen onnistumista. Näiden tekijöiden ja niihin liittyvien ongelmakohtien ratkaisemisesta saattaisi olla merkittävää hyötyä mentortoiminnan kehittämiseksi. Siksi niiden syvällisempi tutkiminen olisi kannattavaa. Myös seuraavanlaisten pohdintojen perusteellinen selvittäminen jatkotutkimuksilla olisi perusteltua.

Ensinnäkin henkilökemioiden toimivuudella on niin suuri merkitys mentorointisuhteelle, että olisi hyvä selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat eniten henkilökemioiden toimivuuteen ja voidaanko niiden taustalta löytää jokin muita tekijöitä suurempi ongelmakohta. Entä onko tämä ongelma ratkaistavissa jotenkin? Miten siis kemioiden toimivuutta voitaisiin parantaa? On selvää, että persoonallisuudella ja mielipiteillä on merkitystä, mutta miten paljon ja millä tavalla ne muokkaavat mentorointisuhdetta, onkin jo toinen kysymys. Lisäksi keinojen löytäminen siihen, kuinka suhteen toimivuutta voitaisiin ennakoida, olisi eduksi. Usein mentorointiprojekteissa parivalintoihin vaikuttavat osallistujien psykologisten ominaisuuksien kartoitukset, mutta silti parivalintojen perusteella syntyy toimimattomia suhteita: olisiko siis kartoitukseen käytettäviä testejä mahdollista kehittää entistä paremmiksi ja miten se tapahtuisi käytännössä?

Toisina tutkimisen arvoisina asioina voidaan pitää motivaatiota ja sitoutumista mentorointisuhteessa: mitkä tekijät vaikuttavat näiden taustalla mentorointisuhteessa, jos suhdetta tutkitaan syvällisemmin? Tätä kautta on myös oletettavasti löydettävissä toimintakeinoja, joita voitaisiin hyödyntää motivaation ja sitoutumisen turvaamisessa ja parantamisessa. Myös sitä olisi hyvä tutkia, miten korvauksen maksaminen mentorille

vaikuttaisi hänen motivaatioon. Toisaalta tätä tutkittaessa voitaisiin tarkatella myös, millaisia mahdollisia epäkohtia palkkion maksamiseen saattaisi liittyä, kuten esimerkiksi, että mentoriksi lähdetäisiin väärin perustein.

Myös tavoitteilla tiedetään olevan merkitystä motivaation ja sitoutumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa tavoitteiden käsittely jäi alkuperäistä tarkoitusta vähäisemmäksi, koska tutkimusaineistossa korostui muut asiat enemmän ja tavoitteiden merkitys osoittautui vähemmäksi. Tämän havainnon perusteella, olisikin mielenkiintoista selvittää, miksi tavoitteet sitten jäivät niin vähälle merkitykselle: vaikuttiko tähän esimerkiksi tavoitteiden vääränlaisuus, epärealistisuus tai ”olemattomuus”? Tavoitteiden tutkimisella voitaisiin löytää ratkaisuja myös motivaatio- ja sitoutumisongelmiin.

Kuten tavoitteiden suhteen myös muutosten suhteen case-projektin anti jäi monelle osallistujalle vähäiseksi. Mentoroinnin tuloksellisuuden voidaan siis sanoa olleen tämän projektin kohdalla huonoa. Tästä voidaan johdatella jatkotutkimuksia varten tutkimuskysymyksiä mentoroinnin muutosprosessiin liittyen. Tällaisia voisivat olla muun muassa seuraavat: Miten tuloksellisuutta voitaisiin parantaa ja miten muutosprosessista saataisiin tehokkaampi? Näitä asioita voitaisiin selvittää esimerkiksi vertailemalla onnistunutta ja epäonnistunutta mentorointisuhdetta. Myös työskentelymetodeilla näytti tämän tutkimuksen perusteella olevan vaikutusta mentoroinnin muutosprosessiin. Lisäksi sitä, kuinka paritapaamiset toteutettiin, voidaan pitää yhtenä työskentelymetodinä. Johtopäätöksissä paritapaamisten toimivuutta tarkasteltiin niiden keston ja säännöllisyyden mukaan, jolloin heräsi kysymys, saavutetaanko kestoiltaan pidemmällä, mutta harvemmin toteutetuilla paritapaamisilla, parempia tuloksia kuin tiheään järjestetyillä lyhytkestoisilla tapaamisilla. Tämänkin kysymys on mielenkiintoinen jatkotutkimusten kannalta.

Lopuksi voidaan todeta, että mentorointi on moniulotteinen prosessi, jonka toimivuuteen vaikuttavat monet asiat. Se on osoittautunut aikaisemman tutkimustiedon perusteella monessa tilanteessa toimivaksi oppimisen kehitysmenetelmäksi. Tämän tutkimuksen kohteena olleen case-projektin kohdalla vastaavaa menestystä ei

kuitenkaan saavutettu. Se, että projektissa kohdattiin vastoinkäymisiä, joita oli mahdollisuus tutkia, antoi kuitenkin lisää tietoa mentoroinnin kehittämistä varten. Mitä enemmän saamme siis selvitettyä mentoroinnin taustalla vaikuttavia ”lainalaisuuksia” (menestystekijöitä sekä ongelmakohtia), sitä paremmin voimme kehittää sitä entistä toimivammaksi kehitysmenetelmäksi tai jopa jalostaa siitä uusia oppimisen muotoja.

LÄHTEET

- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvalmennus-kirjat.
- Hirsjärvi, Sirkka, P. Remes & P. Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Tammi Oy.
- Juusela, Tuulikki, T. Lillia & J. Rinne (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Karjalainen, Merja, H. T. L. Heikkinen, R. Huttunen & M. Saarnivaara (2006). *Dialogia ja vertaisuus mentoroinnissa*. Artikkelit, *Aikuiskasvatus* 26:2, 96-103. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Saatavana Word Wide Webistä: <URL: <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/26/2/dialogia.pdf>>
- Kehä, Hely, M. Mustonen & M. Wallenius (2000). *Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kram, Kathy E. (1983). *Phases of the Mentor Relationship*. *Academy of Management Journal*, 26:4, 608-625.
- Megginson, David & D. Clutterbuck (1995). *Mentoring in Action: a practical guide for managers*. London: Kogan Page Limited.
- Naisyrittäjyyskeskus ry (2005). *Parimentorointi*. Helsinki, 2006. Saatavana Word Wide Webistä: <URL: <http://www.naisyrittajyyskeskus.fi/index.php?k=2060>>
- Naisyrittäjyyskeskus ry (2005). *Mentorointi*. Helsinki, 2006. Saatavana Word Wide Webistä: <URL: <http://www.naisyrittajyyskeskus.fi/index.php?k=2059>>

Nakari, Liisa, P. Porenne, S. Mansukoski & T. Huhtala (1998). *Mentorointi — Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä*. 2. Painos. Forssa: Ekonomia Oy.

Riikonen, Anu (2004). *Mentorointi yrittäjydessä. Toimiva menetelmä vai muoti-ilmiö? – Tarkastelukohteena Naisyrittäjyyskeskus ry:n mentorointiprojektit*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Scandura, Terri A., M. J. Tejada, W. B. Werther & M. J. Lankau (1996). *Perspectives on mentoring*. Leadership & Organization Development Journal 17:3, 50-56.

Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Oy.

Tunkkari, Minna (2002). *Mentorointi oppimisen menetelmänä; Verkottoituminen tukevalaisten mallina*. Teoksessa: Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena. Toim. Juhani Nieminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Tuomi, Jouni & A. Sarajarvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Helsinki: Tammi Oy.

Muu lähdemateriaali:

Case-projektin järjestäneen yrityspalvelukeskuksen internetsivut.

Haastattelut / tapaamiset case-projektin koordinaattorin kanssa.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO MENTOROINTIPROJEKTIIN OSALLISTUNEILLE AKTOREILLE JA MENTOREILLE

Osaan kysymyksistä on terkennettu alakysymyksiä, joiden tarkoituksena on vain täsmentää itse pääkysymystä.

YRITTÄJÄTAUSTA JA PÄÄTÖS MENTOROINTIPROJEKTIIN LÄHTEMISESTÄ

Kertokaa lyhyesti yrittäjätaustastanne?

- Toimiala, jolla toimitte yrittäjänä?
- Kuinka kauan olette toimineet yrittäjänä?
- Miten päädyitte yrittäjäksi?
- Miten suuntauduite valitsemalenne toimialalle?
- Millainen on koulutustaustanne?

Miksi ja miten lähditte mukaan mentorointiprojektiin?

MENTOROINTISUHTEEN TAVOITTEET JA NIIDEN ASETTAMISEEN LIITTYNYT PROSESSI

Kertokaa millaisia tavoitteita asetitte parinne kanssa mentoroinnille?

Miksi valitsitte juuri nämä tavoitteet?

- Missä määrin te itse ja missä määrin parinne vaikutti siihen, millaisia tavoitteita asetitte?
- Mistä tavoitteet ”kumpusivat”?

Muuttuivatko tavoitteenne matkan varrella? Jos muuttuivat, niin miten ja mistä syystä?

Näin projektin päättymisen jälkeen, oletteko tyytyväinen asettamiinne tavoitteisiin vai toimitteko nyt toisin tavoitteiden suhteen?

MENTOROINNISTA SEURANNUT MUUTOSPROSESSI

Huomioitavaa: Tässä kohdin haastattelua esittelen teille lyhyesti gradussa soveltamani Hersey'n ja Blanchardin muutosmallin, jotta jokaiseen kysymykseen tulisi mahdollisimman tarkoituksenmukainen vastaus. Tämän haastattelurungon ohessa on myös liitteenä (viimeisellä

sivulla) lyhyt kuvaus mallista, johon voitte tutustua jo etukäteen. Tämän jälkeen jatkamme kysymyksillä, jotka liittyvät tähän malliin.

Millaisia nk. ”näkyviä” / konkreettisia toiminnanmuutoksia mentoroinnista seurasi itsenne ja parinne kohdalla?

- Yritystoimintaan liittyvät muutokset?
- Omassa elämässä, yritystoiminnan ulkopuolella tapahtuneet muutokset (esim. vapaa-ajan järjestämiseen liittyvät muutokset)?
- Jos tiedossanne, parinne elämässä, yritystoiminnan ulkopuolella tapahtuneet muutokset?
- Jos työllistätte itsenne lisäksi muita henkilöitä, tapahtuiko henkilöstönne keskuudessa muutoksia (esim. toimintatapojen muuttuminen)?
- Entä parinne yrityksen henkilöstön keskuudessa?

Millaisia asenteisiin liittyviä muutoksia on mielestänne kohdallanne tapahtunut? Entä parinne kohdalla?

Tapahtuiko mentoroinnin seurauksena kohdallanne selvää uuden oppimista (esim. yritystoimintaan liittyen)? Entä parinne kohdalla? (= tietotason muutokset)

Uskotteko, että osa itsenne ja parinne kohdalla ”tieto- ja asennetasolla” tapahtuneista muutoksista muuttuu toiminnassa näkyväksi vasta myöhemmin? Millaisia nämä mahdolliset muutokset voisivat olla?

Vastasivatko edellä kertomanne muutokset suhteelle asetettuja tavoitteita? Entä mitkä niistä eivät kuuluneet alkuperäisiin tavoitteisiinne?

Jäikö yhtään suhteellenne asettamista tavoitteista saavuttamatta? Millaisia nämä tavoitteet olivat?

MENTOROINTISUHDE JA HENKILÖKEMIAKAT SEKÄ ARVIO MENTOROINNISTA KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Kertokaa loppuun lyhyesti mentorointisuhteestanne? Miten suhteenne toimi?

Millaista vaikutusta oli mielestänne ikäerolla, sukupuolierolla (jos mentorina mies) ja osapuolten eri toimialoilla mentorointisuhteessa?

Millainen mielipide/käsitys teille jäi mentoroinnista yrittäjien kehittämismenetelmänä?

MENTOROINTIPROJEKTI

Arvioikaa lopuksi kyseisen mentorointiprojektin onnistumista kokonaisuudessa?

Kiitos haastattelusta!