

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Kati Ronkainen

MENTOROINNIN TULOKSELLISUUDEN VARMISTAMINEN

Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat	10
1.2 Tutkimuksen rakenne	11
1.3 Tutkimuksen toimeksiantajayritys	12
2. HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	14
2.1 Määritelmä	14
2.2 Henkilöstön kehittäminen	15
2.3. Yksilön osaamisesta yrityksen voimavara	17
3. MENTOROINTI	20
3.1 Määritelmiä	20
3.2 Mentoroinnin juuret	23
3.3 Mentoroinnin osapuolet	24
3.3.1 Aktori	24
3.3.2 Mentori	25
3.4 Mentorointi käytänteitä	27
3.5. Mentoroinnin tuloksellisuus	32
3.6. Mentoroinnin haasteet	35
4. MENTOROINTI YRITYKSISSÄ	38
4.1 Miksi mentoroida	38
4.2. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen mentorointi	41
4.3. Tuloksellisuuden saavuttaminen	42
4.4 Mentorointi osana tiedonsiirtoa yrityksessä	46
4.4.1. Mentorointi hiljaisen tiedon siirtämisessä	49
4.4.2. Negatiivinen hiljainen tieto	50
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
5.1. Tutkimuksen menetelmävalinnat	52

5.1.1 Tutkimusaineisto	54
5.2 Haastattelututkimus	59
5.2.1. Haastatteluiden toteutus	61
5.3 Aineiston analysointimenetelmä	63
6. TULOKSET	65
6.1. Osallistujien odotukset	65
6.1.1 Aktoreiden odotukset	65
6.1.2. Mentoreiden odotukset	67
6.2. Tavoitteet mentoroinnille	68
6.2.1. Aktoreiden tavoitteet	69
6.3. Mentoroinnissa oppiminen	71
6.4. Tärkeät elementit tuloksellisen mentoroinnin varmistamisessa	74
6.4.1. Yhteiset tapaamiset	74
6.4.2. Suhteen kehittymisen seuranta	77
6.4.3 Aktorin rooli mentorointisuhteessa	78
6.4.4 Mentorin rooli mentorointisuhteessa	80
6.4.5. Parivalinnan ja parin yhteistoiminnan vaikutus mentoroinnin onnistumiseen	82
6.4.6. Mentoroinnin etäsuhteen erityispiirteitä	85
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	87
7.1. Tutkimuksen tulokset ja aiempi tutkimus	87
7.2. Käytännönsuosituksia toimeksiantajayrityksen mentorointiohjelmaan	90
7.3. Näkökulmia mentoroinnin laajentamiseen toimeksiantajayrityksessä	93
7.4. Tutkimuksen luotettavuus	94
7.5. Jatkotutkimus ehdotukset	95
LÄHDELUETTELO	97
LIITTEET	102
Liite 1. Haastattelurunko	102

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Mentoroinnin hyötyjä aktorille, mentorille ja työyhteisöille.	34
Kuvio 2. Tiedon ilmenemismuotoja.	47
Kuvio 3. SECI-malli.	49
Kuvio 4. Haastateltujen sukupuolijakauma.	56
Kuvio 5. Haastateltujen työskentelyvuodet toimeksiantajayrityksessä.	57
Kuvio 6. Haastateltujen aiempi kokemus mentoroinnista.	58

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Mentoroinnin määritelmiä kirjallisuudessa.	22
Taulukko 2. Mentorointi käytänteitä.	30
Taulukko 3. Mentoroinnin suurimmat hyödyt ja mahdolliset haitat.	37
Taulukko 4. Haastatteluun osallistuneiden perustiedot.	59
Taulukko 5. Yhteenveto tutkimustuloksista.	89

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Kati Ronkainen	
Tutkielman nimi:	Mentoroinnin tuloksellisuuden varmistaminen	
Ohjaaja:	Tiina Brandt	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö	
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Aloitusvuosi:	2012	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 103

TIIVISTELMÄ

Mentorointi on vanha kehittämismenetelmä, joka on jälleen noussut suosituksi käytänteeksi yrityksissä. Tutkimuksia ja kokeiluja mentoroinnista on tehty, ja positiiviset tulokset mentoroinnin hyödyllisyydestä ovat rohkaisseet yrityksiä kokeilemaan mentorointia. Huomattavan vähän tutkimusta on kuitenkin tehty siitä, kuinka mentorointisuhteesta saataisiin piilevät hyödyt irti.

Tutkimus jakautuu teoriakappaleisiin: henkilöstön osaamisen kehittäminen, mentorointi ja mentoroinnin käyttö yrityksissä. Työn erityisenä painopisteenä on mentoroinnin tuloksellisuus. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se on tehty toimeksiantona. Tutkimusaineisto kerättiin toimeksiantajayrityksessä vuonna 2015 järjestetyn mentorointiohjelman osallistujille tehdyllä puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluiden avulla selvitettiin osallistujien kokemusten pohjalta, kuinka yritys voi tukea mentorointiprosessia ja mikä on tärkeää, jotta mentoroinnissa saavutetaan suurin hyöty.

Tutkimuksessa havaittiin mentoroinnin hyödyllisyys sekä yksilöille että yrityksille. Tutkimuksen mukaan tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja ohjauksellinen tuki ovat tuloksellisen mentoroinnin saavuttamiseksi tärkeitä seikkoja yritysympäristössä. Mentoroinnissa kaivattavan tuen määrään vaikuttaa henkilön aiempi kokemus mentoroinnista, parin yhteistoiminta ja ulkopuoliset häiriötekijät. Tutkimuksen mukaan yritys voi tukea mentoroinnin onnistumista.

AVAINSANAT: mentorointi, osaamisen siirtäminen, mentoroinnin tuloksellisuus.

1. JOHDANTO

Learn from the mistakes of others. You can't live long enough to make them all yourself.

-Eleanor Roosevelt

Osaamisen säilyttäminen yrityksissä on yhä enemmän kilpailuilla markkinoilla haasteellista. Ainoastaan raha ei motivoi yrityksen osajia. Henkilöstölle on tarjottava haasteita, kehittymismahdollisuuksia ja onnistumisen tunteita. Samanaikaisesti yrityksen on kuitenkin huolehdittava uusien kykyjen tukemisesta, kehittämisestä ja talon tavoille opettamisesta. Mentorointi tarjoaa yrityksille tavan kouluttaa ja sitouttaa tulevaisuuden osajia sekä keinon pysyä kilpailukykyisenä yritystenvälisessä taistossa taitavasta henkilökunnasta (Bergelson 2014).

Osaava, pätevoitynyt ja yritykseen sitoutunut henkilöstö tuo jatkuvuutta yritykseen ja mahdollistaa myös erikoistumisen ja organisaatiokohtaisten taitojen ja kokemusten kartuttamisen. Näiden opittujen taitojen siirtäminen sukupolvelta ja ikäluokalta toiselle on tärkeää, jotta osaamispääoma säilyy yrityksessä, eikä poistu ihmisten mukana heidän jättäessään yritys. Mentorointi on vanha, mutta nykyisin jälleen kiinnostuksen kohteena oleva keino taitojen ja tietojen siirtämisessä sekä opettamisessa osajalta toiselle (Kupias & Salo 2014). Mentorointi on vuorovaikutussuhteen avulla tapahtuvaa oppimista, jossa oppija eli aktori oppii mentorin eli opettajan kokemuksista.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan mentorointia työkaluna, jonka avulla voidaan siirtää tietotaitoa ja osaamista työntekijöiltä toisille. Mentoroinnin avulla yritys tukee ja motivoi vanhoja työntekijöitään sekä saa heidän osaamisensa tallennettua osaksi yrityksen tietopääomaa. Yhtälailla mentoroinnilla yritys voi tukea nuoria tulevaisuuden kykyjä tarjoamalla heille henkilön, jonka kanssa keskustella askarruttavista aiheista. Keskustelujen myötä nuoremmat voivat oppia vanhempien kokemuksista, mikä voi olla heidän uraansa edistävä tekijä.

Huolimatta mentorointiohjelmien käytön yleisyydestä ja niiden huomattavasta tärkeydestä, on tutkimusta tehty huomattavan vähän siitä, kuinka mentoroinnilla saadaan tehokkaasti siinä piilevät hyödyt saavutettua (Menges 2016). Tä-

mä tutkielma pyrkiikin selvittämään, kuinka mentoroinnista saadaan mahdollisimman hyödyllistä nimenomaisesti yritysympäristössä. Mentoroinnin tuloksellisuuden tutkiminen on tärkeää, jotta yrityksen mentorointiin käyttämät resurssit osataan suunnata oikein ja halutut hyödyt saavutetaan. Kysymys on merkittävä, sillä koulutukseen käytettävissä olevat varat ovat yrityksissä enenemissä määrin tiukassa, joten tärkeää on tietää mikä on tärkeää, että mentoroinnista saadaan paras hyöty.

Osallistujien kannalta mentoroinnin tuloksellisuus on tärkeää. He käyttävät aikaansa suhteeseen ja odottavat luonnollisesti myös saavansa vastineen osallistumiselleen, jotta suhteeseen käytetty aikaresurssi ei ole mennyt hukkaan. Ohjelmaan osallistuessaan he odottavat hyötyvänsä mentorointisuhteesta ja saavansa ohjelman kautta itselleen motivoituneen, aktiivisen ja kiinnostuneen parin, jonka kanssa aloittaa mentorointisuhte. Toisaalta osallistujat kaipaavat ohjelman tuovan suhteeseen raamit, jotka helpottavat oikeanlaisen suhteen kehittämistä. Jotta mentoroinnille asetetut odotukset voidaan kohdata on tärkeää selvittää, mitkä näistä ovat ensiarvoisen tärkeitä onnistuneen mentoroinnin saavuttamiseksi. Oikeanlaiset odotuksen suhteen alussa luovat suhteelle tukevan pohjan joiden kautta suhde voi kehittyä ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat

Yritysten ja talouselämän kiinnostus mentorointia kohtaan on kasvanut (Kajasto, Onnismaa & Toom 2008: 203). Mentorointi on noussut suosituksi puheenaiheeksi, kun aiheena on ollut taitojen ja tietojen säilyttäminen yrityksissä. Eläköityvien määrän kasvaessa, on yrityksissä havahduttu hiljaisen tiedon katoamiseen työntekijöiden poistuessa yrityksestä. Niin ikään työelämässä yleistynyt työpaikkojen vaihtaminen on herättänyt yritykset osaamisen siirtämisen tärkeyteen, jotta yritykselle elintärkeät tieto ja kokemukset eivät ole henkilöriippuvaisia.

Tutkielmassa tarkastellaan mentorointia työkaluna siirtää tietoja sekä osaamista kokeneemmalta kokemattomalle. Syvälinen ammattiosaaminen ja kokemustieto ovat luonteeltaan hiljaista tietoa, joka vaatii sosiaalista kanssakäymistä ilmeikseen. Näin ollen on tutkielmassa käsitellään myös hiljaisen tiedon olemusta

ja sen siirtymistä henkilöltä toiselle ja yrityksiin. Kirjallisuudesta saatujen pohjatietojen ja tutkimuksen oman tutkimusaineiston perusteella pyritään selvittämään, mitkä asiat ovat tärkeitä jotta mentorointiohjelmassa saadaan mentoroinnista siinä piilevät hyödyt käyttöön.

Tutkimuksessa käytetään lähteenä kirjoja, tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia. Lähdemateriaalit on valittu mahdollisimman monipuolisesti. Käytettyjen termien määrittelyissä lähteenä käytetään kirjoja, mutta sovellettavimmissa osioissa käytetään lähteinä artikkeleita. Tutkielmassa havainnollistetaan määritelmien ja asioiden suhteita myös taulukoiden sekä kuvien avulla. Tutkimusaineisto on kerätty toimeksiantaja yrityksen järjestämästä mentorointiohjelmasta. Haastatteluaineiston pohjalta tutkielmassa pyritään haastatteluista analysoimalla perehtymään osallistujien toiveisiin ja kokemuksiin mentorointiohjelmasta.

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan teorian ja haastatteluaineiston kautta. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset:

- i) Voiko yritys tukea mentorointiprosessia ja auttaa tuloksellisuuden varmistamisessa?
- ii) Miten yritys voi auttaa mentorointi prosessin tuloksellisuutta?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää seitsemän lukua. Johdanto sisältää tutkimusaiheen esittelyn, tutkimuskysymysten ja taustan määrittelyn sekä tutkimuksen rakenteen avaamisen. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen taustateoriana henkilöstönosaamisen kehittämistä. Taustateorian tarkoitus on johdatella lukija syvemmin itse tutkielman aiheeseen ja ymmärtää mentorointi osana yritysten toimintaa laajemmassa perspektiivissä. Kolmas kappale kertoo mentoroinnista, sen määrittelmästä ja juurista. Luvussa tutustutaan myös mentoroinnin osapuoliin, aktoriin ja mentoriin sekä mentoroinnin eri muotoihin, joita havainnollistetaan taulukon avulla. Luku päättyy katsaukseen mentoroinnin haasteista ja tuloksellisuudesta.

Neljäs luku kertoo mihin ja miten mentorointia käytetään. Kappaleessa keskitytään erityisesti mentorointiin yrityksissä ja sen ominaispiirteisiin. Tarkastelussa on myös lähemmin, mitä tuloksellisen mentoroinnin saavuttaminen tarkoittaa. Lopuksi luvussa avataan teoriaa tiedonsiirronkäytänteisiin Nonaka & Konnon (1998) mallin avulla. Luku päättyykin hiljaisen tiedon ominaispiirteisiin tutustumiseen ja negatiivisen hiljaisen tiedon olemassa olon tunnistamiseen.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tieteelliset taustaoletukset ja tehdyt tieteelliset valinnat. Luvussa pyritään arvioimaan tutkimuksessa tehdyt valinnat kriittisesti, jotta ymmärrys valintojen taustoista hahmotetaan. Tutkimusmenetelmien esittelyn myötä tutustutaan tarkemmin siihen, kuinka tutkimusta varten on kerätty aineistoa ja mistä aineisto on lähtöisin. Lopuksi luvussa perehdytään aineistonanalysoinnissa käytettyihin menetelmiin ennen itse tuloksiin siirtymistä.

Aineistonanalyysi esitetään kappaleessa kuusi. Kappaleessa edetään kokoajan vaiheittain tuoden esille, niin aktoreiden kuin mentoreiden näkemyksiä. Odotusten ja asetettujen tavoitteiden käsittelyn myötä kappaleessa tarkastellaan mentoroinnissa tapahtuvaa oppimista. Lopuksi kappaleessa paneudutaan onnistuneen mentoroinnin saavuttamisen tärkeimpiin osatekijöihin, joita haastatteluissa nousi teemoiksi. Näiden teemojen käsittelyn myötä siirrytään tutkimuksen viimeiseen vaiheeseen, tulosten analysointiin.

Seitsemännessä kappaleessa esitellään tutkimustulosten perusteella tehdyt loppupäätelmät. Luvussa tarkastellaan haastatteluiden myötä ilmenneitä kehittämiskohteita ja tulevaisuutta varten uusia mentorointiohjelman laajentamismahdollisuuksia. Lopuksi keskitytään avaamaan tulevaisuuden näkökulmia ja ilmenneitä tutkimusaukkoja, joihin paneutumalla mentoroinnin hyödyt voidaan saada yhä paremmin käyttöön yrityksissä.

1.3 Tutkimuksen toimeksiantajayritys

Tutkimuksen toimeksiantajayritys on kansainvälinen teollisuuskonserni, jossa toiminta on jaettu neljään divisioonaan, joiden alla toimii liiketoimintayksiköt. Kyseiseen teollisuuskonserniin viitattaessa tutkimuksessa puhutaan toimeksian-

tajayrityksestä. Yritys toimii globaalisti ja sillä on toimintaa yli 100 maassa. Tässä tutkimuksessa on tehty rajausta, jonka myötä tutkimus käsittelee vain Suomessa toimivaa yritystä.

Suomessa toimeksiantajayritys työllistää yli 5000 henkilöä. Henkilöstöstä miehiä on 80% ja naisia 20%. Työntekijöiden keski-ikä on 42,5 vuotta ja keskimääräinen työsuhteen kesto on 14 vuotta. Pitkät työsuhteet ovat yrityksessä olleet tyypillisiä. (Toimeksiantajayrityksen sisäinen materiaali 2015.)

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä toimihenkilöitä on 68% (mukaan lukien ylemmät toimihenkilöt sekä johto) ja 32% on työntekijöitä. Henkilöstöstä suurin osa on teknillisen koulutuksen saaneita. Diplomi-insinöörejä ja insinöörejä yrityksen henkilöstöstä on 37%. Yritys on teollisuuden alalla merkittävä työllistäjä ja Suomessa yritys toimii yli 20 paikkakunnalla. (Toimeksiantajayrityksen sisäinen materiaali 2015.)

2. HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaamisen kehittämistä käsitellään tässä pro gradu -tutkielmassa suppeasti osaamisen johtamisen kautta. Tämä toimii alustavana pohjateorian tutkielman aiheelle, jotta jäljempänä käsiteltäville aiheille voidaan rakentaa teoreettinen pohja ja tarkoitus. Osaamisen johtamista käsitellään kappaleessa osana yrityksen strategista toimintaa sekä yksilön osaamisen kautta.

2.1 Määritelmä

Henkilöstön osaaminen on yksi organisaation menestymistä määrittävä avaintekijä. Ilman osaavaa henkilöstöä, ei organisaatiossa ole voimavaraa jota se tarvitsee toimiakseen, kilpailussa pärjätäkseen tai kehittyäkseen. Organisaatioissa pyritään saavuttamaan niiden tulevaisuuden tahtotilan eli vision kannalta relevantti osaaminen ja osaamisen taso. Tähän tavoitteeseen päästäkseen organisaatiot käyttävät osaamisen johtamista. Kaikki tarkoitukselliset toiminnot, joilla organisaatio pyrkii vaalimaan, kehittämään, ylläpitämään tai edistämistään yrityksessä olevaa osaamista ovat osaamisen johtamista (Viitala 2005: 14).

Käsitteenä osaamisen johtaminen on monitahoinen käsite, mikä ilmenee sen moninaisista määritelmistä. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyisyyden vahvistamista ja varmistamista yrityksen osaamispuolella. Pohjimmiltaan se on osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa siten, että tavoitteena on osaamisen avulla varmistaa yrityksen strategian saavuttaminen. (Viitala 2005: 14, 38.)

Myyryn (2008) mukaan osaamisen johtaminen on systemaattista ja tavoitteellista osaamispääoman kehittämistä, jonka perustana on yrityksen visio ja strategia. Niin ikään Viitala (2005: 230) korostaa, että osaamisen johtamisen perustana ovat yrityksen strategia ja liiketoimintaprosessit, jotka luovat kiinteän lähtökohdan ja perustan osaamisen johtamiselle. Visio ja strategia määrittävät tavoiteltavan osaamisen ja suuntaavat näin ollen oppimista (Viitala 2005: 76). Osaamisen johtamisen tulee olla osa yrityksen strategiaa, sillä muutoin liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys voi hämärtyä. Tällöin on vaarana,

että osaamisresurssin kehittäminen jää irralliseksi toiminnaksi, joka on vailla päämäärää (Ojala 2008: 38). Osaamisen johtamisella pyritään muodostamaan silta yksilöiden osaamisen ja yrityksen strategian välille (Viitala 2005: 109).

Luonteeltaan osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jolla pyritään takaamaan yrityksen tavoitteiden täyttyminen oikeanlaisen osaamisen avulla nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005: 38; Ojala 2008: 53). Nykyhetken osaaminen ja strategian mukaisen tulevaisuuden osaamisen välinen ero kuvaa osaamisen kehittämistarpeita (Myyry 2008). Osaamisen kehittämiseen on investoitava ajoissa, jotta osaamisesta on yritykselle suurin hyöty. Tärkeäksi onkin nousemassa osaamisen johtamisen avulla varautuminen pidemmän aikavälin osaamistarpeisiin, vaikka nopeat muutokset ympäristössä houkuttelevat yrityksiä keskittymään osaamiseen, jota tarvitaan juuri sillä hetkellä (Ojala 2008: 118). Globalisaation ja teknologian kehityksen myötä intensiivisemmäksi muuttuneen kilpailun myötä yritysten on jatkettava henkilöstönsä kehittämistä ja heidän osaamisen hyödyntämistä pysyäkseen edellä muita ja selviytyäkseen (Law, 2013).

Osaamisen kehittäminen voi olla sen tärkeyttä ymmärtämättömälle investointikohteena haasteellinen, sillä osaamisen kehittämisen tulokset voidaan vain harvoin varmuudella osoittaa taloudellisilla tunnuslukuina (Viitala 2005: 258). Tulosten havainnollistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta kehittämistoimiin saadaan johdon tuki ja tarvittavat investoinnit osaamisen ylläpitoon, kehittämiseen ja vaalimiseen voidaan toteuttaa.

2.2 Henkilöstön kehittäminen

Toisinaan yrityksissä viitataan osaamisen johtamisella henkilöstön kehittämiseen, joka on oleellinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista, mutta se ei kata läheskään kaikkia osaamisen johtamisen osa-alueita. Henkilöstön kehittäminen (human resource development) on saapunut Yhdysvalloista suuren yleisön tietoisuuteen ja se on noussut erityisen kiinnostuksen kohteeksi 1980-luvulla. (Viitala 2005: 254.)

Henkilöstön kehittämisestä ovat yleisesti yrityksessä vastuussa henkilöstön kehittämiseen erikoistuneet ammattilaiset, jotka keräävät tietoa siitä, minkälaista osaamisen kehittämistä tarvitaan. Tietoa kerätään yrityksestä, sen toiminta ympäristöstä sekä ennustamalla alan kehittymisestä johtuvia osaamisen muutostarpeita. He organisoivat koulutuksia ja valmennuksia, joiden kokonaisuudesta muodostuu kurssitarjotin, josta henkilöt voivat yhdessä esimiehensä kanssa valita kulloinkin henkilön osaamistarpeiden kehittämistä vastaavan koulutuksen. (Viitala 2005: 256.)

On välttämätöntä, että henkilöstön osaamiseen kohdistettuja kehittämistoimia toteuttamisen lisäksi arvioidaan ja suunnitellaan. Tärkeää on ennakointi ja tulevaisuuteen suuntautuva suunnittelu. Uuden toiminnan vaatimaa osaamista harvoin saavutetaan nopeasti, sillä osaamisen kehittyminen on pitkä kumulatiivinen prosessi. (Viitala 2005: 256, 321–322.) Avainhenkilöiden ja heidän työnsä myötä syntyneen osaamisen uudelleen hankkiminen voi kestää vuosia (Ojala 2008: 16).

Suurin osa nykypäivän työstä vaatii jatkuvan osaamisen kehittämisen (Viitala 2005: 149). Samanaikaisesti kehittämistoimilta vaaditaan äärimmäistä kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta (Viitala 2005: 259). Yritykset joutuvat jatkossa pohtimaan tarkkaan, kuinka tarvittava osaaminen hankitaan ja miten varmistetaan sen kehittyminen tarpeiden mukaisesti (Ojala 2008: 25). Tärkeää on huomioida osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa.

Osaamisen kehittämisen ketteryys voi muotoutua yrityksen koko kilpailukyvyyn pullonkaulaksi. Tämä voi johtua siitä, ettei osaajia ole riittävästi tai tietynlainen osaaminen uupuu tai yrityksessä ei ole oikeanlaista osaamisten kombinaatiota. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat usein ratkaisevassa asemassa yksilöiden suorituskyvyn johtamisessa. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä usein suurin ongelma ei ole epäselvät tavoitteet, sillä yksilöiden suoriutumiskyky on pohjimmiltaan kiinni osaamisesta. Työsuorituksen sujuvuuden määrittää henkilön osaaminen. (Viitala 2005: 27, 91, 105.) On myös yksilön etu, että hänen osaamistaan vaalitaan ja kehitetään suunnitelmallisesti. Osaaminen luo pohjan henkilön työsuoritukselle ja on oleellisen tärkeää, että vastuun ja paineiden lisääntyessä myös henkilön osaamisen kehittämisestä pidetään huolta. Osaamisen johtamisen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta on tärkeintä yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen (Viitala 2005: 15).

2.3. Yksilön osaamisesta yrityksen voimavara

Osaaminen kehittyy oppimisen tuloksena. Oppiminen on tiedon hankkimista, sisäistämistä ja soveltamista. Viitalan (2008: 30) mukaan yksilötason oppiminen on aina organisaatiossa tapahtuvien kehitysaskelten pohjalla. Yksilön osaaminen puolestaan on kykyä suoriutua annetuista tehtävistä, kehittää ja parantaa työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaaminen syntyy tiedon soveltamisen kautta ja se näkyy toiminnassa ja tekemisessä. Osaaminen on yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden resurssi. Synonyyminä osaamiselle käytetään termiä kompetenssi. (Ojala 2008: 47– 48.)

Erilaisia teorioita oppimisesta on psykologian ja käyttäytymistieteiden kirjallisuudessa paljon. Vanhemmat mallit kuten behaviorismi, korostavat ihmisen oppimisen kaavamaisuutta, jossa käyttäytymistä voidaan muokata ”kepin ja porkkanan” avulla eli rankaisu ja palkinto –menetelmällä. Nykyisin oppimisessa korostetaan yksilön omaa aloitteellisuutta ja tietoista toimintaa.

Konstrukttiivisen oppimisnäkömyksen mukaan ihminen on oppimisessa tietoinen ja tavoitteellinen toimija, joka rakentaa ilmiöitä kuvaavia sisäisiä malleja ympäristöstään tekemien havaintojen pohjalta. Oppijan aktiivisuutta oppimisprosessissa korostetaan, ja oppimistarpeen nähdään syntyvän oppijalta. Kognitiivinen oppimisnäkemys puolestaan korostaa yksilön ajattelun ja ymmärtämisen merkitystä. Ristiriita ihmisen aiemman tiedon ja uuden tiedon välillä toimii kognitiivisen oppimisnäkömyksen mukaan yksilön oppimisen käynnistäjä. Humanistinen oppimiskäsitys korostaa yksilön huomioimista. Oppimissuunnan ihmiskäsitys on hyvin positiivinen ja lähtökohtana onkin, että ihminen on luonnostaan utelias, tarkoitushakuinen ja päämäärähakuinen. Oppijalle annetaan vahva itsemääräämisoikeus ja tärkein tehtävä ulkopuoliselle onkin tukea ja motivoida oppijaa prosessissa, antaen hänen kuitenkin itse ohjata. Oppimismuodoista mentorointi viestii humanistisen oppimissuuntauksen kaltaisesta ajattelusta. (Viitala 2005: 136 – 138.)

Yksilötasolla oppijalla on henkilökohtainen vastuu omasta oppimisestaan. Kun yksilö on oppimisprosessinsa omistaja, on hän silloin tehokas oppija. Lisäksi oppijan tehokkuutta parantaa se, että hän on pääasiallisena vastuussa oman oppimisensa arvioinnista. On hyvä, että hän saa tähän tukea ulkopuoliselta

henkilöltä sekä arviointia tukevilta järjestelmiltä. (Viitala 2005: 135, 152.) Yksilön oppimisessa tärkeässä asemassa on motivaatio, kanssaoppijat ja oppimisympäristö (Ojala 2008: 66). Tärkeää on kuitenkin huomata, että myös edistyneet oppijat kaipaavat tukea oppimiselleen (Viitala 2005: 149). Yrityksen tulee tukea ja ohjata tiedon hankkimista ja oppimista, sekä luoda oppimiselle suotuisat olosuhteet (Ojala 2008: 66). Oppiminen edellyttää pysähtymistä, voimavaroja ja aikaa (Viitala 2005: 151).

Inhimillisen oppimisen perustana on vuorovaikutusprosessi, joka on myös organisaatiossa tapahtuva oppimisen lähtökohtana (Viitala 2005: 183). Organisaation menestyksen perusta muodostuu yksilöiden osaamisten kombinaatiosta, jolloin eri osaamisen komponentit kytkeytyvät toisiinsa hienosyisesti, hierarkkisesti ja monimutkaisesti (Viitala 2005: 109). Yksilöiden osaaminen ei kuitenkaan automaattisesti muutu organisaation paremmaksi toiminnaksi. Osaaminen ei myöskään uudistu liiketoiminnan vaatimusten mukaisesti, ellei osaamista johdeta ja kehitetä. Ojala (2008: 81) havainnollistaa, että osaamista on johdettava kuin rahallista resurssia. Tärkeintä kuitenkin on, että osaamisen johtaminen ei ole itseisarvo, vaan että sen avulla saavutetaan itse toiminnalle asetetut strategiset tavoitteet (Ojala 2008: 81).

Nopeista työelämän muutoksista johtuen myös yrityksissä ollaan varuillaan, eikä henkilöstön osaamisen kehittämiseen uskalleta tai ehditä ryhtyä (Ojala 2008: 39). Tämän vuoksi on syytä kartoittaa perinteisten koulutusten lisäksi myös muita kehittämisen muotoja. Yrityksissä lisääntyvä trendi onkin ollut pois järjestetyistä koulutuksista kohden työkokemuksiin perustuvia oppimismenetelmiä kuten työnkierto, projekteissa oppiminen ja mentorointi (Viitala 2005: 260). Työhön kiinnittyvä oppiminen ja kehittyminen tekevät osaamisen siirtämisestä työhön luonnollista.

Mentorointi on kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen ja kokemuksesta oppimiseen perustuva kehityssuhde, jossa osapuolina ovat mentori ja aktori. Mentoroinnilla on suurin suosio muihin asemaansa kasvattaviin osaamisen kehittämisen menetelmiin, kuten työnohjaus, benchmarking ja mallintaminen. Yhteistä näillä kaikilla on se, että ne eivät ole henkilöstön kehittämiskäytänteinä vakiintuneita, mutta ovat kasvattamassa suosiotaan. (Viitala 2005: 355.) Oppimista pyritään edistämään monin erilaisin menetelmin. Mentoroinnista puhuttaessa nousee usein esille toinen suosittu kehittämismenetelmä, coaching, ja näitä kah-

ta verrataankin usein keskenään. Mentorointi ja coaching ovat menetelmiä, jotka tukevat oppimista. Ero näiden kahden käytänteen välille syntyy eri painopisteistä. (Parsloe & Wray 2000: 102; Ng 2012.)

Yksi merkittävimmistä eroista menetelmien välillä on oppimistavoitteet. Coaching kiinnittää huomion suorituskeskeiseen oppimiseen ja asettaa tavoitteet lyhyelle tai keskipitkälle aikavälille. Mentorointi puolestaan keskittyy ammatillista kehittymistä tukevaan kasvuun ja asettaa tavoitteet keskipitkälle tai pitkälle aikavälille. (Ng 2012.) Mentorointi voidaan pitkäaikaisuutensa takia nähdä laajempänä käsitteenä kuin coaching. Tämä perustuu siihen, että tavoitteet mentoroinnissa ovat tyypillisesti laajoja ja kauas tulevaisuuteen ulottuvia, eivätkä mentoroinnin tuloksellisuus ja hyödyt konkretisoidu heti (Gail Lunsford 2011).

Kehitysmenetelmien erilaisten tavoitteiden kannalta on tärkeää, että erotetaan selkeästi, mitä menetelmää ollaan käyttämässä. Tämä on oleellista myös, jotta kumpikin suhteen osapuoli osaa asennoitua suhteeseen sen vaatimalla tavalla. (Clutterbuck 2008.) Myös Parsloe ym. (2000: 27) mukaan tärkeintä ei ole teoreettinen jako vaan se, että itse osallistujat tietävät mitä heiltä odotetaan. Odotusten tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta suhteelle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

3. MENTOROINTI

Kappaleessa tarkastellaan mentoroinnin määrittelyä ja katsastetaan, miten mentorointi terminä on kirjallisuudessa määritelty. Tämän jälkeen esitellään mentoroinnin historiaa ja mentoroinnin osapuolet. Aktorin ja mentorin käsitteiden avaamisen jälkeen esitellään erilaisia mentorointikäytänteitä, jonka jälkeen pu-reudutaan mentoroinnin tuloksellisuuteen. Kappaleen lopuksi käsitellään mentoroinnissa useimmiten esiintyviä haasteita.

3.1 Määritelmiä

Mentorointi on prosessi, jossa kokeneempi ihminen tarjoaa opetusta, neuvontaa ja valmennusta kokemattomalle henkilölle eli aktorille (Gibson & Tesone 2001). Tieteellisessä sanakirjassa mentoroinnin määritellään tarkoittavan kokemattomamman ihmisen neuvomista ja ohjaamista suhteessa, jossa ohjaajana toimii kokenut ammattilainen (Oxford English Dictionary 2014). Kupias & Salo (2014: 11) määrittelevät mentoroinnin olevan toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomaa aktoria. Kirjallisuuden mukaan mentoroinnilla on kaksi erillistä päätehtävää: uraohjaus ja psykososiaalinen tuki. Mentorointi on yksilön kehitysväline, joka tähtää yksilön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen niin uralla kuin yksityiselämässä. (Juusela, Lilia & Rinne: 2000.)

Mentorointi on nykyisin yksi suosituista tavoista saavuttaa sujuva tiedonsiirtyminen organisaatiossa. Oppiminen on saatava luonnolliseksi osaksi organisaatiossa toimimista, jotta oppimistavoitteet saavutettaisiin ja oppimistoiminta koettaisiin organisaatiossa tärkeänä. Kram (1985) painottaakin, ettei koulutuksella ole suurta arvoa, mikäli ympäröivä kulttuuri ei tue tiedon ja taitojen käyttöä. Avoin, luottamuksellinen ja sitoutuva keskustelu tukee oppimista (Juusela 2006: 14). Organisaatoriset rakenteet voivat jäykentää organisaatiossa toimivien ihmisten luovuutta ja asettaa tietynlaisia henkisiä rajoja yksilöiden toimimiseen. Tällaisia rajoja luovat esimerkiksi roolikulttuuri ja hierarkia. Mentorointi on keino edeltä mainittujen ongelmien selättämiseksi. Kannustamalla työntekijöitä luottamaan omaan osaamiseensa ja luomaan sekä oppimaan uutta, saadaan

parhaiden hyödynnettyä organisaatiossa olevaa osaamispääomaa. (Juusela ym. 2000: 9.)

Mentorointi tapahtuu mentorointisuhteessa, jossa mentori antaa ohjausta aktorille (Kram 1985). On myös tärkeää huomioida organisaation osuus mentorointisuhteessa, sillä mentorointisuhteen tavoitteet voivat olla sidoksissa organisaation tavoitteisiin ja toimintaan (Juusela 2006.) Mentorointisuhde perustuu parin väliseen dialogiin ja hyvien sekä kattavien kysymysten esittämiseen. Suhteen tarkoitus on auttaa aktoria määrittämään omat tavoitteensa. (Birchfield 2014.) Kallion (2002: 97) mukaan mentorointisuhdetta kuvaa molemminpuolinen luottamus, avoimuus ja sitoutuneisuus.

Perinteinen käsitys mentoroinnista antaa mielikuvan autoritäärisestä suhteesta, jossa mentori on tiedoiltaan ja taidoiltaan aktorin yläpuolella. Ajan myötä mentoroinnin käsite on kuitenkin muuttanut muotoaan niin, että mentorin auktoriteetti suhteessa korostuu entistä vähemmän ja yhdessä tekeminen sekä vastavuoroisuus korostuvat. Mentorointi ei ole yksisuuntaista ohjaamista vaan vuoropuhelua mentorin ja aktorin välillä. (Kajasto ym. 2008: 204.)

Bergelson (2014) toteaa, että mentorointi on tiedon, taidon ja viisauden välittämistä sukupolvelta toiselle. Kupias (2014: 249) puolestaan peilaa mentorointia nykyajan vaatimukseen ja toteaa, että aiempina vuosikymmeninä mentoroitavat sisällöt ja tavoitteet olivat aiemmin hyvin rajattuja ja staattisia. Onkin todettu, että mentorointi on kehittynyt niin kauas alkuperäisestä kokeneen taitajan ja oppipojan välisestä suhteesta, ettei nykyistä tulkintaa mentoroinnista voida enää pitää edes perinteisen mentoroinnin päivitettyinä versiona (Bertone, Chaliés, Durrad & Flavier 2008).

Näkökulmia mentorointiin kirjallisuudessa

Kirjallisuudessa ei ole selviä näkemyseroja, mitä mentorointi käytännössä on. Mentoroinnin määritelmässä näkemyseroja esiintyy, kun pohditaan mikä mentoroinnissa on tärkeintä. Kirjallisuudessa esiintyy kaksi näkökantaa, joista toinen korostaa vuorovaikutuksen olevan mentoroinnin ydin, kun taas toinen korostaa opettaja-oppilas – asetelman edistävän oppimista. Molemmat pitävät mentoroinnissa tärkeänä aktiivisuutta ja tavoitteellisuutta (taulukko 1).

Taulukko 1. Mentoroinnin määritelmiä kirjallisuudessa.

Tekijä	Vuosi	Määritelmä
Juusela, Lilia & Rinne	2000	Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja aktori työskentelevät yhdessä löytääkseen ja kehittääkseen aktorin piileviä ominaisuuksia ja kykyjä.
Gibson & Tesone	2001	Mentorointi on prosessi, jossa kokeneempi tarjoaa opetusta, neuvontaa ja valmennusta kokemattomammalle.
Kallio	2002	Mentorointi on ohjausta ja tukea, jota kokenut ammattilainen tarjoaa kehityskykyiselle, kokemattomammalle ammattilaiselle.
Kajasto, Onnismaa & Toom	2008	Mentorointi on ammatillinen ohjaussuhde, jossa mentori tukee ja kannustaa aktoria tämän urakehitykseen liittyvissä asioissa.
Kupias & Salo	2014	Mentorointi on toimintaa, jossa kokematon aktoria ohjaa kokenut mentori.

Juusela (2006: 2) ja Kupias ym. (2014: 11) korostavat, että mentorointi on aina mentorin ja aktorin välinen tavoitteellinen suhde, jossa keskeinen tekijä on vuorovaikutus. Heidän määritelmänsä mukaan suhteessa keskeistä on luottamus, avoimuus, henkilökohtaisuus, vapaaehtoisuus ja sitoutuneisuus. (Juusela 2006: 2; Kupias ym. 2014: 11.) Juusela ym. (2000: 16) määrittelevät, että mentorointi on ennen kaikkea vuorovaikutussuhde.

Kajasto ym. (2008: 203) näkevät mentoroinnin olevan ammatillinen ohjaussuhde, jossa mentori tukee aktorin urakehitystä. Eroavan määritelmän mentoroinnin urakehitystä korostavalle roolille esittävät Gibson ym. (2001), jotka korostavat mentoroinnin mahdollisuuksia yksilön monipuoliseen kehittämiseen. Kallio (2002: 97) painottaa aktorin oman kehityshalun tärkeyttä toteamalla, että men-

torointi on ohjausta ja tukea, joita kokeneempi ammattilainen tarjoaa kehityskykyiselle ja -haluiselle kokemattommalle ammattilaiselle.

Määritelmien moninaisuutta ja eri painopisteitä kritisoiden Arnold (1997:85) kärjistää, että mentorointi on määritelty monin eri tavoin ja joskus jopa niin löyhästi, että se sisältää lähes minkä tahansa harmonisen suhteen kahden ihmisen välillä. Selvän ja yhtenevän määritelmän puutteen vuoksi mentorointi termin käyttö on yleistynyt, ja sillä on ryhdytty laajemmin nimittämään erilaisia suhteita, joita ei perinteiseksi mentoroinniksi voida luokitella. Tämä on Poutiaisen & Vanhalan (1999: 72) mukaan johtanut siihen, että termi on kokenut inflaatiota, koska sitä on laajalti ryhdytty käyttämään kuvatessa erilaisia yrityksessä toteutettavia kahdenkeskisiä kehitysprosesseja.

3.2 Mentoroinnin juuret

Sekä Juusela ym. (2000: 5) että Kupias ym. (2014: 13) toteavat, että mentorointi on yksi vanhimpia keinoja kehittää yksilöitä ja edistää oppimista. Se onkin ollut jo tuhansia vuosia keino välittää osaamista ja oppeja vanhemmalta sukupolvelta nuoremmille. Oppipoikajärjestelmä, jossa työ opittiin mestarin ohjauksessa, on nykyisen organisaatioissa tapahtuvan mentoroinnin ensimmäinen ilmenemismuoto (Juusela 2006: 3). Tällöin uusi ammatti opittiin kuuntelemalla mestarin neuvoja ja tarinoita sekä seuraten vierestä heidän työskentelyänsä ja lopulta itse kokeilemalla mestarin perässä. Juuselan (2006: 3) mukaan tehokkaimmin tapoja ja taitoja opitaan henkilöltä, jota katsotaan ylöspäin ja arvostetaan. Aktorille mentori on aina ollut roolimalli ja samaistumisen kohde.

Mentorointi on saanut alkunsa jo antiikin aikana. Keskiajalla mentorointi oli tyypillistä käsityöläisten keskuudessa, jolloin he opettivat taitojaan eteenpäin omille oppipojilleen. Esiteollisissa yhteiskunnissa tiedon ja osaamisen siirtymisen sukupolvelta toiselle tapahtui mestari, kisälli ja oppipoika menetelmänä. Samankaltaisesti maatalonemäntä toimi mentorina opastaessaan tyttärtään emännöimään tulevan miehensä taloutta (Kupias ym. 2014: 253).

Mentorointi nousi puheenaiheeksi Suomessa 1970-luvulla (Kupias ym. 2014: 14). Tällä hetkellä mentoroinnista halutaan lisää tietoa, kokemuksia ja hyväksi

koettuja niin sanottuja parhaita käytäntöjä. Tiedonjano osoittaaakin, että mento-
rointi on kehittynyt myös Suomessa suunnitelmalliseksi menetelmäksi, josta
olla enenemässä määrin kiinnostuneita (Juusela ym. 2000: 5). Vaikka mento-
roinnin käyttö on selkeästi lisääntynyt, on Suomessa tehty tutkimus mentoroin-
nista vielä erittäin vähäistä (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010: 145).

3.3 Mentoroinnin osapuolet

Mentoroinnissa osapuolina on mentori ja aktori. Suhteelle asetetuista tavoitteis-
ta riippuen tulokset näkyvät myös heidän toimintaympäristöissään kuten työ-
paikoilla ja yksityiselämässä. Perinteisen näkökulman mukaan mentori opettaa
aktoria, mutta myös aktori vaikuttaa mentorin kehittymiseen.

3.3.1 Aktori

Aktori tarkoittaa mentorointisuhteessa olevaa kokemattomampaa osapuolta.
Aktori termi on korvannut sanan "mentoroitava" sen jälkeen, kun oppimis- ja
kehittymiskäsitykset muuttuivat korostamaan oppijan omaa toimintaa. Termi
aktori kuvaa oppijan aktiivisuutta ja vastuuta oppimisprosessissa. (Kupias ym.
2014: 16.)

Heikkinen ym. (2010: 51) varoittavat, että termi "aktori" on ongelmallinen, sillä
se kuulostaa englannin kielen kömpelöltä käännökseltä. Juusela ym. (2000: 8)
puolestaan kritisoiivat "aktori" – termin luovan harhakuvan siitä, että kyseessä
olisi suhteen toimiva osapuoli. Toisaalta niin Heikkisen ym. (2010: 51) kuin Juu-
sela ym. (2000: 8) mukaan termi "mentoroitava" antaa mielikuvan mentoroin-
nin kohteena olemisesta, joten ilmaisuna se on tällöin liian passiivinen. Kirjalli-
suudessa termit aktori ja mentoroitava kulkevat rinnakkain, eikä kumpikaan
termi ole vielä syrjäyttänyt toista. Selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa käyte-
tään kyseisessä yhteydessä termiä aktori.

Aktori on usein uraansa aloitteleva henkilö, joka on kehittymishaluinen ja val-
mis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen (Kupias ym. 2014: 12). Vastuu
kehittymisestä on aina aktorilla itsellään (Juusela 2006: 14). Osaamisen, tiedon ja
kokemuksen siirtäminen ei ole mahdollista, vaan aktorin on itse työstettävä asi-

oita mielessään oppiakseen. (Kupias ym. 2014: 16). Uraansa aloittelevat aktorin on mahdollista hyötyä mentoroinnista nopeamman oppimisen, valmennuksen ja neuvonnan sekä monenlaisen uraohjauksen kautta. Mentoroinnin avulla aktori voi laajentaa verkostojaan ja päästä syvemmin osaksi yritystä. Mentorointi auttaa aktoria myös toimimaan omassa roolissaan organisaatiossa (Ehrich & Hansford 1999).

Colleagueopiskelijoille tehdyssä tutkimuksessa Marcia (1996) havaitsi identiteettitarpeiden aseman aktorin motivaatiopohjalle mentorointisuhteessa. Marcian (1996) mukaan mentoroinnista ei ole aktorille hyötyä, mikäli tämä ei ole aidosti kiinnostunut kyseisestä urapolusta tai ei ole halukas löytämään uusia ratkaisuja. Robinson (1997) toteaa, että ammatillisen identiteetin kehittäminen on erityisen tärkeää yksilöille, jotka ovat poikkeuksellisen lahjakkaita useammassa asiassa. Psykologiset tarpeet voivat siis olla aktorin motivaationpohja mentorointisuhteessa. (Gail Lunsford 2011.)

Mentorointisuhde pohjautuu osapuolten väliseen luottamukseen, joka mahdollistaa avoimen kommunikaation. Tämän myötä aktorin on helpompi esittää kysymyksiä mentorille, ja näin myös mentori saa aktorilta uusia näkemyksiä. Luottamuksellisessa suhteessa osapuolet uskaltavat esittää toisilleen kritiikkiä ja voivat kyseenalaistaa avoimesti toistensa mielipiteitä. Hyvä aktori antaa mentorilleen tilaisuuden siirtää kokemuksiaan ja tietotaitojaan. Mentorointisuhteen kautta aktorin tietoisuus mentorin kokemuksista ja työskentelytavoista lisääntyy. Näin aktori saa itselleen uudenlaisia käyttäytymismalleja ja kykenee siten tehostamaan omaa toimintaansa. Tästä johtuen onkin mentoroinnin havaittu parantavan myös aktorin ajankäyttöä. (Juusela 2006: 17.)

3.3.2 Mentori

Termi ”Mentor” sai alkunsa kreikkalaisesta mytologiasta, jossa Mentor oli Odysseuksen pojan Telemakhoksen opettaja. Odysseus oli joutunut jättämään poikansa opetuksen ystävänsä harteille harharetkiensä vuoksi (Kallio 2002: 96). Tähän liittyen kertoman mukaan Mentori oli Odysseuksen ystävä, jolle hän uskoi tehtäväksi kouluttaa poikansa. Sanana mentor tarkoittaa luotettavaa opasta nuorelle ja kokemattomammalle (Bloomberk 2014).

Mentori on kokenut osaaja, joka tukee, kannustaa ja neuvoa aktoria tämän urakehitykseen liittyvissä asioissa. (Kajasto ym. 2008: 203; Kupias ym. 2014: 12.)

Juusela ym. (2000: 14) mukaan mentori on luotettava neuvonantaja, opettaja, hyvä ystävä tai kasvattaja. Heikkisen (2010: 49) mukaan mentori termiä käytetään kuvaamaan kokenutta ja usein sosiaalisesti arvostettua ammattilaista, joka toimii aktorin ohjaajana. Mentorin tehtävä on auttaa aktoreita heidän kasvaessaan ja etsiessään piileviä kykyjään (Juusela ym. 2000: 14). Perinteisesti mentorina on pidetty vanhempaa, viisasta ja kokenutta ammattilaista, joka on arvostettu henkilö sekä halukas jakamaan osaamistaan nuoremmille (Juusela ym. 2000: 30).

Nykyisin nuorilla on arvostettua viisautta ja kokemusta, joten mentorin ikä ei enää ole samankaltainen tunnusmerkki, mitä se on aiemmin ollut. (Juusela ym. 2000: 30.) Esimerkiksi y-sukupolven edustajat, eli 1980–1995 syntyneet, ovat hyvin kokeneita internetin ja sosiaalisen median käyttäjiä, verrattuna vanhempiin sukupolviin. Tästä johtuen nuoret voivat jakaa vanhemmille sukupolville tietoteknisiä taitojaan, kun taas vanhemmat jakavat heille kokemustaitojaan. (Paloheimo-Koskipää, 2010.)

Mentoriksi sopii henkilö, joka on kiinnostunut muista ihmisistä ja haluaa auttaa kollegoitaan eteenpäin (Bloomberk 2014). Erityistä koulutusta tai ammattitautta ei mentorilta vaadita. On kuitenkin tärkeää, että mentorilla on tarpeeksi kokemusta ja tietotaitoa, jotta mentorintisuhteesta on aktorille hyötyä. (Juusela 2006: 17; Bloomberk 2014.) Onkin todettu, että mentorin omilla tiedoilla, taidoilla ja kokemuksilla on suurta merkitystä suhteen tuloksellisuuteen (Cotton, Miller & Ragins 2000). Ihanteellinen mentori haluaa omasta tahdostaan kehittää suhdetta, ja tarjota olennaista ja asiaan kuuluvaa neuvoa aktorille. Mentorin tulisi myös jakaa uraneuvoja ja antaa palautetta aktorille, jotta aktori voisi tehdä urapolustaan helpomman kuin mentorilla oli. (Bloomberk 2014.)

Mentoriksi ei tule valita henkilöä, joka on vielä intohimoisesti toteuttamassa omia urahaaveitaan. Vaikka hän vaikuttaa sopivalta roolimallilta nuoremmille ammattilaisille, on parempi odottaa kunnes hän on saavuttanut omat uratavoitteenensa ja on valmis keskittymään toisen ihmisen kehittymisen tukemiseen itsensä sijasta. (Arnold 1997: 90.) On myös tärkeää muistaa, että kaikki eivät tätä vaihetta saavuta koskaan.

Mentorilta suhteeseen ryhtyminen vaatii omien motiivien tunnistamista, itsetuntemusta ja myös kehittyneisyyttä ihmisenä. Tällöin hän voi tehokkaasti ohjata aktorinsa työssä kehittymistä ja uratavoitteita. Oleellista on, että mentori on

myös aidosti kiinnostunut toisen ihmisen kehittymisestä. Mentorina toiminen on hyvä tapa osoittaa, että välittää nuorempien kollegoiden kehittymisestä, haluaa tukea heitä ja on valmis antamaan omaa aikaansa ja kokemustaan toisen henkilön hyväksi. (Poutiainen ym. 1999: 74.)

Mentorointiparin toimivuuden edellytyksiä

Onnistuneen mentoroinnin takaamiseksi on tärkeää, että parit ovat vapaaehtoisesti mukana suhteessa. Pakotetun mentorointisuhteen onnistumisen todennäköisyys on heikko, sillä suhde vaatii molempien osapuolten aktiivista toimintaa ja läsnäoloa. Molempien on oltava halukkaita osallistumaan suhteeseen (Hovila & Okkonen 2000: 65). Aito toisesta välittäminen on mentorin ja aktorin yhteistyön pohja (Poutiainen ym. 1999: 76). Toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että löydetään sopiva mentori-aktori pari. Mentoroinnin yleistyessä ja toiminnan laajetessa on uhkana, että parikemian merkitystä ei ymmärretä, jolloin epäsovivat parit estävät mentoroinnin onnistumisen. (Poutiainen ym. 1999: 75, 77.)

Mentorointisuhteen alussa voidaan sopia koeaika, jonka aikana osapuolet voivat tarkastella halukkuuttaan jatkaa mentorointisuhteessa. Mikäli suhde osoittautuisi toimimattomaksi, on koeajan myötä ohjelmasta irtautuminen helpompaa. (Hovila ym. 2000: 65.) Allemanin (1989) havaintojen mukaan mentoroinnin onnistumisen kannalta osallistujille ennakolta tarjottava koulutus on kuitenkin merkittävämpi etu kuin suhteessa mahdollisesti tarjottava koeaika (Arnold 1997: 87). Parille tarjottava ohjauksellinen ja koulutuksellinen tuki auttavat toteuttamaan onnistuneen mentorointiprosessin (Viitala 2005: 368).

3.4 Mentorointi käytänteitä

Mentorointia voidaan käyttää parimentorointina, jolloin suhde koostuu aktorista ja mentorista. Tämä on perinteisin malli mentoroinnissa. Aktori voi itse valita mentorinsa tai pari muodostetaan ulkopuolisen toimesta. Mentorin valinnassa on pohdittava, mihin tarkoitukseen mentoria tarvitaan. Olipa kyseessä aktorin tarve ammatilliseen tukeen, suhdeverkostojen kasvattamiseen tai oman itseluottamuksensa kehittämiseen, on jokaiseen tilanteeseen löydettävä erityisesti ta-

voitetta parhaiten tukeva mentori. Mitä selkeämmät tavoitteet mentorointisuhteella on, sitä johdonmukaisemmat ovat suhteesta saatavat hyödyt. (Juusela ym. 2000: 21.) Juusela ym. (2000: 34) mukaan epäonnistuneita mentorointisuhteita on raportoitu etenkin tapauksissa, joissa mentoria on jouduttu etsimään pitkään tai hänet on jouduttu vaihtoehtojen puuttuessa nimeämään aktorille.

Parimentoroinnin rinnalle on nykyisin noussut ryhmämentorointi ja vertaismentorointi yhä suosituimpina mentoroinnin muotoina. Ryhmissä tapahtuvan mentoroinnin suosiota on perusteltu vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkityksen korostumisella mentoroinnissa. (Heikkinen ym. 2010: 18). Internetin suosion myötä erilaiset e-mentorointisuhteet ovat tulleet perinteisten mentorointisuhteiden rinnalle (Gibson ym. 2001). Nykyisin mentorointiin on tarjolla myös luovia toimintatapoja yrityksille, jotka haluavat hakea vaihtoehtoisia ratkaisuja perinteiselle mentoroinnille (Bergelson 2014).

Parimentoroinnin etuna on suhteen luottamuksellisuus, kun henkilöitä on suhteessa vain kaksi (Juusela 2006: 9). Yksilöllisempi, kahdenkeskeinen koulutusmuoto on jälleen tullut suosituimmaksi aiemmin yleistyneen massakoulutuksen rinnalle. Mentoroinnissa vetää puoleensa yksilöllisyys. Tuolloin vain aktori merkitsee, eikä kukaan muu. Näin ollen yksilöllisen huomion tarve tulee huomioiduksi, kun osallistujan ei tarvitse kilpailla ketään vastaan. (Birchfield 2012).

Ryhmämentoroinnin etuja parimentorointiin verrattuna on perusteltu muun muassa kustannustehokkuudella ja sen tarjoamalla laajemmalla mahdollisuudella sosiaaliseen oppimiseen muilta. Organisoinnin helppous on myös yksi ryhmämentoroinnin vahvuuksista: yksi mentori mentoimoi koko ryhmää, eikä tällöin ole tarvetta parien etsimiseen. (Heikkinen ym. 2010: 41.) Ryhmämentoroinnissa mukana olleet ovat raportoineet hyötyneensä ryhmässä toimimisesta. He kertoivat saaneensa uusia näkökulmia ja vinkkejä työhönsä mentorointiryhmässä olleilta kollegoiltaan. (Heikkinen ym. 2010: 71–72.) Eräs ryhmämentoroinnin huonoja puolia on parimentorointisuhteissa mahdollistuvan luottamuksellisuuden puuttuminen. Ryhmämentoroinnissa uhkana on myös se, että ryhmäläisten läsnäolon vuoksi keskustelut voivat jäädä pinnallisiksi. Toisaalta ryhmäläiset voivat tukea toisiaan saavuttamaan tavoitteet, jakaa kokemuksia keskenään ja luoda useampia luottamuksellisia suhteita (Bergelson 2014). Ryhmämentoroinnin merkittävä etu on sen tehokkuus, kun aikaa asioiden hoitam-

seen on vähän. Toisinaan ryhmämentorointi on ryhmän läsnäolon vuoksi pari-mentorointia hedelmällisempää. (Juusela 2006: 9).

Vertaismentoroinnissa saman tasoiset tai samankaltaisen kokemustaustan omaavat kollegat mentoroivat vuorollaan toisiaan, selvittäen haasteita ja oppien yhdessä (Bergelson 2014). Osapuolien roolien vaihdellessa on vertaismentorointiin helpommin löydettävissä pari, kuin perinteiseen parimentorointiin (Kram 1983). Vertaismentoroinnissa käytettävät oppimisen muodot, kuten kokemusten jakaminen ja vertaiskeskustelut, tukevat sekä ammatillista kehittymistä että työssä jaksamista, mikä on vertaismentoroinnin suuri etu (Heikkinen ym. 2010: 179). Vertaismentoroinnissa osapuolet saavat mahdollisuuden vastavuoroiseen kommunikaatioon, ja he voivat tuntea suhteessa tasa-arvoisuuden tunnetta. Näin ollen vertaismentorointi tarjoaakin arvokkaan vaihtoehdon perinteisen mentoroinnin rinnalle. (Kram 1983.)

Käänteismentorointi on hiljattain noussut yhdeksi hyväksytyksi mentoroinnin muodoksi. Käänteismentoroinnissa vähemmän kokemusta omaavalla aktorilla tunnustetaan olevan arvokasta tietoa, osaamista ja näkemystä, jotka hänen toivotaan jakavan mentoroinnissa (Bergelson 2014). Käänteismentoroinnissa aktori on usein mentoria huomattavasti nuorempi, mutta hänellä on kokemusta valitusta asiasta enemmän kuin mentorilla. Käänteismentorointi on nostanut päätään erityisesti teknologisen kehityksen myötä, kun nuorten tietotaito teknologian osalta usein voi päihittää asiaan perehtymättömän vanhemman ammatillaisen tiedot.

Internetin käytön yleistyttyä ja sujuvan kommunikaation mahdollistavien ohjelmien kehittymisen myötä on luonnollista, että myös mentorointi on löytänyt paikkansa verkkomaailmasta. Tällöin puhutaan e-mentoroinnista tai verkko-mentoroinnista. E-mentoroinnin tarve perinteisen mentoroinnin rinnalle on havaittu myös käytettävissä olevien mentoreiden rajallisen määrän takia. Mentoreiden riittämättömyys kaikille ammatillista valmennusta kaipaaville johtaa siihen, että naiset ja monet muut vähemmistöt jäävät ilman kaipaamaansa valmennusta. E-mentorointi on perinteistä mentorointia helpottava työkalu, mutta jossain tapauksissa se voi olla mentoroinnin pääasiallinen keino. Verkkomaailmassa tapahtuvan e-mentoroinnin ansiosta mentori ehtii tavoittamaan useampia aktoreita. Tällöin saadaan korvattua mentorien vähäisyys ja näin voidaan

tarjota useammalle ammatillista ohjausta kaipaavalle mentori. (Gibson ym. 2001.)

E-mentoroinnilla ei kannata korvata niin sanottua perinteistä, kasvotusten tapahtuvaa mentorointia, mutta se on hyvä vaihtoehto perinteisen mentoroinnin rinnalle. E-mentorointi voi kylläkin helpottaa esimerkiksi ajan ja paikan suhteelle luomia ongelmia. Etuna e-mentoroinnissa onkin sen tuoma mahdollisuus ylläpitää useita mentorointisuhteita samanaikaisesti, kun kommunikointi nopeutuu kasvotusten tapaamisten poistuessa. E-mentorointi edistää eritoten yrityksissä ja erilaisissa instituutioissa tapahtuvaa mentorointia. (Gibson ym. 2001.) Taulukossa 2 on kootusti esitelty tyypillisimmät mentorointi käytännöt.

Taulukko 2. Mentorointi käytänteitä (Mukautettu lähteistä: Bergelson 2014, Birchfield 2012, Heikkinen ym. 2010, Gibson ym. 2001).

Parimentorointi:	Mentoroinnin perinteisin muoto on parimentorointi. Parimentoroinnissa mentori-aktori pari tapaa toisiaan säännöllisesti yhteisesti sovitussa mentorointitapaamisissa, joissa käsitellään aktorin uraan ja kehittymiseen liittyviä aiheita. Parimentoroinnissa mahdollistuu mentoroinnin yksiköllisyys, jollain aktori saa mentorin jakamattoman huomion. Parimentoroinnissa luottamuksen syntyminen parin välille on tärkeää, jotta keskustelut parin välillä ovat avoimia ja mentoroinnin parhaat hyödyt voidaan saavuttaa. (Birchfield 2012.)
Ryhmämentorointi:	Ryhmämentoroinnissa montaa aktoria mentoroitaa yhtäaikaan yksi mentori. Ryhmämentoroinnin etuna on sen edullisuus, ajallinen tehokkuus ja toiselta oppimisen mahdollisuus. Ryhmämentoroinnissa aktorit voivat oppia myös toistensa kokemuksista ja he voivat kannustaa toisiaan saavuttamaan tavoitteet. Haittana on, että ryhmämentoroinnissa mentoroinnin henkilökohtaisuus voi kärsiä ja aiheet voivat jäädä pinnallisiksi. Ryhmämentoroinnissa ryhmän sisäisen ilmapölyn on oltava ehdottoman luotettava, jotta mentorointikeskusteluiden luottamuksellisuus voidaan turvata. (Bergelson 2014, Heikkinen ym. 2010: 41.)

Vertaismentorointi	Vertaismentoroinnissa toisilleen vertaiset henkilöt mentoroi- vat vuorotellen toisiaan. Vertaisuus voi perustua muun mu- assa ikään tai kokemustaustaan. Vertaismentoroinnissa osa- puolet pääsevät toimimaan mentorina ja aktorina. Hyötynä vertaismentoroinnissa on vertaisilta saatava tuki, näkemyk- set ja yhdessä oppiminen. (Heikkinen ym. 2010: 179.)
Käänteismentorointi:	Käänteismentoroinnissa aktorilla oleva tieto, osaaminen ja näkemykset pyritään siirtämään mentorille. Aktorin koke- mus tietyllä osa-alueella on suurempaa kuin mentorin, ja aktorin osaamista tältä alueelta siirretään mentorille kää- nteismentoroinnin avulla. (Bergelson 2014.)
E-mentorointi:	E-mentorointi on teknologian kehittymisen myötä yleistynyt mentoroinnin muoto, joka mahdollistaa mentorointisuhteen ylläpitämisen paikasta riippumatta. Näin ollen mentori- aktori parin muodostamista ei häiritse maantieteelliset sei- kat, jolloin parivaihtoehtoja voidaan harkita laajemmin. E- mentoroinnin hyöty on sen ajallinen tehokkuus. E- mentorointi voi olla perinteistä mentorointia auttava työkalu tai vaihtoehtoisesti se voi olla myös mentoroinnin pääasialli- nen keino. (Gibson ym. 2001.)

Esitettyjen perinteisempien mentorointikeinojen lisäksi nykyisin on yrityksiä, jotka uskaltavat kokeilla rohkeita keinoja kehittäessään työntekijöitään. Innovaatiiviset yritykset ovat valmiita kokeilemaan perinteisten mentorointimallien ohella myös uudenlaisia mentorointitapoja vapauttaakseen yrityksessään olevien työntekijöiden potentiaalin. Bergelson (2014) esittelee artikkelissaan innovaatiivisia mentorointitapoja, kuten lentomentorointi, pikamentorointi ja työpaikkojen vaihto. (Bergelson 2014.) Epätavallisemmat mentoroinnin muodot tuskin korvaavat perinteistä mentorointia, mutta ne voi tuoda lisäsäväyksen ja vaihtelua mentorointisuhteeseen tai antaa mahdollisuuden kokeilla mentorointia ilman sitoutumista. Bergelsonin (2014) mukaan vaihtoehtoisten menetelmien tarjoamisella voidaan lisätä osallistujien sitoutumista mentorointisuhteeseen ja tarjota yhä useammalle mahdollisuus kokeilla mentorointia.

3.5. Mentoroinnin tuloksellisuus

Hyvin toimivissa mentorointisuhteissa aktorit oppivat nopeammin ja mukautuvat työtehtäviinsä sekä työympäristöönsä paremmin. Onkin havaittu, että mentorointia saaneiden itseluottamus työssään on parempi kuin muiden työntekijöiden. He ovat myös tuotteliaampia ja tyytyväisempiä työhönsä. (Reizs 2004). Bloomberk (2014) toteaa, että jokainen tarvitsee mentorin, sillä mentori voi vain yksinomaan parantaa ja kehittää yksilön taitoja sekä hänen päätöksentekokykyään. Kram (1985) puoltaa näkemystä myös todeten, että parhaimmillaan mentorointisuhde voi edistää aktorin urakehitystä ja helpottaa myös tämän psykososiaalista kehittymistä.

Aktori voi oppia mentorin kanssa käydyn vuorovaikutuksen myötä itsetuntemusta, organisaation toimintatapoja ja uravalintoihin liittyviä näkökantoja, mutta myös mentorit oppivat suhteesta. Oppiminen ei kuitenkaan koskaan ole itsestään selvyys. Jotta mentoroinnin myötä tapahtuu oppimista, on mentorin ja aktorin sitouduttava oppimisprosessiin mentoroinnin ajan. Law (2013) havainnollistaa, että mentorit eivät ainoastaan anna aktoreille matkaohjeita ja karttaa, joka kertoo minne kulkea vaan mentorointisuhteen myötä he kulkevat osan matkasta aktorin mukana. Yhteistoiminta, tai yhdessä kulkeminen, mahdollistaa molempien osapuolten oppimisen (Law 2013).

Mentorien työskentelytapoihin on aina sitoutunut mukaan organisaatiokulttuuria ja organisaatiolle ominaisia käyttäytymismalleja. Mentoroinnin myötä aktorille välittyikin taitojen ja tietojen lisäksi myös organisaatiokulttuuria, sitoutumista ja uskollisuutta organisaatioon. Näin ollen se tukee ja edistää organisaation kasvua. (Corner 2014). Mentorointi sisältää organisatorista oppimista, taitojen opettamista ja yksilön oman työsuorituksen kehittymistä organisaation kontekstissa, minkä avulla aktorit voivat sisäistää organisaation normit ja toimintatavat nopeammin (Poutiainen ym. 1999: 70). Mentoroinnin hyötyjen avulla yritys voi vaikuttaa siihen, että työntekijät sitoutuvat työhönsä ja pysyvät näin ollen pidempään palveluksessa (Reizs 2004).

Mentoroinnin kautta yritys voi tarjota aktorille nimetyn henkilön, joka kuuntelee, ohjaa, tukee ja auttaa aktoria ratkaisemaan haasteita. Aktori saa arvokkaan kuuntelijan ajatuksilleen – mentorin kokemusten kautta aktori voi sisäistää asi-

oita ilman, että hänen täytyisi kokea ne itse kantapään. Aktorit ovat kokeneet saavansa mentoroinnista uralleen uutta tarmoa. Parhaimmillaan mentorin tuen myötä aktorin itseluottamus kasvaa ja hän saa varmuutta työhönsä. (Poutiainen ym. 1999: 70.)

Mentorin kautta uusien henkilöiden tapaaminen on suuri etu, joka auttaa aktoria tutustumaan yrityksen ydinhenkilöihin (Poutiainen ym. 1999: 70). Nopeamman verkostoitumisen myötä aktorin on helpompi oppia yrityksen toimintatavoista laajentuneiden suhdeverkostojen kautta. Myös aktorin toimiminen omassa tehtävässään helpottuu, kun hän tuntee enemmän ihmisiä, joihin ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Mentoroinnin avulla aktorit ovat oppineet hahmottamaan omaa osaamistaan paremmin, jolloin he ymmärtävät kuinka paljon jo osaavat sekä mitä osaamista heidän on uratavoitteidensa kannalta kehitettävä. (Poutiainen ym. 1999: 70).

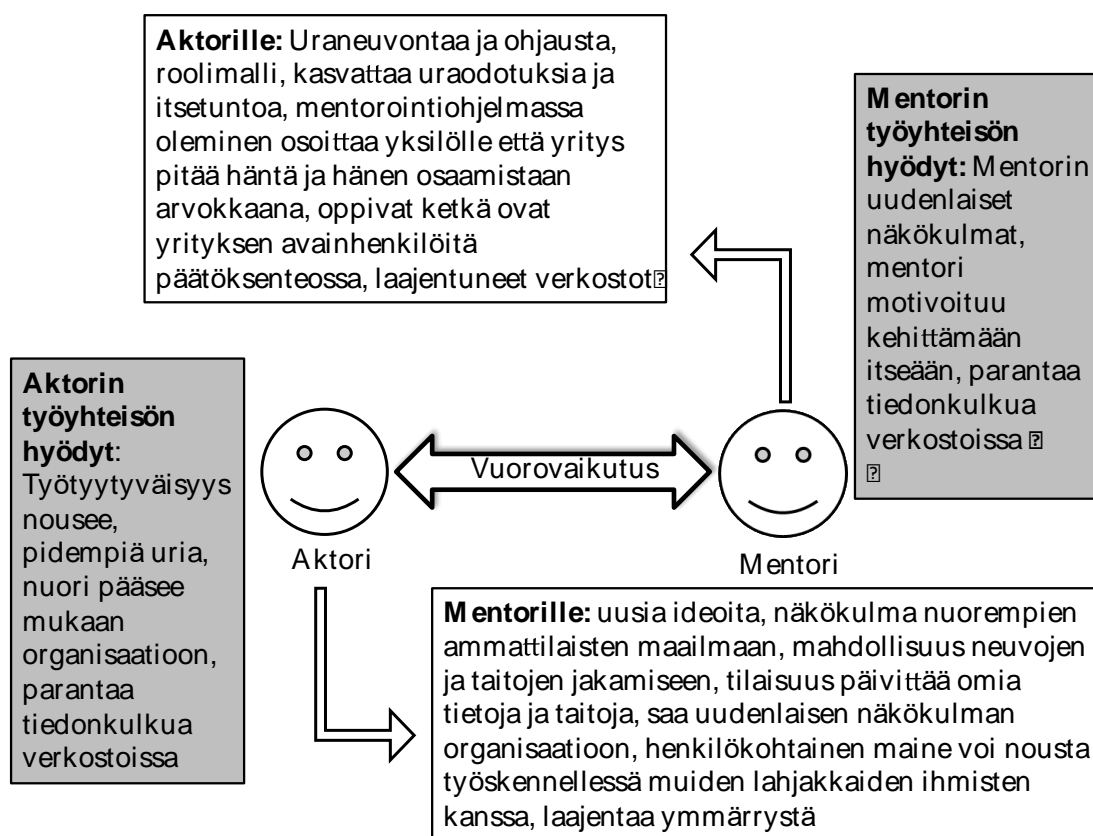
Aktorille mentorointi voi olla kimmoke, jonka avulla hän motivoituu kehittämään itseään ja omaa osaamistaan edelleen. Motivaation kasvun myötä hänen sitoutumisensa yritykseen syvenee ja hän saa mahdollisuuden oppia kehittämään yrityksen johtamisen laatua myös omalta osaltaan (Poutiainen ym. 1999: 70). Mentori siis esimerkillisenä roolimallina voi vaikuttaa aktoriin useilla tavoilla.

Mentoroinnin tuottamat vaikutukset aktoreiden urakehitykseen ovat aiheuttavat keskustelua ja kiinnostusta. Usein on verrattu mentorointisuhteessa olleiden ja henkilöiden, jotka eivät ole suhteessa olleet, palkka- ja ylenemistietoja. Arnold (1997: 88) on asian suhteen varovainen ja korostaa, ettei mentorointi välttämättä ole syy, joka aiheuttaa korkeamman palkan tai nopeuttaa uralla etenemistä. On mahdollista, että mentorointiin osallistuvat ovat jo automaattisesti paremmin urallaan pärjääviä, joten näin ollen heillä on jo alkuun paremmat mahdollisuudet menestyä (Arnold 1997: 88). Menges (2016) puolestaan korostaa, että yrityksissä järjestetyistä mentoroinneista on useissa tutkimuksissa havaittu positiivisia vaikutuksia niin aktorin objektiivisiin ura tuloksiin (ylennysten määrä ja palkka) kuin subjektiivisiin (työtyytyväisyys ja ura).

Mentorit hyötyvät mentorointisuhteesta. He saavat onnistumisen tunteesta mielihyvää, kun näkevät aktorin kehityksen ja onnistumisen tehtävissään. Aktorin tuodessa keskusteluihin teemoja, saa mentori kuulla uusia näkökulmia ja tuoreita ideoita. (Poutiainen ym. 1999: 70.) Keskusteluiden myötä mentori voi op-

pia ymmärtämään häntä nuoremman sukupolven ajattelutapoja, arvoja ja tapaa havainnoida ympäristöä. Usein esimies- tai senioriasemassa toimivalle mentorille on arvokasta oppia ymmärtämään nuorempien sukupolvien ajatus- ja arvomaailmaa, jotta hän osaa toimia heille oikeanlaisena roolimallina.

Aktorin, mentorin ja heidän työyhteisönsä saamia hyötyjä mentoroinnista havainnollistetaan kuviossa 1. Mentorin ja aktorin vuorovaikutuksessa tapahtuva kehittyminen ja oppiminen näkyvät myös monenlaisina positiivisina ilmiöinä heidän toimintaympäristöissään. Mentoroinnissa saavutettavat hyödyt riippuvat muun muassa osallistujien tavoitteista, parikemiasta ja parin aktiivisuudesta. Automaattisesti mentoroinnista saatavat hyödyt eivät synny, vaan suhde vaatii osapuolten sitoutumista ja vaivannäköä.



Kuvio 1. Mentoroinnin hyötyjä aktorille, mentorille ja työyhteisöille. (Mukautettu lähteestä: Canadian HR reporter 2004.)

3.6. Mentoroinnin haasteet

Taloudellisesti vaikeina aikoina, kun resursseja joudutaankin karsimaan, on henkilökunnan kouluttaminen silti yrityksen vastuutehtävä. Mentorointi on kustannustehokkuutensa ja strategisen vaikuttavuutensa ansiosta noussut erittäin suosituksi henkilöstön kehittämismenetelmäksi. Mentorointia voidaan toteuttaa yrityksen sisäisillä resursseilla, toisin kuin muita suosittuja koulutusmuotoja kuten coaching tai valmennus, jossa valmentajat tai kouluttajat usein on hankittava ulkoisesti. (Corner 2014.)

Perinteisellä tavalla ymmärrettynä mentorointia on kritisoitu kulttuuria säilyttävästä tavoitteesta, jonka vuoksi se ei edistä ammatillisten käytänteiden uudistumista (Kajasto ym.2008: 204). Kilpailullisessa yritysmaailmassa joustavuus, uudistuminen ja toimintaympäristöön mukautuminen ovat avainasemassa yrityksen menestykseen, joten vanhojen toimintatapojen korostaminen voidaan nähdä vanhanaikaisena ja kehitystä hidastavana ajattelumallina.

Mentorointisuhde aiheuttaa mentoreille ja aktoreille yrityksestä tulevia ulkoisia paineita kehitykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yritykselle mentoroinnin haittapuoli on siitä aiheutuva katkeruus ja epätoivo yksilöissä, joille mentorointisuhdetta ei tarjottu. Mentorointisuhteen ulkopuolelle jääville voi kehittyä epätoivo oman uransa suhteen, mikä on eräs merkittävä haitta yrityksissä tapahtuvassa mentoroinnissa. (Kram 1985.)

Mentorin ja aktorin välistä suhdetta voidaan kuvata yhteensopivuusmallilla. Malli teoretisoi mentorin ja aktorin henkilökohtaisten ominaisuuksien, kykyjen ja tarpeiden kohtaamista. (Gail Lunsford 2011.) Eniten epäonnistumisia mentorointisuhteissa on raportoitu, kun suhde on ollut pakotettu, eikä parin valinta ole tapahtunut itse aktorin ja mentorin toimesta (Juusela 2006). Tällöin aktorin ja mentorin tavoitteet ja odotukset suhteesta eivät välttämättä kohtaa, jolloin pettymyksen riski on suuri. Mikäli aktorin ja mentorin tavoitteet eivät kohtaa, voidaan mentorointi kokea täysin merkityksettömänä.

Huonosti tehtävänsä koulutetut mentorit voivat aiheuttaa aktorin turhautumisen ja saavat tämän suhtautumaan negatiivisesti vallitsevaan suhteeseen. Tällöin aktoreista voi tuntua, että suhde on pelkästään ajanhukkaa. Toimimattomilla mentorointisuhteilla voi olla vahingoittavia vaikutuksia mentoreihin, ak-

toreihin ja itse yritykseen. Taulukossa 3 on esitetty mentoroinnin mahdollisia haittoja ja hyötyjä yrityksen, aktorin ja mentorin näkökulmasta.

Long (1997) kritisoi mentoroinnin vaikuttavuuden olevan usein liian korostettua ja listaa kirjallisuudesta tunnistamiaan mentorointiin liittyviä yleisimpiä huolenaiheita: kuluttaa kaikkien osallisten aikaa, huono mentorointiprosessin suunnittelu, epäonnistunut parinvalinta, osallistujat eivät ymmärrä mentorointiprosessia, voi luoda jännitettä töihin, mentoreiden puute (etenkin naisista), käytettävissä olevien mentoreiden liikakäyttö, naiset ja muut vähemmistöt eivät saa tasavertaista mahdollisuutta osallistua, mentorin ei toivottava työskentelytapa voi siirtyä aktorille, heikkolaatuinen suhde parin välillä, ohjelman suuri näkyvyys, uralla eteneminen ja riittämättömät resurssit tai niiden loppuminen ennen kuin ohjelma saavuttaa parhaat tuloksensa.

Longin (1997) mukaan ajan puute on suurin yksittäinen tekijä, joka voi vaikuttaa siihen ettei mentorointisuhteen tavoitteita saavuteta. Niin ikään Eby & Lockwood (2005) huomasivat, että yhteisen ajan löytäminen on yksi suurimmista haasteista mentoreiden ja aktoreiden mielestä. Ongelmaa voidaan pyrkiä helpottamaan kehittämällä mentorointiohjelmaa ja motivoimalla osallistujia, jolloin osallistujien joustavuus ja suhteen priorisointi nousevat (Allen, Eby & Lentz 2006).

Taulukko 3. Mentoroinnin suurimmat hyödyt ja mahdolliset haitat. Mukautettu lähteistä Douglas (1997: 86) ja Poutiainen ym. (1999: 70).

	Suurimmat hyödyt	Mahdolliset haitat
Yritykselle	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajien kehittyminen • Vähentynyt vaihtuvuus • Kustannustehokas koulutusmuoto • Parempi kommunikaatio yrityksessä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisaation tuen puute ➤ Suosimisen ilmapiiri voi kehittyä ➤ Vaikeus koordinoida ohjelmaa ➤ Kustannukset joita ohjelman järjestäminen ja ylläpito vaativat
Aktorille	<ul style="list-style-type: none"> • Urakehitys • Henkilökohtainen tuki-henkilö • Uratuki & psykologinen tuki • Oppiminen ja kehittyminen • Parempi itseluottamus • Tuki ja palaute • Verkostojen laajentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Välinpitämättömyys ydin työhön ➤ Negatiiviset kokemukset ➤ Epärealistiset odotukset ➤ Riippuvuus suhteesta ➤ Roolikonflikti esimiehen ja mentorin välillä
Mentorille	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen itsensä toteuttaminen • Apuna organisaation projektissa • Mahdolliset rahalliset palkinnot • Kohonnut itseluottamus • Uudella tavalla herännyt kiinnostus työhön • Psykkiset palkinnot aktorin onnistumisesta • Oppii ymmärtämään nuorempaa sukupolvea 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajan puute ➤ Saatujen hyötyjen puute ➤ Mentorin roolin vaatimat taidot puuttuvat ➤ Paine ryhtyä mentoriksi ➤ Aktorin välinpitämättömyys

4. MENTOROINTI YRITYKSISSÄ

Mentoroinnin taustoihin perehtymisen jälkeen tarkastellaan, miksi ja mihin mentorointia oikeastaan yrityksissä käytetään. Kappaleessa tarkemmassa tutkiskelussa on yrityksen sisäisen ja ulkopuolisen mentoroinnin piirteet. Erilaisia vaihtoehtoja mentorointiin on monia, mutta yhdistävä tekijä niissä kaikissa on tavoitteellisuus, jonka voidaankin todeta olevan mentorointisuhteen tärkein tekijä suhteen tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Kappaleessa jäljempänä tarkastellaan, mitkä seikat on tärkeää huomioida, jotta mentoroinnista voidaan saada tuloksellista. Erityisesti yritysmaailmassa tuloksellisuus on kaikessa toiminnassa läsnä, joten tarkastelun kohteena on kuinka mentoroinnista saadaan tuloksellista. Kappaleen lopuksi käsitellään vielä millainen työkalu mentorointi on yrityksen hiljaisen tiedon siirtämisessä.

4.1 Miksi mentoroida

Kram (1985) määrittelee, että mentoroinnilla tarjotaan kahdenlaista tukea yritysympäristössä: psykologista ja uratukea. Psykologinen tuki ilmenee esimerkiksi hyväksyvänä tukena, ystävyysnä tai uraohjauksena, kun uratuki on enemmänkin valmennusta ja kannustamista (Gail Lunsford 2011). Mentoroinnin myötä saatava ura- ja psykologinen tuki valmistaa kokemattoman aktorin tulevaisuutta varten (Menges 2016). Mentoroinnissa tavoitteena ei ole suoranaisesti vain auttaa aktoria eteenpäin uralla vaan pyrkimyksenä on auttaa aktoria löytämään omat piilevät kykynsä ja kasvupotentiaalinsa sekä kannustaa häntä kehittämään niitä (Juusela 2006: 7–10). Poutiainen ym. (1999: 72) määrittelee tarkemmin mistä mentoroinnissa on kyse:

”Mentorointi ei kuitenkaan ole kollegojen ja esimiehen tai alaisen välistä kehitystoimintaa, vaan olennaista on eri ikäisten ja eri kokemuspohja omaavien henkilöiden välinen, parikeskusteluihin pohjautuva luottamuk-

sellinen ja vapaaehtoinen suhde, jonka pituus on prosessin alussa yhdessä sovittu.” (Poutiainen ym. 1999: 72)

Mentoroinnissa on tarkoituksena siirtää mentorin kokemuksiin pohjautuvaa osaamista aktorille siten, että mentori opettaa ja auttaa aktoria oivaltamaan asioita itse. Osaamisen kulttuurin välittäminen on mentoroinnin ydin (Poutiainen ym. 1999: 72). Kyseenalaistamalla asioita, havaitsemalla ristiriitoja ja prosessomalla keskustelulla, mentori auttaa aktoria löytämään uusia näkökulmia. Yhtenä yleisenä päämääränä mentoroinnilla onkin juuri moniulotteinen kokemuksen, osaamisen ja näkemysten välittäminen. (Juusela 2006: 7–10.) Pohjimmiltaan mentorointi tähtää ihmisenä kehittymiseen, joten mukana suhteessa on koko elämän skaala (Poutiainen ym. 1999: 72).

Mentoroinnin kautta yksilö saa mahdollisuuden irrottautua työympäristön paineista ja keskittyä vain omiin tarpeisiinsa (Bloomberk 2014). Intensiiviset työympäristölle asetetut paineet voivat ilmetä yksilöissä muun muassa suurempina määrinä työstressiä tai loppuunpalamisena. On havaittu, että mentoroinnin avulla yksilöt voidaan pysäyttää miettimään elämäänsä kokonaisuutena. Pysähtymisen kautta yksilöt voivat suunnitella työpanoksensa kohdentamisen sekä määrittää omistautumisen työuralleen myös pidemmälle aikavälille. Mentorointi auttaa yksilöitä tarkastelemaan ja pitämään huolta elämästään kokonaisvaltaisesti, eikä ainoastaan työelämästä (Juusela ym. 2000: 13).

Mentorointi mahdollistaa yksilöille elintärkeitä pysähtymis- ja reflektointipaikkoja, joten mentoroinnin tarve ei suinkaan ole vähenemässä lähitulevaisuudessa, vaikkakin sen ilmenemistapa voi muuttua. Työelämän ja yhteiskunnan edelleen kehittyessä, on monissa ammateissa tarpeellista omistaa hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Näiden taitojen merkitys on viime vuosina korostunut myös mentoroinnissa. (Kupias ym. 2014: 250–252.)

Mentorointia käytetään muodollisesti ja epämuodollisesti. Muodollinen mentorointi tapahtuu organisoidun mentorointiohjelman kautta, kun taas epämuodollinen mentorointisuhde kehittyy omasta tahdosta muodostaa mentorointisuhde. Mentorointiohjelman myötä tapahtuva mentorointi, eli muodollinen mentorointi, koostuu suhteen suunnittelusta, täytäntöönpanosta ja seurannasta. Tällöin mentorointisuhteelle on määritetty tarkat kehykset, säännöt ja tavoit-

teet. (Gibson ym. 2001; Corner 2014.) Suhteen ylläpitoon on tällaisissa tapauksissa usein olemassa kannuste. Mentorointiohjelma on osa yrityksen henkilöstönkehittämisstrategiaa, minkä vuoksi mentorointisuhteen taustalla on oltava vahva suunnitelma ja selvät tavoitteet. Suunnitelmallisuus on tärkeää ennen mentorointisuhteen implementointia ja myös itse ohjelman aikana. (Corner 2014.)

Epämuodollinen mentorointi on molemmille osapuolille vapaaehtoista. Parinvalinta, suhteen rakenne ja parin välinen vuorovaikutus ovat luonteeltaan erilaista kuin muodollisessa mentoroinnissa. Nämä tekijät voivat vaikuttaa suhteesta saavutettavien hyötyihin sekä suhteen onnistumiseen. (Eby ym. 2005.) Gibson ym. (2001) mukaan koulutuksen ja tarkan rakenteen puuttuminen voi epämuodollisessa mentoroinnissa johtaa siihen, että mentorit eivät ole niin tehokkaita kuin he koulutettuina olisivat. Corner (2014) niin ikään toteaa, että epämuodollisesta mentoroinnista puuttuu keskittyminen, edistymisen mittaaminen, selkeä tavoite ja selkeä roolijako. Näiden syiden vuoksi epämuodolliset mentorointisuhteet eivät saavuta tavoitteitaan niin usein kuin muodolliset suhteet. Allen ym. (2006) kuitenkin eroavasti korostavat, että epämuodollinen mentorointi on tehokkaampaa kuin muodollinen mentorointi, sillä epämuodollinen suhde perustuu vapaaehtoisuuteen ja osallistujien omaan parinvalintaan.

Mentorointiin on monia tapoja, ja niitä käytetään tietoisesti sekä tiedostamatta (Juusela ym. 2000: 5; Kupias ym. 2014: 13). Mentorointia on esimerkiksi yhdessä tekeminen ja oppiminen, sillä sosiaalisen kanssakäymisen kautta tiedot ja opit välittyvät kokeneemmilta kokemattomimmille. (Juusela ym. 2000: 2). Short (2014) mukaan jopa 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työskennellessä roolimallin kanssa, jolla on asiaan liittyvää kokemusta. Tähän liittyen onkin todettu, että tekemällä saamme tietoa, jota emme voi muuten saavuttaa. Mentoroinnissa käytettävistä oppimismenetelmistä mainittakoon asiantuntijan työskentelyn seuraaminen, joka on mentorointia käytettäessä ominainen oppimismuoto. Kyseisen oppimistapahtuman jälkeen voivat osapuolet yhdessä miettiä, mitä prosessin aikana tehtiin ja mitä todella tapahtui. (Kupias ym. 2014: 232.)

4.2. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen mentorointi

Mentorointia voidaan toteuttaa yrityksen sisäisesti, niin että molemmat osallistujat ovat samasta yrityksestä, tai niin että mentori on yrityksen ulkopuolelta. Menetelmissä on kummassakin omat etunsa. Poutiainen ym. (1999: 69) huomauttaa, että yrityksen sisäinen mentorointi palvelee paremmin yrityksen tavoitteita ja etuja. Tällöin mentori voi välittää omaa kokemustaan yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista, hän voi auttaa aktoria verkostoitumaan sekä hän voi antaa ohjeita, kuinka organisaatiossa tulee toimia jotta saa asioihin vaikutettua ja tavoitteensa etenemään. (Poutiainen ym. 1999: 69). Mentori voi myös auttaa aktorin urasuunnitelmissa tukemalla ja ohjaamalla häntä halutunlaiseen kehityssuuntaan.

Yrityksen sisäisessä mentoroinnissa mahdollistuu mentoroinnin välittömyys. Näin tapahtuu, jos mentori toimii tai on aiemmin toiminut samassa yksikössä aktorin kanssa. Tällöin mentorin tarjoama tieto on sisällöltään rikasta, mutta samalla relevanttia aktorin omassa toimintaympäristössä. (Short 2014.) Mentorin ja aktorin tulisi työskennellä riittävän erilaisissa tehtävissä, jotta heidän välilleen syntyy näkemyseroja. Liian samantyyppiset työtehtävät voivat rajoittaa mentoroinnissa käytettävää näkökulmaa, eikä tällöin suhde kasvata osallistujien näkökulmaa toivotulla tavalla (Poutiainen ym. 1999: 69).

Mentorin ollessa saman yrityksen toisesta yksiköstä voi parinvälinen suhde kehittyä syvemmäksi ja tällöin mentori voi myös tarjota laajempaa tukea aktorille. Eri yksikköjä edustavat osallistujat voi myös tuoda tuoreita näkemyksiä ja uusia perspektiivejä toisilleen. Tällöin myös ulkopuolisten kateus ja suosimisen ilmapiirin riski pienenevät, jolloin suhteen ollessa hyväksytty on mentorointiparin helpompi keskittyä suhteeseen. Toisaalta mentorin tuntiessa aktorin työskentely ympäristön voi hän helpommin tarjota uraneuvoja ja ollessa samasta yksiköstä voi hänen olla helpompi antaa uravinkkejä ja neuvontaa. Yhteinen tausta voi myös helpottaa suhteen rakentamista. On myös huomattava, että saman yksikön sisällä toimiva pari voi parantaa yksikön sisäistä yhteistyötä ja tiedonkulkua. (Allen ym. 2006.)

Yrityksen sisäisesti toteutettavan mentoroinnin ongelmaksi voi muotoutua se, että mentorin sisäistämää yrityskulttuuria ei ole kannattavaa siirtää aktorille.

Tämän vuoksi on tärkeää onnistuneen mentoroinnin takaamiseksi, että ennen suhteen alkua sovitaan yhteiset pelisäännöt, arvot ja kulttuuri, jonka puitteissa toimintaa toteutetaan. Toinen yrityksen sisäisessä mentoroinnissa mahdollisesti esiintyvä haaste on se, että yrityksestä ei löydy mentoria, joka on toimenkuvasaan riittävän etäällä aktorin toimenkuvaan nähden. (Poutiainen ym. 1999:73.) Tällöin on syytä harkita ulkopuolisen mentoroinnin mahdollisuutta.

Yrityksen ulkopuolinen mentori voi tarjota ulkopuolista näkemystä etenkin tilanteisiin, joissa rikotaan yrityksen rajoja tai pyritään tekemään suuria muutoksia yrityksen sisällä. Ulkopuoliset näkökulmat luovat päätöksentekoon monipuolisuutta ja varmuutta. (Bloomberk 2014.) Yrityksen ulkopuoliselta mentorilta voi myös saada monipuolistavaa näkemystä uramaailmaan sekä luoda merkittäviä kontakteja myös oman yrityksen ulkopuolelle.

Ulkopuolisen mentorin kanssa voi olla helpompaa keskustella haasteellisista tilanteista. Ongelmallisen tilanteen tullen aktori voi pohtia mentorin kanssa vaihtoehtoisia toimintatapoja, minkä jälkeen aktori voi ehdottaa ideoita siitä kuinka tilanteessa edetään. Mikäli mentori tulee yrityksen ulkopuolelta, on etuna se, että keskusteluun saadaan etäisyyttä ja turvallisuutta. Yrityksen sisällä haastavista tilanteista käydään keskusteluja, mutta ulkopuolisen mentorin kautta tarjoutuu arvokas lisämahdollisuus saada ulkopuolisia näkökulmia ongelmaan. (Bloomberk 2014.)

4.3. Tuloksellisuuden saavuttaminen

Mentoroinnille asetettavat tavoitteet luovat pohjan sille, millaisia hyötyjä suhteesta odotetaan syntyvän. Tavoitteiden saavuttaminen luo mentorointiin tuloksellisuutta, joka syntyy kun prosessille asetetut tavoitteet saavutetaan. Tuloksellisuutta, eli tavoitteiden saavuttamista, voidaan pyrkiä parantamaan huomioimalla suhteen onnistumisen kannalta kriittiset tekijät, joita käsitellään jäljempänä tässä kappaleessa.

Terveet puitteet luovat mentoroinnille hyvän pohjan. Organisaatiossa olevat runsaat ongelmat voivat olla uhka mentoroinnin onnistumiselle, joten organisaation sisäisten olosuhteiden on myös tärkeää olla kunnossa mentorointia aloi-

tettaessa. (Poutiainen ym. 1999: 68). On myös hyvä huomioida, että mentorointisuhteelle on tärkeää saada hyväksyntä myös aktorin esimieheltä, sillä mentorointi vie aikaa aktorin muilta töiltä ja esimiehen tuki suhteelle on onnistumisen kannalta tärkeää.

Onnistunut mentorointisuhte edellyttää molemmilta osallistujilta avoimuutta ja vastuunottoa suhteen onnistumisesta. On tärkeää, että osallistujilla on selkeät tavoitteet mentoroinnille, ja että he ymmärtävät, mitä mentorointi on. Mentorin tehtävä ei ole ratkaista aktorin ongelmia vaan auttaa häntä ratkaisemaan ne itse. Erilaiset käsitykset mentoroinnin tavoitteista voivat estää suhteen onnistumisen. (Poutiainen ym. 1999: 71–72.)

Mentoroinnin hyötyjä ja tuloksellisuutta tutkittaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että myös mentorin rooli vaikuttaa saavutettaviin hyötyihin. Mentorointiohjelmissa osallistujilla voi olla laajasti toisistaan eroavat tavoitteet, kiintopisteet ja tulokset. Tyypillisesti ohjelmassa olevien pariin mentorointisuhte voi rakenteellisesti sisältää samoja elementtejä, kuten tiedon jakaminen ja psyykkinen tuki. On kuitenkin todennäköistä, että mentorointisuhteelle asetetut keskeiset tavoitteissa on eroja osallistujien välillä. (Ehrich ym. 1999.)

Osallistujien suhtautuminen mentorointisuhteeseen vaikuttaa lopputulokseen merkittävästi. Asenteet, positiivinen latautuminen, halu oppia, motivaatio ja alttius oppimiseen ovat tärkeitä aktorin ominaisuuksia, jotka mahdollistavat mentoroinnin onnistumisen (Poutiainen ym. 1999: 72).

Huolimatta mentorointiohjelmien käytön yleisyydestä ja niiden huomattavasta tärkeydestä, on tutkimusta tehty huomattavan vähän siitä kuinka mentoroinnilla saadaan tehokkaasti siinä piilevät hyödyt saavutettua. Kaikki mentorointisuhteet eivät kuitenkaan onnistu täyttämään, näitä niille asetettuja tavoitteita. (Menges 2016.) Yleiset mentorointiohjelmissa esiintyvät ongelmat puolestaan ovat kirjallisuudessa laajalti tunnistettu. Hovilan ym. (2006: 65) mukaan yleisimpiä ongelmia, joita yrityksissä tapahtuvassa mentoroinnissa ilmenee ovat riittämätön valmistautuminen, ajan ja sitoutumisen puute, johdon ja organisaatiokulttuurin vastustus, henkilökemioiden toimimattomuus ja tavoitteellisuuden puut.

Mitattavissa oleva mentoroinnin hyöty on suhteen avulla saavutettu osaaminen, jonka hankkimiseen ei tarvitse käyttää koulutukseen sisältyviä kustannuk-

sia (Arnold 1997: 90). Onnistunut osaamisen siirtäminen näkyy muun muassa vastaanottajan parempana valmiutena hoitaa tehtäviään. Mikäli tuloksia halutaan seurata, tulisi niitä seurata pitkällä aikavälillä myös itse kehittämisprojektin jälkeen, jotta pidempiaikaisia tuloksia voitaisiin seurata (Hovila ym. 2006: 85).

On myös hyvä huomata, että mentorin ja aktorin suhteeseen käyttämä aika on aina pois muista tehtävistä, joten täysin ilmaista mentorointi ei ole. Tuloksia tuottava mentorointi tarkoittaa tehokasta kehittymissuhdetta ja henkilöiden välistä kanssakäymistä, joka voi sisältää myös yli organisaatioiden välistä rajojen rikkomista, jota muutoin ei todennäköisesti kommunikaatio rajojen vuoksi tapahtuisi (Arnold 1997: 90).

Tuloksellisuuteen vaikuttaa myös parikemia. Menges (2016) tutki kriteereitä, jotka voisivat olla hyödyllisiä onnistuneen parivalinnan takaamiseksi. Hän havaitsi, että vain muutaman luonteenpiirteen yhtäläisyys vaikutti parien tehokkuuteen, eikä niinkään koko persoonallisuus. Tutkimuksessaan hän testaa saavatko aktorit enemmän ura- ja psykologista tukea, mikäli pari on tietyiltä luonteenpiirteiltä samankaltainen. Menges testasi asetelmaan 68:llä mentorointiohjelmasta satunnaisesti valitulla mentorointiparilla. Tulokset osoittivat, että aktorin uratuen saanti on yhteydessä mentorin ja aktorin samankaltaisuuteen, jossa tärkeimpänä yhdistävänä luonteenpiirteinä nähtiin avoimuus kokemuksille. Toisekseen hän havaitsi, että aktorin saama psykologisen tuen määrä on yhteydessä parin samankaltaisuuteen etenkin siinä, kuinka tunnollisia he ovat. Tuloksien mukaan mentorointiparien valinnassa tulisi kiinnittää huomiota henkilöiden luonteenpiirteissä etenkin avoimuuteen uusille kokemuksille ja tunnollisuuteen. Näiden piirteiden huomioimisen myötä parivalinnalla voitaisiin Mengesin (2016) mukaan vaikuttaa mentorointiohjelman onnistumiseen.

Osallistujien valinnassa apuna voidaan käyttää persoonallisuus testejä, joilla voidaan saada tietoa osallistujien luonteenpiirteistä, ja myöhemmin käyttää tätä tietoa apuna parien muodostamisessa. Yleisimmät keinot parien yhteensovittamiseen mentorointiohjelmassa on ohjelman järjestäjän tekemä, osallistujien omaan valintaan tai arviointiin perustuva parin valinta. (Menges 2016). Useat tutkijat kuitenkin korostavat laajoja hyötyjä, joita ohjelmassa voidaan saavuttaa mikäli osallistujat saavat vaikuttaa parinvalintaprosessiin (Menges 2016, Viator 1999, Allen ym. 2006).

Allenin ym. (2006) tutkimuksessa tarkasteltiin eri organisaatioissa mentorointiin osallistuneiden 175 henkilön kokemuksia mentoroinnista. Osallistujien mahdollisuus vaikuttaa parinvalintaan vaikutti positiivisesti suhteesta raportoituihin tyytyväisyyteen. Osallistujien vaikuttaessa parinvalintaan he voivat valmistautua suhteeseen jo ennen varsinaista aloitusta ja myös sitoutuvat suhteeseen syvemmin kun kokevat itse vaikuttaneensa suhteeseen. Myös Menges (2016) toteaa, että tutkimukset ovat osoittaneet, että mentorointiparien osallistuminen parinvalinta prosessiin on parantanut ohjelman vaikuttavuutta, mentorien sitoutumista ja ohjelman tarkoituksen ymmärtämistä.

Mikäli aktori on yhdistetty haluamansa mentorin kanssa saa hän todennäköisesti enemmän uratukea (Menges 2016). Viator (1999) havaitsi, että aktorit olivat tyytyväisempiä mentoriinsa kun heillä oli ollut mahdollisuus vaikuttaa parinvalintaprosessiin. Allenin ym. (2006) mukaan aktorin osallistuminen mentorin valintaan auttaa hänen psykologista sitoutumista suhteeseen, sillä parinvalintaan vaikuttaminen mukailee epämuodollisessa mentoroinnissa tapahtuvaa omaehtoista parinvalintaa. Onnistumisen kannalta olisi hyödyllistä pyytää aktoreita vaikuttamaan parinvalinta prosessissa (Menges 2016).

Vastoin kirjallisuudessa havaittavaa yleistä odotusta Allen ym. (2006) havaitsi, että suhteen onnistumiseen ei vaikuttanut se oliko aktori alun perin osallistunut ohjelmaan vapaaehtoisesti vai pakotettuna. Kuitenkin vapaaehtoisesti mukaan lähtevät osallistujat ovat todennäköisemmin motivoituneita hyödyntämään mentorointia mahdollisimman tehokkaasti (Allen ym. 2006).

Suhteen perustuessa vuorovaikutukseen on onnistumisen ja tulosten saavuttamisen kannalta on tärkeää, että pari tapaa toisiaan suunnitelmallisesti. Menges (2016) toteaa, mitä useammin aktorit tapaavat mentoriaan, sitä enemmän he saavat suhteesta ura- ja psykologista tukea. Tämän vuoksi on suotavaa, että mentorointiohjelman puitteissa parien tapaamisten määrää kontrolloidaan (Menges 2016). Säännölliset tapaamiset myös syventävät suhteeseen sitoutumista. Aktoreiden tyytyväisyyttä ohjelmaan lisäävät säännölliset tapaamiset, tavoitteiden asettaminen ja päämäärät (Viator 1999).

Cotton ja Ragins (1999) ehdottavat, että mentorointiohjelman tulisi jäljitellä epämuodollista mentorointisuhdetta niin paljon kuin mahdollista. Cotton ym. (1999) luettelee seuraavia ohjelmapiirteitä, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota:

- Yksilöillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa parinvalintaprosessiin.
- Ilmapiirin luominen, jossa välittyy ohjelmaan osallistumisen vapaaehtoisuus.
- Ohjelmassa tulee edistää parin säännöllistä tapaamista.
- Aseman ja yksiköiden välisten erojen huomioiminen pareja yhdistettäessä, jotta varmistetaan hyvät mahdollisuudet oppimiseen, tuen saantiin ja vahvojen tunnesiteiden kehittymiseen.

Osallistujille tarjottava koulutus mentorointisuhteen alussa voi tehdä suhteesta palkitsevamman. Tällöin suhteen laatu paranee, kun koulutuksessa tunnustetaan ohjelman päämäärä, osallistujien roolit suhteessa täsmennetään ja yhdessä luodaan suhteelle tavoitteet. (Allen ym. 2006.) Niin ikään Viitala (2005: 369) korostaa, että koulutuksellinen ja ohjauksellinen tuki edesauttavat suhteen onnistumista. Mentoroinnin alussa tarjottava koulutus on tärkeää, jotta muodostuu realistiset odotusarvot suhdetta kohtaan ja suhteelle asetettavat tavoitteet ovat realistisia. Koulutus myös lisää osallistujien tietoisuutta siitä, mitä mentorointi on, mihin sitä käytetään ja mikä suhteessa on tärkeää. Oikeanlaiset käsityksen mentorointisuhteesta auttavat osallistujia luomaan molempia rikastuttavan kehityssuhteen.

4.4 Mentorointi osana tiedonsiirtoa yrityksessä

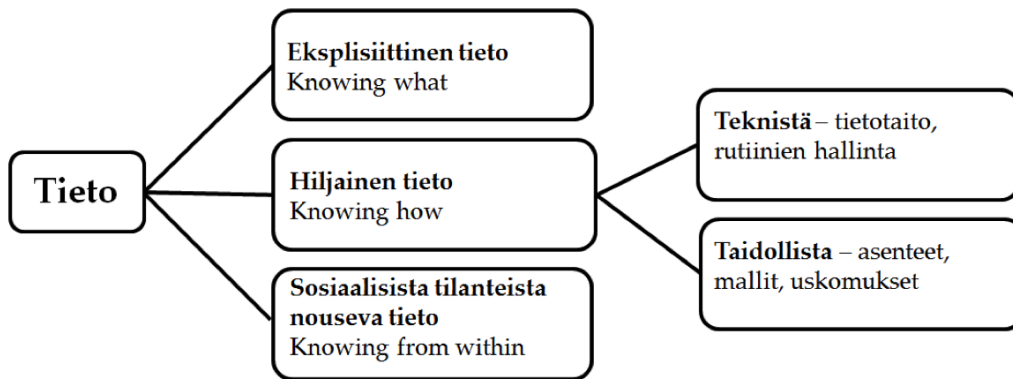
Mentoroinnin yhteydessä puhutaan usein toisen kokemuksesta oppimisesta. Toiselta henkilöltä voidaan kuulla ja oppia asioita, joita ei kirjoja tutkimalla löydy. Kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeää hahmottaa, millaista tietoa ihmisillä on.

Vakiintuneen tavan mukaan tieto jaetaan eksplisiittiseen ja implisiittiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on luonteeltaan formaalia eli muodollista tietoa (Heikkinen ym. 2010: 35). Se on tarkkaan määriteltyä ja systemaattista. Implisiittinen – eli hiljainen tieto on tietoa, joka ilmenee yksilön käytöksessä, rutineissa ja toimintatavoissa, mutta sitä ei kyetä pukemaan sanoiksi. Hiljaista tietoa kutsutaan myös käytännölliseksi tiedoksi. (Kajasto ym. 2008.)

Hiljaisen tiedon esille saamiseksi, on tiedon olemassaolo ensin havaittava. Hiljaisen tiedon erityispiirre on se, että sen haltija ei välttämättä itsekään tiedä omaavansa sitä, eikä tieto nouse helposti esille organisaatiossa. Henkilön on myös oltava itse valmis tuomaan hiljainen tieto esille ja jakamaan se muille. (Viitala 2005: 132.) Erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina osaaminen koetaan omaksi aseeksi, joka takaa henkilön arvokkuuden työyhteisölle. Tämä voi aiheuttaa haluttomuutta jakaa tietoja muille, mikä puolestaan estää organisaatiota saamasta parasta mahdollista tuotosta irti työntekijöistään. Viitala (2005: 132) toteaa, ettei tällaisessa tilanteessa henkilöillä ole motivaatiota tiedon jakamiseen, sillä uhkana on toisen henkilön aseman vahvistuminen. Hovilan ym. (2000: 46) mukaan hiljainen tieto voidaan saada organisaation omaisuudeksi vain sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla.

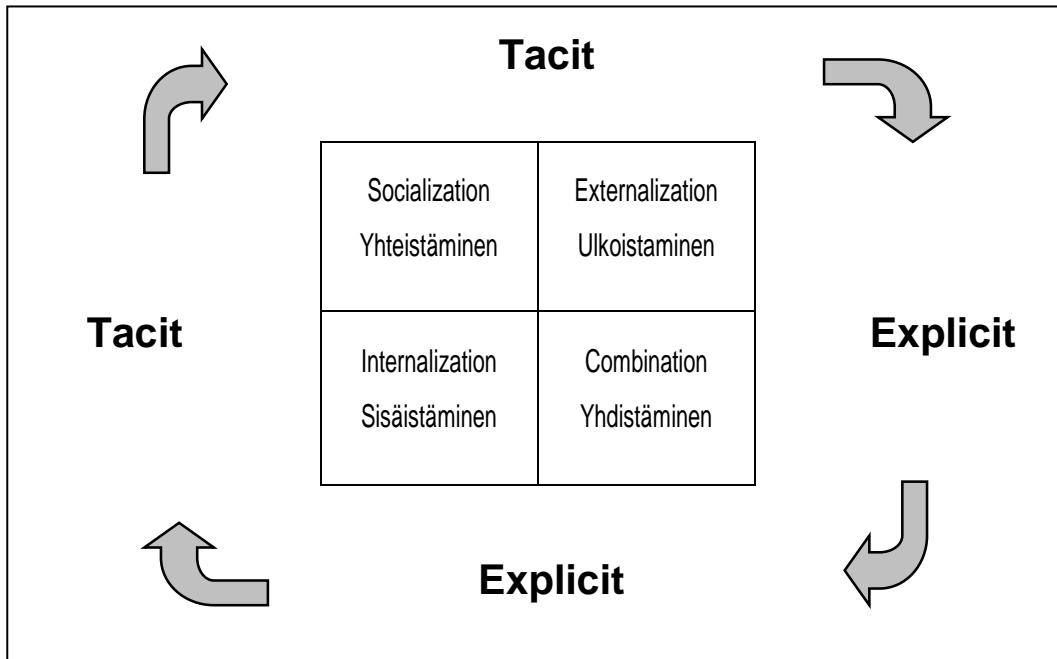
Hiljaisen tiedon vaikeasti konkretisoitavan olemuksen vuoksi on osaamisen ja tiedon siirtäminen pääasiassa sosiaalista toimintaa. Ajatusten jakaminen ja yhdessä työskentely ovat otollisimpia tapoja jakaa hiljaista tietoa. (Hovila ym. 2000: 57.) Herrgård (2016) huomauttaa, että hiljaisen tiedon siirtymiseksi on henkilöiden oleellista kohdata kasvokkain. Verkkomaailman yleistymisen myötä myös sosiaalinen toiminta on siirtynyt paljolti ruudun välityksellä tapahtuvaksi kanssakäymiseksi. Herrgård (2016) kuitenkin toteaa, ettei ruudun välityksellä tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen tarjoa mahdollisuutta hiljaisen tiedon jakamiseen, vaikkakin tiedon ja kokemusten jakaminen onnistuvat.

Hiljainen tieto on luonteeltaan teknistä tai tiedollista. Tekninen hiljainen tieto on tietotaitoa ja rutiinien hallintaa, kun taas tiedollinen hiljainen tieto pitää sisällään uskomuksia, asenteita ja mielessä olevia malleja. (Kupias ym. 2014: 232.) Kokemus tuo yksilölle monen tyyppistä tietoa (Kajasto ym. 2008: 13). Nonaka ym. (1998) näkemyksen mukaan käytännöllisestä tiedosta pyritään erottamaan abstraktitieto. Abstraktia tietoa voidaan kuvailla termillä "knowing what" ja käytännöllistä tietoa "knowing how" tai sanalla hiljainen tieto (Kallio 2002: 147). Kajasto ym. (2008: 13) mainitsee edellä mainittujen lisäksi määrittelyn sosiaalisista tilanteista nousevalle tiedolle eli "knowing from within". Esiteltyjä tiedonilmenemismuotoja ja niiden suhteita toisiinsa havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Tiedon ilmenemismuotoja (Mukautettu lähteestä Kallio: 2002; Kajasto ym. 2008)

Eräs kuuluisimmista teorioista tiedonsiirtämisessä on Nonaka ym. (1998) kehittämä uudentiedonluontia koskeva SECI-malli (Kuvio 3). Kuviossa on neljä osaa, joista kaikki kuvaavat eri vaiheita tiedon luonti prosessia. Ensimmäinen osa eli sosialisatio (socialization) kuvaa sosiaalisen kanssakäymisen kautta tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtymistä henkilöltä toiselle. Toista osaa kutsutaan ulkoistamiseksi (externalization). Ulkoistamisessa tieto saatetaan muotoon, jota myös muut voivat ymmärtää eli esimerkiksi vertauskuviksi. Kolmannessa eli yhdistymisvaiheessa (combination), saavutettu uusi tieto yhdistetään yksilöllä jo olleen vanhan tiedon kanssa. Tässä vaiheessa oleellista on kommunikaatio, mikä auttaa tiedon yhdistymistä. Viimeisin vaihe on nimeltään sisäistäminen (internalization). Tämä vaihe kuvaa täsmällisen tiedon muuttumista jälleen organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Yksilön on tiedostettava hänelle merkityksellinen tieto koko organisaation yhteisestä tiedosta. SECI-prosessissa saavutettu tieto on rakentunut organisaation yhteisen ajatusprosessin kautta, joten syntynyt hiljainen tieto on helposti palautettavissa organisaation käyttöön. (Nonaka ym. 1998)



Kuvio 2. SECI-malli (Mukautettu lähteestä Nonaka & Konno 1998).

Hiljainen tieto jakautuu myös aktiiviseen ja passiiviseen tietoon. Passiivinen hiljainen tieto ylläpitää rutiineja ja toistoja yksilön ilman suurempaa pohdintaa. Se on ammattilaisen eli toteuttajan hiljaista tietoa. Passiivisen hiljaisen tiedon kautta kokeneempi ammattilainen voi löytää toimivia ratkaisuja hyödyntäen vanhaa kokemustaan, jolloin hänelle kehittyy aktiivista hiljaista tietoa. Aktiivinen hiljainen tieto auttaa yksilöä kehittymään asiantuntijaksi, sillä hiljainen tieto vapauttaa resursseja muuhun oppimiseen ja tiedon sisäistämiseen. Aktiivinen hiljainen tieto on laadultaan kehittynyttä asiantuntijatietoa. (Kupias ym. 2014: 232–233.) Itsessään suuri määrä teoreettista tietoa ei riitä tuomaan asiantuntijuutta yksilölle vaan hänellä on oltava lisäksi käytännöllistä ja kokemuksellista tietoa, mitä on vaikea omaksua kirjoista (Heikkilä ym. 2010: 35).

4.4.1. Mentorointi hiljaisen tiedon siirtämisessä

Kyky hyödyntää ja saada opetettua työntekijöiden hiljaista tietoa on eräs organisaatioiden menestystekijä (Juusela ym. 2000: 10). Niin ikään Viitala (2005: 105) korostaa hiljaisen tiedon merkitystä organisaatioille, sillä niiden strateginen kilpailuetu koostuu organisaatiolle tärkeästä hiljaisena tietona ilmenevästä

osaamisesta, joka on sitoutunut sen historiaan ja tarpeisiin. Mentorointi on havaittu oivalliseksi avuksi hiljaisen tiedon siirtämisessä (Kajasto ym. 2008: 203). Asiantuntijoiden ollessa aikeissa jättää yritys, on syytä paneutua hiljaisen tiedon tallettamiseen ja edelleen jakamiseen, ennen kuin tieto kulkeutuu osaavien asiantuntijoiden poistuessa pois yrityksen käytöstä. (Kupias ym. 2014: 232). On kuitenkin huomioitava, että hiljaisen tiedon tallettamiseen tulisi kiinnittää yrityksissä jatkuvasti huomiota, sillä henkilöiden poistuminen yrityksistä voi tapahtua myös ilman yrityksille annettua varoitusaikaa esimerkiksi onnettomuuksien vuoksi.

Hiljaisen tiedon jakaminen lähtee liikkeelle siitä, että mentori havaitsee omat tietonsa. Voi kuitenkin olla, että mentori ei välttämättä itsekään tiedosta kaikkia tiedon määriä, joka hänellä on. Mikäli osaamista ei tunnisteta, on uhkana että yrityksestä katoaa valtava määrä osaamista henkilön poistuessa. Mentori hyötyykin suuresti, kun hän kykenee aktorin esittämien kysymysten avulla hahmottamaan ja tiedostamaan omaa osaamistaan, jolloin hän saa tilaisuuden jakaa tietojaan ja oppejaan seuraaville sukupolville. (Juusela ym. 2000: 33.)

Hiljaiseen tietoon sisältyy paljon sellaista, mikä sitoo sekä yhdistää yrityksen työntekijöitä ja on ikään kuin automaattisesti läsnä yrityksessä. Tällaisen tiedon olemassaoloa ei välttämättä edes tunnisteta, ellei siihen havahduta henkilökuntavaihdojen tai organisaatiomuutosten myötä. Tällaisesta hiljaisesta tiedosta suurin osa omaksutaan yhteistä arkea elämällä, yhdessä olemalla ja yhdessä toimimalla. (Kajasto ym. 2008: 7.)

4.4.2. Negatiivinen hiljainen tieto

Osaaminen, jota ylläpitää hiljainen tieto, on automatisoitunutta ja toimii lähes ilman tietoista ajattelua (Kupias ym. 2014: 231). Onkin hyvä tiedostaa, ettei kaikki hiljainen tieto aina ole kuitenkaan käyttökelpoista. Mentorointia käytettäessä on hyvä tuoda ilmi, ettei mentorin kaiken tiedon odoteta olevan kullarvoista ja korvaamatonta. (Kupias ym. 2014: 234–235.)

Negatiivinen hiljainen sisältää muun muassa tietoa, tapoja ja asenteita, joita ei toivota välittyvän eteenpäin. Ongelmallista kuitenkin on, että negatiivista hiljaisesta tietoa on vaikea erottaa muusta hiljaisesta tiedosta. Tämä johtuu hiljaisen

tiedon perusluonteesta, jonka vuoksi sitä on vaikea tunnistaa. On tärkeää, että negatiivisen hiljaisen tiedon olemassa olo ymmärretään ja myönnetään. Negatiivista hiljaisen tiedon vuoksi, on tiedon ja kokemuksen siirrossa oleellista, että vastaanottaja voi kyseenalaistaa tiedon ja prosessoi sekä punnitsee kuulemansa aktiivisesti. Viitalan (2005: 145) mukaan myös yksilöiden epätäydelliset kokemukset voivat olla oppimiselle tärkeä lähtökohta, mutta tällöin niitä on tutkittava oppimismielessä, sillä muutoin ne voivat pahimmillaan vahvistaa huonojen käytäntöjen toistumista. Onkin tärkeää, että kokemuksista pohjautuvaa hiljaista tietoa voidaan tarkkailla myös kriittisesti. Kriittinen arviointi auttaa osapuolia arvioimaan tiedon merkityksellisyyden ja myös kyseenalaistamaan toimintatapoja.

Vaikkakin kokemus mielletään pääosin vahvuudeksi on myös olemassa kokemukseen liittyviä negatiivisia puolia, jotka on hyvä tiedostaa tiedon ja kokemuksen siirtämistä tutkittaessa. Kokemus voidaan tulkita henkiseksi joustamattomuudeksi tai elinikäistä oppimista jarruttavaksi tekijäksi. Vankka kokemus voi hidastaa ja osin myös estää pois oppimista, mikäli henkilö ei itse ole valmis omaksumaan uusia toimintatapoja. Negatiiviset kokemukset heikentävät myös joustavuutta ja negatiivisia kokemukset voivat ilmetä henkilön katkeroitumisena. On kuitenkin hyvä huomata, että kokemus ei automaattisesti synnytä joustamattomuutta vaan paljon on kiinni myös henkilön persoonallisuudesta. Toisille yksilöille on ominaista suhtautua uusiin asioihin ja näkemyksiin varauksella, kun taas toiset suhtautuvat niihin mielenkiinnolla ja ovat kokeiluhaluisia. (Hovila ym. 2000: 50).

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Luvun alussa esitellään tutkimuksen toteuttamiseen tehdyt tieteelliset ratkaisut. Tutkimuksessa tehtyjä valintoja punnitaan kriittisesti ja pyritään perustelemaan tehdyt ratkaisut teoriaan tukeutuen. Valintojen perustelun jälkeen tutustutaan tutkimusaineiston taustoihin, jotta tutkimuksen konteksti voidaan ymmärtää. Tämän jälkeen perehdytään käytettyyn tutkimusmetodiin ja aineiston keräämiseen. Kappaleen lopuksi käydään läpi tutkimusaineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät ennen aineiston tuloksiin syventymistä.

5.1. Tutkimuksen menetelmävalinnat

Tieteenfilosofisena taustaoletuksena tutkimuksessani on fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa. Kysymys ihmiskäsityksestä eli siitä millainen ihminen on tutkimuskohteena, on yksi tyypillinen fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa vaikuttava filosofinen ongelma. Toinen tutkimuksessa läsnä oleva kysymys liittyy tiedon käsitykseen, eli millaista tietoa tutkittavasta kohteesta voidaan saada. (Aaltola & Valli 2010: 28.) Taustaoletukset ohjaavat tutkimuksen toteuttamista ja tutkimusraportin tekemistä (Heinlahti & Kakkuri-Knuutila 2006: 131). Soinisen (1995: 34) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on taustafilosofialtaan hermeneuttista, jolloin tulkinnalla ja ymmärryksellä on keskeinen sija. Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia, jotka syntyvät ihmisen ollessa vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa (Aaltola ym. 2010: 29).

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on ihmisten kokemukset, jotka muotoutuvat yksilöllisesti erilaisten merkitysten kautta. Vaikkakin merkitykset muokkaavat kokemuksista erilaisia paljastaa yksittäisen ihmisen kokemus silti myös aina jotain yleistä. Tyypillisimmin fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena, sillä haastattelulla voidaan saada kattavin käsitys kokemuksista. Hermeneuttinen ulottuvuus tutkimukseen syntyy tulkinnan tarpeen myötä. Tällöin tutkija pyrkii saavuttamaan mahdollisimman oikeanlaisen tulkinnan haastateltavan sanoista. Vaikka

tavoitteena ei ole tehdä universaaleja yleistyksiä, kertovat tulokset myös tutkitavan henkilön taustayhteisöstä. (Aaltola ym. 2010: 29–31.)

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonne määrittää valitseeeko tutkija kvalitatiivisen vain kvantitatiivisen tutkimusotteen tutkimuksessaan. Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan laadulliseksi, kun taas kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan määrälliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen, jolloin siihen tyypillisesti yhdistetään myös luotettavuuden merkittävyys. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan tähtää ymmärtämiseen, tulkintaan ja ilmiöiden välisten merkitysten oivaltamiseen. (Soininen 1995: 34). Kahden suuntauksen eroja on myös selitetty siten, että kvalitatiivinen tutkii merkityksiä ja kvantitatiivinen numeroita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 133). Metsämuurosen (2000: 14) mukaan ero kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä on niin merkittävä, että tutkijan on syytä valita tutkimuskohteen mukaisesti toinen näistä päämetodologiaksi. Tutkimusotetta kutsutaan myös tutkimuksen metodologiaksi, joka on valittu lähestymistapa jolla tutkimusaihetta tutkitaan. (Metsämuuronen 2000: 9).

Mentorointia on tutkittu usein kvantitatiivisella tutkimusotteella, jolloin tulokset ovat pyrkineet laajempaan yleistettävyyteen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin toteuttamaan tutkimus kvalitatiivisella tutkimusotteella, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tietyssä ympäristössä tapahtuvaa mentorointiohjelmaa ja kuinka sen onnistumiseen voidaan vaikuttaa. Tutkimuskohteen ymmärtäminen on kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite (Hirsjärvi ym. 1997: 181). Pyrkimyksenä on toteuttaa laadullisesti merkittävä tutkimus, jonka avulla tulevia mentorointiohjelmaa varten saavutetaan rakentavaa tietoa ja kokemuksia. Kvalitatiivisella tutkimusotteella aineistossa voidaan paremmin perehtyä tutkittavien mielipiteisiin ja kuulla heidän kokemuksiaan (Soininen 1995: 113).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisen yleistämisen sijaan pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan ilmiöitä ja tapahtumia tai antamaan mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2004: 87). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on pikemminkin löytämään ja paljastamaan asioita, kuin todentaa jo tiedettyä (Hirsjärvi ym. 1997: 161). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisesti kokemusten ja mielipiteiden tutkimiseen, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytettävät menetelmät tukevat tämän tyyppisten tutkimusten toteuttamista. Metodi on menettelytapa, jonka avulla pyritään saavutta-

maan tietoa (Hirsjärvi ym. 1997: 183). Kvalitatiivisessa metodologiassa keskeisimmät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, haastattelu, tekstianalyysi ja litteointi (Metsämuuronen 2000: 14).

Metodi ja tutkimusongelma liittyvät tiiviisti toisiinsa ja metodin valinta ohjaa millaista tietoa hankintaan (Hirsjärvi ym. 1997: 182). Tässä pro gradu – tutkielmassa aineiston saamiseksi on metodina käytetty haastattelumenetelmää. Metodin valinta on pohjautunut tutkimusongelmaan, joka vaatii kokemusten kuulemista ja syvällisiä vastauksia. Valintaa pohdittaessa todettiin, että toinen vaihtoehtoinen menetelmä tässä tutkimuksessa olisi ollut kyselytutkimus, mutta vaarana koettiin erityisesti alhaisen vastaamisprosentin riski ja tiedon pinnallisuuden mahdollisuus.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko on usein pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa oleellista on keskittyä pienemmän joukon syvälliseen ymmärtämiseen. (Tuomi ym. 2004: 70 – 71.) Kvalitatiivisessa tutkimuksen aineisto voi koostua jopa vain yhdestä haastattelusta tai tapauksesta, sillä tarkoituksena ei ole etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia vaan ymmärtää ilmiötä (Hirsjärvi ym. 1997: 180). Laadullisessa tutkimuksessa toisen henkilön ymmärtämisellä on kahdensuuntainen vaikutus, toisaalta tutkimukseen vaikuttaa tutkijan kyky ymmärtää tutkittavaa henkilöä, mutta myös toisen ihmisen tulkinta lopullisesta tutkimusraportista voi olla erilainen henkilöstä riippuen (Tuomi ym. 2004: 70 – 71).

5.1.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty toimeksiantajayrityksen mentorointiohjelman pilottiryhmästä. Ohjelma järjestettiin huhti-marraskuussa vuonna 2015, joten tutkimuksen kannalta oli hyvä ajoittaa haastattelut seuraavalle keväälle. Kokonaisuudessaan mentorointiohjelmaan osallistui yhteensä 22 henkilöä, joista muodostui 11 mentorointiparia. Avointa hakua ohjelmaan ei ollut, vaan osallistujat valikoituivat ohjelmaan erillisen hakuprosessin kautta. Hakijoille suoritettiin 2 testiä, joissa kartoitettiin henkilöiden uramotivaatiota ja työtyytyä. Tämän lisäksi hakijoiden CV:t tarkasteltiin ja heille suoritettiin puhelinhaastattelu. Henkilöille jaettiin palautteet testien pohjalta tehdyistä analyyseistä. Ohjelmaan osallistuneet henkilöt ovat urallaan jo menestyneitä ja potentiaalisia tulevaisuuden avainhenkilöitä. Haasteeksi ohjelman järjestämisen kannalta osoittautui

vähäinen mentorihakemusten määrä. Mentorointi vaatii aikaa ja sitoutumista, joten johtotehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä mentorointiin osallistuminen on suuri päätös järjestää kalenterista aikaa aktorille. Kuitenkin muun muassa mentori M2 totesi haastattelussa, että on johtotehtävissä työskentelevien vastuu jakaa tietämystään ja sitoutua tulevien osaajien auttamiseen jakamalla kokemustaan.

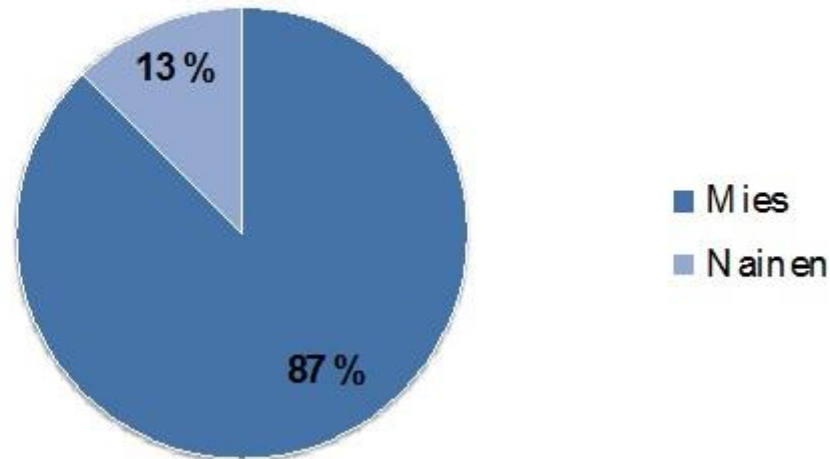
”Mun mielestä esimiesten, sielläkin oli johtotason ihmisiä mentoreina mukana niin kyllä pitää sen verran pystyä tekemään, että antaa omaa aikaan tuommoseen.” (M2, 31 – 40 vuotta)

Ohjelmassa toteutettiin yhteensä kolme yhteistä tapaamista: alku-, väli- ja lopputapaaminen. Yhteisten tapaamisten päätteeksi osallistujille lähetettiin palautekysely, jossa heiltä pyydettiin kommentteja tapaamisesta. Tämän lisäksi osallistujille soitettiin ja kysyttiin mentoroinnin etenemisestä ja tuen tarpeesta.

Alkutapaamisessa osallistujille kerrottiin mentoroinnista yleisesti, annettiin mahdollisia teemoja tapaamisiin sekä kannustettiin pareja suunnittelemaan runko mentorointitapaamisten aiheista. Parit esiteltiin toisilleen ja heille annettiin aikaa aloittaa mentorointi tutustumalla toisiinsa, sopimalla yhteiset säännöt ja seuraavat tapaamiset. Välitapaamisessa osallistujat saivat vaihtaa kokemuksiaan toistensa kanssa. Lopputapaamisessa yhteisen luento osuuden jälkeen kerättiin palaute ja kuultiin osallistujien kokemuksia mentorointisuhteistaan.

Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä oli yhteensä 8. Mentorointiohjelmassa sukupuolijakauma oli merkittävästi miesvoittoinen, joten näin ollen myös tutkittavissa henkilöissä oli 7 miestä ja 1 nainen. Myös toimeksiantajayrityksen henkilöstön sukupuolijakauma on miesvoittoinen, sillä yrityksen noin 5000 tuhannesta työntekijästä vain 20 % on naisia. Kuvio 4 havainnollistaa haastateltujen sukupuolijakaumaa.

Haastateltujen sukupuolijakauma

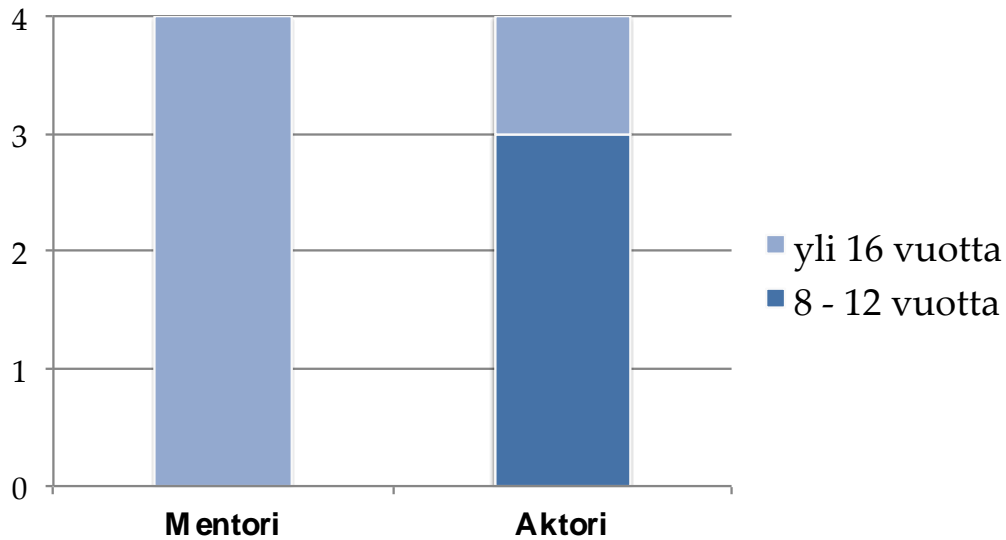


Kuvio 3. Haastateltujen sukupuolijakauma.

Tutkimukseen osallistujien ikäjakauma jakautui tasaisesti ikävuosien 31 – 40 ja 41 – 50 välille. Vanhempaan ikäluokkaan kuului mentoreista kolme henkilöä kun aktoreita oli yksi. Sama pätee päin vastaisena nuoremmissa ikäluokassa, jossa aktoreita kolme kun mentoreita on tässä ikäluokassa yksi. Mentorit ovat tyypillisesti vanhempia, sillä tällöin heille on ehtinyt kertyä mentoroinnissa tarvittavaa kokemusta niin uran kuin elämän varrelta.

Toimeksiantajayrityksessä mentorointiin osallistuvat ovat yleisesti ottaen tehneet pitkää uraa kyseisessä yrityksessä tai muutoin työelämässä. Ohjelmaan ei siis lähtökohtaisesti valita juuri uraansa aloittelevia tai vastavalmistuneita. 1 aktori ja kaikki tutkimukseen osallistuneet 4 mentoria ovat työskennelleet yrityksessä yli 16 vuotta. Loput 3 aktoria ovat työskennelleet yrityksessä 8 – 12 vuotta. Haastateltujen työskentelyvuoden toimeksiantajayrityksessä on havainnollistettu kootusti kuviossa 5.

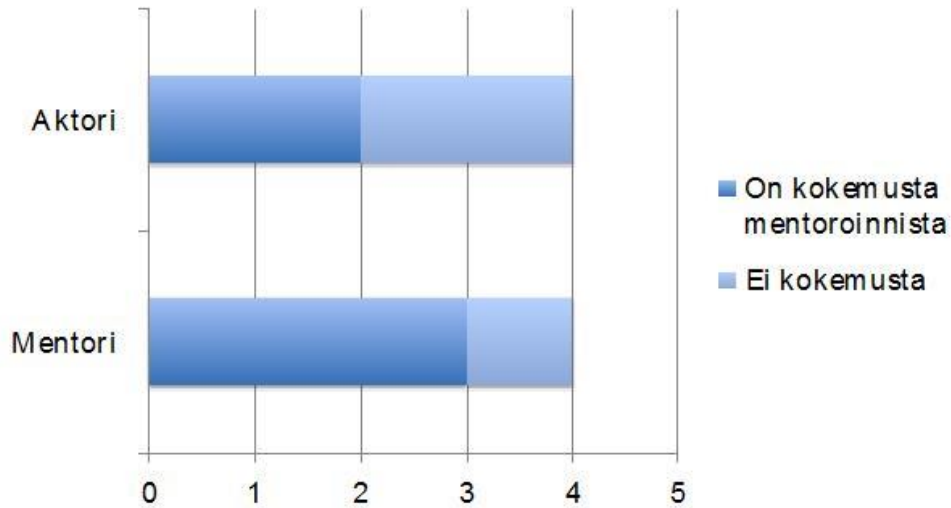
Työskentelyvuodet toimeksiantajayrityksessä



Kuvio 4. Haastateltujen työskentelyvuodet toimeksiantajayrityksessä.

Kolme neljästä mentorista oli ollut aiemminkin mukana mentorointisuhteessa aktorina. Yksi näistä kolmesta oli aikaisemmin toiminut myös mentorina. Mentoreiden aiemmat kokemukset perustuivat pääosin itse luotuihin mentorointisuhteisiin. Aktoreista kahdella oli aiempaa kokemusta mentoroinnista. Heistä toinen toimi tutkitun mentorointiohjelman kanssa yhtäaikaaisesti toisessa mentorointiohjelmassa mentorina. Mentoreiden ja aktoreiden aiempaa kokemusta mentoroinnista on havainnollistettu kuviossa 6.

Aiempi kokemus mentoroinnista



Kuvio 5. Haastateltujen aiempi kokemus mentoroinnista.

Tulosten analysointivaiheessa tullaan argumentoimaan, eli esittämään väitteitä ja perustellaan niitä. Tällä tavoin pyritään luomaan uskottavuutta esitetyille väitteille (Heinlahti ym. 2006: 23). Haastatteluaineistosta on poimittu lainauksia, jonka avulla on pyritty vahvistamaan haastatteluista nousseita näkökulmia. Lainauksia esitettäessä on huomioitu, että haastateltavalla on oikeus anonymiteettiin, eikä tutkimuksessa saa käsitellä haastatteluaineistoa niin, että yksilö olisi tunnistettavissa (Soininen 1995: 129). Tästä syystä haastatteluista käytetään koodeja Aktori A1 – A4 mikäli kyseessä on aktori ja Mentori M1 – M4 mikäli kyseessä on mentori. Haastatteluihin osallistui yhteensä 4 aktoria ja 4 mentoria, jonka mukaisesti nimien koodaus on tehty. Lisäksi haastateltujen ikäluokat on kirjattu suoria lainauksia esitettäessä koodatun nimen yhteyteen. Henkilöiden sukupuolta ei anonymiteetin suojaamiseksi tuoda esille, sillä haastattelijoukon koon huomioiden se olisi uhka anonymiteetinsuojalle. Oheisessa taulukossa (taulukko 4) on esitetty haastatteluun osallistuneiden perustiedot kootusti.

Taulukko 4. Haastatteluun osallistuneiden perustiedot

Aktori/Mentori	Ikäryhmä	Työvuodet yrityksessä	Aiempi kokemus mentoroinnista
Aktori A1	31 – 40 vuotta	8 – 12 vuotta	Ei
Aktori A2	31 – 40 vuotta	8 – 12 vuotta	Kyllä
Aktori A3	41 – 50 vuotta	Yli 16 vuotta	Ei
Aktori A4	31 – 40 vuotta	8 – 12 vuotta	Kyllä
Mentori M1	41 – 50 vuotta	Yli 16 vuotta	Kyllä
Mentori M2	31 – 40 vuotta	Yli 16 vuotta	Kyllä
Mentori M3	41 – 50 vuotta	Yli 16 vuotta	Kyllä
Mentori M4	41 – 50 vuotta	Yli 16 vuotta	Ei

5.2 Haastattelututkimus

Haastattelut jaotellaan yleisesti strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoi- miin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on näistä kaavamaisin kun taas avoin haastattelu on vapaamuotoisin ja tilanteen mukaan elävä. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. (Metsämuuronen, 2000: 41.) Tässä pro gradu –tutkielmassa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun joustavuuden, mutta ennalta suunnitellun haastattelurungon myötä se edesauttaa haastattelujen tasalaatuisuutta. Tällöin tärkeimmät kysymykset on kirjattu haastattelurunkoon, mutta haastattelijalla on myös mahdollisuus esittää lisä- ja tarkentavia kysymyksiä haastattelussa. Puolistrukturoituhaastattelu on myös hyvä vaihtoehto aloittelevalle tutkijalle, kun haastattelutilanteeseen on olemassa runko josta aloittaa.

Joustavuus on haastattelututkimuksen suurin etu (Tuomi ym. 2004: 75, Hirsjärvi ym. 1997: 201). Haastattelijä voi selventää ja toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä sekä esittää tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Tällaista mahdollisuutta ei muun muassa postikyselyllä lähetettävässä kyselytutkimuksessa ole. (Tuomi ym. 2004: 75.) Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen,

sillä tutkittavan kanssa ollaan suorassa verbaalisessa vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi ym. 1997: 200). Kun tutkija tapaa kasvotusten haastateltavien kanssa, on tilanne läheinen. Haastattelijan tulee olla taitava kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa ja hyvä kuuntelija. (Soininen 1995: 113.) Hirsjärven ym. (1997: 201) mukaan haastattelumenetelmä kannattaa valita mikäli kyseessä on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, vastauksien tiedetään olevan monitahoisia ja jos saatuja vastauksia halutaan tarkentaa. Haastatteluilla on mahdollista kerätä monipuolista tietoa ja haastattelija voi lopulta itse ratkaista kuinka syvällisesti haastatteluaineistoa käsittelee. Alasuutari (2007: 85) toteaa litterointitekniikan määrittävän, kuinka paljon aineiston monipuolisuudesta säilytetään ja mitä jätetään tarkemman tarkastelun ulkopuolelle.

Soinisen (1995: 34) mukaan kvalitatiiviselle tutkimusotteelle on esitetty kritiikkiä sen subjektiivisuudesta ja luotettavuuden puutteesta. Tämä on huomioitava erityisesti haastattelututkimuksessa, jolloin haastattelijan on oltava objektiivinen. Haastattelija saattaa tietoisesti tai tiedostamattaan myös aiheuttaa tiedon vääristymisen haastattelutilanteessa välittämällä haastateltavalle omia henkilökohtaisia näkemyksiään tai asennettaan. (Soininen 1995: 113.) Toisaalta Hirsjärvi ym. (1997: 161) huomauttaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ei ole mahdollista perinteisessä mielessä saavuttaa objektiivisuutta, sillä arvolähtökohdat ohjaavat, mitä ja miten pyrimme tutkimaan ilmiötä ymmärretään.

Haastatteluun sisältyy monia mahdollisia virhetekijöitä, jotka voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta tai itse haastattelutilanteesta (Hirsjärvi ym. 1997: 202). Haasteita haastattelututkimuksessa voi ilmetä käsiteltäessä arkoja aiheita ja henkilöiden mielipiteitä käsiteltäessä. Mikäli haastateltavan ja haastattelijan välille ei synny luottamusta on vaarana, että haastateltava pehmentää mielipiteitään tai vastaa kuten olettaa olevan yleisesti toivottavaa. Haastatteluiden luotettavuutta voi myös heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ym. 1997: 202). Myös itse haastattelutilanne voi vaikuttaa haastattelutulokseen, joten haastatteluympäristö on syytä olla rauhallinen ja häiriötön. Haastatteluaineistoa käsiteltäessä on hyvä huomioida, että saavutettua haastatteluaineistoa leimaa konteksti- ja tilannesidonnaisuus. Näin ollen haastattelun onnistumisen ratkaiseekin se, kuinka tutkija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja muiden merkitysmaailmojen valossa. (Hirsjärvi ym. 1997: 203.)

5.2.1. Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2016. Haasteltavaksi valittiin 4 aktoria ja 4 mentoria. Haastateltavat valittiin mentorointiohjelmasta ottaen huomioon henkilöiden tavoitettavuus, sillä osan henkilöistä tiedettiin muuttaneen töiden vuoksi ulkomaille. Sähköpostilla lähetetyn haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville selitettiin lyhyesti tutkimuksen aihe. Heille informoitiin myös, minkä perusteella heidät oltiin haastatteluun kutsuttu sekä ilmoitettiin haastattelun arvioitu kesto. Taustatiedon tarkoituksena oli luoda haastateltaville ennakokäsitys haastattelun tarkoituksesta sekä antaa tietoa käytännön toteutuksesta. Tuomen ym. (2004: 75) mukaan on eettisesti perusteltua kertoa haastateltaville haastattelun aiheesta, jotta he voivat tehdä osallistumispäätöksensä aiheen huomioiden.

Haastateltaville tiedotettiin kutsun yhteydessä myös tutkimuksen toimeksiantajasta. Kutsu lähetettiin 10 henkilölle, jonka jälkeen 8 henkilöä antoi suostumuksensa haastatteluun. Tämän jälkeen henkilöille lähetettiin kalenterikutsu heidän kalentereidensa mukaisesti ja varattiin haastattelutila. Haastattelut kestivät 40 – 50 minuuttia. Haastattelut toteutettiin kasvokkain tai videon välityksellä. Yksi haastatteluista toteutettiin teknisten ongelmien vuoksi haastateltavan ehdottamana ilman videokuvaa.

Haastateltavilla on hyvä olla haastattelukysymykset tai haastattelun aihe tiedossa, jotta heillä on mahdollisuus valmistautua haastattelun teemaan etukäteen (Tuomi ym. 2004: 75). Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aihe ennen haastattelua, jotta haastatteluun virittäytyminen on nopeampaa ja itse aiheeseen pääsy on jouhevampaa. Haastateltava voi myös ennakolta miettiä omia tunteuksiaan ja näkökulmiaan aiheesta, joita kokee tärkeäksi tutkittavan aiheen kannalta. Haastattelun tarkempia teemoja ei kerrottu, jotta haastattelutilanteessa voitiin edetä teemojen välillä vapaassa järjestyksessä haastateltavan vastauksen mukaisesti. Haastattelun teemat valittiin tutkimuskysymyksen ympäriltä niin, että teemat tukivat tutkimuskysymyksen ymmärtämistä.

Haastattelun alkuun haastattelija esittäytyi ja kertoi omaa taustansa lyhyesti. Tämän toivottiin luovan luottamusta haastateltaville, jotta he kertoisivat mielipiteensä ja kokemuksensa avoimesti. henkilöille kerrottiin haastattelun käyttötarkoituksesta ja aineiston anonymiteetista. Tämän jälkeen henkilöiltä pyydet-

tiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen, mihin jokainen haastateltava suostui. Nauhoituksen tarkoituksiksi kerrottiin, että ääni kirjoitettaisiin puhtaaksi aineiston analysointia varten.

Alkuun haastateltavilta kysyttiin perustietoja kuten nimi, ikä ja kauanko he olivat olleet yrityksessä töissä. Lisäksi kysyttiin oliko heillä aiempaa kokemusta mentoroinnista. Alkukysymysten jälkeen haastatteluissa käytiin läpi valitut haastattelu teemat, mutta jokainen haastattelu eteni haastateltavan puheen ja vastausten mukaisessa tahdissa. Haastattelija esitti lisäkysymyksiä aiheista, joita koki tarpeelliseksi ja pyysi tarkennuksia mielipiteisiin tarvittaessa. Ilmapiiri haastatteluissa pyrittiin pitämään rentona ja avoimena.

Etuna haastatteluja toteutettaessa oli, että haastattelija työskenteli samassa yrityksessä kuin haastateltavat. Tällöin henkilöiden ei tarvinnut huolehtia luotettavuudesta tai salassapitoon liittyvistä liikeasioista, sillä samat salassapitovelvollisuudet koskivat myös haastattelijaa. Haastateltujen kommentteista myös huomasi, että heidän oli helppo puhua haastattelussa kun saivat käyttää omaan ammattiympäristöönsä sitoutunutta ammattikieltä. Eräs haastateltava kysyi selittäessään paljonko haastattelija ymmärsi puhuttavasta termistöstä ja oli selkeästi helpottunut siitä, että pystyi käyttämään omaa ammattisanastoaan ja sille ominaisia lyhenteitä.

Toisaalta se, että haastateltava on samasta yrityksestä on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin, mikäli riittävää luottamusta haastattelija ja haastateltavan välille ei ole syntynyt. Tätä ei kuitenkaan aineistosta havaitse, joten tämän ei uskota vaikuttaneen tuloksiin merkittävästi. Ilmapiiri haastatteluissa oli kiinnostunut ja välittävä. Haastateltavat olivat selkeästi kiinnostuneita aiheesta ja halusivat kertoa mielipiteensä. Tämä välittyi etenkin mentoreiden kommentteista, joista välittyi heidän vahva mielipiteensä. Haastattelijalle syntyi tunne, että haastateltavat halusivat auttaa tutkimuksen onnistumisessa ja pyrkivät tuomaan mielipiteitään esiin hyvin avoimesti.

5.3 Aineiston analysointimenetelmä

Haastatteluilla kerätyn aineiston analysoinnin laadun takaamiseksi haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Litterointi toteutettiin aineiston mukaisesti, mutta anonyymiyden suojaamiseksi tunnistettavat murre sanat muutettiin ja selkeyden vuoksi mietintätaun aikaiset sanat poistettiin. Materiaali pyrittiin säilyttämään mahdollisimman puheenmukaisena, jotta sanoihin ja ilmaisumuotoihin sitoutuvat merkitykset eivät muuttuisi litteroinnin myötä. Litterointi tehtiin muutama päivä haastattelun jälkeen jolloin itse haastattelutilanne oli vielä tutkijan mielessä, joka auttoi litteroinnin toteuttamisessa. Hirsjärven & Hurmen (2000: 185) mukaan haastatteluiden laatua voidaan parantaa litteroimalla ne mahdollisimman nopeasti. Haastatteluiden kuunteleminen helpotti aineiston ymmärtämistä. Nauhoitetun ja litteroidun aineiston lisäksi käytettävissä oli haastatteluiden aikana tehdyt muistiinpanot avainsanoista ja aiheista, joita haastatellut olivat painottaneet. Haastattelun aikaiset muistiinpanot tukivat muuta aineistoa ja helpottivat kokonaisuuksien sekä tärkeimpien huomioiden analysointia.

Litteroidut haastattelut tulostettiin ja ne luettiin haastattelujärjestyksessä. Tämän lisäksi haastattelut kuunneltiin vielä erikseen läpi. Materiaalit tulostettiin, jotta aineiston analysointia varten voitiin tehdä merkintöjä tekstiin ja haastatteluiden reunoille. Kun aineistoon oltiin tutustuttu lukemalla ja kuuntelemalla analysointi helpottui kun aineisto tuli tutuksi. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 80 sivua ja nauhoitettua ääntä 5 tuntia 38 minuuttia.

Analysointivaiheessa haastatteluaineistoista etsittiin aiheita, jotka nousivat toistuvasti esiin ja jotka olivat merkittäviä tutkimuskysymyksen kannalta. Nämä merkattiin tulostettuihin aineistoihin marginaaliin ja tärkeimmät sanat ympyröitiin, jotta ne erottuvat tekstistä. Aineistoja lukiessa marginaaliin kirjoitettiin myös muita huomioita, joita aineistosta havaittiin. Kun merkinnät oltiin kirjattu jokaiseen haastatteluun oli seuraava vaihe muistiinpanojen ja merkintöjen kirjoittaminen tietokoneelle. Tätä varten kirjattiin uudelle tiedostolle haastattelu-teemoja mukailten teemajaot, jotka olivat selkiytyneet haastatteluiden käsittelyn myötä. Havainnot kirjoitettiin jokaisesta haastattelusta erilliselle tiedostolle, jonka jälkeen havainnot lajiteltiin oikeiden teemojen alle. Havainnot yhdisteltiin tekstiksi ja lopulta analyysin tulokset siirrettiin varsinaiseen tutkimukseen. Siir-

tovaiheessa otsikointia muotoiltiin, jotta ne kuvaisivat mahdollisimman tarkasti ja kattavasti käsiteltyjä aiheita.

6. TULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään haastatteluiden tulokset. Alkuun tarkastellaan osallistujien odotuksia ja tavoitteita, minkä jälkeen käsitellään mentorointisuhteessa oppimista. Mentorointisuhteessa tapahtuu oppimista laaja-alaisesti ja haastatteluilla oli haastavaa tunnistaa ja nimetä kaikkea oppimaansa, vaikka he tunsivat oppineensa. Oppimisen käsittelyn jälkeen perehdytään mentoroinnin tukemiseen. Tällöin tarkastellaan haastatteluissa ilmenneitä tarpeita, toiveita ja ideoita, joita haastatellut kokemustensa pohjalta halusivat mentorointiohjelmaan osallistumisestaan tuoda ilmi.

6.1. Osallistujien odotukset

Odotukset mentorointisuhdetta kohtaan luovat pohjan mentorointisuhteelle. Odotusten perusteella rakennetaan tavoitteet, jotka ovat tavoitteellisen ja tulokellisuuden pyrkivän mentoroinnin ydin. Mentorointisuhteen alussa on tärkeää keskustella suhteeseen kohdistuvista odotuksista ja toiveista, sillä nämä vaikuttavat muun muassa parinvalintaan. Useiden tutkijoiden mukaan osallistujien odotukset ja toiveet parivalinnassa on syytä huomioida, sillä nämä vaikuttavat suhteeseen sitoutumiseen ja suhteesta saatavaan tuen laatuun (Viator 1999; Allen ym. 2006; Menges 2016). Tarjoamalla koulutusta ennen mentoroinnin alkua voidaan osallistujia auttaa asettamaan oikeanlaiset odotukset suhteelle, selvittää tavoitteita ja suhteenlaatua (Allen ym. 2006).

6.1.1 Aktoreiden odotukset

Odotukset aktoreiden joukossa vaihtelivat selkeistä odotuksista ja toiveista jopa tietämättömyyden sekä avoimin mielin odottaviin tunteisiin. Erilaiset odotukset johtuivat todennäköisesti osittain aktoreiden erilaisesta kokemuspohjasta mentoroinnista sekä heidän omasta aktiivisuudestaan mentorointiohjelmaan osallistumiseen.

Kaksi aktoreista kertoi saaneensa sähköposti-ilmoituksen, jossa heille oltiin kerrottu valinnasta aktoriksi. Ennen tätä ei kummallekaan oltu asiasta kerrottu tai heidän halukkuuttaan osallistumiseen ei oltu kysytty.

”Tuli vaan semmoinen viesti, että sinut on ilmoitettu aktoriksi. Siinä vaiheessa piti vähän googlettaa, mitä se tämmönen tarkoittaa. Et ei mulla sillä hetkellä ollut...odotuksia tai en mä oikeen ollut perilläkään, että mitä se tarkoittaa.” (A1, 31 – 40 vuotta)

Molemmat nostivatkin tämän oleelliseksi kehityskohteeksi ja toivat asian haastatteluissaan useassa kohdassa ilmi. Vaarana on, että henkilöt jotka tuntevat olevansa pakotettuja suhteeseen voivat olla välinpitämättömiä tai vähemmän motivoituneita ohjelmaa kohtaan (Allen ym. 2006). Kyseiset aktorit kuitenkin olivat erittäin tyytyväisiä mentorointiin osallistumiseensa ja kommentoivat, että olisivat osallistuneet ohjelmaan myös kysyttäessä. Mentorointisuhteen onnistumisen kannalta on tärkeää, että mentori ja aktori ovat suhteessa vapaaehtoisesti (Arnold 1997: 87).

Aktori A4 painottaa, että aktorin on oltava suhteeseen vapaaehtoinen. Hänen mielestään ohjelmaa tulisi mainostaa mahdollisimman vähän, jotta vain todellisesti mukaan haluavat löytäisivät tiensä mentorointiin. Tätä vastoin aktori A2 puolestaan kaipaisi ohjelmalle lisää mainostusta, jotta ihmisten tietoisuus mentoroinnin mahdollisuuksista nousisi.

...”tää on ehkä ihan kärkipäässä semmoinen mihin pitäisi olla mitään avointa. Tähän pitäisi ihmisten haluta ilman, että siihen esimies törkkää tai houkuttelee.” (A4, 31 – 40 vuotta)

Aktorit nostivat odotuksissaan esille kokemuksesta oppimisen, odottivat saavansa vinkkejä tai näkemyksiä arkityössä ilmeneviin tilanteisiin ja haasteellisiin. Mentorista toivottiin löytyvän myös puolueeton keskustelukumppani, jonka kanssa voisi keskustella uraan ja työhön liittyvistä asioista luottamuksellisesti. Aktori A4 piti erityisen tärkeänä saada kuulla kokemuksia ja vinkkejä toimintatapoihin nimenomaisesti toimeksiantajayrityksessä pitkään toimineelta mentorilta. Myös muut aktorit odottivat oppivansa lisää parhaista toimintatavoista toimeksiantajayrityksessä, ja siitä kuinka tilanteita ja asioita tulisi johtaa, jotta ne edistyisivät halutulla tavalla. Näitä aiheita voisi yleisesti nimittää ter-

millä tilanteiden johtaminen. Yksittäisenä ilmiönä odotuksissa nousi erityisen vahvasti esille: taito vaikuttaa ihmisiin.

Aktori A3 kertoi odottaneensa saavansa mentoroinnista näkemyksiä siihen, miten voi vaikuttaa ihmisiin ja miten johtaa monitahoisessa toimintakentässä. Tämän lisäksi odotuksissa oli saada lisänäkemystä esimies- ja johtamistyöhön. Aktoreista jokainen mainitsi käsitelleensä suhteen aikana esimiestyöhön liittyviä asioita, johon pitkän työkokemuksen omaavilla mentoreilla odotettiin olevan näkemystä.

Aktorit odottivat saavansa perspektiiviä mentorilta siihen, kuinka asioita katsotaan niin sanotusti ylemmältä taholta. Yksittäiset ihmiset tarkkailevat aina asioita ja tilanteita omasta näkökulmastaan, joten kolme aktoria nimesi laajemman perspektiivin ymmärtämisen yhdeksi odotuksen aiheistaan.

6.1.2. Mentoreiden odotukset

Yleisesti odotukset ohjelmaa kohtaan olivat positiivisia mentoreiden keskuudessa. Mentoreista kolmella ja oli aiempaa kokemusta mentoroinnista, joten heidän odotuksiinsa vaikuttaa myös aiemmat kokemukset. Mentori M4 kommentoi odottaneensa mentorointiohjelmaa jo useamman vuoden.

”Siis mä oon toivonut, että tällainen tulisi. Lähinnä noille tuleville kyvyille eli aktoreille. Niitä olis täällä kyllä aika monta.” (M4, 41 – 50 vuotta)

Odotuksissa nousi esille mentoreiden halu tulla haastetuksi aktoreiden suunnalta, halu oppia tuntemaan nuoremman sukupolven edustaja ja ymmärtää tämän ajatusmaailmaa. Näin ollen mentorit odottivat oppivansa aktoriltaan. Mentorit kokivat myös mahdollisuuden päästä jakamaan kokemuksiaan tärkeänä. Juuselan ym. (2000: 33) mukaan mentorit hyötyvät siitä, kun he pääsevät jakamaan tietoaan ja oppejaan aktoreilleen. Oppien ja kokemuksen jakamisen lisäksi myös heidän aiemmat mentorointisuhteensa heijastuivat odotuksiin.

”Jos ja kun siinä pystyy jakamaan sitä omaa kokemusta niin sehän se tietysti on se mitä odottaa. Siitä on itse saanut myös paljon siitä...Tietysti sitten myös se, että voi oppia itse. Kyllähän tässä on sukupolven tai sukupolvien ero. ” (M4, 41 – 50 vuotta)

Mentori M2 puolestaan koki, että osallistumalla ohjelmaan hän voi olla hyödyksi muille ja päätti osallistua ilman omia intressejä tai odotuksia. Poutiaisen ym. (1999: 74) mukaan jo itsessään mentorina toimiminen on hyvä tapa osoittaa kiinnostustaan nuorempien kollegoiden kehittymisestä omaa kokemusta ja aikaa tarjoamalla.

”Minua pyydettiin ja koin, että voin tuottaa lisäarvoa jollekin ihmiselle ja firmalle.” (M2, 31 – 40 vuotta)

Mentoroinnin odotettiin olevan myös tervetullut vaihtelu arkirutiineihin. Mentori M1 kertoo lähteneensä mukaan, sillä hänestä on mielenkiintoista kuulla millaisia haasteita ihmisillä on. Hän odotti, että pääsee ratkaisemaan näitä yhdessä aktorinsa kanssa, eli hänellä oli halu auttaa aktoria.

”Kun sä jumitat siinä oman yksikön asioiden kanssa 250 työpäivää 20 vuotta, niin kyllä sitä voi 2 tuntia sitten kuunnella jonkin muunkin yksikön ja toisen henkilön asioita.” (M1, 41 – 50 vuotta)

Mentorit odottivat uuteen ihmiseen tutustumista, jonka he kokivat omaa suhdeverkostoaan rikastuttavana tekijänä. Erityisesti mentorit M2 ja M3 odottivat, että saavat aktorikseen nuoren ja terävän ammattilaisen, joka haluaa haastaa heitä ja kehittyä. Tärkeäksi koettiin myös tilaisuus saada keskustella nuoren potentiaalisen henkilön kanssa ilman esimies-alainen -asetelmaa.

Mentori M2 pohjasi odotuksensa aiempiin kokemuksiinsa aktorina olosta. Vaikka hän kokemustensa myötä osasi olettaa, mitä mentoroinnilta odottaa yllättyi hän silti positiivisesti.

”Ja tietysti ajatteli, kun on nähnyt aktorin silmin tämän tilanteen, et ehkä tässä ei oo niin paljon sille mentorille. Mut kyllä tässä yllättävän paljon oli, et se ehkä yllätti.” (M2, 31 – 40 vuotta)

6.2. Tavoitteet mentoroinnille

Yritykset järjestävät mentorointiohjelmaa kehittääkseen henkilöstönsä henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. Kaikki mentorointisuhteet eivät kuitenkaan onnistu täyttämään näitä niille asetettuja tavoitteita. (Menges 2016.) Ta-

voitteet antavat mentorointisuhteelle suunnan ja päämäärän. Ilman tavoitteita tarkoituksellisen kehittymisen seuraaminen on hyvin haasteellista, eikä tällöin suhteen lopputuloksissa ole ennakoitavuutta. Tavoitteet luovat sekä mentorille että aktorille selkeyttä suhteen laadusta, sekä siitä miksi suhde ylipäänsä on kannattava. Hovila ym. (2006: 65) nimeää tavoitteiden puutteen yhdeksi tyypillisimmistä virheistä yrityksissä tapahtuvassa mentoroinnissa.

6.2.1. Aktoreiden tavoitteet

Mentoroinnille asetetut tavoitteet vaihtelivat aktoreiden keskuudessa. Tavoitteiden asetantaan vaikutti aktorin aiempi kokemus mentorointisuhteesta, sekä aktorin sen hetkisen uranvaiheen myötä nousevat kiinnostuksen kohteet. Yhteistä kaikissa oli uraan ja urakehitykseen liittyvät tavoitteet, mutta eroavaisuuksia oli tavoitteiden luonteissa. Aktori A2 oli päättänyt rakentaa mentorointisuhteensa hyvin kapean tavoitteen mukaisesti, kun taas aktori A3 ja aktori A4 hakivat mentoroinnilla kehitystä laajempaan toimikenttään.

Tavoitteiden luonnissa on tärkeää, että aktori ja mentori ovat tavoitteista yksimielisiä. Arnoldin (1997: 89) mukaan samanlaisten tavoitteiden huomioiminen parinvalinnassa on jopa samanlaisia persoonallisuuksia tärkeämpää. Aktori A3 kohtasi näkemysongelman kirjatessaan tavoitteita, sillä mentori kannatti pitkänaikavälin tavoitteita, kun aktori toivoi tekevänsä tavoitteita myös lyhyelle aikavälille.

”Siitä tuli vähän sellainen et no mä kirjoitan näitä 5 vuoden taskeja kun mä olisin halunnut tehdä niitä pienempiä.” (A3, 41 – 50 vuotta)

Aktori A4 kertoi etsineensä mentoroinnista erityisesti uutta näkökulmaa itsensä kehittämiseen. Hän totesi tavoitteidensa olleen luotuja nimenomaisesti hänen toimeksiantajayrityksessä olevan uran kannalta. Tavoitteet olivat siis osittain asetettu mentorin kokemustausta huomioiden.

”Et kyllä mä halusin sitä itsensä kehittämistäkin siinä, mutta kyllä – se oli tällainen täsmäisku, et nyt kun on (toimeksiantajayrityksen) kaveri siinä joka on puolet kokeneempi ja haluaa kertoa niin ehkä mä halusin sit enemmän käyttää sitä – et oppisi niin kuin talon tavoille.” (A4, 31 – 40 vuotta)

Aktori A2 puolestaan valmistautui positioon, jota hänellä ei vielä mentoroinnin aikana ollut. Tämä osoittautui tavoitteiden kannalta haasteelliseksi, koska ky-

seessä oli tulevaisuuteen valmistautuminen ei hän konkreettisesti päässyt kokeilemaan mentoroinnissa saamiaan oppeja välittömästi. Tavoitteiden saavuttamista hankaloittivat siis ulkoiset olosuhteet.

Myös aktori A1 totesi ulkoisten olosuhteiden vaikuttaneen hänen tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden konkreettisuus ei tässä tapauksessa ollut hyve, sillä ulkopuoliset organisaatiomuutoksiin liittyvät muuttujat estivät lopulta suunnitelmien toteuttamisen.

6.2.2. Tavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteiden määrittely mentorin kanssa antoi mentoroinnille alusta alkaen selkeän kulkusuunnan, jolloin tapaamisille rakentui tarkoitus. Selkeät tavoitteet myös helpottivat tavoitteiden kehittymisen seuraamista. Suhteen tavoitteellisuudessa korostuu aktorin aktiivisuus oman kehittymisensä edistämiseksi. Aktori A4 mukaan myös tapaamisiin asennoitumisella on merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa.

”Et jos menee tapaamiseen vähän sellaisella mentaliteetilla että menis yliopistoon luennolle, niin se on ehkä sitten se väärä.” (A4, 31 – 40 vuotta)

Mentorin kokemus auttoi aktoreita saavuttamaan työuraan liittyviä tavoitteita. Erityisen hyödyllistä aktori A1 mukaan oli kun mentori pystyi kertomaan omia kokemuksiaan vastaavanlaisista tilanteista, mikä vahvisti aktorin oppimista. Aktorin A2 kokemuksen mukaan keskustelun välittömyys ja luottamuksellisuus olivat suurimmat tavoitteiden saavuttamista helpottaneet piirteet suhteessa.

Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on hyvä, mikäli tavoitteet ovat konkreettisia, jolloin niiden edistymistä voidaan seurata. Mentoroinnissa tapahtuvaa kehitystä on haasteellista mitata numeerisesti, sillä mentoroinnissa tavoiteltava kehittyminen liittyy usein henkiseen ja ammatilliseen kasvuun sekä toiminnan, käytöksen tai ajattelun muutokseen. Mentoroinnissa tavoitteet ovat tyypillisesti pitkänaikavälin tavoitteita, jolloin tavoitteiden pilkkominen pienempiin välitavoitteisiin helpottaa kehityksen seuraamista.

Suurin osa aktoreista myönsi, että tavoitteiden saavuttamista vaikeutti itsekurin puute. He uskoivat, että valvonnan kautta he olisivat nähneet enemmän vaivaa myös suhteen kehittymisen seuraamisessa. Aktori A3 totesi, ettei osallistujan

näkökulmasta katsottuna ohjelmassa ollut paljon kontrollointia vaikka siltä voi vaikuttaa järjestäjäpuolelta.

Mentorit M1 ja M3 näkevät, että on hyvä jos aktori jatkaa mentoroinnin jälkeen omillaan. Tällöin heidän mielestään yksi tavoite on saavutettu, kun haastavimmat kysymykset ja ongelmat on saatu ratkaistua ja aktori kykenee jatkamaan omin avuin eteenpäin. Mentori M2 puolestaan koki, että hyvää ja hedelmällistä suhdetta voi molempien niin halutessa jatkaa jossain muodoissa vaikka läpi uran kestäväksi suhteeksi.

6.3. Mentoroinnissa oppiminen

Jokainen haastatelluista kertoi, että eräänä aiheena mentoroinnissa oli käsitelty toimintatapoja toimeksiantajayrityksessä. Toinen paljon käsitelty aihe oli vaikuttaminen ja asioiden eteenpäin vieminen. Toimintatapojen oppimisen myötä voidaan helpottaa henkilön yritykseen kotiutumista. Mentori M1 kertoi, että toimintatapojen käsittely ja pohdiskelu oli helpottanut hänen aktorinsa kotiutumista toimeksiantajayritykseen. Tällöin mentori kykeni selittämään miksi ihmiset toimivat talossa kuten toimivat. Organisaatiokulttuuri ohjaa ihmisten käyttäytymistä, joka hiljaisen tiedon tavoin on selvää ja luontevaa kulttuurin osallisille, mutta ulkopuolisille voi organisaationjäsenten käyttäytymistä olla vaikeaa ymmärtää. Ymmärryksen lisääntyminen helpottaa aktorin juurtumista osaksi yhteisöä.

Mentorit kommentoivat, että suhde oli ollut myös heille hyödyllinen ja avartava. Parhaimmin mentorit kokivat oppineensa, kun aktori oli haastanut heitä, jolloin he itse myös joutuivat ajattelemaan ja perustelevaan asioita syvällisemmin. Mentori M3 jopa kertoi yllättyneensä positiivisesti, kuinka paljon mentorina suhteessa voi hyötyä. Hän oli aiemmin toiminut aktorina ja kertoi silti yllättyneensä positiivisesti mentorina olemisen hyödyistä. Jokainen mentori kertoi saaneensa näkemyksiä aktorilta, jotka parhaimmillaan herättävät ja avartavat mentorin ajattelua.

Mikäli parit tulevat eri yksiköistä, oppivat he tällöin myös käytänteitä toisista yksiköistä. Tämän koettiin olevan etenkin mentoreiden keskuudessa erittäin

suuri anti. Tällöin mentoroinnissa on myös yksiköitä yhdistävä vaikutus, kun parit oppivat toisten yksiköiden toimintatavoista, ongelmista ja tehdyistä ratkaisuksista. Toimintatapojen benchmarkkaus ja muiden haasteista oppiminen kiinnostivat mentoreita, joiden mielestä aktoreiden haasteiden kuuleminen oli heille silmiä avaavaa.

Eri yksiköistä tuleva pari myös luo suhteen molemmille osapuolille hyödyllistä etäisyyttä, jonka turvin suhteessa voidaan käsitellä myös arempiakin aiheita pelkäämättä, että asiat vaikuttaisivat työyhteisöön.

...on ehkä parempikin, että se ei oo henkilö joka raportoi sulle tai porrasta alempana. Et se voi olla parempikin et se on toisesta yksiköstä kokonaan.— Saa vähän etäisyyttä siihen ja ehkä vähän avoimuuttakin enemmän. Et ne mitkä toimii ja mitkä ei toimi, niin ne pystyy paljon avoimemmin kertomaan. (M3, 41 – 50 vuotta)

Mentoroinnissa parit oppivat tuntemaan uuden ihmisen, joten osallistuessaan ohjelmaan kasvaa heidän suhdeverkostonsa automaattisesti. Tätä piirrettä erityisesti mentorit arvostivat. He korostivat sitä, että mentorointiohjelmaan valitut henkilöt ovat erittäin potentiaalisia henkilöitä, jotka tulevat tulevaisuudessa vastaan. Uuteen ihmiseen tutustuminen on tärkeää yhä enemmän verkostoihin perustuvassa työyhteisössä, joten mentoroinnin kautta luodut suhteet voivat olla vielä tulevaisuudessa erittäin arvokkaita.

Arnold (1997: 87) korostaa mentoroinnilla olevan positiivinen vaikutus aktorin suhdeverkostoihin, mutta mentorin suhdeverkoston kasvamista ei aiemmissa tutkimuksissa ole korostettu. Erityisesti kun on kyseessä yrityksen sisäinen mentorointiohjelma, on suhdeverkoston kasvaminen kuitenkin erittäin oleellinen ja tervetullut ilmiö niin aktoreille kuin mentoreillekin. Tutkimuksessa mentorit korostivat uuden ihmisen tuntemisen tärkeyttä enemmän kuin aktorit. Ojala (2008: 51) korostaa suhdeverkkojen, yhteyksien ja kontaktien muihin osaajiin olevan oleellinen osa tämän päivän osaamista. Asiantuntijuus on yhä enenemissä määrin yhteistyötä, tiimityötä ja verkostoitumista toisten asiantuntijoiden ja osaajien kautta. Osaaminen ja asiantuntijuus ovat hajautuneet, jolloin yhteistyö ja verkostot auttavat osaamisen vahvistamisessa. (Ojala 2008: 51.)

Yleisesti on tunnistettu, että opettaessa toista oppii myös itse. Tämä ilmiö näkyy myös mentoroinnissa ja erityisesti mentoreiden oppimisessa. Haastatelluille

mentoreille oli vaikeaa nimetä mitä he olivat oppineet. Eräs selitys ilmiölle on hiljaisen tiedon vahva osallisuus mentoroinnissa, minkä vuoksi asioiden nimeäminen ja konkretisoiminen on vaikeaa. Kuitenkin vastauksista selkeästi osoittautui, että myös mentorit kokivat oppineensa.

”Paras keino oppia itseään opettaa toista. Silloin kun neuvoa häntä vaikka jonkun organisaatio uudistuksen miettimisessä niin siinä joutuu vähän heijastelemaan niitä omia kokemuksiaan ja miettimään myös omalta osaltaan asiaa, et kyllä siitä jää käteen.” (M2, 31 – 40 vuotta)

Mentori M2 huomauttaa, että mentoroinnista hyötyvät välillisesti myös mentoreiden mahdolliset alaiset. Mentoroinnin perustuessa mentori-aktorisuhteeseen voi mentori harjoitella suhteessa erilaisten valmentamismetodien kuten valmentavan johtajuuden käyttöä. Mentorointisuhteessa uusien valmennuskeinojen harjoittelu on turvallista, sillä tällöin mentorilla ei ole samanlaista onnistumispainetta, kuten esimies-alaisuudessa. Mentori M2 korostaa, että mentorointisuhteessa ei johtajuuden näkökulmasta voi epäonnistua, sillä kyseessä ei ole johtamistilanne. Mentorit voivatkin oppia suhteessa paremmat valmiudet antaa tukea myös omille alaisilleen. Näin ollen mentorointi on yksi keino myös kehittää mentorin esimiestaitoja.

Mentorin M3 kokemuksen mukaan mentorointi on ohjelma, joka lisää kykyä ajatella laajemmin sekä kykyä erottaa mikä on oleellista. Suhde kasvattaa laajempia ajattelunvalmiuksia monipuolistuvien näkökulmien myötä. Myös Juusela (2006: 7–10) korostaa, että mentoroinnin yksi päämäärä onkin juuri osaamisen, moniulotteinen kokemuksen ja näkemysten jakaminen.

”Tää mentorointi on kuitenkin sellainen ohjelma, joka kasvattaa kypsempää ajattelua. Et voi sanoa että nuorena sitä singahtelee sinne sun tänne, mut sitte tällöinen seniorimpi kaveri on kertonut vähän kuinka tää (toimeksiantajayrityksen) maailma toimii, kuinka asiat etenee ja mihinkä pitäis pistää paukkuja.” (M3, 41 – 50 vuotta)

Toisaalta myös mentorit kommentoivat saaneensa uusia näkemyksiä ja ajatuksia aktoriltaan. Nuorempi aktori edustaa eri sukupolvea, mikä heijastuu ajattelutapoihin. Mentori voi keskusteluista oppia ymmärtämään nuoremman sukupolven ajattelutapoja, mikä rikastuttaa mentorin näkemyksiä.

”Ehkä sitä kuitenkin ymmärtää vähän paremmin tuota seuraavaa sukupolvea. Kyllä siinä tuli sellaisia näkemyksiä, jotka vähän niin kuin herätti.” (M4, 41 – 50 vuotta)

6.4. Tärkeät elementit tuloksellisen mentoroinnin varmistamisessa

Mentoroinnin onnistumisella tarkoitetaan tässä pro gradu -tutkimuksessa mentoroinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Onkin hyvä huomata, että aktori saattaa kokea suhteen olleen onnistunut, vaikka tavoitteita ei saavuteta. Näin ollen suhde on kuitenkin epäonnistunut tavoitteissaan. Tällöin keskustelu on usein keskustelu on liikkunut jutustelun tasolla ilman konkreettista päämäärää ja aiheena on voinut olla esimerkiksi aktorin yksityiselämä. Onnistumisen kannalta on siis oleellista, että mentorointisuhteen tulee keskittyä aktorin kehittymiseen ja oppimiseen työkontekstissa. (Viitala 2005: 368.) Yrityksen kannalta tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää. Tässä kappaleessa käsitellään elementtejä, joita mentorointiohjelmassa on tärkeää ottaa huomioon tavoitteiden saavuttamiseksi.

6.4.1. Yhteiset tapaamiset

Osallistujille ensimmäinen tapaaminen on tärkeä. Haastatteluiden mielestä tärkeintä on käydä läpi, mitä mentorointi on ja mitä se ei ole.

”Se on varmaan kriittisin mitä siellä pitää käydä läpi – tai siitä ei saa kumpikaan hirveesti mitään irti. Et se on varmaan oikeesti se tärkein et mitä se mentorointi on ja mitä se ei ole.” (M3, 41 – 50 vuotta)

Tämän myötä suhteen odotusarvot muotoutuvat oikeanlaisiksi ja tavoitteista voidaan tehdä realistisia. Erityisesti aktorit toivoivat, että tavoitteet oltaisiin käyty yhdessä läpi ensimmäisessä tapaamisessa. Tavoitteiden tarkastus ohjelman järjestäjän puolesta olisi tuonut pareille kaivatun lisävahvistuksen, että suunta suhteelle on kannattava. Aktori A1 kertoi, ettei päässyt osallistumaan ensimmäiseen tapaamiseen ja olisi tämän vuoksi kaivannut lisätukea suhteen alussa. Myös aktori A3 kertoi, ettei hänen mentorinsa päässyt alkutapaamiseen.

Tällaisissa tapauksissa toivottiin, että järjestäjä voisi tukea ja varmistaa myös heidän perehdyttämisenä mentorointisuhteeseen.

Hyödyllistä alkuvaiheessa on myös käydä läpi mentorointiin soveltuvia aihe-alueita. Tällöin syytä painottaa tarpeeksi laajan aihepiirin valintaa, jotta suhteen monimuotoisia mahdollisuuksia osataan hyödyntää. Aktori A1 kommentoi, että alun tapaamisessa voisi hyödyntää edellisvuosien mentori-aktori paria, joka kertoisi kokemuksistaan ja käsitellyistä aihepiireistä.

Ohjelman alkaessa suoritettavat osallistujille suoritettavat testit koettiin helpoksi puheenaiheeksi suhteen alussa. Palautteiden käsittely helpotti toisen persoonallisuuden tutustumista ja toimi myös hyvänä ponnahduslautana arvoista keskustelemiselle. Arvoista keskusteleminen nousi myös suositeltavana aiheena esille tutustumisvaiheeseen. Tutustuminen toiseen henkilöön ja hänen ajatusmaailmaansa helpottuu, kun ymmärtää mitä henkilö arvostaa.

Välitapaamisen tavoite oli haastatelluille epäselvä. Mentoreiden mielipiteet jakautuivat yhteisten tapaamisten osalta riippuen siitä, oliko mentorilla aiempaa kokemusta mentoroinnista vai ei. Ensi kertaa mentorointiin osallistunut mentori M4 koki yhteiset tapaamiset hyödyllisiksi ja hänen mielestään niitä oli riittävä määrä. Tapaamiset olivat riittävän ytimekkäitä, mutta mentori M4 ilmaisi pettymyksensä siihen, etteivät osallistujat sitoutuneet yhteisiin tapaamisiin. Hänen kokemuksensa mukaan ohjelma tuki suhdetta hyvin ja teki siitä tehokkaamman, mitä se muutoin olisi ollut.

”Joo mun mielestä se oli kyllä tosi hyvä se ohjelma. Ja se on aika tarpeellinen itse asiassa silloin kun sä oot ensimmäistä kertaa mukana tällaisessa.” (M4, 41 – 50 vuotta)

Mentori M4 oli vahvasti ulkopuolisen ohjelmanjärjestäjän käyttämisen kannalla. Hänen mukaansa ohjelma oli hyvin ja osaavasti järjestetty. Hänen mielestään ei ole järkevää toteuttaa ohjelmaa yrityksen sisäisesti kun ulkopuolisella taholla on taito ja työkalut tehdä. Riskinä hän näkee, että ilman ulkopuolista järjestäjää mentorointi voi tulla kalliiksi käytetyn työajan hukkana, mikäli hyötyjä ei saavuteta.

Ulkopuolisen järjestäjätahon mukana oloon suhtautuivat kriittisesti mentorit M1, M2 ja M3, joilla oli aiempaa kokemusta mentoroinnista. Heidän mielestään alkutapaaminen on yhteisistä tapaamisista arvokkain. Mentori M3 oli sitä miel-

tä, että alkutapaamisen lisäksi ei muita tapaamisia ohjelmaan tarvita ja ohjelman lopetus voitaisiin toteuttaa pelkästään kyselylomakkeella. Mentorit M1 ja M2 puolestaan kokivat, että alku- ja lopputapaaminen voidaan järjestää, mutta välitapaaminen on heidän mielestään mentoreille tarpeeton. Myös muutoin yhteisiä tapaamisia kannattanut mentori M4 kommentoi, että välitapaamisen voi mentorin osalta jättää väliin mikäli tämä on aiemmin osallistunut mentorointiin.

Erityisesti kritiikin kohteeksi nousi matkustaminen puolen päivän tapaamisten takia. Yhteensä 3 matkustuspäivää yhteisten mentorointitapaamisten vuoksi on hänen kokemuksensa mukaan liikaa varsinkin, kun yrityksen käytännön mukaisesti näitä varten on anottava matkustusluvat, jotka ovat vaikeasti saatavilla. Mentori M1 ehdottaa, että osallistujien kannalta olisi parempi, mikäli tapaamisia olisi 1 Vaasassa ja 1 Helsingissä.

”Jos mentori on ollut aiemmin mukana tällaisessa vastaavassa niin se menee hyvin pienellä kyllä. Kun sä oot jo kerran käynyt sen prosessin läpi niin eihän sitä tarvi sitten kerrata. Se pystyy se mentori kertomaan sille aktorille mitä meidän pitäisi nyt tehdä tässä.” (M1, 41 – 50 vuotta)

Mentoreista M1, M2 ja M3 pitivät välitapaamista tarpeettomana. Heidän mielestään on kiinnostavaa kuulla mitä muut ovat käsitelleet, mutta tarpeellista se ei ole. Tapaamisen ei koettu tuovan lisäarvoa suhteelle. Kriittisistä kommenteista huolimatta ideana nousi, että mentoreiden roolin omaksumista voisi tukea jos heille järjestettäisiin ”valmennuksen valmennus”, jossa käsiteltäisiin eri tekniikoita, joilla keskustelua voidaan piristää ja kuinka tuoda ajatuksille struktuuria. Toisaalta mentori M3 myöntää, että yhteistapaamiset tuovat ryhmää yhteen ja luovat ohjelmalle tärkeyttä. Mentoreiden M1, M2 ja M3 mielestä aktoreille järjestettävä oma välitapaaminen voisi puolestaan olla hyödyllinen.

”Aktoreille voisi olla hyvä, et he pääsisi keskenään juttelemaan vähän, et mitä he on käynyt läpi ja haastanut. Silloin ehkä se voisi ilmapiirikin olla vähän sellainen avoimempi kun ei ole se mentori siinä vieressä kuuntelemassa.” (M3, 41 – 50 vuotta)

Myös aktorit pitivät yhteisen aktoritapaamisen ajatusta kannatettavana. Toisilta oppiminen, aiheideoiden saaminen ja kokemusten kuuleminen voisi olla hyödyllistä muilta saatavaa oppia. Tällöin myös yhteisesti voitaisiin aktoreiden

kanssa käydä läpi tavoiteasetantaa ja varmistaa jokaisen suhteen eteneminen. Aktori A1 ehdotti, että yhteistapaamisiin voisi suunnitella ohjattua mentoriaktori toimintaa. Varsinkin alkutapaamisessa tämä voisi helpottaa parin tutustumista.

Mengesin (2016) tutkimuksen mukaan parin tapaamiskertojen määrällä on vaikutus aktorin saamaan ura- ja psykologisen tuen määrään eli mitä enemmän tapaamiskertoja on, sitä enemmän aktori saa tukea. Tämän vuoksi on suotavaa, että mentorointiohjelman puitteissa parien tapaamisten määrää kontrolloidaan (Menges 2016). Parin tapaamiskertojen määrää ei kontrolloitu mentorointiohjelmassa. Mentori M1 mukaan 6-10 tapaamiskertaa on ihanteellinen määrä tapaamisia, jotta keskustelua riittää ja asioiden kehittymistä ehditään myös seurata. Toisaalta mentori M2 ehdottaa, että ohjelmassa voisi olla vakioelementtejä, joiden avulla suhteen rakennetta voitaisiin ohjata. Esimerkiksi sovittaisiin tietty määrä tapaamisia, joihin annettaisiin muutama pakollinen aihe käsiteltäväksi.

6.4.2. Suhteen kehittymisen seuranta

Vaihtoehtoisesti haastateltujen mukaan aktoreiden kehittymistä voitaisiin seurata ohjelman järjestäjän ja aktorin välisellä tapaamisella, jossa aktorin kehitysuunnitelma ja mentoroinnin agenda tarkistettaisiin yhdessä. Tapaamisessa olisi mentori M2 mukaan hyvä käydä läpi, kuinka aktorit oppivat tuomaan haluttuihin kehityskohteita paremmin esiin keskusteluissa. Aktoreiden tapaamisessa voisi myös tarkistaa, että aktoreiden valitut aiheet ovat riittävän laajoja. Mentorointia voitaisiin mentoreiden mielestä siis tukea seuraamalla aktorin kehittymistä tarkemmin ja myös vaatimalla aktoreilta suunnitelmallisuutta. Mentori M3 korostaa seurannan olevan hyvästä, vaikka itse ei aktorinsa kanssa sitä suhteen onnistumiseksi tarvinnut. Kuitenkin hänen mielestä seuranta vaikuttaisi positiivisesti ohjelman kokonaislaatuun. Myös mentori M1 totesi, että seuranta parantaisi koko ohjelmassa saavutettavaa tulosten laatua.

”Mun mielestä voisi vaatia jotain väliraporttia tai jotain millä näyttää miten se suunnitelma on toteutunut. Kyllähän sitä täytyy ihmiseltä jotain vaatia, eihän siitä muuten tule mitään. Tai voi tulla, mutta se skaala on sitten niin iso. – Sitten kun vaaditaan niin se taso nousee ylemmäksi sitten kaikkien osalta.” (M1, 41 – 50 vuotta)

”Seuranta on aina hyvästä...Varsinkin jos järjestetään systemaattisesti seuranta niin jollain tasolla varmasti sitten kaikki on niin sanotusti ruodussa.” (M3, 41 – 50 vuotta)

Myös aktorit toivoivat lisäseurantaa mentorointiohjelmaan. Jokainen heistä toivoi, että heidän tekemä mentoroinnin agenda oltaisiin käyty HR:n edustajan, eli ohjelman järjestäjän kanssa läpi. Tällöin he olisivat saaneet varmistuksen suunnitelmalleen ja tavoitteilleen. Myös mentorit toivoivat, että aktoreiden tekemät mentorointiagendat oltaisiin tarkistettu.

...”olisi siinä tilaisuudessa voinut käydä jokaisen päiväkirjan katsomassa, et jos ei saa sellaisia henkilökohtaisia tapaamista aktoreiden kanssa näiden järjestäjien osalta onnistumaan niin sen voisi tehdä siinä välitilaisuudessa. Sellainen vähän niin kuin ohimennen katselmus läpi.” (A1, 31 – 40 vuotta)

Aktoreista kaksi oli tehnyt jonkin asteista kehittymisen seuranta esimerkiksi päiväkirja muodossa, kun kaksi muuta tehnyt muistiinpanoja tapaamisista. Aktorit kuitenkin kaikki totesivat, että suurempi valvonta saisi heidät paneutumaan kehittymisenseurantaan totisemmin. Heidän näkemyksensä oli, että yhteisessä tapaamisessa ohjelman järjestäjät voisivat tarkistaa aktoreiden päiväkirjat, mikä saisi heidät näkemään vaivaa asian eteen. Aktori A1 toivoi, että seuranta varten osallistujille voisi jakaa valmiin pohjan, joka mahdollistaisi tavoitteiden kirjaamisen jouhevasti.

Mielipiteet mentorointiohjelmalle otollisesta pituudesta jakautuivat haastatte luissa. Suurin osa vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että nykyinen ohjelman pituus toimii hyvänä koeaikana, jonka jälkeen mentorointia voi jatkaa halutesaan. Toisaalta myös ohjelmankeston pidennystä ehdotettiin, jolloin tavoitteiden seuraaminen pidemmällä aikavälillä onnistuisi. Kuitenkaan yli vuoden mitaista ohjelmaa ei yksikään ehdottanut.

6.4.3 Aktorin rooli mentorointisuhteessa

Mentori M1 korostaa, että Aktorilla on oltava selkeä kuva siitä, mitä mentoroinnilta haluaa. Aktorin tarpeella (motiivilla) on vaikutus mentoroinnin onnistumiselle, sillä ilman aktorin motiivivia on vaarana, että suhde jää pelkästään ju-

tusteluksi. Tarve mentoroinnille on oltava selvä, jonka lisäksi aktorilla on oltava kysymyksiä vailla vastauksia.

”Tällaiselle ohjelmassa olevalle aktorille, jotta sitä voi ohjata eteenpäin niin hänen täytyy itse tietää mihin suuntaan se nenä oikeastaan näyttääkään.” (M2, 31 – 40 vuotta)

Mentori M4 mukaan mentorointia helpottaa, mikäli aktorilla on ongelma taustalla, johon kaipaa käsittely apua. Päämäärätietoisuus ja tuoreet näkemykset ovat mentoreille tärkeitä piirteitä aktorissa, jotka edes auttavat mentoroinnin onnistumisessa. Mentori M2 mukaan arkojen aiheiden käsittely syventävää suhdetta ja lujentaa luottamusta.

Aktori on suhteen vetäjä, joten hänen on otettava aktiivinen rooli suhteessa. Erityisen tärkeää on, että aktori on halukas kehittymään ja on myös valmis tulemaan haastetuksi. Suhde ja keskustelut syvenevät, mikäli aktori on myös tarpeeksi rohkea ja haastaa mentoriaan. Mentorit kokivat saavansa suhteesta erityisesti silloin, kun aktori oli aloitteellinen, haastoi mentoriaan ja suhtautui innokkaan motivoituneesti suhteeseen. Tällöin parin välille syntyi syviä keskusteluja, joista myös mentori koki rikastuvansa. Hovilan ym. (2006: 77) mukaan molempien osapuolien on hyödyttävä tiedon jakamisesta, jotta he ovat valmiita näkemään vaivaa suhteen eteen. Aktorin on oltava valmis laittamaan itsensä likoon, joten omalta mukavuus alueelta onkin poistuttava, jotta kehitystä voi tapahtua.

”Se pitää olla sellainen luottamuksellinen suhde, et siinä haetaan ennen kaikkea sellaisiin haasteisiin, kasvutarpeisiin, kipupisteisiin – tukea ja apua toisen henkilön kokemuksen kautta.” (M2, 31 – 40 vuotta)

Aktorin on oltava valmistautunut tapaamisiin, jotta mentoroinnista voidaan saada enemmän irti. Riittämätön valmistautuminen tapaamisiin on tunnistettu yhdeksi suhteen epäonnistumiseen johtavaksi tekijäksi (Hovila ym. 2000: 65, Viitala 2005: 368). Aiheiden ja kysymysten pohtiminen etukäteen helpottaa itse keskustelutilannetta, jolloin myös aiheiden kehittyminen syvällisiksi keskusteluiksi mahdollistuu. Mentoreiden mukaan heidän tapaamiseen valmistautumistaan helpottaa, kun aktori lähettää etukäteen tiedon käsiteltävistä aiheista. Mentori M1 kertoo, että valmistautuminen tapahtuu alitajuntaisesti aiheilistan näkemisen jälkeen.

”Se riittää kun edellispäivänä tulee ne listat asioista, mitä hän aikoo käydä läpi. Sitten tavallaan itsekin alitajunnassa sitä alkaa huomaamattaan miettimään niitä aihealueita kun sä näet ne. Sitten – kun asiaa aletaan käsittelemään niin kyllä sä oot jo yön aikana prosessoinut, et mitäs asioita sä nyt haluatkaan tuoda esille.”
(M1, 41 – 50 vuotta)

6.4.4 Mentorin rooli mentorointisuhteessa

Mentorilta vaaditaan rohkeutta kertoa avoimesti, kuinka hän on itse tilanteissa ja urallaan toiminut. Aktori A2 korostaakin, että hyvä mentori tuo esille oman näkemyksensä, mutta on silti avoin ajatusten haastamiselle. Mentorin tulisi olla valmis kyseenalaistamaan omia näkemyksiään, jotta vuorovaikutusta ja keskustelua voi syntyä. Mikäli mentorointi nähdään oppimismahdollisuutena, voi myös mentori rikastua keskusteluista.

”Toisaalta pitäisi myös olla valmis ottamaan itse kritiikkiä vastaan ja ehkä itse olla valmis myös miettimään omia mallejaan. Siitä syntyy sitten se vuorovaikutus ja se vuorovaikutus on sitten sitä parasta antia.” (A3, 41 – 50 vuotta)

Mentori ei tarvitse tietää ratkaisuja tai osata neuvoa aktoria kaikissa asioissa. Onnistuakseen tehtävässään mentorin on tarvittaessa kyettävä myöntämään, mikäli ei tiedä asiasta enempää tai mikäli uskoo jonkun toisen osaavan neuvoa aktoria juuri kyseisessä ongelmassa. Hyödyntämällä suhdeverkostoaan ja neuvomalla aktori seuraavan henkilön luo voi mentori voi auttaa aktoria löytämään avukseen oikeat ihmiset.

Mentorin aktiivisuus voi olla positiivinen asia hiljaisemmalle aktorille, mutta puolestaan aktiivinen aktori voi kokea mentorin yrityksen hallita suhdetta negatiiviseksi. Suhde onkin kahden ihmisen kauppa, joka muotoutuu omanlaisekseen pelisääntöjen ja persoonallisuuksien värittämän yhteistyön kautta. Aktori A4 tiivistäi hyvän mentorin määritelmän lyhyesti mutta kattavasti.

”Hyvä mentori on sellainen, joka adaptoituu siihen aktoriin.” (A4, 31 – 40 vuotta)

Mentori M4 korostaa mentorin vaikutusta suhteen onnistumisessa. Mentorilla on oltava suhteeseen annettavaa ammatillisesti ja myös elämäkokemuksen kautta.

”Et kyllä siinä tietty tällainen senioriteetti on hyöä siinä. Koska siinähan käsitelään muitakin asioita, kun pelkästään vaan sitä ammatillista osuutta. Ja siinä tulee sitten tietysti tärkeäksi tällainen kokemus elämästä ja esimiestyöstä ja muusta.” (M4, 41 – 50 vuotta)

Myös aktorit painottavat mentorin historian vaikutusta suhteen onnistumiseen. Riittävä urakuilu mentorin ja aktorin välillä on aktoreiden vastauksissa eräs tärkein kriteeri mentorille. Tällöin mentorilla koetaan olevan annettavaa aktorille, kun aktorilla on mentorin asemaan vielä selkeästi kurottavaa. Aktori A4 kuitenkin huomauttaa, että urakuilun myötä myös ero ajattelutavoissa kasvaa, joka voi myös osoittautua vaikeudeksi ymmärtää toista.

Aktorin A2 mukaan tärkeää on, että mentori itse luottaa siihen, että hänellä on suhteeseen vaadittavaa näkemystä ja kokemusta. Hovilan ym. (2006: 82) henkilön on kuitenkin itse vaikeaa hahmottaa osaamistaan ja erityisesti hiljaista tietoaan. Osaaminen, joka on hiljaista tietoa, vaatii sosiaalista kanssa käymistä ilmeäkseen (Hovila ym. 2006: 82).

”Hän ekat kaksi kertaa epäröi tai mielti, mitä tarjottavaa hänellä olisi nyt sitten mulle...Et tavallaan siinä edistää tietysti se, että sillä mentorilla on se luottamus ja näkemys sitten siitä, mikä hänen oma arvonsa on tähän keskusteluun.” (A2, 31 – 40 vuotta)

Suhteen osapuolten on hyvä muistaa, ettei heidän tarvitse olla asioita samaa mieltä. Mielenpitemien eroavaisuus voi synnyttää hedelmällisiä keskusteluita ja mielenpitemitä, jonka kautta toisenlaisen näkemyksen ymmärtäminen helpottuu. Mentorin tehtävä ei ole tehdä päätöksiä aktorin puolesta eikä hänen tulisi tuoda omaa näkemystään aktorille ehdottomana totuutena.

”Niin kyllä me sitten aika avoimesti puhuttiin, vaikka ei me edelleenkaan missään nimessä oltu samaa mieltä asioista... Tavallaan ehkä se toi syvyyttä siihen ja itsekin sai näkökulmaa myös muista suunnista ja tää mentorin oli yks.” (A3, 41 – 50 vuotta)

Mentorointisuhde vaatii määrätynlaista aktiivisuutta myös mentorilta. Ei riitä, että mentori on fyysisesti paikalla tapaamisissa vaan hänen on oltava aktiivisesti läsnä toiselle henkilölle. Tämä vaatii mentorilta myös vaivannäköä. Liian kii-reisten ihmisten onkin syytä harkita mentorointiin osallistumista. Aktori A4 kertoi itse todenneensa eräässä mentorointitapaamisessaan mentorin vaikutta-

essa poissaolevalta ja kiireiseltä, että heidän on parempi jatkaa keskustelua toisella kertaa.

*”Venymistähän se vaatii aina ja vaikka ei siinä niin paljon joudu päätänsä vai-
vaamaan tai eforttia laittamaan niin se, että on läsnä sille toiselle ihmiselle niin se
on kuitenkin ihan työtä. – Et se on ymmärrettävä, et se johtaminen ja ihmisten
kanssa toimiminen, se on oikeesti työtä.” (M2, 31 – 40 vuotta)*

6.4.5. Parivalinnan ja parin yhteistoiminnan vaikutus mentoroinnin onnistumiseen

Onnistunut parinvalinta nousee jokaisen haastatellun kommentteissa yhdeksi onnistumisen avaimeksi. Viitala (2005: 368) luettelee henkilökemioiden toimimattomuuden yhdeksi riskitekijäksi suhteen kannalta. Aktori A4 korostaa parinvalinnan pitkälti ratkaisevan suhteen onnistumisen.

*”Hyvällä parin valinnalla se varmistetaan ja huonolla se todennäköisyys onnistua
on pienempi.” (A4, 31 – 40 vuotta)*

Haastatelluista suurin osa oli tyytyväinen pariinsa ja vain muutama ilmaisi halukkuutensa päästä vaikuttamaan parinvalintaan. Allen ym. (2006) mukaan yksi tärkeimmistä huomionaiheista mentorointiohjelmaa kehittäessä on huomioida, että osallistujat mieltävät että heillä on vaikutusta parinvalintaprosessiin. Kuitenkaan ei ole tutkittu, kuinka laajaa vaikutusvaltaa osallistujille tulisi parinvalintaprosessissa antaa. Näin ollen voi siis olla riittävää, että osallistujille annettava mahdollisuus kuvailla esitietolomakkeelle heille tärkeitä mentorin ominaisuuksia loisi riittävän vahvan tunteen siitä, että heillä on vaikutusta parinvalintaan. Cotton ym. (1999) korostaa, että osallistujien mahdollisuus vaikuttaa parinvalintaa on yksi tärkeistä piirteistä, joita mentorointiohjelmassa tulisi huomioida.

Luottamuksellisuus, avoimuus ja kiinnostus toista kohtaan olivat yleisimmin mainittuja perusteluita omaan pariin tyytyväisyyteen. Myös vastapuolen innokkuus suhdetta kohtaan koettiin myönteiseksi ominaisuudeksi parissa. Persoonallisuuksien samanlaisuuden ei sen sijaan koettu olevan tärkeää. Kram (1985) ehdottaa, että parin välinen vetovoima, keskinäinen mieltymys ja samautuminen edesauttavat suhteen kehittymistä ja sen ylläpitoa.

Mahdollisesti parin välillä oleva liiketoiminnallinen ristiriita voi olla suurempi este suhteen toimimiselle kuin henkilökemioiden toimimattomuus. Haastatteluiden mukaan toisen henkilön kanssa toimimista voi harjoitella ja suhteen saada toimimaan, mutta ristiriidat työrooleissa voivat estää suhteen onnistumisen. Toisaalta mentorin ja aktorin toimiminen samalla liiketoiminta-alalla voi johtaa siihen, että mentorointiin varattu aika kuluukin yhteisistä työasioista keskustellessa. Haastatteluiden perusteella ihanteellinen tilanne olisi, mikäli mentorilla on aiempaa kokemusta aktorin työskentely yksiköstä tai tehtävänkuvasta. Kun parinvalinta on uratasoiltaan onnistunut, saavat molemmat osapuolet suhteesta enemmän irti mentorin kyetessä peilaamaan aiheita omaan historiaan ja kokemukseen pohjautuen. Yhteiset taustalähtökohdat helpottavat suhdetta.

Varsinaisen onnistuneen parinmuodostuksen elementteinä haastatteluissa nousi yhteinen historia samankaltaisista tehtävistä tai samankaltainen uraputki. Näin siis esimerkiksi silloin kun mentori on aiemmin ollut vastaavanlaisissa tehtävissä, joissa aktori on. Tällöin mentori koki, että hänellä on annettavaa keskusteluihin ja aiheiden sparraus onnistui näin hyvin. Myös aktorin mukaan yhteinen tausta vaikutti suurelta osin onnistuneeseen parinvalintaan.

”Meillä on koulutushistoria ja kaikki ihan samat, hän on vaan sitten reilu 10 vuotta vanhempi. Hän oli myös taustaltaan samasta yksiköstä – ja tunsikin henkilöitä täältä. Siitä oli sillain helppo hänen neuvoa ja ohjata, että olin kyllä tosi tyytyväinen.” (A1, 31 – 40 vuotta)

Suhteessa onnistuminen vaatii aikaa molemmilta osapuolilta. Kiire oli yleisesti mainittu ongelma, jonka mentorointiparit olivat tapaamisten sopimisessa kohdanneet. Niin ikään Long (1997) on tunnistanut ajanpuutteen yhdeksi merkittävimmistä syistä, miksi mentoroinnin tavoitteita ei saavuteta. Ennen mentorointiin osallistumista onkin tärkeää, että oman ajan riittävyys ja myös ympärillä tapahtuvat muutostekijät huomioidaan. Luonnollista on, että omassa elämässä tai yritysmaailmassa tapahtuvia muutoksia ei voi tietää etukäteen, mutta suositeltavaa on pyrkiä tunnistamaan näiden mahdollinen vaikutus suhteeseen. Aktori A3 kertoi hänen ja mentorinsa kohdanneensa suhteessa ulkoisia ongelmia, jotka olivat vaikuttaneet parin tapaamisten toteutumiseen. Peruuntumiset voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä suhteeseen ja vaikuttaa näin tulosten saavuttamiseen.

”Et kyllä se vaatii aikaa myös. Jos on liian kiire niin ei se vaan kyllä toimi, aina-kaan mulla. Pitää olla vähän sitä aikakapasiteettia, että pääsee lentämään.” (A3, 41 – 50 vuotta)

Aktoreiden valinnassa on mentorin M1 mukaan syytä olla kriittinen. Tämä sen vuoksi, sillä mukaan lähteneet mentorit ovat vapaaehtoisesti mukana, mutta aktorit voivat olla myös ilmoitettu ohjelmaan halukkaiksi osallistujiksi heidän tietämättään. Aktorin on oltava aidosti halukas mentorointisuhteeseen (Viitala 2005: 367). Syytä olisikin varmistaa ja vahvasti ohjata esimiehiä keskustelemaan mentoroinnin vaihtoehdosta mahdollisen aktorikandidaatin kanssa tai esimerkiksi vaatia aktoreilta motivaatiokirje liitteeksi mentorointihakemukseen.

”Mentorointi menee mun mielestä ihan hukkaan jos joku väkisin pistetään puhu-maan asioista, joista hän ei halua puhua.” (A4, 31 – 40 vuotta)

Suurin virhe mentoreiden mielestä on, mikäli henkilö nimetään osallistujaksi mentorointiohjelmaan muiden koulutusvaihtoehtojen korvikkeena. Osallistuji-en valinnassa mentori M1 huomioi esimiehen vastuun valintaprosessissa. Esi-miesten olisi tunnistettava henkilöt, jotka ovat mentoroinnin tarpeessa. Tämä siis edellyttää kuitenkin, että esimiehet ymmärtävät mistä mentoroinnissa on kyse. Myös esimiehen tietämättömyys tai virheelliset odotukset mentoroinnista voivat vaikuttaa siihen, että mentoroinnin tarpeessa olevia henkilöitä ei tavoite-ta. Haastatteluiden mukaan mentorointiin voidaan tuoda HR:n puolesta tunnis-tamalla henkilöitä, jotka ovat mentoroinnin tarpeessa.

Haastatteluissa nousseen mielipiteen mukaisesti oikeiden henkilöiden valinta ohjelmaan on ensisijaisen tärkeää onnistuneen mentoroinnin takaamiseksi. Osallistujien on sitouduttava suhteeseen ja heillä on oltava halu ja into olla mu-kana suhteessa. Heidän on luotava suhteelle tavoitteet sekä raamit, joiden puit-teissa aikovat mentorointia toteuttaa. Mentorointisuhteeseen ei voi pakottaa, koska oppiminen ja ymmärtäminen vaatii motivaation oppia.

Tiedon jakamisen kulttuurin vahvistamisessa mentorointi on oiva työkalu, jon-ka avulla voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen sekä tiedonjakoon suh-tautumiseen. Mentori M2 näkee mentoroinnin mahdollisuutena kehittää koko organisaation tiedon jakamisen kulttuuria. Mentorointi edesauttaa sparrauksen, valmennuksen, näkemyksen hakemisen ja tiedon jakamisen ilmapiirin kehitty-mistä organisaatioon.

Mentori M2 mukaan toimeksiantajaryityksellä on valtavasti osaamista ja näkemystä, jota on arvokasta saada jaetuksi. Volyymiä nostamalla ja kustannuksia karsimalla mentorointi voidaan tuoda osaksi yhä useamman ammattilaisen uraa, jonka kautta positiivinen tiedon jakamisen ja toisten kannustamisen kulttuuri saisi kipinän. Osallistuminen mentorointiin luo positiivisen mahdollisuuden, kun mentorointia saaneet kokevat velvollisuuden palauttaa saamansa avun ja osallistuvat itse uudelleen mukaan mentorin roolissa.

”Ja tietysti se, että koen itse olevani velkaa kun olen itse saanut olla tässä mentorointikuviossa mukana, niin jos on annettavaa ja koetaan, että siitä on hyötyä, niin mielelläni olen mukana.” (M3, 41 – 50 vuotta)

6.4.6. Mentoroinnin etäsuhteen erityispiirteitä

Haastatteluissa esitettiin kriittisiä kommentteja eri paikkakunnilla työskentelevien pariin parivalinnasta. Jyrkimmin kommentoivat ne, joilla oma pari oli ollut samalla paikkakunnalla. Välimatka ja tiukat yrityksen matkustuspolitiikkaan liittyvät matkustusrajoitukset koettiin uhkaksi suhteen hedelmällisyydelle. Heidän kommenteissaan nousi ilmi harmistumisen tunne niiden ohjelmaan osallistujien puolesta, jotka välimatkan vuoksi olivat tavanneet harvemmin. Niin ikään Eby ym. (2005) havaitsivat tutkimuksessaan mentorointiohjelman parannusehdotuksia kysyessä niin mentoreiden kuin aktoreiden ilmoittavan osallistujien maantieteellisen etäisyyden huomioimisen oleelliseksi parannuskohteeksi.

”Se särähtää korvaan, että parit joilla oli toinen henkilö Vaasassa ja toinen Helsingissä ei tavannut niin paljon. Video ei mun mielestä toimi samoin. — Se ei toimi siihen sellaiseen kun oikeesti ruvetaan vääntämään jotain asiaa, joka on oikeesti vähän henkilökohtainenkin asia. Silloin on parempi olla läsnä, että sitä toista ihmistä voi vähän niin kuin hengittää samalla.” (M2, 31 – 40 vuotta)

Haastatteluun osallistuneet, joilla pari oli ollut toisella paikkakunnalla eivät kommentoineet niin kriittisesti paikkakunta kysymykseen. Mentori M3 ilmaisi, että olisi halunnut hyödyntää hyvää suhdetta vielä aktiivisemmin esimerkiksi viikoittaisten lounaiden myötä, mutta totesi kuitenkin tapaamisten järjestyneen hyvin työmatkojen ohessa. Aktori A1 myös totesi, ettei hän kokenut useimmiten videopalavereiden välityksellä tapahtunutta mentorointia huonoksi. Hän kertoi videotapaamisten onnistuneen jouhevasti, kun aktori oli valmistautunut

tapaamiseen huolellisesti. Ajanhallinta videotapaamisissa oli hänen kokemuk-
sensa mukaan parempi.

*...”silloin kun oli kasvotusten niin sitten se monesti rönsyili ohi aihealueit-
ten...kun oltiin videolla niin kyllä se pysyi niin sanotusti paremmin siinä aihees-
sa.” (A1, 31 – 40 vuotta)*

Toisaalta mentori M4 kokemuksen mukaisesti on hyvä keskustella myös muista aiheista, kuten perhe ja harrastukset, jotka eivät agendalla olekaan. Muiden aiheiden käsittely syventää luottamusta ja tekee suhteesta henkilökohtaisemman. Tämä myös tekee keskustelusta välitöntä ja avointa. On siis hyvä huomioida, että tiukasti aiheessa pysyminen ei mentoroinnissa aina ole hyve vaan myös vapaampaa keskustelua on syytä vaalia. Cotton ym. (1999) mukaan ohjelman kautta määräytyvät mentorointiparit tuottavat eniten tuloksia kun suhde on mahdollisimman lähellä epäformaalin mentoroinnin ajatusmaailmaa. Liiallisen virallisuuden myötä suhde voi jäädä pinnalliseksi, eikä tällöin mentoroinnin syvintä hyötyä saavuteta. Tästä syystä osallistujien on suositeltavaa kiinnittää huomiota suhteen dynamiikkaan ja rentoon sekä avoimeen ilmapiiriin tapaami-
sissa.

Välimatkan koettiin olevan haaste, jonka vuoksi haastetullut toivoivat parinva-
linnassa suosittavan samalla paikkakunnalla olevia pareja. Allen ym. (2006) kui-
tenkin huomauttaa, että suhteen laatuun vaikuttaa parin välisten vuorovaiku-
tus menetelmien lisäksi myös tapaamisten väli ja niiden monimuotoisuus. On
siis syytä muistaa, että parin välinen vuorovaikutusmenetelmä ei ole ainut suh-
teen laatuun vaikuttava tekijä. Eri paikkakunnilla työskentely voi myös tuoda
positiivisia elementtejä suhteeseen. Vastauksista onkin havaittavissa, että eri
paikkakunnilta työskennelleet parit saattoivat pitää toisiinsa herkemmin yhtey-
ttä. Tällöin kynnys puhelinsoitolle vaikutti olevan pienempi, jolloin yhteyden-
pito oli parin välillä oli aktiivisempaa.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvun alussa tarkastellaan tutkimuksen alussa määriteltyjä tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen myötä saatuja tuloksia. Johtopäätösten esittelyn myötä tarkastelussa peilataan eroja ja yhteneväisyyksiä aiemmin mentoroinnista tehtyyn tutkimukseen. Tämän jälkeen kappaleessa keskitytään tutkimuksen myötä ilmenneiden käytännön toimenpiteiden suositteluun toimeksiantajayritykselle. Kappaleen lopuksi esitetään havaitut jatkotutkimusmahdollisuudet ja punnitaan tutkimuksen luotettavuus.

7.1. Tutkimuksen tulokset ja aiempi tutkimus

Mentorointi voidaan määritellä tavoitteelliseksi kehityssuhteeksi, jossa oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen välityksellä (Kram 1983). Mentorointi on vuorovaikutussuhteessa tapahtuvaa oppimista, jossa tietotaidot välittyvät eteenpäin. Käytänteenä mentorointi on erittäin vanha, ja kirjallisuudessa määritelmiä termille löytyi useita. Yhtä vakiintunutta määritelmää mentoroinnille ole. Yksinkertaisimmillaan mentorointi on kahden henkilön vuorovaikutusta, jossa kokemukset ja tietotaidot siirtyvät henkilöltä toiselle. Työntekijöiden välisen tietotaidon jakamisen kautta taidot tallentuvat myös yritykseen.

Työn tarkoituksena oli tarkastella yrityksen mahdollisuutta tukea mentorointiohjelman kautta järjestetyn mentorointisuhteen onnistumista. Tutkimuksen aihepiireinä olivat henkilöstön osaamisen kehittäminen, mentorointi, mentorointi yrityksissä, jonka jälkeen siirryttiin varsinaiseen tutkimusosuuteen. Mainittujen teoriakappaleiden jälkeen käsiteltiin tutkimuksen toteuttaminen, tulokset ja tulosten analysointi. Viimeisimpänä tutkimuksessa esiteltiin johtopäätökset. Havaintona tutkimuksessa oli mentoroinnin tuloksellisuuden vaikuttavien seikkojen tunnistaminen toimeksiantajayrityksen mentorointiohjelmassa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, voiko yritys tukea mentorointiprosessia ja auttaa mentoroinnin onnistumista. Yrityksissä järjestettävä mentorointi on muodollista mentorointia, minkä vuoksi tällaisen asetelman luomat lähtökohdat on tärkeää tunnistaa ennen suhteen käynnistymistä. Aiemmat tutkimukset

ovat osoittaneet ristiriitaisia mielipiteitä epämuodollisen ja muodollisen mentoroinnin tehokkuudesta. Corner (2014) korostaa muodollisen mentoroinnin hyötyvän suhteen suunnitelmallisuudesta ja tavoitteellisuudesta kun taas Allen ym. (2006) painottaa epämuodollisen mentoroinnin olevan tehokkaampi, sillä osallistujilla on oma tahto suhteeseen ja parinvalinta on itse tehty. Mentorointiohjelman kannalta on oleellista tunnistaa haasteet, joita epämuodollinen mentorointi asettaa. Tutkimuksen mukaan mentorointiprosessia voidaan tukea tunnistamalla suhteeseen osallistujien lähtökohdat. Tällaisia suhteeseen vaikuttavia lähtökohtia ovat muun muassa osallistujien henkilökohtaisia lähtökohdat, tausta, tulevaisuuden tavoitteet, odotukset mentorointia kohtaan, kokemus mentoroinnista, syy mentoroinnin tarpeeseen ja suhteelle asetettavat tavoitteet.

Tutkimuksen perusteella yhteenvetona voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen sisäisessä mentoroinnissa pääpaino ei ole substanssiosaamisen siirtämisessä vaan kyseisen yrityksen maailmaan kulttuuriin, toimitapoihin ja vaikutuskeinoihin syventymisessä mentorin kokemuksen kautta. Perusteena havainnolle toimivat mentorointiparien aiheiden painotus sekä erilaisten liiketoiminta tai yksikkötaustojen luomat lähtökohdat. Myös Poutiainen ym. (1999: 70) korostaa, että yrityksissä tapahtuvaan mentorointiin sisältyy aina organisatorista oppimista ja yksilön työsuorituksen kehittymistä organisaation kontekstissa, joka auttaa aktoria sisäistämään yrityksen normit ja toimitavat nopeammin. Mentoroinnin avulla siirretään siis oppimisen ja kulttuurin vaikutuksesta syntyttä hiljaista tietoa, jota ei kirjoja lukemalla voi oppia.

Toinen tutkimuskysymys oli, miten yritys voi tukea mentoroinnin tuloksellisuutta. Tutkimuksessa selvisi, että mentorointisuhteen laadulla on suuri merkitys suhteen onnistumiseen. Erityisesti yritysympäristössä tapahtuvassa mentoroinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä onnistunut mentorointi vaatii. Mentoroinnin onnistumisen kannalta on tutkimuksissa tärkeiksi onnistumisen edellytyksiksi nimetty onnistunut parinvalinta, suunnitelmallisuus, ohjaus ja koulutus, tavoitteellisuus, yrityksen tuki suhteelle ja esimiehen hyväksyntä osallistumiselle. Näiden seikkojen voidaan nähdä olevan yrityksen keino vaikuttaa suhteen onnistumiseen.

Toimeksiantajayrityksessä haku mentorointiohjelmaan tapahtuu esimiehen kautta. Henkilö voi itse pyytää lupaa osallistumiselle, mutta hakuprosessin mukaisesti esimies ehdottaa alaistaan mukaan ohjelmaan. Mentorointisuhteen

kannalta käytäntö on hyvä, sillä Viitalan (2005: 366) esimiehen rooli suhteen käynnistäjänä ja hyväksyjänä on tärkeä. Tällöin osallistujilla on tarvittava tuki ja hyväksyntä takana, jotta he kokevat ohjelmaan ja tapaamisiin osallistumisen olevan hyväksyttävää, siitä huolimatta että mentorointi vie aikaa muilta töiltä.

Tutkimuksessa havaittiin, että osallistujat eivät kokeneet ohjelman järjestäjien ohjaavan suhteiden kehittymistä liikaa. Tätä vastoin seuranta koettiin olevan vähän ja sitä toivottiin ohjelmaan lisää. Tutkimuksen mukaan seuranta koetaan hyväksi, sillä se tuo ohjelmaan järjestelmällisyys. Tämän lisäksi osallistujat kokivat seurannan tuovan heille varmuutta siihen, että suhteessa käsitellään oikeita asioita. Myös osallistujat toivovat suhteen onnistuvan, joten he ovat myös valmiita näkemään vaivaa suhteen eteen. Omien toimintatapojen muuttaminen on kuitenkin kiireisen arjen keskellä työlästä ja joskus pienet seuranta-vaatimukset lisäävät jopa osallistujien motivaatiota suhdetta kohtaan. Tutkimuksen tulokset on esitetty tiivistettynä taulukossa 5.

Taulukko 5. Yhteenveto tutkimustuloksista.

Mentorointiohjelma	Osallistujat	Yritys
<ul style="list-style-type: none"> • Osallistujien ennako-odotusten ymmärtäminen • Huolellinen parinvälitys • Selkeät ohjeistukset • Osallistujien seuranta • Yhteisten tapaamisten tavoitteiden selkiyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteen tavoitteellisuus • Sitoutuminen suhteeseen • Aktiivinen osallistuminen • Osallistumisen motivoiva mentorointi • Valmius haastaa ja tulla haastetuksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyväksyntä mentorointiohjelmalle • Tiedon- ja kokemuksen jakamiseen kannustavan ilmapiirin vaaliminen • Esimiesten vastuu alaistensa osaamisen kehittämisestä • Kannustaminen yhteistyöhön yli yksikkörajojen

7.2. Käytännönsuosituksia toimeksiantajayrityksen mentorointiohjelmaan

Ohjelman aloitus

Mentorointisuhteen alun onnistuminen on tärkeää, jotta suhde muotoutuu oikeanlaiseksi ja osallistujat saavat suhteelleen parhaat mahdolliset lähtökohdat. Aktoreiden tekemän mentorointiagendan tarkistus tai puhelinsoitto ennen yhteisiä tapaamisia auttaa tuomaan aktoreille varmuutta suhteen alkuun.

Suhteen aloitus koettiin haastavaksi silloin, kun toinen osapuolista ei ollut käynyt aloitustapaamisessa. Tällöin parille on hyvä tarjota tukea ja varmistaa, että myös toisella osapuolella on suhteelle oikeanlaiset odotusarvot. Mentorointi -termiä käytetään nykyisin monenlaisessa yhteydessä, joten ikään tai uran pituuteen katsomalla ei voida olettaa henkilön tietävän, mitä mentorointi todella vaatii.

Ohjelmaa järjestettäessä on hyvä tarjota ensitapaamiseen pääsemättömille infopaketti, jossa selitetään laajemmin mentoroinnista. Usein diaesityksessä esitetyt diat eivät ole yhtä informatiivisia kuin itse esitys on. Tästä johtuen tulee ensitapaamiseen pääsemättömille olla lisämateriaalia perehtymisen tukena. Harkinnan varaiseksi jää, halutaanko esityksen tärkein osa videoida, jolloin osallistujille voitaisiin jakaa videolinkki perehtymisen tueksi. Infopakettien lisäksi on suositavaa, että aloitustapaamisesta paitsi jääneelle henkilölle soitetaan ja hänen kanssaan keskustellaan mentoroinnista ennen suhteen aloitusta. Tällöin voidaan selventää ennakko-odotuksia ja henkilö saa varmuutta suhteen alkuun.

Yhteiset tapaamiset

Tapaamisten tavoite on tärkeää tuoda selkeästi ilmi, mikäli mentorointiohjelman puitteissa osallistujille järjestetään yhteisiä tapaamisia. Tällöin on tulevaisuutta mietittä, minkä takia yhteinen tapaaminen järjestetään. Tapaamisen tavoitteesta riippuen agendasta on hyvä luoda mahdollisimman avoin, mutta johdonmukainen. Näin voidaan varata aikaa osallistujien esittämille toiveille tai tarjota henkilökohtaista sparrausapua pareille, ja samanaikaisesti säilyttää tapaamisen selkeä tarkoitus.

Yhteisten tapaamisiin osallistuminen voi olla mentoreille turhauttavaa, mikäli he ovat jo aiemmin olleet mentorointisuhteessa tai ohjelmassa. Tämän ongel-

man vuoksi on yhteisiin tapaamisiin hyvä tuoda myös mentoroinnin ulkopuolinen ohjelmanumero, joka mahdollisesti avartaa osallistujien näkemyksiä muista valmennuksen muodoista. Tällaisia aiheita voisivat olla esimerkiksi coaching tai valmentava johtajuus. Yhteisen tapaamisen yhteyteen tuotu koulutusosuus toisi tapaamiseen monipuolisuutta ja lisäisi myös mentoreiden valmiutta osallistua tapaamiseen.

Ohjelman puitteissa on suotavaa pohtia, tulisiko aktoreille tarjota oma yhteinen tapaaminen. Ilman mentoreita järjestettävä tapaaminen voi edistää aktoreiden kykyä oppia toisiltaan. Tällöin heillä on mahdollisuus kuulla muilta osallistujilta vinkkejä mentoroinnin aihepiireihin ja hyvien kokemusten jakaminen helpottuu. Mentorointisuhde on usein aktoreille uudenlainen kehittymistilanne, joten yhteisessä tapaamisessa voitaisiin varmistaa, että aktorit osaavat hyödyntää suhdetta mahdollisimman laajasti. Aktoreiden kannalta yhteinen tapaaminen lisää varmuutta suhteelle, kun ajatustenvaihto vertaisten kanssa mahdollistuu.

Mentorointiparit

Mentoroinnin avulla yksiköiden välistä yhteistoimintaa voidaan edistää. Haastatteluiden perusteella tämä on erittäin tervetullut lisä, mikä voidaan saavuttaa yhdistämällä mentorointipareja eri yksiköistä. Eri yksiköiden välinen mentorointisuhde tuo myös suhteeseen tarvittavaa etäisyyttä, joka puolestaan edesauttaa osallistujien avoimuutta ja syventää keskusteluita. Onnistunut parinvalinta on nimetty useissa tutkimuksissa yhdeksi onnistuneen mentoroinnin kriteeriksi.

Parinvalintaa tehdessä tulee selvittää osallistujien odotukset mentorointisuhdetta kohtaan. Mikäli parin odotukset ovat samanlaiset, on heillä korkeampi todennäköisyys onnistua luomaan molemmille osapuolille antoisa kehityssuhde. Odotuksia ja toiveita kysymällä osallistujille annetaan myös mahdollisuus vaikuttaa parinvalintaan. Tällöin heille on hyvä osoittaa, että heidän toiveensa parivalinnan suhteen tullaan toteuttamaan mahdollisuuksien mukaisesti.

Mikäli parit tulevat eri liiketoimintayksiköistä on luottamuksellisen ja avoimen suhteen rakentaminen parille helpompaa. Tällöin keskusteluiden avoimuus on luontevammin saavutettavissa, kun osallistujat voivat rohkeasti puhua myös asioista, jotka eivät toimi yksikössä halutulla tavalla. Erilaiset yksikkötaustat

luovat suhteeseen kaivattua etäisyyttä osallistujien välille. Taustojen lisäksi on siis erittäin tärkeää huomioida myös osallistujien tämän hetkiset työtehtävät.

Osallistujien tukeminen

Tutkimuksessa selvisi, että mentorointiohjelmaan osallistuneet eivät kokeneet ohjelmanjärjestäjien vaikuttaneen liikaa suhteen kulkuun. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että osallistujat eivät kokeneet seuranta negatiiviseksi. Seurannalla nähtiin olevan positiivinen vaikutus osallistujien tavoitteiden saavuttamiseen. Seurannan kautta nähtiin mahdolliseksi varmistaa jokaisen osallistujan parempi onnistuminen, kuin mitä se ilman seuranta on.

Tutkimuksien mukaan osallistujille osoitettava tuki on tärkeää tuloksien saavuttamisen kannalta. Tukea voidaan osoittaa olemalla läsnä, kannustamalla osallistujia aktiivisesti ja tarjoamalla heille tarvittavaa koulutusta. Suurin vaikuttava tekijä lienee läsnäolon tarve, jota osallistujat kaipaavat. Heille saavat suhteeseen varmuutta siitä, että tuntevat suhteen olevan hallinnassa.

Tutkimuksen mukaan ulkopuolinen tuki on uusille mentorointiin osallistujille tärkeämpää kuin se on vanhoille jo kokeneille. Mikäli osallistujien kokemustaso vaihtelee ryhmässä, on todennäköistä että myös tuen tarpeen määrä vaihtelee. Parempi kuitenkin on tarjota tukea kuin olettaa ettei sitä tarvita, sillä jopa parin kesken tuen tarve voi vaihdella.

Useimmiten suhteessa tukea kaipaava on aktori. Tuen tarve korostuu erityisesti suhteen alussa, mutta myös ajoittainen tavoitteiden saavuttamisen seuranta on aktoreiden mielestä tervetullut lisäys ohjelmaan. Ohjelman järjestäjän vaatima kehittymisen etenemistä kuvaava materiaali kannustaa heitä kiinnittämään huomiota omaan kehittymiseensä ja auttaa aktoreita myös syventymään mentorointisuhteeseen.

Ensimmäistä kertaa mentorointiin osallistuva mentori voi kokea yhteiset tapaamiset tärkeiksi tarkistuspisteiksi suhteen etenemiselle. Tapaamisten avulla voidaan varmistaa, että osallistujien keskittyminen suhteessa säilyy mentoroinnissa eikä pääasiaksi muotoudu aktorin työtehtävien ratkaisu. Muilta mentoreilta saadut kokemukset avartavat mentoreiden näkökulmia ja myös ajatus-tenvaihto voi tuoda mentoreille uusia ajatuksia suhteen monipuolistamiseksi.

7.3. Näkökulmia mentoroinnin laajentamiseen toimeksiantajayrityksessä

Verkkomentorointia kohtaan asenteet ovat kielteiset, mutta kokemukset kuitenkin melko positiivisia. Etämentorointisuhteessa olleet kokivat negatiiviseksi, etteivät voineet hyödyntää mentorointisuhdettaan laajemmin esimerkiksi lounaiden parissa. Kuitenkin tapaamisten kerrottiin onnistuneen hyvin myös tietokoneen välityksellä. Myös tapaamismäärät viittaavat siihen, että myös etämentorointisuhteet toimivat ohjelmassa varsin hyvin.

Tulevaisuudessa mielenkiintoista olisikin tutkia verkkomentoroinnin mahdollisuuksia laajemmin. Erityisesti yritysympäristössä voitaisiin verkkomentoroinnin avulla kasvattaa mentoripoolia huomattavasti, kun maiden rajat eivät rajoita mentorointisuhteen rakentamista. Tällöin toimeksiantajayrityksen kaltaiset globaalit yritykset voivat hyödyntää osaamistaan ja osaamisen jakamista laajemmin, ja tarve yrityksen ulkopuoliseen mentorointiin siirtymiseen vähenee. Globaalisti toimiva mentorointiohjelma mahdollistaa osaamisen jakamisen yli maaraajojen, jolloin myös korkeimmissa asemissa toimiville henkilöille on helpommin löydettävissä sopiva mentori. Mentorin tarve ei katso uran vaihetta tai ikää, vaan sopivan mentorin löytyessä, siitä on hyötyä kaikille.

Vaihtoehtoinen mentorointiohjelman laajentamisen muoto on yrityksen ulkopuolinen mentorointi, jota kohtaan suurin osa tutkimukseen osallistuneista mentoreista osoitti syvää mielenkiintoa. Yrityksen ulkopuolisen mentoroinnin kautta mentoreiden ohjelmaan mukaan saaminen helpottuu, sillä mielenkiinto muiden yritysten toimintaa ja henkilöstöä kohtaan kasvaa. Ulkopuolinen mentori helpottaa parinvalinnan toteuttamista, mikäli henkilölle on muutoin haastavaa löytää yrityksen sisältä sopivaa mentoria. Tällöin myös korkeimmissa asemissa toimiville on helpompi löytää mentori.

Mahdollisia mentoroinnin muotoja ovat myös vertaismentorointi ja ryhmämentorointi. Yritys ympäristössä tapahtuva mentorointi on perinteisesti parimentorointia. Laajasti tunnistetut hyödyt niin vertais- kuin ryhmämentoroinnista kannustavat miettimään niiden mahdollisuuksia myös yritys ympäristössä. Vertaismentoroinnissa esimerkiksi yksiköiden välistä yhteistoimintaa voidaan edistää keräämällä ryhmään eri yksiköiden henkilöitä samankaltaisista työtehtävistä. Tällä tavalla voidaan edistää yrityksen sisäistä tiedonjaonkulttuuria sekä

toisilta oppimista. Ryhmämentorointi puolestaan mahdollistaa mentoroinnin tarjoamisen useammalle aktorille yhtäaikaisesti.

7.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa esiin nousee käsitteet reliaabelius ja validius. Käsitteet ovat alkujaan peräisin kvantitatiivisesti tutkimuksesta, jossa näiden tulkitseminen on helpompaa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Reliaabelius selittää tutkimustulosten toistettavuutta. Hirsjärvi ym. (2000: 186) toteavat, että tutkimus on reliaabeli mikäli kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen. Reliaabelius voidaan myös todeta, mikäli samaa henkilöä tutkittaessa kahdella kerralla saadaan sama tutkimustulos. Ihmistä tutkittaessa on kuitenkin muistettava, että käyttäytyminen muuttuu ajan ja paikan myötä, mikä vaikuttaa myös tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2000: 186.) Tässä tutkimuksessa ihmisten osallisuus tutkimustuloksiin on merkittävä, joka asettaa haasteen tutkimustulosten toistettavuudelle. Etenkin tutkittaessa kokemuksia, on ajalla suuri merkitys ihmisten muistikuviiin tapahtumista. Kuitenkin on todennäköistä, että tutkimustulokset pysyisivät samansuuntaisina ajan vaikutuksesta huolimatta, mutta vastausten tarkkuus ja luotettavuus voi heiketä.

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri haluttua asiaa. On siis mahdollista, että tutkija kuvittelee tutkivansa tiettyä aihetta, mutta mittari mittaa muuta. Tämä ilmenee esimerkiksi väärin ymmärrettyjen kysymysten kautta, jolloin vastauksista ei saada ennalta suunniteltua haluttua tietoa. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan parantaa mahdollisimman tarkkoilla selostuksilla tutkimuksen toteuttamisesta, aineiston tuottamisesta ja tutkimusaineiston hankkimisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 232.) Tässä tutkimuksessa validiutta on pyritty edistämään valitsevalla parhaiden käytötarkoitusta palveleva mittari, jonka avulla mahdollistetaan kysymysten tarkentaminen ja monipuolisten vastausten saanti.

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää jatkuvasti arvioida sen luotettavuutta. Haastattelututkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi haastattelurungon huolellisella valmistamisella, haastatteluiden aikaisella haas-

tatteluiden läpikäynnillä ja litteroimalla haastattelu mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään tarikan mittarin valinnan lisäksi monipuolisilla kuvauksilla tutkimuksen etenemisestä. Tutkimuksen case yrityksen esittelyn kautta on pyritty luomaan lukijalle käsitys haastatteluaineiston kontekstista. Luotettavuutta on pyritty edistämään esimerkiksi kuvailemalla ohjelmaa jonka pohjalta haastattelijat reflektoivat kokemuksiaan ja selittämällä itse haastattelutilanteiden olosuhteita tarkasti. Hirsjärven ym. (2010: 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan selkeä kuvaus tutkimuksen etenemisestä.

7.5. Jatkotutkimus ehdotukset

Mentoroinnin tuloksellisuutta olisi hyödyllistä tutkia yritysympäristössä pitkitäistutkimuksella. Tällöin osallistujien kehittymisen seuraaminen vo antaa viitteitä mentoroinnilla saavutettavasta osaamisen kehittymisestä. Pitkittäistutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi teettämällä kysely tai haastattelu mentoointiohjelmaan osallistuneille ennen ohjelman alkua ja tietyin väliajoin ohjelman jälkeen. Tutkimuksessa voi hyödyntää samankaltaisia kysymyksiä kuin tässä tutkimuksessa on käytetty. Pitkittäistutkimuksen avulla otoskokoa saadaan kasvatettua sekä asenteiden ja kokemusten muutokset ovat helpommin havaittavissa. Kansainvälisesti toteutettuna tutkimuksessa olisi suotavaa tarkkailla myös kulttuurillisia vaikutuksia. Kehittymisen havainnollistaminen tukee mentorointiin osallistuneiden motivaatiota itsensä kehittämiseen.

Tuloksellisuuden mittaamiseksi on kyettävä määrittämään osallistujien lähtötaso, jotta kehittymisen myötä tapahtunut muutos voidaan todeta. Tulevaisuudessa mentoointiohjelman tuloksellisuuden todentamiseksi, on hyödyllistä tutkia eri mittareita, joilla suhteessa tapahtuvaa kehittymistä voitaisiin todentaa.

Verkkomentoroinnin tutkiminen yrityksissä tapahtuvassa mentoroinnissa olisi tarpeellinen lisä tulevaisuuden mentoointitutkimuksissa. Erityisesti yritykset voivat hyötyä verkkomentoroinnin myötä saavutettavista ajallisista ja taloudellisista hyödyistä. Erityisesti verkkomentoroinnin luoma mahdollisuus mento-

rintisuhteiden rakentamiseen yli maiden rajojen tuo globaaleille yrityksille tutkimisen arvoisen mahdollisuuden.

Monipuolisten mentorointitapojen yleistyessä tuovat kansainväliset mentorointiohjelmat tutkimuskentälle uutta tutkittavaa. Yritysten kansainvälisen kasvun ja laajentumisen myötä on luonnollista, että myös oppimismuodot kasvavalla toimikentällä tarvitsevat monipuolisuutta ja uudistumista. Webinaarien ja puhelinkonferenssien yleistyessä on vain ajankysymys, koska kansainväliset koulutusohjelmat löytävät paikkansa yrityksissä. Näin ollen myös kansainvälisesti toteutettavat mentorointiohjelmat ovat mentoroinnin tulevaisuutta, joiden tutkiminen edistää mentoroinnin käytön laajentumista.

Mentorointi on tulevaisuutta, vaikka se muuttaa olomuotoaan ja tulee todennäköisesti keskittymään internetin välityksellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tarve ihmisten koulutukseen, tietojen siirtämiseen ja vertaistukeen ei poistu, vaikka toimintaympäristö maailmassa muuttuu. Muutoksella voi olla päinvastainen vaikutus, jolloin vanhat hyväksi todetut perinteiset oppimismekanismit löytävät taas arvonsa, kun niitä ryhdytään pohtimaan ennakkoluuloitta ja uudesta näkökulmasta. Toistaiseksi mentorointia hyödynnetään yrityksissä vähäisesti ja täyttä hyötyä yritysmaailma ei ole mentoroinnista vielä saanut. Useissa tutkimuksissa on havaittu yrityksissä järjestetyllä mentoroinnilla olleen positiivisia vaikutuksia objektiivisiin uratuloksiin, kuten ylennysten määrään ja palkkaan sekä subjektiivisiin uratuloksiin, kuten työtyytyväisyyteen ja urakehityseen (Menges 2016). Positiiviset tutkimustulokset mentoroinnin hyödyistä kannustavat jatkamaan mentoroinnin monipuolisten mahdollisuuksien tutkimista.

LÄHDELUETTELO

- Aaltola Juhani & Raine Valli (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-458
- Alasuutari Pertti (2007). *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-768-055-4.
- Allen Tammy, Lilian Eby & Elizabeth Lentz (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 91: 567-578.
- Arnold John (1997) *Managing careers into the 21 st century*. Paul Chapman Publishing Ltd. ISBN 13 1-85396-317-9.
- Bergelson Michael (2014). Developing Tomorrow's Leaders: Innovative Approaches to Mentorship. *People & Strategy* 37:2 p.18-22
- Bertone Stefano, Sebastien Chaliés, Marc Durrad & Eric Flavier (2008). Effects of collaborative mentoring on the articulation of training and classroom situations: A case study in the French school system. *Teaching and teacher education* 24:3 p.550-563
- Birchfield Reg (2014). The rise and rise of coaching and mentoring. Published in 2014, management.co.nz. [online] [cited 08.05.2016] Available from internet: URL
<<http://web.a.ebscohost.com/ehost/command/detail?sid=a4cce087-3e25-45a6-81ee-0eddb9b24902%40sessionmgr4002&vid=5&hid=4101>>
- Bloomberk Mark (2014). The Role Of Mentoring. *Physician Executive* 40:2 p.88-90
- Canadian HR Reporter (2004). Anvantages of mentoring. *Canadian HR Reporter*. 17:13 p.7
- Clutterbuck David (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and learning in organizations* 22:4 p.8-10

- Corner, Judy (2014). The fast are eating the slow: mentoring for leadership development as a competitive method. *Industrial & Commercial Training* 46:1 p.29-33
- Cotton John & Ragins Belle (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationship. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84 No. 4 pp. 529-550.
- Cotton John, Janice Miller & Rose Belle Ragins (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of management journal* 43:6. p. 1177-1194
- Douglas Christina (1997) *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, Center for Creative Leadership.
- Dunnett Richard (2012). Mentoring matters. *Director* 65:6 p.50-53
- Ehrich Lisa & Hansford Brian (1999). Mentoring: Pros and Cons for HRM. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*. 37:3
- Gail Lunsford Laura (2011). Psychology of Mentoring: The Case of Talented College Students. *Journal of Advanced Academics* 33:3 p. 474-498
- Gibson Jane & Dana Tesone (2001). E-Mentoring for professional growth. Professional communication conference. [online] [cited 10.10.2014]. Available from internet
<URL:<http://ieeexplore.ieee.org.proxy.tritonia.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&number=971551>>
- Heikkinen Hannu, Hannu Jokinen & Päivi Tynjälä (2010). *Vertaisryhmämentointi työssä oppimisen tukena*. Kustanneosakeyhtiö Tammi. s.200. ISBN: 978-951-31-5752-4.
- Heinlahti Kaisa & Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila (2006). *Mitä tutkimus on? Argumentaation ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus Kirja. ISBN 951-662-932-6.
- Herrgård Tua (2016). Vaasan yliopisto. Luento.
- Hirsjärvi Sinikka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. ISBN 951-26-418-4.

- Hirsjärvi Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu*. Yliopistopaino. ISBN 951-570-458-8.
- Hirsjärvi Sinikka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hovila Hanna & Jussi Okkonen (2006). Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampereen teknillinen yliopisto (TUT) ja Tampereen yliopisto (UTA). Cityoffset Oy. ISBN 952-15-2582-1.
- Juusela Tuulikki, Tuula Lilia & Jari Rinne (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Gummerus Kirjapaino Oy: Yrityskirjat Oy. 211 s. ISBN: 952-9660-31-6
- Juusela Tuulikki (2006). *Mentorointi työyhteisössä - Ajetaanko tandemilla?* Yrityskirjat Oy. s.28. ISBN: 978-951-810-409-7
- Kajasto Anneli, Jussi Onnismaa & Auli Toom (2008). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Kansanvalistusseura: Gummeruksen Kirjapaino Oy. s.359. ISBN 978-951-9140-39-1
- Kallio Jukka (2002). *Pienyrityksen kehittymisen tiet*. Gummerus kirjapaino Oy: Tietosanoma Oy. s.194. ISBN 951-885-192-1
- Kram Kathy (1983). Phases of the Mentor Relationships. *Academy of Management Journal* 26:4 p.608-625
- Kram Kathy (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal* 39:4. p.40
- Kupias Päivi & Matti Salo (2014). *Mentorointi 4.0*. Talentum Media Oy. s.273. ISBN 978-952-14-2315-4.
- Law Ho (2013). *The psychology of Coaching, Mentoring and Learning*. Wiley-Blackwell.
- Long Janette (1997). The Dark Side of Mentoring. *Australian Educational Research*. 24:2.
- Menges Christine (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management*. 41:1.

- Metsämuuronen Jari (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia –sarja 4. Jaabes OÜ. ISBN 952-5372-03-0.
- Myyry Liisa (2008). *Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä : tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille*. [online] [cited 22.05.2016] Available from internet URL:< <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti60.pdf>>
- Ng Pak Tee (2012). Mentoring and coaching educators in the Singapore education system. *International journal of Mentoring and Coaching in Education* 1:1 p.24-35
- Nonaka Ikujiro & Noboru Konno (1998). The concept of “Ba”: Building a Foundation for knowledge creation. *California management review* 40:3 p. 40-54
- Otala Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOY 2008, ISBN: 978-951-0-28831-3.
- Oxford English Dictionary (2014). [online] [cited 22.10.2014] available from internet URL:<<http://www.oed.com.proxy.tritonia.fi/view/Entry/251875?redirectedFrom=mentoring#eid>>
- Paloheimo-Koskipää Liina (2010). *Näin Y-sukupuolvi käyttäytyy työelämässä*. Työterveyslaitos. [online] [cited 5.3.2016] Available from internet URL:<http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_Y_sukupuolvi_kayttaytyy_ty_olaassa.aspx>
- Parsloe Eric & Monika Wray (2000). *Coaching & Mentorskap Praktiska metoder för bättre lärande*. Brain Books AB. ISBN: 91-89250-61-3.
- Poutiainen Mia-Riitta & Sinikka Vanhala (toim.) (1999). *Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. ISSN 0356 – 889x. HeSE print 1999.
- Reisz Scott (2004), Mentoring: A Cost-Effective Retention Tool. *Catalyst*, 2004, pg.42.
- Short Tom William (2014). Workplace mentoring: an old idea with new meaning (part 2). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Vol. 28 Iss 2 pp. 3 – 6.

Soininen Marjaana (1995). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy.
ISBN: 951-29-0587-6

Toimeksiantajayrityksen sisäinen materiaali (2016).

Tuomi Jouni & Anneli Sarajärvi (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 978-951-64-856-6

Viator Ralph (1999). An Analysis of Formal Mentoring Programs and Perceived Barriers to Obtaining a Mentor at Large Public Accounting Firms. Accounting Horizons. Vol 13 No 1. pp.37-53.

Viitala Riitta (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.* Inforviestintä. ISBN: 952-5123-62-6

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

a) Haastattelurunko aktoreille

1. Millaiset odotukset sinulla oli mentoroinnille?
2. Millaisia tavoitteita sinulla oli mentoroinnille? Koitko saavuttaneesi ne?
 - Mikä auttoi ja mikä hankaloitti tavoitteiden saavuttamista?
3. Koitko, että mentorointiparisi oli sinulle sopiva? olisitko itse halunnut vaikuttaa parisi valintaan?
4. Mikä tekee hyvän mentorin?
5. Kuvailisitko, millainen oli tyypillinen mentorointitapaamisenne?
6. Kertoisitko mitä opit mentoroinnissa? Mikä hankaloitti tai edisti oppimistasi?
7. Miten seurasit kehittymistäsi?
8. Koitko tarvitsevasi alkuun lisää ohjeita tai perehdytystä mentorointia varten?
9. Millaista tukea olisit kaivannut mentorointiprosessin aikana?
10. Mikä on tärkeää, että mentoroinnista saadaan paras hyöty irti?
11. Millaisiksi koit koko ryhmän yhteiset tapaamiset yleisesti?
12. Miten mentorointiohjelmaa olisi voinut kehittää?
13. Pitäisikö mentoroinnissa olla koeaika käytössä?
14. Kuvailisitko mitä jäi päällimmäisenä mieleen mentoroinnista?
15. Kertoisitko, onko tekemisessäsi tai ajattelussasi tapahtunut muutosta mentoroinnin myötä?
16. Tuleeko mieleesi muuta, mitä olisi tärkeää huomioida mentorointiin liittyen?

b) Haastattelurunko mentoreille

1. Millaiset odotukset sinulla oli mentoroinnille?
2. Millaisia tavoitteita sinulla oli mentoroinnille? Koitko saavuttaneesi ne?
 - Mikä auttoi ja mikä hankaloitti tavoitteiden saavuttamista?
3. Koitko, että mentorointiparisi oli sinulle sopiva? olisitko itse halunnut vaikuttaa parisi valintaan?
4. Mikä tekee hyvän aktorin?
5. Kuvailisitko, millainen oli tyypillinen mentorointitapaamisenne?
6. Kertoisitko mitä opit mentoroinnissa? Mikä hankaloitti tai edisti oppimistasi?
7. Koitko tarvitsevasi alkuun lisää ohjeita tai perehdytystä mentorointia varten?
8. Millaista tukea olisit kaivannut mentorointiprosessin aikana?
9. Mikä on tärkeää, että mentoroinnista saadaan paras hyöty irti?
10. Millaisiksi koit koko ryhmän yhteiset tapaamiset yleisesti?
11. Millaista ohjelmaa olisit kaivannut yhteisiin tapaamisiin?
12. Miten mentorointiohjelmaa olisi voinut kehittää?
13. Pitäisikö mentoroinnissa olla koeaika käytössä?
14. Kuvailisitko miten hyödyit mentoroinnista ja mitä jäi päällimmäisenä mieleen?
15. Kertoisitko, onko tekemisessäsi tai ajattelussasi tapahtunut muutosta mentoroinnin myötä?
16. Tuleeko mieleesi muuta, mitä olisi tärkeää huomioida mentorointiin liittyen?