

Tiina Kurki

MENTOROINTI YRITYKSESSÄ X

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Tiina Kurki
Työn nimi	Mentorointi yrityksessä X
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2022
Sivut	74 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Liisa Laitinen

TIIVISTELMÄ

Mentorointi on ikivanha oppimis- ja kehittymismenetelmä, jota käytetään maailmanlaajuisesti opiskelussa, työelämässä ja harrastustoiminnassa. Mentorointi on kehittynyt työelämän kehityksen mukana ja siitä voidaan erottaa erilaisia mentorointitapoja ja -suuntauksia. Onnistunut mentorointiprosessi edellyttää oikean, yksilön ja organisaation tavoitteita palvelevan mentorointitavan valintaa. Lisäksi mentorointisuhteessa tarvitaan luottamusta, avoimuutta ja vastavuoroisuutta. Työn teoreettisessa viitekehyksessä esiintyy mentorointi työelämän kehittämiskeinona, mentoroinnin historia sekä yleisimmät mentorointitavat, mentorointisuhde ja mentorointiprosessi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko mentorointi toimiva väline ulkoistuksen kautta yritykseen tulevien työntekijöiden sopeuttamiseen. Työn toimeksiantaja ja taustaorganisaatio on yritys X, joka ei halua nimeään julkais-tavan tämän opinnäytetyön yhteydessä. Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, kuinka liikkeenluovutuksiin liittyvässä mentoroinnissa on onnistuttu ja kuinka mentoritoimintaa voisi kehittää toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja Webropol-kyselyä. Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä neljä ja kyselyitä kaksi, mentoreille ja aktoreille omansa. Kyselyihin osallistui neljä mentoria ja kolmetoista aktoria. Aineisto on analysoitu laadullisella sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyössä pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Mentorointiohjelma onnistui melko hyvin ja siitä oli hyötyä monille osallistujille. Mentoritoiminta kuitenkin kaipaa kehittämistä. Keskeisinä kehitysehdotuksina tässä työssä esitetään tavoitteiden selventämistä, toiminnan aikataulutusta ja tuen lisäämistä mentoreille ja aktoreille. Opinnäytetyössä esitettyjä tuloksia voidaan hyödyntää mentoroinnin kehittämiseen toimeksiantajayrityksessä. Tuloksista on apua etenkin liikkeenluovutuksen kautta tulleiden ja muiden, ei rekrytoitujen uusien työntekijöiden tervetulleeksi toivottamisessa ja sopeuttamiskäytäntöjen kehittämisessä. Lisäksi opinnäytetyössä esitetään jatkotutkimuksen aiheiksi mentoritoiminnan jatkumista toimeksiantajaorganisaatiossa.

Asiasanat: mentorointi, henkilöstökoulutus, työpaikkakoulutus

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Tiina Kurki
Thesis title	Mentoring in Organization X
Commissioned by	Organisation X
Time	2022
Pages	74 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Liisa Laitinen

ABSTRACT

Mentoring is an ancient method of learning and development that is used globally in studies, working life and hobbies. Mentoring has evolved with the development of working life. A successful mentoring process requires choosing the right mentoring method that serves the goals of the individuals and the organization. Trust, openness, and reciprocity are needed in the mentoring relationship. The theoretical framework of work includes mentoring as a means of developing working life, the history of mentoring and the most common mentoring methods, the mentoring relationship, and the mentoring process.

The objective of this thesis is to determine whether mentoring is a functional tool for adapting employees who come to the company through outsourcing. The commissioner of the work is company X, which does not want its name published in connection with this thesis. The starting point of the study is to find out how mentoring related to business transfers has been successful and how mentoring activities could be developed in the commissioning company.

The thesis has been carried out as a case study. The data collection method has been thematic interview and the Webropol survey. The data was analyzed by qualitative content analysis.

The thesis was able to answer research questions. The mentoring program was quite successful and benefited many participants. However, mentoring needs to be developed. Key development proposals in this work include clarifying objectives, scheduling activities, and increasing support for mentors and mentees. The results presented in the thesis can be used to develop mentoring in the commissioning company. The results are particularly helpful in welcoming new employees who have joined the company e.g. through business transfer. In addition, the thesis proposes the continuation of mentoring activities in the client organization as topics for further research.

Keywords: mentoring, staff training, on-the-job training

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MENTOROINTI KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ.....	6
2.1	Mentoroinnin historiaa	7
2.2	Mentorointi työelämässä.....	9
2.3	Mentoroinnin muotoja	10
2.4	Mentoroinnin sukupolvimallit.....	11
3	MENTOROINNIN OSAPUOLET.....	13
3.1	Mentori.....	13
3.2	Aktori	16
3.3	Organisaatio	18
4	MENTOROINTIPROSESSI	19
4.1	Mentorointisuhde	20
4.2	Mentorointiohjelma	22
4.3	Koulutus.....	23
5	TOIMEKSIANTAJA.....	24
5.1	Mentorointi toimeksiantajayrityksessä	25
5.2	Mentori- ja aktorivalmennus toimeksiantajayrityksessä	29
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO.....	30
6.1	Tapaustutkimus	30
6.2	Teemahaastattelu ja kysely	31
6.3	Sisällönanalyysi	33
6.4	Tämän opinnäytetyön toteutus.....	35
7	TUTKIMUSTULOKSIA.....	38
7.1	Siniset asiat: mentorointikoulutus	38
7.2	Oranssit asiat: mentorointiprosessi.....	40
7.3	Vihreät asiat: mentorointisuhde	42
7.4	Punaiset asiat: arvioita onnistumisesta	48

7.5	Violetit asiat: parannusehdotuksia	53
8	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ, KEHITYSEHDOTUKSIA JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA.....	55
8.1	Johtopäätökset	56
8.2	Kehitysehdotuksia.....	62
8.3	Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
8.4	Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	66
9	LOPUKSI.....	70
	LÄHTEET.....	72
	TAULUKKOLUETTELO	
	LIITTEET	

Liite 1. Taulukko 7

Liite 2. Kysely aktoreille

Liite 3. Kysely mentoreille

Liite 4. Uudelleenkodeauksen luokittelu

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa keväällä 2020 opinnäytetyön tekijän harjoittelujaksolla toimeksiantajayrityksessä. Yrityksessä oli aloitettu mentorointiohjelma syksyllä 2019 ja toimeksiantona oli selvittää, kuinka mentorointi oli onnistunut ja miten sitä voisi kehittää. Tutkimuskysymykset nousivat siis suoraan toimeksiannosta. Mentorointi on ollut toimeksiantajayrityksessä osa työelämän kehittämishanketta ja sen tavoitteena on ollut ulkoistamisen myötä uusiksi työntekijöiksi siirtyneiden henkilöiden sopeuttaminen. Tutkimusta oli helppo lähteä rajaamaan tämän pohjalta.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään mentorointia. Keskeisenä työssä on mentoroinnin historia ja sen nykyinen käyttö kehittämismenetelmänä työelämässä. Opinnäytetyössä esitellään erilaisia mentorointitapoja ja -tyylejä sekä mentoroinnin joustavuutta muuttuvassa työelämässä mentoroinnin osapuolten tarpeita vastaavaksi. Lisäksi kuvataan mentorointisuhteen vaiheita ja rooleja ja mentorointiprosessin kulkua.

Tutkimusongelmia tässä opinnäytetyössä on kaksi. Ensimmäinen tutkimusongelma on, kuinka mentorointi on toimeksiantajayrityksessä onnistunut ja toinen, kuinka mentorointitoimintaa voisi toimeksiantajayrityksessä kehittää. Työn tavoitteena on päästä ymmärrykseen mentoroinnin tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä sekä siitä, kannattaako sitä tulevaisuudessa jatkaa ja miten. Tämä työ keskittyy ulkoistamisten ja liikkeenluovutusten kautta tulleiden, uusien työntekijöiden mentorointiprosessiin. Tästä syystä työstä rajataan pois perehdyttäminen, rekrytoinnin kautta tulevat uudet työntekijät sekä osaaminen ja sen kehittäminen niiltä osin, kuin ne eivät liity mentorointiin.

2 MENTOROINTI KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Mentorointi on tuhansia vuosia vanha kehittämis- ja tiedonsiirtomenetelmä, jonka osapuolia ovat kokeneempi mentori ja kokemattomampi mentoroitava eli aktori. Mentorointisuhde on vuorovaikutteinen ja siihen kuuluu niin mentorin sitoutuminen aktorin ohjaamiseen ja tämän ammatillisen kehityksen tukemiseen kuin aktorin valmius kehittymiseen ja luottamukselliseen mentorointisuhtee-

seen. Työelämässä roolit eivät ole usein näin yksiselitteisiä. Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin mentoroinnin historiasta ja eri ulottuvuuksista. (Kupias & Salo 2014, 12–13.)

2.1 Mentoroinnin historiaa

Juuselan ym. (2000, 14) mukaan mentorointi on yksi vanhimmista yhteisön kehittämiskeinoista, jota käyttivät jo esihistoriallisena aikana parantajat, shamaanit ja luolataiteilijat. Näistä ajoista lähtien mentorointia on käytetty tiedon ja osaamisen siirtämiseen niin yksilöiden kuin sukupolvienkin välillä. Esimerkiksi maanviljelijäperheessä on ollut tyypillistä, että maanviljelijän ammattiin kasvetaan seuraamalla perheen työskentelyä ja osallistumalla työntekoon. (Kupias & Salo 2014, 12–13.) Kupias (2016, 59) kertoo, että mentoroinniksi voidaan kutsua myös ammattikuntalaitoksen aikana käsityöläisammateissa käytössä ollutta opetusmenetelmää, jossa mestari, eli ammatin osaaja ja pätevä harjoittaja, opettaa oppipoikaa tai kisälliä kokonaisvaltaisesti niin, että tämä oppii itselleen uuden ammatin. Työn uudistuessa tämä ammattiin opiskelun muoto jäi monella alalla unholaan. Kokeneiden mestarien tietojen ja taitojen epäiltiin olevan vanhentuneita, sillä tuorein tieto oli saatavissa oppikirjoissa ja ammatillisissa oppilaitoksissa, joissa uudistuksen myötä syntyneisiin ammatteihin voitiin kouluttaa kokonaisia ryhmiä kerrallaan. (Kupias & Salo, 2014, 13.) Mentorointi löydettiin ja otettiin uudelleen käyttöön laajemmin, kun hiljaisen tiedon ammatillista merkitystä alettiin ymmärtää. Hiljainen tieto on alakohtaista, paikallista ja kokemusperäistä, ja sen opettaminen oppilaitoksissa on hyvin hankalaa. Mentoroinnin huomattiin olevan toimiva menetelmä, koska hiljaista tietoa on eniten alan kokeneilla toimijoilla ja sen välittäminen onnistuu parhaiten luottamuksellisissa ja pitkissä suhteissa. (Kupias 2014, 59.) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan osaamista ja tietoa, joka on kokemuksen myötä muuttunut vaikeasti sanoitettavaksi ja saavutettavaksi. Sen ylläpitämä osaaminen on muuttunut automaattiseksi eikä juuri vaadi tietoista ajattelua. Hiljaisen tiedon haltija ei välttämättä itse tunnista tätä koko asiantuntijaorganisaation suurta voimavaraa itsessään. (Kupias & Salo 2014, 231.)

Juusela ym. (2000, 14, 202) kertovat yhden monista tulkinnoista, joita mentorointi-sanan synnystä on esitetty. Tässä kreikkalaiseen mytologiaan pohjautu-

vassa tarinassa kerrotaan Ithakan kuningas Odysseuksesta. Lähtiessään Troijan sotaan Odysseus antoi poikansa Telemakhoksen ystävänsä, Mentor-nimisen miehen, suojelukseen. Mentorin oli määrä auttaa Telemakhosta ohjaten ja kasvattaen tätä tuleviin tehtäviinsä soturina, isäntänä ja kuninkaana. Myös sodan ja viisauden jumalatar Athene osallistui Telemakhoksen kasvatustyöhön, sillä hän ilmestyi joskus Mentorin hahmossa.

Kupias ja Salo (2014, 14) tietävät nykyaikaisen mentoroinnin olevan lähtöisin Japanista, jonka kulttuurissa ikää ja kokemusta on arvostettu kautta aikojen. Ristikangas ym. (2014, 23–24; 2019, 255) puolestaan kertovat yritysmaailmassa käytettävän mentoroinnin juurten olevan Yhdysvalloissa, jossa ensimmäisten mentorointiohjelmien avulla on tuettu mentoroitavien urasuunnittelua 1970-luvulla. Eurooppalainen, kahdensuuntaiseen oppimiseen perustuva mentorointimalli erosi nopeasti amerikkalaisesta, kaupallisemmasta mentoroinnista (Ristikangas ym. 2014, 23–25). Kirjoittajat vertailevat näitä kahta käytössä olevaa, kilpailevaa mentorointityyliä, eurooppalaista ja amerikkalaista, todeten mm. seuraavaa.

Amerikkalaisessa mentoroinnissa mentori ja hänen suojattinsa muodostavat sponsorointisuhteen, jossa paneudutaan suojatin, eli mentoroitavan, urakehitykseen ja menestykseen. Mentori on tässä asetelmassa kokeneempi ja uraltaan menestynyt ja hän pyrkii neuvomaan sponsoroitavaansa ja jakamaan tälle menestymisvinkkejään ja tietoaan sekä saamaan tästä esiin parhaita puolia vaatien tai houkutellessa. Sponsoroivassa mentoroinnissa mentorin kokemus ja vaikutusvalta ovat tärkeässä asemassa. (Ristikangas ym. 2014, 23–25.)

Eurooppalaista mentorointia kutsutaan suhdekeskeiseksi tai kehittäväksi mentoroinniksi. Se on syntynyt enimmäkseen Skandinaviassa sekä Isossa-Britanniassa ja on lähempänä tarinaa mentoroinnin alkuperästä kuin amerikkalainen tyylit. Tarinassa Mentor, tai hänen kauttaan vaikuttava Athene, ei suinkaan kerrota Telemakhokselle, kuinka tämän tulisi toimia. Sen sijaan Telemakhos sai mentoriltaan tukea, jotta hän ymmärtäisi ympäristönsä tapahtumia ja kykenisi tekemään viisaita päätöksiä ja hänen arvostelukykynsä voisi kehittyä. Niin ikään eurooppalainen mentorointimalli perustuu yhdessä oppimiseen sekä mentoroitavan itsetuntemuksen ja viisauden kehittämiseen. Vaikka mentorin

kokeneisuudesta onkin hyötyä mentoroinnissa, eivät mentorin kokemukset eikä varsinkaan hänen arvovaltansa ole samalla tavalla olennaisia eurooppalaisessa kuin amerikkalaisessa mentorointimallissa. (Ristikangas ym. 2014, 23–25.)

2.2 Mentorointi työelämässä

Kupias ja Salo (2014, 19) kuvailevat mentorointia yhdeksi niistä työelämässä käytettävistä kehittämis- ja ohjausmuodoista, joita yritykset työntekijöilleen tarjoavat. Muita yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, tuutorointi, coaching, työnohjaus, fasilitointi sekä asiantuntijakouluttajien käyttäminen. Asiantuntijakouluttajat ja perehdyttäjät välittävät taitoja ja asiantuntijatietoa. Sen sijaan coachingissa, työnohjauksessa ja fasilitoinnissa keskitytään ohjattavan omien ajatusten etsimiseen. Mentorointi on menetelmänä näiden muiden edellä mainittujen välimaastossa, kun tarkastellaan menetelmässä käytettävän ohjaamisen ja opastuksen määrää. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Mentoroinnin lisäksi työnohjaus, coaching ja fasilitointi edustavat ohjausta, jossa ohjattava auttaa itse itseään, jolloin ohjaajan tehtävänä on ohjattavan tukeminen, kun hän oppii uutta itsestään ja työstään. Niinpä näitä ohjaustyyliä voidaan kutsua pysähtymispaikoiksi kiireisen arjen keskellä. Pysähtyessään työntekijän, olipa hän aloittelija tai jo kokeneempi työssään, on mahdollista ottaa etäisyyttä työhönsä sekä toimintaansa ja arvioida sitä hieman kauempaa. Etäisyys ja pysähtyminen tarjoavat mahdollisuuden oppimiselle. Pysähtymisiä voidaan toteuttaa koulutetun ohjaajan, esimiehen tai kollegan kanssa, joko ryhmässä tai yksilöohjauksena. Mentorointi voi olla ammattimaista toimintaa, jota yritykset tilaavat ulkopuolisilta kouluttajilta. Mentorointi voi niin ikään olla organisaation sisäistä, jossa mentorit eivät ole ammattimittoreita vaan muita työntekijöitä, jotka ohjaavat aktoreita oman työnsä ohella. Mentorointi on tavallisesti palkatonta ja vapaaehtoista, ja mentorin palkkio on oman osaamisensa ja kokemustensa jakaminen (Kupias 2016, 58).

Mentorointi, työnohjaus, coaching ja fasilitointi perustuvat luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentorointi eroaa muista edellä mainituista siinä, että sen ohjaaja, eli mentori, voi antaa aktorille suoria neuvoja, koska hän

käyttää ohjauksessa myös substanssiosaamistaan. Mentorointi on myös va- paampaa. Mentorointi voi olla joko mentori- tai aktorilähtöistä. Aktorilähtöisissä mentoroinnissa aktorin eli ohjattavan tavoitteet ja tarpeet ovat etusijalla, mikä on yhdistävä tekijä coachingiin ja työnohjaukseen. Jos mentoroinnin lähtökoh- tana on mentorin osaaminen ja kokemukset sekä niiden jakaminen, on kyse mentorilähtöisyydestä. Tästä esimerkki on tilanne, jossa yrityksessä eläköityy kokenut työntekijä, jonka tieto ja taito halutaan saada pysymään yrityksessä mentoroinnin keinoin. (Kupias 2016, 58.) Tähän hiljaisen tiedon esiin saami- seen ja siirtämiseen mentorilähtöinen mentorointi onkin mitä parhain mene- telmä (Kupias & Salo 2014, 231–232).

Organisaatiokohtaisissa mentorointiohjelmassa yrityksen omat tavoitteet muo- dostavat mentoroinnin raamit. Mentorointia voidaan painottaa esimerkiksi pe- rehdyttämisen tai ohjauksen suuntaan tavoitteiden mukaisesti. Perehdyttämis- painotteisessa mentoroinnissa mentorin substanssiosaamista hyödynnetään suoraan ja mentorointi muistuttaa kouluttamista. Ohjauspainotteisessa mento- roinnissa on kyse siitä, että mentori käyttää kokemustaan ja asiantuntijuuttaan niin, että aktori löytäisi itselleen parhaat tavat toimia ja kehittyä työssään. (Ku- pias 2016, 59.)

2.3 Mentoroinnin muotoja

Työyhteisössä mentorointia voi esiintyä useissa eri muodoissa. Spontaanial- lisen mentorointia tapahtuu silloin, kun toinen antaa osaamistaan ja kokemustaan toisen käyttöön ilman, että asiasta on sovittu tai valmistauduttu siihen. Näitä tilanteita syntyy esimerkiksi silloin, kun työkaveri opastaa uutta tulokasta työ- hön tai työympäristöön liittyvissä kysymyksissä. Tässä tilanteessa avun kysyjä on aktori ja opastaja mentori. Aktori valitsee mentorinsa, mikä onkin spontaa- nille mentoroinnille tyypillistä. Lisäksi ominaista on, että mentorointisuhde ei ole organisaation tiedossa eikä sitä tueta mutta ei toisaalta rajoiteta organisaation toimesta. Spontaanille mentoroinnille ei tavallisesti aseteta tavoitteita ja se voi olla kestoiltaan yhdestä kerrasta pitempäänkin mentorointisuhtee- seen. Organisoitu eli fasilitoitu mentorointi puolestaan on suunniteltua. Organi- soitua mentoritoimintaa ovat esimerkiksi mentorointiohjelmat, joita yritykset järjestävät henkilöstöä kehittääkseen. (Kupias & Salo 2014, 20–22)

Tutuin mentorointitapa lienee perinteinen malli, jonka osapuolet ovat samalla alalla toimivat mentori ja aktori. Mentori, joka on näistä kahdesta kokeneempi, ohjaa kokemattomampaa aktoria. Klassisen mentoroinnin rinnalle on tullut useita muita tapoja, joista organisaatioon ja tavoitteisiin nähden sopiva malli voidaan valita. Esimerkiksi parimentorointi tarkoittaa mallia, jossa on yksi mentori ja yksi aktori. Parimentoroinnin lisäksi yleisesti käytetään ryhmämentorointia, jossa joko mentoreita, aktoreita tai molempia on useampi. Ryhmämentoroinnin haasteena saattaa olla isomman ryhmän tapaamisten aikataulutus kiireisessä työssä. (Kupias 2014, 60–61.)

Vertaismentoroinnista puhutaan, kun mentori ja aktori ovat alusta alkaen tasa-veroisia ja mentoroinnin ideana on, että heillä on tietoa, taitoa tai kokemusta, mistä toinen tai toiset voivat hyötyä. Vertaismentorointia voidaan siis toteuttaa ryhmässä. Vertaismentoroinnin elementtejä löytyy perinteisistäkin mentorointisuhteista, koska jokaisella aktorilla on jokin asia paremmin hallussaan kuin tämän mentorilla ja näin ollen oppimista voi tapahtua puolin ja toisin. Vertaismentoroinnin suosio ohjausmuotona on lisääntynyt. (Kupias 2014, 60.)

Käänteisessä mentoroinnissa on myös kyse siitä, että kokemattomampi työntekijä on kokeneemman ohjaaja. Vaikka toinen olisi kokemattomampi yleisesti, hänellä on jokin tieto tai taito, jota kokeneemmalla ei ole ja joka tämän olisi hyödyllistä oppia. Kyse voi olla esimerkiksi sosiaalisen median käytöstä tai muusta tiedosta tai taidosta, jonka nuorempi tekijä taitaa paremmin. (Kupias 2016, 61.)

2.4 Mentoroinnin sukupolvimallit

Joustavuus on ominaista mentoroinnille. Menetelmä onkin kehittynyt ja elänyt kautta aikojen. Työelämän muutoksessa on ollut paikallaan tarkistaa käsityksiä oppimisesta ja ammatillisesta kehittymisestä. Muutoksen myötä mentorointi onkin ottanut harppauksen eteenpäin vanhan jäädessä taakse. Seuraavassa kuvataan mentoroinnin kehittymistä sukupolvimallilla Kupiaksen ja Salon (2011, 14–18) mukaan. Tekijät korostavat, että kaikkia mentorointitapoja voidaan käyttää onnistuneesti työelämässä, mutta mentorointi epäonnistuu, jos tilanteeseen ja ympäristöön nähden valitaan väärä mentoroinnin muoto.

Toimintamalli, joka on toiminut jossain muualla tai aikaisemmin, saattaa olla toisessa ympäristössä tai tilanteessa vanhentunut tai muuten käymätön.

Ensimmäisen sukupolven mentorointia kutsutaan tiedonsiirtomentoroinniksi, sillä sen keskiössä on mentori ja hänen kokemuksensa. Mentoroitava on tässä mentoroinnin kohde ja passiivisempi osapuoli. Tässä mentorikeskeisessä tavassa mentorilla on mahdollisuus tuoda esiin osaamistaan, innostua tämän myötä omasta työstään ja kokea arvostusta. Toimiessaan oikein tällainen mentori välittää eteenpäin organisaationsa kokemusperäistä tietoa. Epäonnistuneessa mentoroinnissa mentori puolestaan saattaa levittää vanhentunutta tai haitallista tietoa. Epäonnistumisen vaara piilee myös osapuolten asetelmassa: aktiivinen mentori saattaa tuoda esille ainoastaan itseään kiinnostavia asioita, jotka hän itse hallitsee, jolloin aktori jää kuunteluoppilaaksi jääden ilman häntä itseään kiinnostavaa ja koskevaa sisältöä. Tämä saattaa johtaa aktorin passivoitumiseen. (Kupias & Salo 2014, 15–16.)

Toisen sukupolven mentoroinnissa eli opastavassa mentoroinnissa mentoroitavasta puhutaan aktorina ja hänen roolinsa on aktiivisempi kuin ensimmäisessä tapauksessa. Tässä mentorointitavassa on huomioitu, miten asioiden työstäminen ja niistä kiinnostuminen vaikuttaa oppimiseen, eivätkä mentorin kokemukset ja näkemykset ole mentoroinnin lähtökohta. Lisäksi painotetaan, etteivät kokemukset, osaaminen ja tieto sellaisenaan ole siirrettävissä vaan oppimisen tulisi olla aktorilähtöistä ja hänen tavoitteisiinsa nojaavaa. Mentorin taitojen tulisi myös tukea näitä tavoitteita. Onnistuessaan tämä mentoroinnin muoto on keskustelua, jossa aktori voi muodostaa omia käsityksiään asioista. Mentori voi hyödyntää kokemuksiaan aktorin parhaaksi, kun taas epäonnistunut prosessi rajoittuu ainoastaan mentorin tietoihin ja taitoihin. (Kupias & Salo 2014, 16–17.)

Kolmannen sukupolven mentorointi on syntynyt ratkaisu- ja voimavarakeskeisen ajattelun yleistyessä. Tätä mentorointitapaa voidaan sanoa valmentavaksi tai coachaavaksi mentoroinniksi, jossa mentorin otteenkin tulisi olla valmentava. Tavoitteena on aktorin kehittyminen ja hänen tarpeitaan korostetaan enemmän kuin toisen sukupolven mentoroinnissa. Aktorilta vaaditaan myös suurempaa aktiivisuutta kuin aikaisemmin mainituissa mentorointimalleissa.

Mentori ei ole opettaja, vaan hänen roolinsa on aktorin kehittymisen tukeminen ja oppimisen ohjaaminen. Tässä mentorointimuodossa on huomioitava, että mentorin osaamista osataan hyödyntää eikä unohdeta mentoroinnin perimmäistä olemusta. Mallia voi hyödyntää tilanteissa, joissa mentorin viisaus ja aktorin voimavarat ovat konkreettista tietoa tai tapauksia tärkeämpiä. (Kupias & Salo 2014, 17–18.)

Neljännän sukupolven mentorointia leimaa muutos. Tarkoitus on säilyttää mentoroinnin perusidea, eli toisen ihmisen osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen toisen parhaaksi. Uuden ajan mentorointia toteutetaan parhaimmillaan siten, että mentorin osaamista hyödynnetään jäämättä jumiin hänen kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa. Sen sijaan tavoitteena on osapuolten tasavertaisuus ja avoin dialogi, jonka avulla voidaan saada aikaan uusia ajatuksia ja innovaatioita. Kyseessä voi olla esimerkiksi vertaismentorointi, jossa kumpikaan osapuoli ei kävele toisen yli tiedoillaan, kokemuksillaan eikä taidoillaan. Tekijät heittävät kuitenkin ilmaan kysymyksen, onko dialoginen tai neljännän sukupolven malli mentorointia ollenkaan. (Kupias & Salo 2014, 18.)

3 MENTOROINNIN OSAPUOLET

Kuten aikaisemmin todettiin, mentoroinnin toimijoita ovat mentori ja aktori. Yrityksen mentorointiohjelmassa organisaatio on myös yksi osapuoli. Jokaisen osapuolen toiminta vaikuttaa mentoroinnin onnistumiseen.

3.1 Mentori

Kupias (2014, 61) esittää, ettei mentorina toimivan henkilön tarvitse olla sen enempää mentoroinnin kuin muunkaan ohjauksen ammattilainen. Riittää, että hän on kokenut osaaja omalla alallaan. Mentoriksi ei siis välttämättä tarvitse kouluttautua, vaan on tärkeintä, että mentori tuo mentorointiin kokemustaan ja osaamistaan. Siispä työskentely ja erilaiset työelämän kokemukset tekevät mentorista pätevän. Mentorina toimivalla on hyvä olla vuorovaikutustaitoja, joita hyvän ja luottamuksellisen mentorointisuhteen rakentamiseen vaaditaan. Lisäksi tämän tulee pystyä tukemaan aktoria sekä tämän oppimista ja kehittymistä. (Kupias 2016, 61.) Mentori tuo mentorointiin omia voimavarojaan, jotka kumpuavat esimerkiksi hänen työstään, persoonallisuudestaan, kiinnostuksen

kohteistaan, kokemuksistaan ja sosiaalisista verkostoistaan (Shea ym. 2001, 21).

Ristikangas ym. (2014, 31–32) erittelevät ohjaamisen ulottuvuuksia ohjaustyylin ja yksilön tarpeiden perusteella. Mentorointi voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suorassa mentoroinnissa mentori hallitsee prosessia ja päättää esimerkiksi aikatauluista ja sisällöistä tai ohjaa suoraan tiettyä päämäärää kohti. Epäsuorassa mentoroinnissa mentori toimii aktorin omaehtoisen kehityksen tukijana ja kannustaa tätä tekemään itse päätöksiä käsiteltävistä asioista. Lisäksi mentorin tulee päättää aktorin tarpeiden perusteella käyttäkö hän haastavaa ja epämukavuusalueille ohjaavaa vai ymmärtävää ja rohkaisevaa otetta. Ristikangas ym. (2014, 33–35) määrittävät ohjausulottuvuuksien perusteella neljä roolia, jotka ovat valmentavassa mentoroinnissa keskeisessä asemassa ja tasapainossa.

Työntäjän roolissa toimiva mentori työntää aktoria tämän epämukavuusalueelle ja haastaa tämän ajatuksia sekä sitouttaa tämän niihin muutoksiin, jotka ovat tarpeellisia. Mentorin huomio on aktorin osaamisessa ja tarkoitus on kehittää sitä tavoiteltuun suuntaan. Kun mentori on kannattelijana, hänen tehtävänsä on olla tukena mentoroitavan jäsentäessä ajatuksiaan ja auttaa analysoimaan niitä. Kannattelevan mentorin on tärkeää osata kuunnella ja ohjata aktoria vastuun ottamiseen. Linkittäjän roolin mentori ottaa, kun hän tukee aktoria rakentamaan ja laajentamaan tämän omaa verkostoa sekä aktivoimaan ja hyödyntämään jo olemassa olevia verkostoja. Opastava mentori puolestaan antaa neuvoja ja toimii jopa roolimallina aktorille. (Ristikangas ym. 2014, 33–35.)

Kupias ja Salo (2014, 129) yhtyvät siihen käsitykseen, että mentorointia toteutetaan eri tilanteissa eri tyyliillä. Toisin sanoen mentorilla voi olla useita rooleja. Heidän mukaansa on olemassa viisi toiminta- ja suhtautumistapaa, jotka ovat hyvän mentoroinnin perusasioita. Niistä ensimmäinen on, että mentori, monista rooleistaan huolimatta on oma itsensä eikä yritä olla muuta kuin mitä hän aidosti on.

Hyvä mentori ei pidä tietojaan ja osaamistaan itsellään vaan jakaa niitä aktorille tämän tarpeiden mukaisesti. Joskus organisaation sisäinen epävarmuus

voi mahdollistaa käyttäytymistä, jossa reviiriä puolustetaan ja tietoja haudotaan itsellä jakamatta niitä muille, mutta hyvään mentorointiin tämänkaltainen toiminta ei kuulu. Hyvä mentori siis haluaa jakaa omia tietojaan ja taitojaan toiselle mutta myös oppia itse. Mentorointiprosessin aikana mentorilla on mahdollisuus oppia, paitsi mentorointia, myös jotain uutta itsestään ja toisen ihmisen kokemuksista. Lisäksi aktorilla saattaa olla uutta tietoa tai osaamista, jota mentori voi oppia. Positiivinen ja utelias asenne mentorointia kohtaan auttaa oppimista. (Kupias & Salo 2014, 128–129.)

Edellä mainittujen suhtautumis- ja toimintatapojen lisäksi hyvä mentori on Kupiaksen ja Salon (2014, 129–130) mukaan kärsivällinen ja hän osaa myös tarpeen niin vaatiessa antaa aktorille tilaa ja kuunnella tätä. Kuunteleminen on avain hyvään keskusteluun, joka puolestaan kuuluu hyvään mentorointiin. Mentorin kärsivällisyys saattaa joutua koetukselle esimerkiksi niissä tilanteissa, kun jotain aktorille uutta mutta mentorille liiankin tuttua asiaa kerrataan uudestaan ja uudestaan. Mentorin on myös käytävä läpi niitä asioita, mitkä ovat aktorille tarpeellisia tai kiinnostavia, olivatpa ne hänestä kuinka itsestään selviä tai tylsiä tahansa. (Kupias & Salo 2014, 129–130.) Mentoriksi ryhtyminen voi myös lisätä kiireen tuntua, koska mentorointi vie aikaa muilta tehtäviltä (Shea ym. 2001, 19).

Ristikangas ym. (2019, 30–32) asettavat perinteisen mestari-kisälli-mentorointimallin vastapariksi valmentavan mentoroinnin. Keskeisenä erottavana tekijänä voidaan nähdä aktorin ajattelu- ja toimintakyvyn kehittäminen ja tämän viisauden vahvistaminen, joka tarkoittaa esimerkiksi aktorin kehittyvää ymmärrystä omasta ajattelustaan ja käyttäytymisestään sekä syvemmän ymmärryksen kehittäminen omasta identiteetistään, haluistaan ja peloistaan. Viisautta vahvistava mentori pyrkii lisäksi aktivoimaan aktorin myötätuntoa muita kohtaan ja haastamaan tämän arvoja, asenteita ja olettamuksia sekä ymmärtämään ja kyseenalaistamaan tämän omaa toimintaa. Mentoroinnissa tärkeää on reflektointi eli opittujen asioiden ja kokemusten pohtiminen, analysointi ja suhteuttaminen. Hyvä mentori auttaa mentoroitavaa reflektoimaan sekä oppimaan kokemuksistaan. (Ristikangas ym. 2019, 30–31.)

Mikäli mentorointisuhde ei toimi, se tulee päättää. Organisaation onkin tärkeää viestiä mentoreille, ettei mentorointisuhteen perustellusta päättämisestä koidu

heille harmia. Itse asiassa tilanne, jossa mentori kykenee tekemään päätöksen huonon mentorointisuhteen lopettamisesta, tulisi nähdä mentorin vahvuutena. (Ristikangas ym. 2014, 136.)

3.2 Aktori

Kuten edellisessä luvussa kuvattiin, hyvä mentori pystyy vastamaan aktorin tarpeisiin ja toimimaan niiden ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Aktorin tarpeille voi olla monia lähtökohtia, kuten tuen saaminen muutostilanteessa, sparraajan hakeminen päätöksen tekemiseen tai oman uran, maineen tai johtamistaitojen kehittäminen ja vahvistaminen. On selvää, että aktorin pitää olla selvillä, millaista tukea hän tarvitsee ja mitä hän haluaa, tai vähintään selvittää itselleen, mitä hän ei halua. Tämä koskee erityisesti valmentavaa mentorointia, jonka perustana on oppimista tukeva yhteistyösuhde ja jossa aktorilta edellytetään aktiivisuutta sekä reflektointia. Aktorin on tämän kaltaisessa mentorointisuhteessa oltava valmis käyttämään aikaa mentorointiohjelmaan sekä ajattelemaan ja käsittelemään mentoroinnissa nousseita teemoja myös tapaa- misten ulkopuolella. Käsiteltävät asiat saattavat olla vaikeita ja arkojakin, koska valmentavassa mentorointisuhteessa mentorin yksi tehtävistä on haastaa aktorin ajatuksia, arvoja ja uskomuksia. Aktorin tulee olla valmis tähän ja toisaalta itsekin haastamaan, niin mentorinsa oletuksia ja ajatuksia kuin omi- aankin. Aktorin on hyvä osata ottaa vastuu tunteistaan ja ajatuksistaan, koska vastuun ottaminen tuottaa toden näköisesti onnistuneen mentorointikokemuksen. (Ristikangas ym. 2009, 92–95.)

Mentorointiohjelma merkitsee aktorille yleensä muutosta. Muutos saattaa olla toivottu tai ulkopuolelta tuleva. Muutos saattaa tuoda mukanaan menetyksen tunteita, kun luopuu jostain tutusta, kuten uskomuksista, käyttäytymisestä tai ihmissuhteesta. Aktorille voi herätä pelkoa uutta tuntematonta kohtaan. Epäonnistuminenkin voi uudessa tilanteessa pelottaa. Myös tunne, ettei täytä itsensä ja muiden asettamia odotuksia, voi olla pelottava asia. Mentori voi tukea aktoria, jos näitä tunteita herää. (Shea ym. 2001, 35.)

Kupias ja Salo (2014, 121–125) tarkastelevat aktorin roolia toisen, kolmannen ja neljännen polven mentoroinnissa. He ovat löytäneet erilaisia toimintatapoja,

jotka auttavat aktoria saamaan mentoroinnista mahdollisimman paljon irti. Aktorin halu kehittyä on mentoroinnin perusedellytys, mutta ellei sitä ole aloitusvaiheessa, on halua mahdollista herätellä ohjelman aikana.

Hyvä aktori on ennen kaikkea oma itsensä eikä yritä olla muuta, vaikka mentorointiin liitettäisiinkin paljon oletuksia ja vaatimuksia. Lähes kaikki kelpaavat aktoreiksi. Lisäksi hyvä aktori pystyy ottamaan vastuun oppimisestaan ja tekemistään ratkaisuista. Aktorin kuuluu olla aktiivinen, mihin viitataan jo aktori-nimessäkin, ja parhaiten aktiivisuus tulee esiin vastuun ottamisena. Mentori ei paimenna aktoriaan, eikä sanele tälle, mitä kuuluu tehdä ja osata. Sen sijaan mentori tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen, ja aktori voikin aktiivisella otteellaan, kysymyksillään ja asenteellaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin mentorin osaaminen tulee hyödynnetyksi. (Kupias & Salo 2014, 122–123.)

Kolmas hyvä toimintatapa aktorille on arvostaa mentoriaan nostamatta tätä kuitenkaan jalustalle. Mentorointisuhteessa arvostuksen on oltava molemminpuolista, jotta hyvää keskustelua voi syntyä. Arvostus ei tarkoita ihannointia tai pelkoa vaan suoraa uteliaisuutta ja tervettä kunnioitusta. Suhde, jossa osapuolet arvostavat toisiaan, on turvallinen ympäristö olla kriittinen, kyseenalaistaa ja antaa palautetta. Aktorin ei tarvitse ottaa asioita vastaan kyseenalaistamatta eikä niellä purematta mentorinsa ajatuksia. Luottamuksellinen mentorointisuhde kestää haastamista ilman, että kumpikaan tuntee itsensä uhatuksi. (Kupias & Salo 2014, 122–123.)

Hyvä aktori pystyy keskustelemaan avoimesti. Hän osaa kertoa tunteistaan ja tuntemuksistaan, joita voidaan käyttää reflektioon ja oppimiseen mentoroinnissa. Kun aktori pystyy tuomaan esiin niitä tuntemuksia, joita erilaiset tilanteet hänessä herättävät, voidaan mentorointia kehittää paremmin etenkin hankalilta tuntuvien asioiden suhteen. Tunteidensa lisäksi hyvä aktori tuo esiin myös ideoitaan ja testaa niitä. Kuten aikaisemmin on todettu, mentorointi on kaksisuuntaista oppimista, jonka yksi tavoitteista on uuden synnyttäminen vuorovaihteisten keskustelujen avulla. Tässä yhteydessä aktori voi saada ideoita, joista hän voi keskustella mentorinsa kanssa ja kokeilla käytännön työelämässä. (Kupias & Salo 2014, 122–123.)

3.3 Organisaatio

Organisaation HR-asiantuntijat toimivat yleensä mentorointitoiminnan valvojina ja suunnittelijoina ja muodostavat mentori-aktori-parit arvioituaan henkilöiden soveltuvuutta toisilleen. Osapuolet ilmaisevat kiinnostuksensa ja halukkuutensa osallistua mentoritoimintaan. Vaikka luottamuksellisen suhteen muodostumisessa asenne ratkaisee, on pareja yhdistäessä otettava huomioon niin mentorien kuin aktoreidenkin odotukset ja toiveet. Järkevää on yhdistää pareja, joiden kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet ovat lähellä toisiaan. (Kupias & Salo 2014, 21; 86.) Jos mentoroitavat valitsisivat parinsa itse, voisi käydä niin, että he valitsisivat pareikseen henkilöt, joiden kanssa tulisivat parhaiten toimeen ja tuntisivat toisensa parhaiten, jolloin oppiminen saattaisi kärsiä (Ristikangas ym. 2014, 43).

Kupias ja Salo (2014, 261) arvioivat mentoroinnin, etenkin toisen sukupolven opastavan mentoroinnin, sekä tekevän näkyväksi että muuttavan yrityskulttuuria. Opastavassa mentoroinnissa tyypillisesti haetaan syitä ja taustoja toiminnalle, joten sen avulla päästään käsiksi organisaatiossa ja koko toimialalla esiintyviin uskomuksiin ja tapoihin. Myös Ristikangas ym. (2014, 58–59) kertovat valmentavan mentoroinnin vaikutuksesta yrityskulttuuriin. Siinä, missä opastavassa mentoroinnissa pyritään ymmärtämään syitä, valmentavassa mentoroinnissa tutkitaan eroavaisuuksia organisaation arvojen ja toiminnan välillä. Aktori oppii mentorin valmennuksessa erottamaan yrityskulttuurin pysyvät ja muuttuvat rakenteet. Aktori oppii yrityskulttuuria mentorilta ja toisaalta näkee sen heikkouksia ja ristiriitoja, joita mentori voi raportoida ylemmälle johdolle, jotta yrityskulttuuri voisi kehittyä. (Ristikangas ym. 2014, 58–59.)

Vaikka mentoroinnista on välitöntä hyötyä mentorille ja aktorille, heidän keskustelujensa vaikutukset leviävät koko yritykseen. Yksilöiden muuttuvat toiminta- ja ajattelutavat vaikuttavat muihinkin, koska organisaatio nähdään systeeminä, jonka osat ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Tämän systeemisen ajattelun kautta valmentavaa mentorointia voidaan pitää organisaatiokulttuuria rakentavana ja vuorovaikutusta kehittäväenä. (Ristikangas ym. 2019, 234.) Organisaation tulisi mitata, arvioida ja parantaa mentorointitoimintaansa jatkuvasti asianmukaisilla prosesseilla. Mentorointitoimintaa voi edistää tarjoamalla

mentoreille ja aktoreille tukijärjestelmiä ja työnohjausta sekä mentoreille mahdollisuutta suorittaa virallinen mentorointitutkinto tai muuten sertifioida pätevyytensä mentorina. (Ristikangas ym. 2014, 45–46, 136.)

Mentorointipareja voidaan muodostaa etenkin valmentavassa mentoroinnissa siten, että mentori ja aktori työskentelevät eri puolilla organisaatiota ja pääsevät tutustumaan keskustelujensa kautta toistensa arkeen. Näin yhteistyö organisaation sisällä laajenee ja kiinnostus toisessa yksikössä työskentelevien työtä kohtaan kasvaa. Valmentava mentorointi on lisäksi hyvin itseohjautuvaa, joka puolestaan kehittää parhaimmillaan koko organisaation itseohjautuvuutta, kun ohjelma on hyvin laadittu ja se perustuu oikeisiin tavoitteisiin. Kun ulkopuolisia kouluttajia ei käytetä, se on myös hyvin kustannustehokasta. Valmentava mentorointi on hyvä kehitysmenetelmä uudistumiselle ja jatkuvalla kehitykselle. (Ristikangas ym. 2019, 247–250.)

Valmentavan mentoroinnin avulla organisaatio voi rakentaa valmentavaa kulttuuria, joka Ristikankaan ym. (2019, 251) mukaan tarkoittaa arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötä. Mentorointiohjelma kannattaakin linkittää muihin käytettäviin kehitystoimenpiteisiin, sillä koko keskustelu- ja toimintakulttuurin kehittäminen vaatii useita toimenpiteitä. Toimenpiteiden vaikutukset voidaan nähdä ylimmän johdon ja esimiesten työskentelyssä ja jopa asiakasrajapinnassa, jolloin sama arvostava, osallistava ja tavoitteellinen tapa näkyy asiakastyössä. Tämä on epäilemättä kannattavaa toimintaa, myös taloudellisesti. (Ristikangas ym. 2019, 251.)

4 MENTOROINTIPROSESSI

Jokelaisen (2015, 100) mukaan mentoroinnin tulisi pohjautua yksilön ja organisaation kehittymistarpeisiin ja mentorointiohjelmassa tulisi toteutua tavoitteellisuus, vapaaehtoisuus, luottamus ja avoimuus sekä reflektiivisyys. Mentorointiprosessin arvioiminen ei ole yksinkertaista. Jokelainen (2015, 100) muistuttaa, että mentorointi on aina kontekstiinsa sidoksissa ja määrittelyn tulee toteutua siinä yhteydessä, jossa sitä käytetään.

4.1 Mentorointisuhde

Tavallisesti mentori ja aktori solmivat toiminnan alkaessa mentorointisopimuksen. Käytössä on yleensä organisaation oma sopimus pohja, josta ilmenee mentoritoiminnan menettelytavat, alustavat tapaamisajat sekä mentoroinnin tavoitteet. Tavoitteellisuus onkin toimintaan sitoutumisen varmistamisen lisäksi tärkein syy, miksi mentorointisopimus tulisi laatia. Sekä organisaatiokohtaiset että mentoriparin omat tavoitteet on syytä tuoda esiin. Yrityksen tavoitteista tulisi ilmetä syy siihen, miksi mentorointi on järjestetty. Paritavoitteet tulee muodostaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Mentorointisopimukseen kannattaa kirjata myös mentoroinnin luottamuksellisuus ja vaitiolovelvollisuus puhutuista asioista sekä yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Lisäksi mentorointisopimukseen voidaan suunnitella keskustelunaiheita tuleville tapaamiskerroille mikäli keskustelussa alkuun pääseminen tuntuu mentoriparista haastavalta. Mentorointisopimusta kannattaa tarkastella matkan varrella ja sitä voidaan tarvittaessa muokata. Sopimuksesta kannattaa laatia mieluummin lyhyt ja ytimekäs kuin laaja. (Kupias & Salo 2014, luku 3.)

Kupias ja Salo (2014, 120) määrittävät mentorointisuhteen olevan mentorointiprosessia eteenpäin vievä voima ja mentoroinnin ydin. Hyvän mentorointisuhteen avulla saadaan valjastettua hyötykäyttöön mentorin ja aktorin potentiaali. Voidaan siis sanoa, että onnistuneen mentoroinnin lähtökohta on toimiva ja kehittävä suhde mentorin ja aktorin välillä. Mentorointisuhde on ennen kaikkea ihmissuhde työympäristössä. Kuten muihinkin ihmisten välisiin suhteisiin, mentorointiin vaikuttavat esimerkiksi vallankäyttö, osallistujien itsetunto sekä henkilöiden ja tavoitteiden eroavaisuudet. Nämäkin tekijät voidaan ottaa huomioon sopimalla mentoroinnin yhteisistä pelisäännöistä. Toimivaan ihmissuhteeseen kuuluvat vastavuoroisuus, toisen arvostaminen ja luottamus. Onnistuneen mentorointisuhteen elementtejä ovat aktorin halu kehittyä, mentorin tietojen ja kokemuksen hyödyntäminen sekä toiminnan tavoitteellisuus. Lisäksi on tärkeää, että osapuolten odotukset ja käsitykset rooleista on sovitettu yhteen ja että toiminnalla on selkeä ohjaus, säännöt ja muut edellytykset. (Kupias & Salo 2014, 120–121.)

Ristikangas ym. (2019, 34–35) esittelevät hyötyjä, joita valmentavaan mentorointi osallistuneet mentorit ovat tuoneet esiin. Suurin hyöty, jonka mentori voi

saavuttaa, on oppiminen omasta itsestään ja toisesta ihmisestä sekä tämän kokemuksista. Mentorina toimiessa avautuu mahdollisuus reflektointiin, jonka avulla oma maailmankuvaa ja ajattelua on mahdollista kehittää. Mentorin oma perspektiivi voi laajentua, kun hän työstää asioita eri tilanteissa ja erilaisia näkökulmia tai lähestymistapoja käyttäen. Lisäksi mentori voi kokea tyytyväisyyttä, kun hän voi tukea aktoria erilaisissa tilanteissa ja saavuttaa tavoitteita, joita hän on oppimiselleen asettanut. Mentoroinnista on hyötyä myös mentorin maineelle, sillä hyvää mentoria arvostetaan. (Ristikangas ym. 2019, 34–35.)

Love ym. (2020) tulivat tutkimuksessaan siihen lopputulemaan, että positiivisella ja rakentavalla huumorilla on myönteisiä vaikutuksia mentorin ja aktorin väliseen suhteeseen ja sitä kautta koko mentorointiprosessiin. Huumoria käyttävät mentorit suhtautuivat tutkimuksen mukaan aktoreihinsa positiivisesti, mistä johtuen aktorit olivat tyytyväisiä mentorointiin. Onnistunut mentorointi ja aktorien tyytyväisyys puolestaan poiki parempia työsuorituksia, syvempää sitoutumista organisaatioon ja halua jäädä sinne töihin. (Love ym. 2020, 1,9.)

Kupias ja Salo (2014, 84–85) kuvailevat mentori-aktori-parin valintaa. Parin yhteensovittaminen on äärimäisen tärkeää koko mentorointiohjelman onnistumiselle. Henkilökemioilla on toki merkitystä, mutta on kuitenkin hyvä muistaa, että työelämässä ei yleensä voi valita työkavereitaan ja on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Siksi ei ole totuudenmukaista olettaa, että mentori ja aktori sopivat toisilleen täydellisesti, eikä sen välttämättä tulisi olla tarkoituskaan. Luottamuksellisen suhteen muodostaminen erilaisen ihmisen kanssa, jolla on erilaiset arvot tai mielenkiinnon kohteet, saattaa tehdä mentoroinnista kiinnostavampaa ja antaa enemmän, kuin kahden samanhenkisen ihmisen välinen suhde voisi tarjota. Luottamuksen rakentaminen on mahdollista myös erilaisten ihmisten välille, jos molemmat antavat sille mahdollisuuden. (Kupias & Salo 2014, 84–85.)

Mentorointikeskusteluissa ei ole tarpeellista yrittää ”mennä toisen ihmisen päähän sisään analysoimaan ja tulkitsemaan”. On tärkeämpää, että osallistujat pystyisivät tunnistamaan tunteitaan itse. Siksi kuunteleminen ja tilan antaminen toiselle ovat mentorointisuhteessa tärkeitä. Mentorointisuhde voi olla hyvä

ja toimiva, vaikka mentoroinnin aikana ei ilmenisikään voimakkaita tunteita. (Kupias & Salo 2014, luku 5.)

4.2 Mentorointiohjelma

Ristikankaan ym. (2014, 82) mukaan mentorointiohjelman tavoitteina voi olla esimerkiksi kulttuurimuutoksen tukeminen yrityskaupan yhteydessä tai suhteiden solmiminen yrityksessä. Mentorointiohjelmaa suunnittelevat ja organisoivat tavallisesti yrityksen HR-asiantuntijat ja niitä saattaa olla yksi tai useampia yrityksestä ja sen tarpeista riippuen. Mentorointiohjelma suunnitellaan alusta loppuun ja se kestää noin vuoden. Osallistujia, niin mentoreita kuin aktoreitakin, koulutetaan niin, että heille hahmottuisi, mitä mentorointi on, mitä tavoitteita toiminnalle voidaan asettaa ja mitkä ovat heidän roolinsa mentorointiohjelmassa. (Kupias & Salo 2014, 21–22.)

Mentorointi on organisoitunakin joustavaa, intuitiivista ja uutta luovaa toimintaa. Toiminnan epävarmuus ja tietynlainen ennustamattomuus voi ahdistaa niitä ihmisiä, jotka toivovat ja tarvitsevat yksityiskohtaista ohjausta tehtäviinsä. (Shea ym. 2001, 13.) Ristikankaan ym. (2019, 250–254) mukaan onnistunut mentorointisuhde edellyttää johdon tukea. On hyvin tärkeää, että ylin johto ymmärtää, mistä mentorointiohjelmassa on kysymys. Johto voi osallistua ohjelmaan itsekkin esimerkiksi kokemuksiaan kertomalla. Avoin mentoroinnista tiedottaminen läpi organisaation on tärkeää mentorointikulttuurin juurruttamisessa. (Ristikangas ym. 2019, 250–254.)

Ristikankaan ym. (2014, 43–44, 201) mielestä epäselvät roolit ja tavoitteet ovat monesti syynä mentorointiohjelman epäonnistumiselle. Itse asiassa koko ohjelman hyödyllisyys riippuu siitä, millaiset tavoitteet sille on asetettu ja kuinka (Ristikangas ym. 2014, 61). Mentorointi ilman tavoitteita ja selviä päämääriä on ikään kuin ”kaoottista säätämistä” (Ristikangas ym. 2020, 104). Mentorilla ja aktorilla tulisi olla edes jossain määrin samansuuntaiset ajatukset mentoroinnin tavoitteista. Ellei näin ole, on mahdollista, että mentorointi kuivuu kokoon yleiseksi jutusteluksi, mikä tuntuu osapuolista hyödyttömältä ja turhauttaa heitä. Mentorointiparien harvat tapaamiskerrat voivat kieliä keskustelujen päämäärättömyydestä. Tavoitteet auttavat mentoroinnin järjestämisessä ja esimerkiksi tapaamisten teemojen suunnittelussa. Lisäksi niiden perusteella

voidaan valita, millaista mentorointiotetta käytetään. (Kupias & Salo 2014, luku 3.) On tavallista, etteivät tavoitteet ole heti mentorointisuhteen alussa kirkkaana mielessä ja niitä saatetaan joutua pohtimaan pitkään. Lisäksi tavoitteet toden näköisesti muuttuvat mentorointisuhteen aikana, joten niitä olisi hyvä tarkastella ja muokata esimerkiksi mentorointiohjelman puolivälissä. (Ristikangas ym. 2014, 176; Kupias & Salo 2014, luku 3.)

4.3 Koulutus

Mentorointiohjelman keskiössä olevien mentorin ja aktorin on tärkeää tietää toiminnasta riittävästi ymmärtääkseen mentoroinnin tarkoituksen ja tavoitteet niin aktorien, mentorien kuin koko organisaationkin kannalta. Koulutuksen avulla varmistetaan, että osallistujat ovat selvillä siitä, mitä heiltä ja sitä kautta mentorointiohjelmalta odotetaan. Koulutusta ja koulutusaineistoa voidaan ajatella tukitoimena eikä niinkään pyrkimyksenä kontrolloida osallistujia. (Ristikangas ym. 2014, 44, 46, 136.)

Koulutusta voidaan järjestää yrityksen sisäisenä tai käyttäen ulkopuolisia kouluttajia. Koulutus voidaan toteuttaa osittain verkossa. Mentorien ja aktorien lisäksi yrityksessä voidaan tarjota koulutusta mentorointiohjelmaan osallistuvien esimiehille tai HR:lle. Heidän koulutuksessaan voidaan käsitellä esimerkiksi mentorointiin sitoutumista ja sitouttamista. Mentorien ja aktorien tueksi voidaan tarjota esimerkiksi ryhmäohjausta tai sähköisiä alustoja, joissa on erilaista aineistoa mentoroinnin tueksi. (Ristikangas ym. 2014, 45–46.)

Mentorointikoulutusta järjestävän yrityksen tulisi pohtia, keitä koulutukseen tulisi ottaa mukaan. Lisäksi on hyvä suunnitella koulutuksen laajuutta, laatua ja aikataulutusta. On mietittävä myös sitä, koulutetaanko mentoreita ja aktoreita ainoastaan omissa ryhmissään vai yhdessä. Kummankin osapuolen valmennuksella voidaan saada aikaan erinomaisia oppimistuloksia etenkin niissä tapauksissa, kun esimiehet ja muu johto on mukana toiminnassa. Koulutus parantaa lisäksi mahdollisuuksia onnistuneen mentori-aktori-suhteen luomiseen. (Ristikangas ym. 2014, 138.)

Valmentavassa mentoroinnissa mentorikoulutukset kestävät yleensä vuoden. Koulutuspäiviä, joita on 3–4, jaksotetaan mentorointiohjelman alkuun, keskelle

ja loppuun, jolloin valmennus jakaantuu tasaisesti mentorointisuhteen eri vaiheisiin. Koulutuksia kannattaa jakaa pienempiin jaksoihin ja sijoittaa jaksoja niihin mentorointiohjelman kohtiin, joissa siirrytään vaiheesta toiseen. Yhden koulutuskokonaisuuden järjestäminen kerralla ei ole järkevää, koska käsiteltäviä asioita tulee liikaa. Jaksottaminen tehostaa oppimista, kun käytännöstä palataan välillä valmennukseen arvioimaan toteutunutta mentorointia. Koulutusta järjestetään sekä mentoreille että aktoreille, ja molemmille osapuolille yhteisiä koulutustilaisuuksia voidaan järjestää tilanteen ja tavoitteiden mukaan. (Ristikangas ym. 2019, 143, 254.)

Mentoreille suunnatuissa koulutuksissa käsitellään mentorin roolia ja mentorointitaitoja. Koulutuksessa käsiteltäviä aiheita ovat esimerkiksi mentorointiohjelman tarkoitus, mentoroinnin merkitys ja erilaiset mentorointimallit, mentorointisuhteen kehittyminen, vaiheet ja dynamiikka, mentorointitaidot, työkalut ja tekniikat sekä ongelmien ennakointi ja ehkäisy. Valmennuksessa on tärkeää kertoa mentoroinnin hyödyistä, mutta myös mahdollisesta epäonnistumisesta tulee keskustella. (Ristikangas ym. 2014, 136.) Valmennukseen kannattaa lisätä reflektointikykyä kasvattavia elementtejä, kuten mentori- ja aktoritaitojen itsearviointitehtäviä. Luottamussuhteen rakentamista auttavat tehtävät, joissa käsitellään esimerkiksi palautteen antamista ja vastaanottamista, ovat myös hyödyllisiä. (Ristikangas ym. 2019, 254–255.)

Aktorivalmennus koostuu pääpiirteittäin samoista elementeistä kuin mentorienkin koulutus. Siinä korostuvat enemmän aktorin taidot ja ominaisuudet sekä urasuunnitelmat ja oma uran johtaminen. Lisäksi valmennuksessa käsitellään odotuksia mentoroinnin suhteen, itsetuntemuksen lisäämistä sekä verkostojen rakentamista ja hyödyntämistä. Aktorien kouluttaminen on hyödyllistä eikä aktoria ole syytä nähdä passiivisena osapuolena, koska aktorit ovat yhtä lailla tietoisia ja mukana mentorointiohjelmassa kuin mentoritkin. (Ristikangas ym. 2014, 136, 139)

5 TOIMEKSIANTAJA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen ICT-alan yritys. Yritys tuottaa asiakkailleen erilaisia digiratkaisuja ja ICT-palveluja. Toimeksiantajan toive on, ettei sen nimeä esitetä tämän opinnäytetyön yhteydessä. Tämän

vuoksi toimeksiantajaa ei esitellä tämän tarkemmin. Sen sijaan tässä luvussa kerrotaan mentorointihankkeen toteuttamisesta toimeksiantajayrityksessä. Mentorointitoiminnan nykytilan selvittämiseksi haastateltiin yrityksen henkilöstöpäällikköä lokakuussa 2020. Hänen kanssaan keskusteltiin mentoroinnin taustoista, mentorien valinnasta ja toimintaan kohdistuvista odotuksista. Tässä luvussa on käytetty lähteenä tuota haastattelua. Lisäksi lähteenä on käytetty mentoroinnin suunnitteluvaiheessa laadittua hankesuunnitelmaa ja koulutusmateriaalia, jonka avulla hanke on esitelty toimeksiantajayrityksessä sekä mentorointisopimusta.

5.1 Mentorointi toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantajayritykseen tulee rekrytoitujen työntekijöiden lisäksi uusia työntekijöitä ulkoistuksiin tai yrityskauppoihin liittyvien liikkeenluovutusten kautta. Nämä henkilöt siirtyvät uudelle työnantajalle vanhoina työntekijöinä. Toimeksiantajayrityksessä halutaan kiinnittää huomiota ja kantaa vastuuta siirtyneiden työntekijöiden työssäjaksamiseen ja muutoksesta selviytymiseen sekä heidän työuriensa jatkuvuuteen. Työnantajan vaihtuessa henkilöstöön kohdistuu useita kuormitustekijöitä. Näitä voivat olla työtapojen ja laitteiden muuttumisen lisäksi totutun organisaation muutos, muutokset esimessuhteissa, huoli oman työn jatkuvuudesta tai oman osaamisen riittävydestä sekä huoli tulevaisuuden työtehtävistä. Mentorointia on tarjottu siirtyneille, uusille työntekijöille yhtenä tukitoimenpiteenä. Mentorointi on yksi osa suurempaa hankekokonaisuutta.

Mentorointi on saanut alkunsa siitä ajatuksesta, että liikkeenluovutusten myötä tulevia, uusia työntekijöitä pitäisi saada paremmin integroitumaan yrityksen kulttuuriin ja tekemiseen. Tästä muodostuikin mentorointiohjelman keskeinen tavoite. Perinteisessä perehdytyksessä kysymykset liittyvät yleensä mekaniisiin ja teknisiin asioihin, kuten palkanmaksuun. Henkilöstöpäällikön mukaan perehdytys on tiedon valuttamista ylhäältä päin ja siitä puuttuu aito dialogi, jonka kautta oppimista voi syntyä. Hän tähdentääkin, että yrityskulttuuriin kasvamisessa on kysymys oppimisesta.

Mentorointi ei kuulu yrityksen perehdytysohjelmaan. Perehdytys on käynnissä ympäri vuoden ja kukin voi osallistua valitsemiinsa perehdytystilaisuuksiin

omien aikataulujensa mukaisesti. Mentorointi- ja perehdytysohjelmat voivat näin ollen olla työntekijällä käynnissä samaan aikaan. Mentoreilta voidaan kysyä kysymyksiä, joita perehdytysohjelmassa saattaa herätä, jos asia on esitetty vaikeasti tai epäselvästi. Mentori voi näin ollen selventää, mitä jokin asia tarkoittaa käytännössä.

Johdettu mentorointitoiminta edellyttää resursseja, suunnittelua ja henkilöstöä. Toiminnassa tulisi olla selvät sävelet ja koordinoija sekä jatkuva koulutus ja systematiikka. Mentoritoiminnan aluksi koulutettiin henkilöitä, jotka tekevät samaa tai samankaltaista työtä kuin uudet tulokkaat ja puhuvat samoilla ammattitermeillä. Uudet tulokkaat voisivat kysyä neuvoja vanhoilta työntekijöiltä kuin vertaisiltaan, ja kokeneemmat neuvoisivat uusia kollegoitaan omien kokemustensa pohjalta.

Liikkeenluovutukseen kuuluu puolen vuoden transitioprojekti, jonka aikana uudet työntekijät siirtyvät tekemään työtään toimeksiantajayrityksessä. Mentorina toimivan tulisi pystyä avaamaan omaa työtään ja työkenttäänsä tehtäviä. Vaikka yksityiskohdat ovat asiantuntijan työssä tärkeitä, ei alussa ole syytä keskittyä loputtomaan detaljisilppuun, vaan mieluummin kokonaisuuteen. Siirtäjän arjessa on todennäköisesti samat ongelmat kuin mentorinkin. Mentori pystyy kaivamaan mentoroitavan kaipaamaa tietoa organisaation eri sopuskoista. Hän auttaa ja tukee toista kysymisessä ja tarjoaa vastauksia tai luo yhteyksiä mentoroitavan ja muun organisaation välille. Mentori on ikään kuin ovien avaaja.

Yrityksessä käytetään klassista mentorointia, jossa kokeneemmat neuvovat kokemattomia. Mentorointia on toteutettu sekä pari- että ryhmämentorointina erilaisin kokoonpanoin. Esimerkiksi niin, että kaksi mentoria on muodostanut mentoriparin ja ottanut aktoriryhmän vetääkseen yhdessä. Koulutettuja mentoreja oli haastatteluhetkellä yhdeksän, mutta liikkeenluovutusten kautta tulevia työntekijöitä on yleensä huomattavasti enemmän. Siksi mentorointia ei ole mielekästä järjestää ainoastaan parimentorointina, joskin mahdollisuus kahdenkeskisiin keskusteluihin on aina olemassa. Haastateltava arvioi, että reilun vuoden aikana, jona mentorointia on tehty, on opittu omista toimintatavoista ja saatu kokemuksia reppuun. Mentoriparien valinnassa on kiinnitetty huomiota

siihen, millaista työtä osapuolet tekevät ja ketkä mahdollisesti voisivat tulla toimeen keskenään, joskin toimeen tuleminen on hänen mielestään sattuman kauppaa. Lisäksi maantieteelliset tekijät on pyritty huomioimaan niin, ettei kenellekään tulisi liian paljon matkustamista. Yhteydenpitoon etänä esimerkiksi Teamsin välityksellä on kannustettu ja luonnollisesti maaliskuun 2020 jälkeen siihen on hyvin pitkälti siirryttykin COVID-19-pandemian takia.

Mentoreilla ei välttämättä ole ohjauksellista tai pedagogista osaamista. Näin ollen uusien ihmisten ja heidän kysymystensä kohtaaminen saattaa tuntua haastavalta. Uudelle ihmiselle on arvo sinänsä, että on joku, joka on hänestä kiinnostunut ja auttaa häntä. Myös mentorilla saattaa tulla tunne, että hän on tuuliajolla eikä hallitse tilannetta uuteen ympäristöön ja tilanteeseen joutuaan, vaikka kyse ei olekaan hallinnasta vaan läsnäolosta.

Henkilöstöpäällikkö arvioi, että mentorointi voisi toimia vapaaehtoisuuteen perustuvana silloin, kun toiminnassa olisi jokin selkeä malli. Toimintatavat tulisi olla selvät. Nyt, kun mentorointia on lähdetty kehittämään tyhjästä, on tarvittu uskon valamista. Mukana olevat ihmiset ovat olleet luomassa mentorointimalleja. Nykyiset mentorit ovat kyntäneet saran ja henkilöstöpäällikkö kertookin olevansa ylpeä mentoreista, jotka ovat lähteneet kelkkaan ja tehneet tätä urauurtavaa työtä. Henkilöstöpäällikkö suhtautuu varauksella siihen, että mentorointitoiminta olisi avoinna kaikille, koska se toimii todennäköisesti paremmin silloin, kun mentorointiin on selkeä tilaus. Liikkeenluovutusten kautta tulevat työntekijät eivät välttämättä tule taloon omasta halustaan, kuten rekrytoinnin kautta palkatut. Onkin tärkeää, että niitä, jotka tulevat yritykseen ilman omaa, aktiivista panosta, autetaan alkuun ja että heille tasoitetaan tietä ”parempiuurteisella lanalla”.

Mentorointiparit ja -ryhmät ovat laatineet mentorointisopimuksia tai ainakin käyneet yhdessä läpi sopimuksen sisältöä. Mentorointi perustuu luottamukseen, eikä sopimuksia ole käyty läpi mentorointiparien ja -ryhmien ulkopuolella. Mentorit ovat myös painottaneet, etteivät avaa mentorointikeskustelujen sisältöä ulkopuolisille, koska suhde on luottamuksellinen.

Haastateltava kertoo saaneensa liikkeenluovutuksen myötä yritykseen tulleilta työntekijöiltä positiivista palautetta mentoroinnista. Uudelle työntekijälle on ollut mukavaa, että uudessa ympäristössä on joku tuttu hahmo, oma mentori, jota on helppo lähestyä. Uusi työntekijä on kokenut tämän arvon antamisena siirtymävaiheessa. Henkilöstöpäällikkö tuntee olevansa jäävi kyselemään osallistujien tuntemuksia syvällisemmin, mutta asioita käydään läpi yhdessä mentorien ja aktorien kanssa työskentelevän projektikonsultin kanssa. Myös tämän opinnäytetyön tuloksiin suhtaudutaan yrityksessä kiinnostuneesti. Haastateltavan mielestä mentorointi on vastaantulo ja käden ojennus uusia työntekijöitä kohtaan. Hän pitää mahdollisena, että mentoroinnin todellinen arvo selviää heille vasta myöhemmin. Hän pitää mentorien työtä ja mentoritoimintaa tärkeänä. Mentorit ovat yrityksen kulttuurilähettäjiä ja mentori-aktori-kohtaamiset ovat arvokkaita.

Yrityksessä tullaan henkilöstöpäällikön mukaan vastaan puoleenväliin, kun uusia, liikkeenluovutuksen kautta tulleita työntekijöitä otetaan vastaan. Yrityksen toimintatavat pyritään kertomaan avoimesti ja henkilöltä kysymään, kuinka hän asian kokee. Jos yrityskaupasta ei ole tiedotettu avoimesti, on mahdollista, että lähtötilanne siirtymään on negatiivinen. Liikkeenluovutuksissa siirtävällä henkilöstöllä voi olla ennakoasenteita, muutosvastarintaa ja kyseenalaistamista uutta järjestelyä kohtaan. Henkilöstöpäällikön mukaan asenteet johtuvat yleensä siitä, ettei henkilöstölle kerrota liikkeenluovutuksen motiiveja ja mekanismeja, eikä sitä, miksi asioita tehdään ja minkälaisia hyötyjä toiminnalla tavoitellaan.

Mentoritoiminta toimeksiantajayrityksessä jatkuu. Tämänhetkisen toiminnan ylläpitäminen toimii koulutettujen ja koulutettavien osallistujien avulla. Heille osoitetaan projekti ja maksetaan siitä pieni korvaus, jolloin sitoutuminen ja ammattimaisuuden aste on parempi. Kokemusasiantuntijuus pätevöittää ja on eduksi, jos mentorilla on kokemusta esimerkiksi erilaisten järjestelyjen, kuten liikkeenluovutusten, kautta yritykseen tulosta. Siksi on mahdollista, että mentoritoiminnan jatkuessa aktoreista tulee mentoreita, kun kilometrejä uudessa työpaikassa on kertynyt enemmän. Henkilöstöpäällikkö ei siis ottaisi mentoreiksi vielä niitä, jotka ovat olleet itse aktoreina vuosi sitten, koska asiat vaativat kypsymistä ja yrityskulttuurin omaksuminen sekä työyhteisöön juurtuminen ottavat oman aikansa.

5.2 Mentori- ja aktorivalmennus toimeksiantajayrityksessä

Mentorikoulutukset tilattiin ulkopuoliselta konsultointiyritykseltä. Mentoreille pidettiin oma koulutuksensa ja aktoreille muutospajoja, joissa käsiteltiin tulevaa muutosta. Mentoreille järjestettiin kolme kokoontumista paikan päällä ja yksi verkossa. Mentorointikoulutus alkoi samaan aikaan kuin mentoritoiminta, eli mentorit kouluttautuivat samalla kuin harjoittelivat mentorointia. Mentoreita oli mukana 6–8 eri toimialalta yrityksen suunnitelman mukaisesti.

Koulutukset alkoivat elokuussa 2019 ja ensimmäiset mentoritapaamiset järjestettiin lokakuun alussa 2019 liikkeenluovutuksen yhteydessä. Toinen mentorointiohjelma alkoi joulukuussa ja kolmas mentorointikokonaisuus käynnistyi tammikuussa 2020. Haastatteluhetkellä uusin mentorointikokonaisuus on alkanut lokakuun alussa 2020 ja seuraava jälleen vuoden vaihteessa. Toiminnassa on jatkumo, eikä mentorointi henkilöstöpäällikön mukaan ole sadan metrin sprintti, vaan välillä käydään varikolla ja sitten jatketaan taas.

Esimiehet ovat valinneet mentorit koulutukseen henkilöstöpäällikön ohjauksella tai suosituksella. Sopivuus ja kiinnostus asioiden eteenpäin viemisestä ovat olleet tärkeimmät kriteerit koulutukseen valinnassa. Mentorin tulee olla helposti lähestyttävä ja vahva omassa työssään. Hänen on myös kyettävä viestimään työstään, itsestään ja työyhteisöstään jotain hyvää ja osattava kuunnella ja ymmärtää toista. Jokaisella on erilainen persoona, eikä se suinkaan ole haitaksi, vaan eduksi katsotaan, että on jotain särmää. Osa on ihmetelty, miksi heidät on sinne valittu, mutta suurin osa koulutukseen valikoituneista otti valinnan arvon antona heitä ja heidän työtään kohtaan, ja että heitä pidettiin kyvykkäinä it-työn lisäksi muuhunkin.

Koulutuksissa on käsitelty mentorointiin liittyviä odotuksia ja mielikuvia sekä mentoroinnin keskeisiä tekijöitä, kuten tavoitteellisuus, sitoutuminen ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Koulutuksen teemoja ovat olleet lisäksi mentorin rooli muutostilanteen tukena sekä mentorointiohjelman rakenne ja hyvät käytännöt. Ennen verkkotapaamista mentoreille annettiin ennakkotehtävä, mutta muille kerroille tehtäviä ei tarvinnut tehdä tapaamisten välissä. Asiakokonaisuuksien välissä oli tehtäviä, joita on tehty yksin ja ryhmissä. Tehtävissä on

esimerkiksi pohdittu mentorin roolia työelämän muutostilanteessa, mentorointisopimuksen herättämiä ajatuksia ja laadittu oman mielikuvan pohjalta kuva vuoden pituisen mentorointiprosessin ohjaamisesta. Mentorit laativat yhtenä tehtävänä kaikkien ryhmäläisten kuvista kokonaiskuvan mentorointiohjelmasta, johon kuului mentorointisopimus, väliarviointi ja loppuarviointi sekä tapaamiset aktorien kanssa ja mentorien kesken.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä ja tutkimusstrategiaa. Lisäksi paneudutaan tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Lopuksi kerrotaan, miten tämä opinnäytetyö on toteutettu.

6.1 Tapaustutkimus

Kanasen (2013, 22) mukaan tutkimus sisältää aina tutkimusongelman tai -ongelmia, joita tutkija pyrkii ratkomaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusote tai tutkimuksen lähestymistapa tarkoittaa laajasti ilmaistuna sitä tapaa, jolla ongelmaa lähestytään. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa tutkimuskysymys ja se, onko aihetta tutkittu aikaisemmin. Tutkimukselliset lähestymistavat jaetaan laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Case- eli tapaustutkimus määritetään yleisesti tutkimusstrategiaksi. (Kananen 2013, 22–23.) Tapaustutkimuksella ei ole omaa metodologiaa tai analyysi- ja tiedonkeruumenetelmiä (Kananen 2013, 114). Se ei siis ole menetelmäkokonaisuus ja siinä yhdistellään monesti kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen aineistot voivat olla esimerkiksi tekstiä, dokumentteja tai kuvia. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto koostuu erilaisista luvuista. (Kananen 2013, 27.)

Tapaustutkimus muistuttaa hyvin paljon laadullista tutkimusta. Kanasen (2013, 56–57) mukaan merkittävin ero on tutkimuskohteen rajaaminen ja menetelmien käyttö. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde on selvästi rajattu mutta tapaustutkimuksessa tutkimusongelma on moniulotteisempi, ja sen ratkaisemiseen tarvitaan useampia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä kuin laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2013, 56–57).

Yin (2018, 5) kertoo tapaustutkimuksen lähtevän tarpeesta ymmärtää monita-
hoista, sosiaalista ilmiötä. Tapaustutkimus voi tulla kysymykseen tutkimuk-
sissa, joissa tutkimuskysymysten ratkaiseminen vaatii syvällisen ja laajan ku-
vauksen sosiaalisesta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen avulla pyritään selittä-
mään senhetkistä ilmiötä tutkimuskysymysten ollessa muotoa ”miksi” tai ”mi-
ten”. (Yin 2018, 4.) Kanasen (2013, 54) mukaan tapaustutkimuksen vaatimuk-
siin kuuluukin, että tutkittava ilmiö on tämänhetkinen. Vaatimuksena on myös,
että tapaustutkimuksen toteutus tapahtuu ilmiön luonnollisessa ympäristössä
ja että tutkimusta varten kerätään monenlaisia aineistoja monella eri menetel-
mällä (Kananen 2013, 54).

Kanasen (2013, 59) mukaan tapaustutkimuksen yleisin tiedonkeruumene-
telmä on teemahaastattelu, koska sen avulla tutkittavasta aiheesta voidaan
muodostaa syvällinen ja kokonaisvaltainen käsitys. Tapaustutkimusta varten
laadullista aineistoa kerätään yleensä sellainen määrä, jossa aineisto saavut-
taa saturaation eli alkaa toistaa itseään, tai jossa aineistossa voidaan arvioida
olevan riittävästi todistusaineistoa tapauksen ratkaisua varten. Tapaustutki-
muksessa voidaan käyttää myös lomakekyselyä ja muita kvantitatiivisen tutki-
muksen tiedonkeruumenetelmiä. (Kananen 2013, 79.)

Yinin (2018, 8) mukaan tapaustutkimusta, kuten muitakin tutkimusotteita, voi-
daan käyttää kuvailemiseen, selittämiseen tai uuden löytämiseen. Kananen
(2013, 55) esittää kuvailevan eli deskriptiivisen tapaustutkimuksen olevan ky-
seisen tutkimusotteen vanhin ja perusmuoto, jossa tutkittavaa ilmiötä kuva-
taan mahdollisimman tarkasti tai kerrotaan siitä tarina. Yin (2018, 17) muistut-
taa, että tapaustutkimuksessa tutkittavia ilmiöitä voi olla yksi tai useampia.

6.2 Teemahaastattelu ja kysely

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruutapoja. Kaikessa yksinkertaisuudes-
saan suora kysymys on kätevä tapa halutun tiedon selvittämiseen. Haastatte-
lutyylejä voidaan eritellä esimerkiksi niiden jäsentämis- eli strukturointiasteen
perusteella. Strukturoidussa haastattelussa, kuten kyselylomakkeessa, kysy-
myksiä ei voida muuttaa ja niiden järjestys on sama kaikille vastaajille. Puo-
listrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille, mutta niihin
saa vastata vapaamuotoisesti. Strukturoimaton eli avoin haastattelu saattaa

perustua vain yhteen kysymykseen tai aiheeseen, jota käytetään keskustelun pohjana. Haastattelutapa tulee valita tutkimusongelman mukaisesti ja riippuen siitä, millaista tietoa halutaan. (Eskola & Suoranta 2005, 85–87.)

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 47) määrittävät teemahaastattelun puolistrukturoiduksi tai puolistandardoiduksi haastattelumuodoksi painottaen, ettei sillä ole yksiselitteistä määritelmää. Teemahaastattelua voidaan käyttää niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa. Teemahaastattelussa huomioidaan, kuinka ihmiset tulkitsevat asioita ja millaisia merkityksiä he niille antavat. Lisäksi teemahaastattelussa huomioidaan vuorovaikutuksen rooli merkitysten syntymisessä. Haastattelukertojen määrää tai aiheen käsittelyn syvyyttä ei ole määritetty. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Eskola ja Suoranta (2005, 86) kertovat teemahaastattelun olevan tutkimushaastattelumuoto, jossa haastattelun aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole välttämättä kaikille samat. Aihepiirit eli teemat kuitenkin varmistavat, että kaikkien osallistujien kanssa käydään läpi tutkimuksen kannalta tärkeät, samat aiheet. Teemat voivat myös itsessään auttaa suurtenkin haastatteluaineistojen jäsentelyä ja analysointia. Tämä haastattelumuoto on lisännyt suosiotaan, mikä saattaa johtua ainakin teemahaastattelun vapaamuotoisuudesta. Haastateltavalla on mahdollisuus puhua vapaasti haastattelutilanteessa, mikäli hän niin tahtoo, mikä ei olisi mahdollista strukturoidussa haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2005, 87–88.)

Kysely on perinteinen aineistonkeruumenetelmä. Erilaisilla verkkoalustoilla, sosiaalisessa mediassa tai sähköpostitse toteutettavat kyselyt ovat tulleet paperilomakkeen rinnalle ja ohittaneetkin paperiversiot suosiossa. Verkossa toteutettavan kyselyn etuja ovat monipuolisuus ja muokattavuus, taloudellisuus sekä nopeus. Verkkokyselyä ei esimerkiksi tarvitse litteroida, koska aineisto on jo sähköisessä muodossa ja vastaukset vastaajan itsensä esittämiä. Aineistoa voidaan tämän vuoksi pitää luotettavampana siltä osin, kuin esimerkiksi litteroinnissa mahdollisesti esiintyvät lyöntivirheet eivät tule mukaan aineistoon. Kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa myös lomakkeen toimivuus ja siksi sen testaaminen on suositeltavaa. (Valli & Perkkilä 2015, 109–110, 114.)

Valli (2015, 89) määrittelee nyrkkisäännöksi, ettei kyselyyn vastaamiseen saisi kulua 15 minuuttia enempää ja sivuja saisi olla maksimissaan viisi. Lomakkeessa on huomioitava osallistujien ikä ja muut erityispiirteet. Kysely voi olla pitempi, jos aihe on vastaajalle henkilökohtainen, mutta yleisissä aiheissa tulisi suosia lyhempiä kyselyitä. Pituuden ja laajuuden lisäksi kyselyn visuaalinen ilme ja siinä käytetty kieli vaikuttavat osallistujien vastaamishalukkuuteen. (Valli 2015, 87, 89.) Kyselylomake tulee toteuttaa siten, että se on käytettävissä erilaisilla laitteilla, kuten puhelimella, tabletilla tai tietokoneella. Kyselyn linkki voidaan lähettää osallistujille sähköpostiin ja vastaavasti tutkija saa tulokset linkin kautta itselleen. Tutkija voi nähdä, käytettävästä ohjelmistosta riippuen, ketkä kyselyyn ovat vastanneet. Näin voidaan valvoa, ettei kukaan osallistu useita kertoja tai että kaikki osallistuvat, mutta vastaajien nimet tulevat esiin. Anonymiteetti saattaa olla tärkeää tutkimuksen kannalta. (Valli & Perkkilä 2015, 111.)

Kyselyssä käytettävien avoimien kysymysten avulla on mahdollista selvittää vastaajan näkemys asiasta tarkasti ja saada heiltä uusia ajatuksia. Avoimiin vastauksiin saatetaan jättää vastaamatta tai vastata epätarkasti, mutta joissakin ohjelmissa vastaamiskäyttäytymistä on mahdollista säädellä esimerkiksi niin, että kysymyksestä pääsee seuraavaan ainoastaan vastaamalla siihen. Avointen kysymysten analysointi vie aikaa mutta siinä voidaan hyödyntää laadullista tarkastelua, kuten teemoittelua. (Valli 2015, 94, 106.)

6.3 Sisällönanalyysi

Käytetyt tiedonkeruumenetelmät tulee analysoida niiden vaatimilla analyysimenetelmillä (Kananen 2013, 79). Tapaustutkimuksessa laadullisen aineiston analysointi ja tulkinta on haasteellista, eikä varsinaisia analyysin tulkinnan sääntöjä ei ole. Tapaustutkimuksen toteuttajaa voidaankin verrata palapelin tekijään, jonka tulisi saada hallussaan olevat palat oikeisiin kohtiin, niin että lopputulos olisi järkevä ja uskottava. (Kananen 2013, 59.)

Tuomi ja Sarajarvi (2018, 103; 117; 119) määrittävät sisällönanalyysin tekstianalyysiksi ja laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi, jonka menetelmillä dokumentteja pyritään kuvaamaan sanallisesti. Dokumentteja voivat olla lähestulkoon mitkä tahansa kirjallisessa muodossa olevat aineistot, kuten

raportit tai haastattelut. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen muotoon ja siitä muodostetaan sanallinen, tiivistetty kuvaus tutkimuksen kohteesta. Selkeän kuvauksen avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä uskottavia johtopäätöksiä. Laadullisessa analyysissä aineisto pilkotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja rakennetaan uudestaan eri tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117; 122).

Kanasen (2013, 103) mukaan kirjallisen aineiston sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe on aineiston osittaminen eli segmentointi. Segmentit ovat aineiston erilaisia asiasisältöjä, jotka voidaan nimetä luokkiin aineiston kategorisointivaiheessa. Tämän jälkeen luokat koodataan esimerkiksi nimin tai numeroin. Järjestelmän avulla asioita tai muuttujia voidaan järjestää koodien mukaan niin, että lopulta pilkottu aineisto on koottu uudelleen. (Kananen 2013, 104.)

Sisällönanalyysissä aineistoa voidaan luokitella ilmiötä selittävien teorioiden pohjalta, aineistolähtöisesti tai sekä teorian että aineiston perusteella. (Kananen 2013, 104). Laadullisessa analyysissä voidaan pelkistetysti sanoa käytettävän kolmenlaista päättelyn logiikkaa: induktiivista (yksittäisestä yleiseen, aineistolähtöinen), deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen, teorialähtöinen) ja abduktiivinen (lopputuloksesta lähtevä, teoriaohjaava). Viimeksi mainittu analyysimalli ei pohjautu teoriaan suoraan vaikka teoria toimiikin analyysin apuna. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–107; 114.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi on aineiston ehdoilla etenevää. Siinä empiirinen eli kokemusperäinen aineisto liitetään jo valmiina oleviin, teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Sisällönanalyysin kritiikki kohdistuu Tuomen ja Sarajärven (2018, 117) mukaan etenkin kesken jääneeseen analyysiin, jossa tutkimuksen laatija on kuvaillut uudelleen järjestämäänsä aineistoa tuloksina etenemättä siitä johtopäätöksiin. Sisällönanalyysinä ei voida pitää myöskään pelkkää vastausten järjestämistä tai luettelua. Analyysi on jäänyt löysäksi, jos luokittelussa on päällekkäisyyksiä tai luokittelua ei voida perustella aineiston pohjalta. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, vastaavatko saadut tulokset tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 145–146.)

6.4 Tämän opinnäytetyön toteutus

Tässä opinnäytetyössä on ollut tavoitteena ymmärtää mentorointia ilmiönä ja arvioida sen toteutumista toimeksiantajayrityksessä. Kyseistä kohdetta ei ole tutkittu aikaisemmin. Jotta onnistumista voisi tarkastella ja prosessia ymmärtää, oli kerättävä tietoa mentorointiin osallistuneilta ihmisiltä tutustuen heidän kokemuksiinsa. Lisäksi oli määriteltävä, mitä onnistunut mentorointi toimeksiantajayrityksessä tarkoittaa.

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena, koska ilmiötä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja syvällisesti eri tavoin kerätyillä ja erityyppisillä aineistoilla. Laadullinen tutkimusote sopii tämän tyyppiseen tarkasteluun parhaiten. Aineistoa on kerätty haastatteluiden avulla. Haastattelumuodot ovat olleet teemahaastattelu ja kysely. Koska haastattelujen avulla saatu tieto on kerätty tätä opinnäytetyötä varten, on tämä tutkimusaineisto ensisijaista eli primääristä. Toissijaista eli sekundääristä aineistoa on ollut hankesuunnitelmat, mentorointisopimus ja yrityksen koulutusmateriaali.

Teemahaastattelua käytettiin siksi, että sen avulla pyrittiin luomaan rennompia haastattelutilanne kuin strukturoidun haastattelun avulla olisi ollut mahdollista. Puolistrukturoidun haastattelun etu oli, että haastateltavat kertoivat avoimemmin ja monipuolisemmin omista kokemuksistaan ja tunteistaan. Kertomusten avulla haastattelija pyrki saavuttamaan syvemmän ymmärryksen aiheesta. Teemat puolestaan varmistivat, että suunnitelluissa aihepiireissä pysyttiin ja kaikilta haastateltavilta kysyttiin samoja asioita, joskin vapaammin sanakäantein ja vastaajien kerrontaa rajoittamatta. Teemoja oli yhteensä viisi: mentorointikoulutus, mentorointisuhde, mentorointiprosessi, arvioita onnistumisesta ja kehitysehdotuksia. Haastattelutapa mahdollisti esimerkiksi sen, että asioita voitiin käsitellä eri järjestyksessä ja hyppiä aiheiden välillä esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa haastateltava alkoi oma-aloitteisesti kertoa aiheesta, joka oli haastattelijan kysymyslistalla mutta jota tämä ei ollut vielä kysynyt. Näissä tilanteissa haastattelijalle vahvistui käsitys, että hänen rakentamansa teemajako ja laatimansa kysymykset olivat merkityksellisiä haastateltavalle, eli oma-kohtaisesti mentorointiohjelmaan osallistuneelle, ja sen vuoksi onnistuneita.

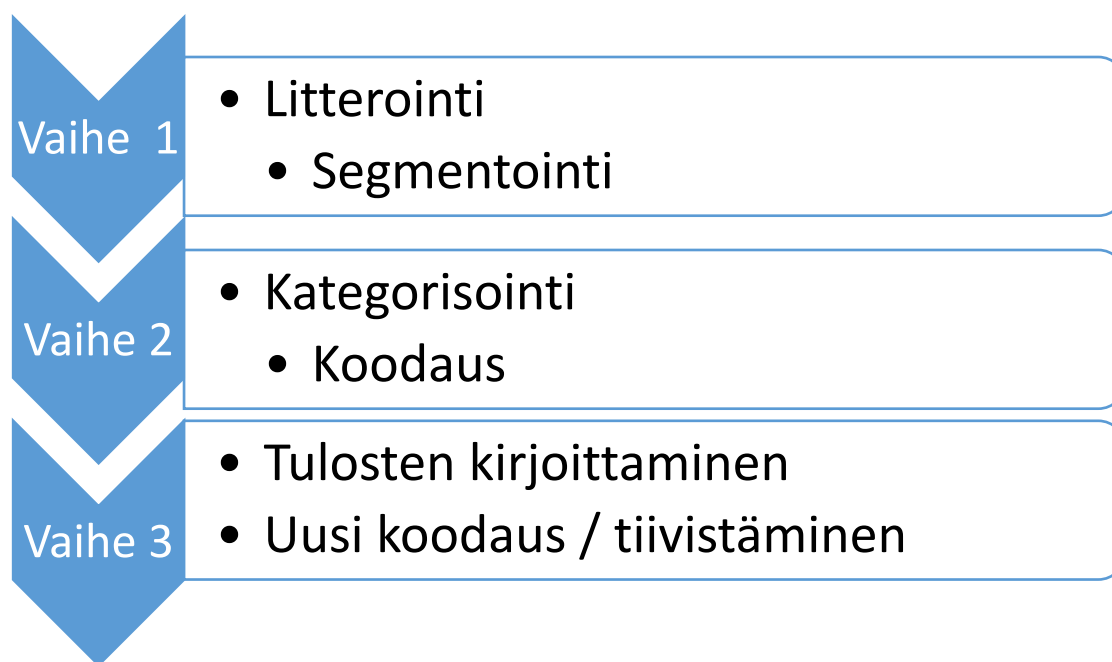
Haastateltavat valikoituivat mentorointiohjelmaan syksyyn 2020 mennessä osallistuneiden mentoreiden ja aktoreiden joukosta. Yrityksen henkilöstöpäällikkö välitti haastattelijalle osallistumishalukkuutensa ilmaisseiden mentoreiden ja aktoreiden yhteystiedot. Haastattelija ja haastateltava sopivat ajan haastattelua varten. Yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten toimeksiantajayrityksen neuvotteluhuoneessa. Verkossa, Teams-kanavalla, toteutettiin kolme haastattelua. Syitä kanavavalintaan olivat vallitsevan koronatilanteen lisäksi pitkät välimatkat. Lisäksi verkkohaastattelu on yleensä osapuolille vaivaton, mikäli he ovat moitteettomasti toimivien verkkoyhteyksien piirissä. Kukin haastattelu oli kestoltaan noin 45 minuuttia ja ne nauhoitettiin haastateltavien luvalla.



Kuva 1. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko on esitetty kuvassa 1. Sinisen teeman alla käsiteltiin mentorikoulutusta. Oranssissa teemassa kysyttiin mentoreilta ja aktoreilta mentorointiprosessiin liittyviä asioita. Mentoreilta kysyttiin esimerkiksi, kuinka he päätyivät mentoreiksi ja kuinka ohjelma alkoi. Aktoreilta kysyttiin heidän odotuksistaan mentorointia kohtaan. Osiossa käsiteltiin lisäksi mentoroinnin sujuvuutta, resursointia ja päätöksen tekoa. Vihreän teeman alla mentoreille ja aktoreille esitettiin kysymyksiä, jotka kuvailevat heidän mentori-aktorisuhdettaan. Lisäksi kysyttiin tapaamisten määrää ja luonnetta, muun yhteydenpidon kanavia ja tiheyttä sekä mentorien ja aktorien lukumääriä. Punainen teema merkitsi arvioita mentoritoiminnan onnistumisesta. Niitä löytyi sekä vastauksena suoriin kysymyksiin että epäsuorasti esimerkiksi toisen kysymyksen yhteydessä tai avoimessa kyselyvastauksessa. Myös violettiä teemaa eli mentoritoiminnan kehitysehdotuksia ilmeni muissakin yhteyksissä kuin aiheeseen

liittyvissä kysymyksissä. Webropolissa toteutettujen kyselyiden kysymykset on esitetty liitteissä. Aktoreille suunnatun kyselyn kysymykset on nähtävissä liitteessä 2 ja mentoreille laaditun kyselyn kysymykset liitteessä 3.



Kuva 2. Aineiston analysointi Kanasen (2013, 104) mukaan

Kuvassa 2 esitetään tämän opinnäytetyön analyysin vaiheet. Teemahaastattelut kirjoitettiin tekstiksi eli litteroitiin. Yksi haastatteluista kirjoitettiin kokopituudessaan sanasta sanaan, huokauksineen ja naurahduksineen. Toinen litteroitiin pelkistetympin siten, että haastattelijan puheenvuorot, tukisanat ja äännähdykset jätettiin tekstiversiosta pois. Kolmas haastattelu litteroitiin vielä pelkistetympin ja edellisten lisäksi siitä jätettiin pois puheet, jotka eivät liittyneet mentorointiin, kuten toivotukset, ja asiasisältöä typistettiin.

Kun haastattelut oli saatu tekstimuotoon, ne tulostettiin yhdessä Webropol-raporttien kanssa. Aineistoa lähdettiin pilkkomaan segmentteihin ja siitä etsittiin yhteisiä tekijöitä. Luokkien nimet pysyivät samoina kuin ne olivat olleet teemahaastattelujen alusta asti, ja vaikka mukana kulki yksi ylimääräinen muutosluokka, tätä ei tarvinnut ottaa mukaan lopulliseen raporttiin. Asiasisällöt löysivät paikkansa viiden teeman sisäلتä. Näin ollen aineisto oli järjestetty uudelleen sisällön perusteella ja sitä alettiin kirjoittaa tuloksiksi. Tässä kohti tekijä kuitenkin huomasi, että tämä tapa esittää tuloksia oli liian laaja, eikä sisältö ollut riittävän pelkistettyä. Värikoodatut asiasisällöt purettiin vielä kerran auki ja

koodattiin uudelleen, oman luokituksensa mukaisesti. Luokitus on esitetty liitteessä 4. Alleviivauskynien käyttäminen helpotti aineiston käsittelyä. Turhat kohdat yliviivattiin mustalla ja tarpeellinen tieto omaa luokkaansa vastaavalla värillä. Lopulta aineistosta pystyi näkemään, että sen jokainen segmentti oli saatu asetettua johonkin luokkaan, tai se oli poistettu kokonaan. Tuloksista pystyi muodostamaan helpommin johtopäätöksiä, kun tulokset olivat riittävän tiivistetyssä muodossa.

7 TUTKIMUSTULOKSIA

Tässä luvussa kerrotaan tuloksista, joita on saatu käyttäen teemahaastattelua ja kyselyä. Tulokset on jaettu alalukuihin niiden teemojen mukaan, joita haastatteluissa käytettiin. Teemat on värikoodattu analyysivaiheessa kahteen kertaan ja koodausta on käytetty apuna aineiston analysoinnissa.

7.1 Siniset asiat: mentorointikoulutus

Koulutusta koskevia kysymyksiä esitettiin ainoastaan mentoreille, koska heitä koulutettiin tulevaan tehtävänsä. Kaikki haastatellut pitivät koulutusta riittävänä. Useimmat olivat osallistuneet kaikkiin järjestettyihin koulutuksiin.

Mentorien kertoman mukaan koulutuksessa on käyty läpi rooleja sekä mentorin tehtäviä ja mitä mentorilta odotetaan. Erään haastateltavan mukaan koulutuksessa keskusteltiin siitä, kuinka ihmisiä kohdataan ja käsitellään eri tilanteissa, mikä hänen mielestään onkin kasvotusten paljon vaikeampaa kuin teoriassa. Tulevat mentorit saivat olla omalla porukalla ja tehdä ryhmätöitä isommassa tilassa, mitä pidettiin hyvänä asiana.

Osa vastaajista piti mentorointikoulutusta hyödyllisenä, mutta koulutuksen ja käytännön mentoroinnin välillä havaittiin myös ristiriitoja. Eräs vastaaja ei antanut koulutukselle kovin korkeaa onnistumisarvosanaa, sillä hänen käsityksensä mukaan kouluttajat eivät olleet kaikilta osin juonessa mukana samasta näkökulmasta kuin HR ja muu organisaatio. Kouluttajat lähestyivät aihetta enemmän yleisen mentorointiperiaatteen ja -osaamisen kautta kuin toimeksiantajayrityksen tarpeista. Mentorille jäi semmoinen olo, että koulutus on väkiväinen ja päälle liimattu. Mentori ei kokenut saavansa siitä hirveästi irti. Hän jäi pohtimaan, ymmärtävätkö kouluttajat, mikä toimeksiantajayrityksen kuvio

oikeasti mentoroinnissa on. Toinen mentori vertasi toisiinsa teoriaa ja käytäntöä ja nosti esiin asian, joka ei oikeassa mentorointisuhteessa toteutunut koulutuksessa opetetulla tavalla: käyntitiheys aktorien luona ei ollut niin tiivis kuin oli ollut puhetta. Koulutuksessa oli suositeltu käydä tervehtimässä aktoria parin viikon välein, mutta mentorista ja hänen kollegoistaan tämä tuntui liian tiiviiltä tahdilta.

Mentoreita pyydettiin kertomaan, mitä hyviä ja huonoja puolia mentorointikoulutuksessa heidän mielestään oli. Näitä vastauksia esitetään taulukossa 1 neljän mentorin vastauksien pohjalta. Kun kysyttiin, mikä koulutuksessa oli hyvää, luonnehdittiin, että koulutus antaa työkalut uuden mentoroitavan tapaamiseen, joskin oman pelisilmän käyttäminen mentoroitavan lähestymisessä on suotavaa. Asiantuntevat kouluttajat sekä tehtävät ja ryhmätyöt olivat erään vastaajan mielestä parasta. Kouluttajat ovat käyneet asiat läpi tarkasti selittäen ja esimerkit on purettu. Se, että koulutusta oli, nähtiin parhaana puolena, koska kouluttamalla mentoreille varmistettiin samat lähtötiedot asiaan.

Taulukko 1. Mentorointikoulutuksen hyviä ja huonoja puolia

Mikä mentorikoulutuksessa oli hyvää?	Mikä mentorikoulutuksessa ei ollut hyvää?
Sai työkaluja aktorin kohtaamiseen	Pitkät koulutuspäivät (2 vastaajaa)
Asiantuntevat kouluttajat ja koulutuksen sisältö ja tehtävät	Koulutus ei vastannut yrityksen tilannetta
Koulutusta järjestämällä taattiin kaikille samat lähtötiedot	Koulutuksessa ei ollut huonoja puolia
Kouluttajien tapa työskennellä	

Vastaajat arvioivat myös avoimella kysymyksellä, mikä koulutuksessa ei ollut hyvää. Kaksi mentoria neljästä kertoi, että koulutuspäivät olivat liian pitkiä. Toisen mielestä tarkkaavaisuus uuden asian äärellä ei säily koko päivää. Kolmas vastaaja ei keksinyt koulutuksesta mitään huonoja puolia mutta harmitteli, että varsinaista käytännön työtä oli vaikea harjoitella etukäteen. Neljäs mainitsi huonoksi puoleksi sen, ettei koulutuksessa täysin huomioitu sitä tilannetta, johon mentorointia sovellettiin, ja koulutus oli siksi osittain ohi firman antamista suuntaviivoista.

Eräs mentori kertoi, että koulutus voisi toimia myös verkon yli, mikäli tätä vaihtoehtoa jatkossa tulisi käyttää, mutta ei missään nimessä yhtä tehokkaasti ja hyvin kuin lähiopetuksena toteuttaen. Vaikka monille matka koulutuspaikkaan oli pitkä, koulutus oli kuitenkin hyödyllinen ja tärkeä. Mentorin mielestä yksi videoyhteyden kautta järjestetty tapaaminen oli ihan ok, mutta paikalle menon puolesta hän ehdottomasti liputtaa.

7.2 Oranssit asiat: mentorointiprosessi

Mentorit kertoivat, että heillä oli päätävävalta koko mentoroinnin ajan ja he saivat muokata sitä tarpeen mukaan. Kukaan ei varsinaisesti ohjannut prosessia. Eräs mentori kertoi mentoritoiminnan alkuvaiheessa näyttäneen siltä, että mentoreita ryhmänä jollain lailla ohjattiin ja katsottiin perään, kohtalaisen aktiivisestikin ensimmäisinä kuukausina. Sen jälkeen mentorille ei ole tullut mitään signaalia HR:n puolelta. Taustalla oli organisaation lupa matkustaa ja käyttää aikaa mentorointiin. Eräessä tapauksessa tapaamisia ei käytännössä ollut niin usein kuin koulutuksessa oli ohjeistettu, koska sellaiselle tapaamistiheydelle ei tuntunut olevan tarvetta.

Mentorit eivät vastustelleet, kun heitä pyydettiin tähän tehtävään, mutta he toimivat tilanteessa eri tavoin. Kellään haastatelluista ei ollut aikaisempaa kokemusta mentorina toimimisesta. Muuan vastaaja, jonka aikaisempi tietous aiheesta oli rakentunut lähinnä yleisestä kirjallisuudesta, otti tehtävän vastaan uteliaana ja alkoi selvittää, mistä mentoroinnissa oikeastaan on kyse. Toinen kertoi mentorien kesken vallinneesta epä tietoisuudesta hankkeen alussa. Kolmas pohti ymmärtävänsä syitä mentorivalinnoille. Hänestä on järkeenkäypää, ettei otettu kaikkein sulkeutuneimpia henkilöitä istumaan koulutuksissa ja mentorointitilanteissa hiljaa, tai että valittiin pitempään talossa olleita työntekijöitä.

Mentorointi on tapahtunut kasvotusten aktoreiden omilla työpisteissä. Erään mentorin kertomuksen mukaan hanke eteni nopealla aikataululla, ja pian mentorivalinnan jälkeen alkoivat mentorikoulutukset. Kun koulutukset olivat alkaneet, mentorit menivät tapaamaan aktoreitaan. Eräs haastateltava kertoi ymmärtävänsä mentoroinnin taustalla olevan, omien sanojensa mukaan kauniin

ajatuksen siitä, että mentorointi toimiessaan voi olla hyvä apuväline ja henkinen tuki uusille tulokkaille. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä saa kuulla, että yritys, jossa hän työskentelee, on myyty, voi herätä kysymys, mitä seuraavaksi tapahtuu. On luonnollista tuntee pelkoa siitä, jatkuuko työt ja riittääkö työntekijä uudelle firmalle. Mentori neuvoo näissä tilanteissa olevia ihmisiä ja opastaa, kuinka selvittää eteen tulevista haasteista ja peloista.

Taulukko 2. Aktorien ennakko-odotukset

Millaisia odotuksia sinulla oli mentoroinnin suhteen?	Vastaajien lukumäärä
Odotuksia ei ollut tai niitä ei juuri ollut.	4
Epäilin sen toimivuutta, en ollut ennen sellaista saanut tai sellaisessa ollut tai suhtauduin varautuen.	3
Huumorivastaus ("Psykedeelisiä.") tai tyhjä vastaus.	2
"Olisin halunnut konkreettisiakin asioita käsiteltävän."	1
"Vähän ehkä enempi henkilökohtaista juttua olisi toivonut, mutta ymmärrän, miksi se ei juuri omalla kohdallani toiminut."	1
"Olisin toivonut saavani apua pääsemisessä toimeksiantajayritykseen mukaan, että oppisin käytännöt ja prosessit. Nyt meidät jätettiin yksin selviytymään eikä siitä seurannut juuri mitään hyvää."	1
"Positiiviset...Mutta kuka sen hoiti?"	1

Taulukossa 2 on esitetty aktorien odotuksia mentorointia kohtaan. Neljä vastaajaa kertoi, ettei heillä juuri ollut ennakko-odotuksia. Kolme vastaajista kertoi, ettei ollut aikaisemmin mukana mentoroinnissa ja epäili sen toimivuutta. Tyhjän vastauksen antoi yksi vastaaja ja yksi vastasi vitsailemalla. Muut odotukset liittyivät konkreettisten ja henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn ja organisaatioon sisään pääsemiseen, useimmat lähtökohtaisesti myönteisin ennakko-odotuksin.

Aktorien osalta siirtyminen uuteen yritykseen on alkanut infotilaisuudella, jossa mentorit olivat paikalla ja mentorointikonsepti esiteltiin. Toiminta oli tarkoitettu kaikille siirtyneille työntekijöille, mutta täysin pakollista se ei ollut, koska tiedossa oli yksi mentoroinnista kieltäytynyt aktori. Mentorikoulutukseen osallistuminen ei myöskään ollut pakollista ja siitä oli mahdollista kieltäytyä. Haastatelussa ilmeni, että mentorointiohjelman oli keskeyttänyt ainakin yksi valituista mentoreista, joka ei tuntenut mentorointia omakseen. Näin ollen keskeyttäneen tilalle valittiin toinen henkilö. Kieltäytymiseen suhtauduttiin hyväksyvästi. Lisäksi pidettiin järkevänä sitä, että ylempi taho valitsee mentorit, koska jos kysyttäisiin vapaaehtoisia toimintaan mukaan, niitä tuskin ilmaantuisi.

Yksi mentoreista kuvaili mentoroinnin tavoitteellisuutta. Organisaatiotasolla tavoitteena on ollut lisätä mentorointisuhteen myötä muutostilanteen johtamisen osaamista, etenkin muutoksen kokemisesta henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi tavoitteena on ollut saada hyvän työyhteisön rakentamiskokemusta.

7.3 Vihreät asiat: mentorointisuhde

Mentori-aktoripareja on pyritty muodostamaan ainakin yhteensopivuuden ja työnkuvan perusteella. Osapuolten sijainti on vaikuttanut siten, että mentori ja aktori olisivat toisistaan kohtuullisten kulkuyhteyksien päässä. Toimeksiantajayrityksen asiantuntijoiden työ on kuitenkin hyvin paikkariippumatonta, joten etäyhteyksien käyttäminen mentoroinnissakaan ei ole aiheuttanut ongelmia. Mentorit ja aktorit ovat pitäneet yhteyttä sähköpostin, puhelimen ja Teamsin kautta. Eräs mentori kertoi myös käyttäneensä aktorinsa kanssa mobiilisovellusta, jossa voi kommentoida ja antaa palautetta. Erään mentorin mukaan aktorien kanssa oli sovittu yhdessä, ettei heidän ole välttämätöntä tulla paikan päälle mentoritapaamisten päätyttyä, vaan jatkoyhteydenpito voidaan hoitaa Skypellä tarpeen mukaan. Aktorit ovat olleetkin häneen päin yhteydessä hyvin.

Mentorit kertoivat, että heillä on ollut käytössä oma Teams-kanava, jossa mentorit ovat voineet vaihtaa ajatuksia keskenään. Kanavaa ei ole käytetty kovin paljon. Mentorit ovat keskustelleet lähinnä siitä, kuinka tarpeelliseksi he ovat mentoroinnin kokeneet. Asioista on myös juteltu kasvotusten. Aktorien kokemuksia mentorit eivät ole virallisesti kyselleet. Saadakseen selville, mitä

aktorit oikeasti mentoroinnista ajattelevat, toimeksiantajayrityksen tulisi tehdä heille nimetön kysely.

Aktorin kertomus

Eräs aktori kertoi, että hänellä on liikkeenluovutuksen yhteydessä vaihtunut tiimi ja tavallaan toimipistekin. Alussa on tehty mentorointisopimus ja sen sisältö pysynyt muokkaamattomana. Hänellä on ollut yksi mentori ja tapaamisia on ollut neljä. Ne on järjestetty aktorin työpisteellä ja yksi tapaaminen on kestänyt keskimäärin 1,5 tuntia. Mentorointisuhteessa kaikki on ollut luottamuksellista, ellei toisin ole todettu. Asioiden jakamisesta muille on siis kysyttävä toisen suostumus. Tapaamisten teemoja ei sovittu etukäteen. Myöskään välitehtävät eivät kuuluneet heidän mentorointisuhteeseensa. Muistiinpanoja sen sijaan tehtiin. Tapaamisten välissä yhteyttä on pidetty sähköpostitse ja puhelimitse. Mentoriparin tavoitteena on ollut, että Yritys X:n toimintaan, toimintatapoihin ja kulttuuriin tutustuminen sekä asettuminen luontevaksi osaksi työyhteisöä olisi aktorille helpompaa. Aktori kokee saaneensa palloseinän omille kysymyksilleen ja ajatuksilleen, joita muutosvaiheessa heittää.

Sekä mentorit että aktorit kuvaavat mentorointikeskustelujen tarkempaa sisältöä luottamukselliseksi. Keskustelujen aiheena on esimerkiksi ollut asioita, joita aktori on halunnut tietää. Aktori saattoi kysyä myös perehdyttämisestä tai jostain muusta, mikä ei varsinaisesti ollut mentorin osaamisalaa. Näihin kysymyksiin mentori ei yrittänyt puuttua, koska se ei ollut hänen tehtävänsä ja toisaalta hän tiedosti riskin, että voi vastata väärin. Niinpä mentori ohjasi tietoisesti aktoria kysymään joitain asioita omalta lähiesimieheltä.

Mentorointikeskustelussa ei sukkellettu kovin syvälle aktorin mielen syövereihin. Syyksi tähän arveltiin osallistujien sukupuolta, mutta myöskin sitä, että aktorit ovat itsekin kokeneita ja heillä on ennestäänkin paljon omia voimavaroja. He siis pystyivät henkilökohtaisesti käsittelemään työelämän muutostilanteita. Heillä ei ollut sellaista avun tarvetta, mikä jollakulla toisella olisi saattanut olla. Mentorin mielestä mentorointikeskustelut ovat olleet loppujen lopuksi luontevia kollegatason keskusteluja. On keskusteltu enemmän yrityksen käytännöistä, arkisista toimintatavoista ja tietojen löytymisestä kuin mentoroitavan tunne-elämän kokemuksista, missä ei välttämättä ollut mitään erityistä käsiteltävää-

kään. Keskustelujen aikana mentorilta voi kysyä matalalla kynnyksellä seuruksia pelkäämättä. Toimeksiantajayrityksen mentorointikeskusteluissa ei haettukaan välttämättä samaa henkilökohtaisuuden tasoa, kuin saatettaisiin esimerkiksi tehdä jonkun tohtoriksi opiskelevan tai yritysjohtajaksi valmennettavan kanssa. Ne perustuvat haastateltavan mielestä huomattavasti vahvempaan luottamukseen ja ovat henkilökohtaisempia.

Aktoreilta tiedusteltiin, millaisista asioista he ovat keskustelleet mentoriensa kanssa. Eräs vastaajista kuvaili keskustelujen sisältöä sangen monipuolisesti:

”X:stä yrityksenä ja työnantajana, toimintatavoista, historiasta, asiakkaista, jaoimme molemmin puolin kokemuksia, työssä jaksamisesta, viihtymisestä, harrastuksista, mistä löytyy lisätietoa ja oikeita ihmisiä ym.”

Kahdeksan aktoria vastasi, että mentorien kanssa on keskusteltu yleisistä asioista tai toimeksiantajayrityksen yleisistä, työhön liittyvistä asioista. Näitä olivat esimerkiksi erilaisten järjestelmien, kuten työajanseurannan, käyttö. Muita työtä koskevia aiheita olivat työryhmät ja niissä työskenteleminen, työajat ja lomat sekä edut. Yksi vastaajista ei muistanut, mistä mentorin kanssa on keskusteltu ja toinen oli keskustellut jääkiekosta. Eräs vastaaja kertoi, että olisi paljon asioita läpikäytävänä, mutta hänellä ei ole tietoa, kuka hänen mentorinsa on. Yksi vastaaja jätti vastaamatta kysymykseen. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Mentorointikeskustelujen sisältö

Mistä aiheista keskustelit mentorisi / mentoriesi kanssa?	Vastanneiden määrä
Työhön liittyvistä käytännöistä, organisaatiosta, yleisistä asioista.	8
En muista.	1
Ei oikein mistään järkevästä.	1
Jääkiekosta.	1
Olisi paljon kysyttävää, mutta en tiedä, kuka mentorini on.	1
Tyhjä vastaus	1

Mentorintisuhteen jatkuminen oli kaikille haastatteluille mentoreille epäselvää. Esimerkiksi eräs mentori kertoi, ettei ole varma, onko hän vielä menossa

tapaamaan mentoroitaviaan. Hän kertoi tuntevansa, että pitäisi mennä, mutta joissain tapauksissa on näyttänyt siltä, että kaikki on selvää ja on turhaa mennä. Alkuperäiset ohjeet mentoroinnin kestosta eivät olleet selviä ja mentorointisuhteen kesto määriteltiin sopimuksessa ilman eksaktia ohjetta. HR on viestinyt, että mentoroinnin tulisi kestää ainakin muutaman kuukauden, mutta haastateltava koki tämän ristiriitaisena siihen nähden, että hänen käsityksensä mukaan mentorointisuhde kestäisi pitempään yleisen mentorointiohjeen mukaan.

Vastaajista yksi kertoi, ettei mentorointisuhde enää jatku mutta kolme muuta eivät olleet jatkuvuudesta varmoja. Yhdellä suhde oli "virallisesti" päättymättä. Toisen oli ollut tarkoitus jatkaa, mutta korona on puuttunut peliin. Toisaalta vastaaja uskoi mentoroitavien jo sisäistäneen talon tavat. Kolmas vastasi, ettei suhde oikeastaan jatku, mutta häneltä saatetaan kysyä, mitä tulee mieleen ja hän ohjaa kysyjät oikealle taholle, ellei itse osaa vastata.

Mentorin ajatuksia mentorointisuhteen jatkamisesta

Mentori jatkoi, ettei heidän mentorointisuhteessaan ole alkuun pääsemisen jälkeen ollut erityistä ohjausta ja mentoroinnin osalta on ollut hiljaiseloa. Mentori ja aktori ovat työkavereita, mutta mentorointiotsikon alla he eivät ole tavanneet. Osapuolet ovat olleet yhteisissä tilaisuuksissa ja niissäkin tavatessaan käyneet kyllä vastaavanlaisia keskusteluja, kuin mitä mentorointitapaamisessa voitaisiin käydä. Haastateltava pohti, onko mentoroinnille enää tarvetta. Mentorointiohjelma määritettiin alussa mentorin mielestä väljästi sillä ajatuksella, että katsotaan tilannetta ja mentoroidaan sen aikaa kuin se on tarpeellista. Tilanne vaikutti haastatteluhetkellä siltä, että työhön ja organisaatioon sisäänpääsy alkoi olla käsitelty ja mentoroinnin alkuperäinen funktio käyty läpi. Niinpä olisi varmasti jo syytä todeta, että mentorointisopimus on rauennut. Haastateltava aikoikin ottaa yhteyttä aktoreihinsa ja todeta mentoroinnin tulleen päätökseen, ettei asia jää epäselväksi.

Aktoreilta kysyttiin kyselyssä, vieläkö mentorointisuhde jatkuu. Viisi kolmesta toista vastanneesta vastasi, että mentorointi ei enää jatku. Yhdellä aktorilla mentorointisuhde jatkui edelleen. Avoimen vastauksen antoi seitsemän osallistujaa, joista kolme ei tiennyt, jatkuuko mentorointisuhde. Kahden aktorin

mukaan mentorointi tavallaan tai ehkä jatkuu vielä ja kolmas koki, että mentorointi jatkuu epävirallisesti työtoveruutena. Yksi aktoreista, vastasi, ettei hän tiedä koko asiasta mitään. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Mentorointisuhteen jatkuminen aktoreiden mukaan

Vieläkö mentorointisuhteenne jatkuu?	Vastaaajien määrä
Kyllä	1
Ei	5
Muu vastaus	7

Mentorien mukaan aktorit eivät vastustaneet mentorointiohjelmaa. Toisaalta eräs mentori pohti, johtuiko vastarinnan puute siitä, että mentorointi koettiin pakollisena tai puolipakollisena toimintana, josta ei uutena tulokkaana ilkeä kieltäytyä, ettei antaisi itsestään huonoa kuvaa. Mentorit muistuttivat aktoreille humoristisesti, etteivät ole työntajan käytyreitä siinä mielessä, että kantelisivat eteenpäin hankalista tyypeistä, eivätkä he kierrä keräämässä tämän kaltaista tietoa. Mentori kertoo saaneensa ainoastaan yhden negatiiviseksi tulkittavan palautteen, jossa on kyseenalaistettu mentoroinnin merkitys ja kuitattu koko toiminta ”jutusteluna”. Mentorina toimimisessa on hänen mielestään mielenkiintoista se, että pääsee tutustumaan uusiin ihmisiin ja työkavereihin, sekä rakentamaan työkaveruutta hieman tiiviimmällä tavalla kuin muuten. On ollut myös mielenkiintoista kohdata aktorien ajatuksia ja kysymyksiä.

Erään mentori-aktoriparin yhteinen tavoite on ollut, että mentoroinnin aikana rakentuu uusi työkaveruussuhde. Mentori onkin välittömästi ihminen, jonka voi kokea työkaveriksi. Organisaatiossa, jossa tehdään paljon paikasta riippumattonta työtä saattaa olla korostunutta, että on ihminen, joka on läsnä.

Mentoroitavalla itsellään saattaa olla niin paljon kokemusta ja osaamista, että hän suhtautuu mentorointiin eri tavalla kuin joku, joka tulee ehkä hyvinkin äkkiseltään liikkeenluovutusasetelmaan ja joutuu ikään kuin muutoksen kohteeksi, vaikka hän ei edes ollut hakeutumassa mihinkään mentorointiohjelmaan- hänet vain otetaan mukaan. Erään mentorin mukaan tämä on heijastunut koko mentoritoimintaan. Hänen mukaansa mentoreilta kysyttiin, haluavatko he olla mukana toiminnassa, mutta niillä, jotka tulivat liikkeenluovutuksen yhteydessä,

ei ollut niinkään valinnan varaa. Nämä ilmiöt eivät kuitenkaan heijastuneet mitenkään haastateltavan mentorointisuhteeseen.

Kaikki neljä kyselyyn vastannutta mentoria vastasi, että heillä oli useampia aktoreita (taulukko 5). Aktoreiden mukaan heillä oli ollut 1–4 mentoria. Suurimmalla osalla, viidellä vastanneista, mentoreita on ollut kaksi. Yhden aktorin vastauksen mukaan hänellä ei ollut yhtään mentoria ja yksi vastasi kysymysmerkillä.

Taulukko 5. Mentorien ja aktorien määrä

Mentorit: Kuinka monta aktoria sinulla on / oli?	Aktorit: Kuinka monta mentoria sinulla on / oli?	Vastanneiden määrä
2–3	0 /?	2
4	1	2
4–5	1–2	1
Noin 6	2	5
	3	1
	4	2

Eräs mentori kertoi muodostaneensa toisen mentorin kanssa mentoriparin. Yhdessä he tapasivat 2–4 aktoria paikan päällä samanaikaisesti. Mentori kuvailee mentorointisopimuksesta olevan pääteltävissä, että sopimus olisi alkujaan tarkoitettu yhden mentorin ja yhden aktorin väliseksi, mutta heidän tapauksessaan tämä ei toteutunut sopimus pohjan mukaisesti. Toinen mentori puolestaan kertoi, että hänen ja aktorin väliset tapaamiset ovat olleet aina kahdenkeskisiä. He ovat tavanneet kasvotusten muutaman kerran. Lisäksi he ovat järjestäneet kaksi etätapaamista, koska koronatilanteen vuoksi suositeltiin etäyhteyksien käyttöä. Yhteydenpitokanavina ovat olleet Teams, sähköposti ja puhelin. Mentoroitavat eivät ole tapaamisten ulkopuolella ottaneet yhteyttä aktoriin, eikä mentori ole viitsinyt tuputtaa apuaan.

Kolme mentoria neljästä oli laatinut aktoriensa kanssa mentorointisopimuksen ja yksi ei. Kyselyyn vastanneista aktoreista enemmistö eli seitsemän vastaa-jaa kertoi, että mentorointisopimus laadittiin. Kaksi vastasi, ettei sopimusta laadittu ja neljä käytti vapaamuotoisen vastauksen vaihtoehtona. Kaksi näistä

vastasi, ettei muista ja yhdellä ei ollut asiasta tietoa. Yhdellä ei ollut varmuutta, mutta hän arveli, että mentorointisopimusta ei laadittu.

7.4 Punaiset asiat: arvioita onnistumisesta

Toimeksiantajayrityksen mentorointiohjelmassa havaittiin hieman ristiriitaa verrattuna yleiseen käsitykseen mentoroinnista ja kuinka toimintaa on esitetty esimerkiksi tutkimuksissa. Eroavaisuutta selitettiin erilaisella painopisteellä, joka toimeksiantajayrityksessä on muutostilanteessa ja liikkeenluovutusten kautta tulevien tervetulleeksi toivottamisessa. Erään mentorin mielestä heidän toimintansa ei ollut mentorointia sanan varsinaisessa ja laajemmassa merkityksessä. Hänen mielestään oli kuitenkin sivuseikka, kutsutaanko toimintaa mentoroinniksi vai tilapäiseksi tukihenkilöksi. Molemmissa toiminnoissa on kuitenkin samoja elementtejä, kuten luottamuksellisuus ja mahdollisuus henkilökohtaisten tunteiden käsittelyyn. Merkittävänä erona mentori mainitsi, että toimeksiantajayrityksessä perehdytystä lähellä olevat kysymykset ovat paljon voimakkaammin esillä mentoroinnissa. Useampi vastaaja näkikin näissä toiminnoissa päällekkäisyyksiä. Lisäksi asetelma, jossa aktori ei ole itse hakeutunut mentoroitavaksi, eroaa tyypillisestä mentorointikäsityksestä. Toisaalta aktori mietti, ettei aina ole täysin selvää, mikä on mentorointia ja mikä ei. Raja voi hämärtyä varsinkin silloin, jos mentori ja aktori työskentelevät samassa tiimissä.

Kaikkien mentorien mukaan mentorointi oli myönteinen asia. Yksi mentori kertoi, että lähtisi mentoriksi uudelleenkin. Eräs mentori uskalsi arvailla, että aktoritkin ovat kokeneet mentoroinnin myönteisenä. Hänen nähdäkseen aktoreilla on varmasti ollut epätietoisuutta ja epävarmuuden tunteita. Nämä tuntemukset eivät ole kuitenkaan nousseet mentorointisuhteen aikana esiin vaikeina kysymyksinä.

Eräs aktori piti mentoroinnin tarjoamista merkinä siitä, että yritys on kiinnostunut ulkoistuksen kautta taloon tulevista työntekijöistä. Hänen mielestään mentoritoiminnalle on osoitettu aikaa ja tilaa tarpeeksi. Hän nosti esiin tärkeänä asiana mentorikoulutuksen, jota mentorit hänen tietääkseen kävivät sa-

maan aikaan, kun aloittivat mentoroinnin. Jos koulutus olisi aloitettu aikaisemmin, olisivat mentorit saattaneet olla varmempia toimissaan ja vähemmän epätietoisia mentoroinnin kulusta.

Aktoreita pyydettiin kertomaan mentoroinnin hyvistä ja huonoista puolista avoimella kysymyksellä. Kolmestatoista vastaajasta kolme jätti vastaamatta kysymykseen. Loput kymmenen vastaajaa kuvaili seuraavasti, mikä mento-
rintiprosessissa oli hyvää:

- Mentorointi tarjosi oikotien moneen asiaan ja rehellisen näkemyksen asioista ja arvokkaan ihmiskontaktin ja vuorovaikutuksen.
- Tuli uudessa, suuressa työyhteisössä kasvot kahdelle nimelle.
- Mukavat mentorit.
- Tutustui uusiin ihmisiin.
- Ei heti joudu tyhjän päälle vaan osaa hakea itseä askarruttavista asioista tietoa heti oikeista kanavista.
- Mentorien suhtautuminen uusiin työntekijöihin. Jokainen työntekijä koki tulevansa hyväksytyksi / fiilis että oli aidosti mukavaa että saavat lisää porukkaa taloon.
- Yritettiin hahmottaa miten töitä jatkossa tehdään.
- Sai heti kasvot, kenen kanssa jutella uudesta työnantajasta sekä sen toimintatavoista. Mentoreilta sai käytännönläheistä tukea verrattuna esimieheen.
- Ajatuksena hyvä.
- Avoin keskustelu.

Muuan mentori pohti, kuinka erilainen tilanne olisi, ellei mentorointia olisi järjestetty ja arveli, että uusilla tulokkailla saattaisi olla enemmän epätietoisuutta ilman mentorointia. Oletettavasti mentorointi on antanut yhden tukipylvään lisää omaan muutoksen kokemukseen. Mentorointi on voinut toimia myös takaporttina ja helpottaa epävarmoissa tilanteissa niin, ettei jokaista asiaa ole tarvinnut arvailla ja jäädä ihmettelemään. Mentori ei osaa sanoa, onko järjestetty mentorointi kaiken panostuksen arvoista, mutta näkee toiminnassa pääsääntöisesti myönteisiä puolia.

Eräs aktori oli sitä mieltä, että mentoroinnin vaikutukset hänen työhönsä olivat ilman muuta hyviä. Mentorointi on ollut hänen kohdallaan onnistunutta. Mentori on ollut hänelle henkilö, jonka taskuja on voinut tarkastaa esimerkiksi miettiessään, kehen pitäisi ottaa yhteyttä tai kuinka toimia. Hän koki muutoksen mielenkiintoisena, vaikka ei ollut sitä varsinaisesti kaivannut. Hänet on otettu toimeksiantajayrityksessä hyvin vastaan, ja hän on tutustunut moneen uuteen ihmiseen. Omien sanojensa mukaan hänellä on ollut positiivinen fiilis, ja hän olisi itsekkin kiinnostunut toimimaan mentorina tulevaisuudessa. Hänen mielestään mentorointi on tarpeellista toimeksiantajayrityksessä. Mentoroinnin tarve korostuu tilanteessa, jossa uudet työntekijät tulevat yritykseen liikkeenluovutuksen kautta eivätkä ole itse hakeneet töihin ko. yritykseen.

Mentoroinnin kuvattiin onnistuneen, vaikka onnistuneen mentoroinnin määritelmä on jäänyt epäselväksi. Aktorien puolelta vastaanotto on ollut lämmin. Mentoroinnin kuvataan sujuneen hyvässä hengessä ilman suurempia ristiriitoja. Kyselyyn vastanneista mentoreista kaksi neljästä luonnehti, että mentoroitavat suhtautuivat toimintaan positiivisesti. Toiset kaksi taas vastasivat, että sekä suhtautuivat että eivät, vaihtelevasti. Muuan vastaaja arveli, että negatiivisemmin suhtautuneita muutos kenties pelotti enemmän.

Kaikki neljä kyselyyn vastannutta mentoria oli sitä mieltä, että mentoroinnista oli hyötyä aktoreille. Yhden vastaajan mielestä mentorointi onnistui keskinkertaisesti. Perusteluna oli, ettei kaikkien kanssa saavutettu yhteydenpitoa, ja mentori totesikin, että molempien osapuolten aktiivisuus vaikuttaa suuresti onnistumiseen. Esiin tuotiin myös epäilyä siitä, onko mentoreilla mitään annettavaa aktoreille.

Aktorikyselyssä kuusi vastaajaa kolmestatoista oli sitä mieltä, että mentoroinnista oli heille hyötyä. Kolme vastasi, että hyötyä ei ollut. Neljä käytti vapaata vastausvaihtoehtoa, ja heistä yksi ei osannut sanoa, toinen arveli, ettei hyötyä ollut juuri yhtään, kolmas vastasi, että oli jonkin verran hyötyä ja neljännen vastaus oli ”osittain”.

Eräs mentori kuvailee mentorointiohjelman epäkohtana tilannetta, jossa yksilöllisyyden tasoa ei ole muuten huomioitu paitsi mentoriparijaossa. Näin toteutettuna mentoroinnissa voi olla riskinä, että työelämässä paljon kokeneet ja

nähneet, uudet mentoroitavat turhautuvat, kun asioita selvitetään juurta jaksuen, vaikka he olisivat aikaisemmin kohdanneet muutoksia työurallaan paljonkin. Toisaalta mukana voi olla nuoria ihmisiä, jotka ensimmäistä kertaa urallaan kohtaavat merkittävän muutoksen. Heidän tarpeensa voivat olla täysin erilaiset.

Erään aktorin mukaan mentorointikuvio ei ollut aloitusvaiheessa toimeksiantajayritykselle täysin selvä. Muutosvastarintaa oli aktoreiden puolelta jossain määrin ja aktori arveli, että tilanne on ollut varmasti ainakin muutospajoja vetäville kouluttajille haastava. Päällekkäisyydet perehdytyksen kanssa vaivasivat joitain aktoreita. Eräs heistä luonnehti työhön opastamisen ja perehdyttämisen jääneen huonoiksi. Mentorointiin hän oli kuitenkin tyytyväinen ja erotti nämä toiminnot toisistaan.

Kaksi kolmestatoista kyselyyn vastanneesta aktorista ei löytänyt mentorointiprosessista huonoja puolia. Erään aktorin mielestä huonoa oli jatkuvuuden puuttuminen ja toisen mielestä aktiivisuuden ja suunnitelmallisuuden puute. Muuan vastaajan mielestä huono puoli oli, ettei hänen mentorinsa ollut tehnyt samoja työtehtäviä kuin hän, jolloin yksi osa-alue jäi kokonaan keskustelematta ja aktorille jäi epäselväksi, kuinka hänen kannattaa toimia. Yksi vastaaja koki, että mentoroinnissa oli huonoa lähes kaikki. Toinen puolestaan mainitsi mentoroinnissa huonoa olleen sen, ettei mentorointia ollut ollenkaan. Eräs vastaaja piti huonona kiirettä omissa töissään, joihin oli jo päässyt kiinni, ja sitä, ettei kiireen vuoksi ehtinyt jatkaa tapaamisia ja yhteydenpitoa enempää. Yhden vastaajan mukaan mentoroinnissa ei päästy syvällisiin tai ammatillisiin prosesseihin kunnolla kiinni ja vastaajan oma toimenkuva muodostui vasta mentorointijakson loputtua. Kaksi osallistujaa jätti vastaamatta tähän kysymyksen ja yksi vastasi, ettei muista, mikä mentoroinnissa ei ollut hyvää. Eräs aktori kuvaili mentoroinnin huonoja puolia näin:

”Iso ongelma minulla oli se, että kun ei ollut 'omaa siiloa' tai ryhmää, en oikein voinut keskustella käytännön asioista. Piti oikeastaan vain kuulostella, että miten muissa porukoissa homma luis-taa ja arvailla, että miten käs minä sitä tekisin. Siihen kun tuli päälle korona, meni homma vähän reisille.”

Kun aktoreilta kysyttiin kyselyssä, toteutuivatko mentoroinnille asetetut tavoitteet, kuusi kolmestatoista vastaajasta vastasi ei. Neljä vastaajaa arvioi, että tavoitteet toteutuivat ja yksi ei muistanut, toteutuivatko. Yksi vastaajista luonnehti, että tavoitteet toteutuivat osittain ja yksi vastasi, ettei tiedä. Kaikki neljä kyselyyn vastannutta mentoria oli sitä mieltä, että mentoroinnille asetetut tavoitteet olivat toteutuneet.

Yksi vastaaja kuvaili mentorointiohjelman onnistumista:

”Yhteydenpito sikäli olisi voinut olla tiiviimpää. Kerran nähtiin ja pölistiin niitä näitä, muuten oikeastaan ei ollut mitään tietoa mentoreiden olemassaolosta - toki aktiivisuus täältä suunnasta oli yhtä kehnoa koska suoranaista tukea en kokenut tarvitsevani.”

Kaikki neljä kyselyyn vastannutta mentoria oli sitä mieltä, että mentoritoimintaa kannattaa jatkaa heidän organisaatiossaan. Kaikki omaan kyselyynsä vastanneet 13 aktoria olivat samoilla linjoilla Kymmenen vastasi, että toimintaa kannattaa jatkaa. Vastaajista kolme oli sillä kannalla, että mentorointia kannattaa jatkaa, mutta ei nykyisellä tavalla. (Taulukko 6).

Taulukko 6. Mentoroinnin jatkaminen

Aktorit: Kannattaako mentorointia jatkaa?	
Vastaus	Vastanneiden määrä
Kyllä	10
Kyllä, jos se tuodaan esiin kunnolla!	1
Nykyisellä toiminnalla ei. Mentorointi pitää rakentaa uudelleen alusta alkaen.	1
Kyllä, mutta ei tällä konseptilla.	1

Aktoreilta kysyttiin, miten he kuvailisivat mentorinsa tai mentoriensa suoriutumista tehtävistään. Vastauksissa oli paljon hajontaa. Yksi kolmestatoista vastaajasta jätti vastaamatta ja yksi ei osannut sanoa. Yksi kuvasi suoriutumista yksisanaisesti hyväksi mutta eräs aktori ei edes tiennyt, ketä mentorit ovat. Eräs aktori muistutti mentorointiohjelman aikana vallitsevasta poikkeuksellisesta pandemiatilanteesta kuvaillen mentorointiosaamista ihan hyväksi, vaikka korona laittoikin pakan sekaisin ja suunnitelmat katkolle.

”Konstailematon, avoin, kannustava, rehellinen, oikein erinomainen ja 10+ kärsivällisyydestä”, kehui muuan aktori mentoriaan tai mentoreitaan. Toinen kuvaili mentoreitaan tosi miellyttäviksi kavereiksi, joilta sai vastauksen kaikkeen, mitä keksi kysyä. Erään aktorin mielestä mentorointiosaaminen ei ollut oikein vakuuttavaa ja toinen koki, että heidät jätettiin alun jälkeen yksin. Yksi vastaaja kuvaili, että mentorit onnistuivat ihan ok ja hänelle jäi tunne, ettei kumpikaan osapuoli oikein tiennyt, mitä olisi pitänyt tehdä. Toinen vastaaja oli samoilla linjoilla ja kuvasi, etteivät mentorit kenties itsekään tienneet, mitä tehdä. Yksi vastasi, että ollakseen vain muutama tapaamiskerta, onnistuminen oli ihan hyvä.

7.5 Violetit asiat: parannusehdotuksia

Mentorit näkivät yhtenä kehittämiskohteena toiminnan järjestelmällistämisen ja selkiyttämisen. Mentorointi tulisi toteuttaa hallitusti, sovitusti ja systemaattisemmalla aikataululla. Lisäksi toivottiin, että roolit olisivat selkeämmät ja mentoreille tehtäisiin selväksi, mitä heiltä odotetaan. Mentoritoiminnalle toivottiin lisäksi enemmän seurantaa organisaation taholta, sillä seurantaa ei tässä mentorointikokoonpanossa juuri ollut. Seurannan ja ohjeistuksen puute on vaikuttanut esimerkiksi mentorointisuhteiden pituuteen. Koko mentorointiohjelman tavoitteisiin ja raameihin toivottiin myös selkeytystä koskien kaikkia osapuolia. Selvennystä toivottiin myös toimeksiantajayrityksen mentoroinnin ja muiden mentorointimenetelmien ja -periaatteiden välisistä eroista. Eräs mentori totesi, että ellei selkeitä askelmerkkejä ole, voi oma tekeminen tuntua turhalta eikä silloin näe, kuinka tärkeää se vastapuolelle on. Ongelma voi olla myös siinä, ettei aktori osaa ilmaista mentorin tärkeyttä. Esimerkiksi niin, että mentori ajattelisi, ettei aktori häntä tarvitse ja ilmoittaisi tulevansa käymään kuukauden päästä, vaikka aktori toivoisikin, että mentori tulisi käymään aikaisemmin.

Vastaajat toivoivat, että ulkoisten koulutusten roolia tulisi tarkastella ja miettiä niiden tarpeellisuutta. Toiset toivoivat ohjausta ja koulutusta lisää kaikille eli mentoreille, aktoreille ja koko organisaatiolle. Myös koulutuksen tiivistämistä ja täsmentämistä juuri toimeksiantajayrityksen tarpeita vastaavaan mentorointiin kaivattiin. Mentorointiin osallistumisen vapaaehtoisuus herätti pohdintaa ja esiin tuli ajatus siitä, että toiminnan lähtökohta voisi olla toisenlainen jos aktorit

saisivat itse valita, haluavatko he itselleen mentorin. Mentoritoiminnassa on saattanut olla mukana ihmisiä, jotka ovat tulleet siihen mukaan puoliväksin. Mentoritoiminnan kehittämiseksi ehdotettiin tueksi myös ulkopuolista apua.

Eräs mentori totesi, että on enemmän kiinni henkilöistä, mitä heistä saa irti ja siksi on vaikea sanoa, kuinka toimintaa voisi kehittää. Kyse on siitäkin, osaako mentori itse edesauttaa asiaa yhtään ja luoda miellyttävän ja luottamuksellisen ilmapiirin vai ei. Tositalanne on aina yhtä vaikea ja ennen kaikkea erilainen vaikka teoriaa pänttäisi kuinka. Yksi vastaajista ehdotti toiminnan kehittämiseksi saunailtoja, hymiön kera. Yksi vastaajista kertoi näkevänsä mentoroinnille tulevaisuuden toimeksiantajayrityksessä ulkoistuksen kautta tulleiden tukikeinona, mutta ei välttämättä laajentaisi mentorointitoimintaa rekrytoituihin työntekijöihin. Tämä voisi olla turha lisä sillä ajatuksella, että nyt kun meillä on noita mentoreita niin niitä on pakko käyttää.

Aktoreilta kysyttiin kyselyssä, kuinka mentorointitoimintaa tulisi kehittää (taulukko 7, liite 1). Mentorien kouluttaminen nähtiin yhtenä kehityskohteena ja ehdotettiinpa mentoroinnin tai koutsauksen laajentamista muillekin kuin taloon tuleville. Yksi vastaaja koki koko mentorointiohjelman olevan uudistuksen tarpeessa ja esitti, että avuksi sen kehittämiseen palkattaisiin ulkopuolista apua.

Muuan aktori kertoi, että mentoritapaamiset ovat jääneet kahteen kertaan, koska ei ollut aikaa lähteä parin sadan kilometrin päähän tapaamiseen. Hän toivoi, että tämän kaltaiset haasteet otettaisiin jatkossa huomioon. Mentoreita toivottiin yhdessä vastauksessa lisää alkuvaiheeseen. Toimintaa toivottiin tiiviimpää otetta ja aluksi enemmän tapaamisia. Tapaamisiin kaivattiin jotain runkoa tai mallia ja listaa käsiteltävistä asioista sekä etukäteen aiheiden suunnittelua. Lisäksi toivottiin seurantaa sille, että sovitut tapaamiset toteutuisivat.

Eräs vastaaja totesi, että prosessi ja tavat olivat ihan hyviä, eikä hänelle tullut mieleen mitään uudistettavaa. Yksi vastaajista ei tiennyt, mitä mentorointi on ja kuka on mentori. Kolmestatoista vastaajasta yksi ei osannut sanoa, kuinka toimintaa tulisi kehittää ja kaksi jätti vastaamatta kysymykseen. Muuan vastaaja toi vastauksessaan esiin tapaamisten sisällön etukäteissuunnittelun ja vapaan keskustelun lisäksi sen, että mentori olisi aktorin tukena tekemässä

uutta työtä, jolloin olisi tärkeää, että mentori ja aktori kuuluisivat samaan tiimiin.

Kyselyn viimeisessä kohdassa annettiin aktoreille mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Seitsemän kolmestatoista vastanneesta käytti tämän puheenvuoron. Näistä vastauksista yksi oli tyhjä.

Eräs vastaaja kuvaili, että alkuvuosi mentoroinnin alettua on ollut jotenkin sekavaa aikaa eikä hän muista mitään mentoroinnin kaltaista tapahtumaa olleenkaan. Hänen on ollut vaikea hahmottaa mitään ja uutta asiaa on tullut niin paljon, ettei sitä kaikkea ole ehtinyt sulattaa eikä kaikkea lukemaansa sisäistää. Hän totesikin, että moinen vauhti on vain joillekin liian kova. Toisenkin vastaaja kertoi informaatiotulvasta ja oli sitä mieltä, että mentoreiden ensitapaaminen ei saisi kuulua ensimmäiseen työpäivään, jolloin muutenkin tulee uutta tietoa uudesta työnantajasta heti ja paljon. Kolmas vastaaja esitti, että mentorointia pitäisi jatkaa siinä vaiheessa kun oma toimenkuva ja tiimi on löytynyt. Hän kertoi, että hänen tapauksessaan mentorointi on loppunut siinä vaiheessa, kun toimenkuva on alkanut jollain tavalla hahmottumaan. Hän lisäsi, että koronalla on saattanut olla osuutensa asiaan.

Eräs vuoden yrityksessä ollut aktori totesi, ettei mentorointi mennyt ihan sillä tavalla kuin olisi pitänyt. Toinen vastaaja totesi, että mentorointi oli pettymys ja ”yksi kissanristiäinen muiden vastaavien seassa”. Hänen mukaansa toiminnassa menetettiin työaikaa mutta käteen ei jäänyt mitään. Hänen kokemuksensa oli, että yhteydenpito oli olematonta alun muutaman kerran jälkeen ja heidät jätettiin yksin. Hän lisäsi, ettei tunne kuuluvansa toimeksiantajayritykseen. Erään vastaajan mukaan mentorioijatkaan eivät ilmeisesti tienneet mitä heiltä odotettiin ja mentoritoiminta on epämääräisesti hiipunut.

8 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ, KEHITYSEHDOTUKSIA JA TUTKIMUKSEN LUO- TETTAVUUDEN ARVIOINTIA

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä, jotka on johdettu tutkimustuloksista. Johtopäätökset on saatu aikaan tuomalla mentoroinnin teoria mukaan tuloksiin. Lisäksi tässä luvussa esitetään johtopäätösten perusteella tuotettuja

mentoritoiminnan kehittämisehdotuksia. Lopuksi kerrotaan yleisesti, kuinka tapaustutkimuksen luotettavuutta arvioidaan ja pohditaan myös tämän opinnäytetyön luotettavuutta.

8.1 Johtopäätökset

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa mentorointi on ollut perusteltu valinta kehittämismenetelmäksi. Mentorointi taipuu moneksi ja on sovellettavissa yrityksen ja yksilöiden tarpeita vastaavaksi. On olemassa useita mentorointimalleja, joista voidaan valita sopiva yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tässä tapauksessa mentorit ovat itse saaneet muokata mentorointiprosessia senhetkisten tarpeiden perusteella ja käytössä onkin ollut perinteisen parimentoroinnin lisäksi ryhmämentorointia vaihtelevilla mentori- ja aktorimäärillä. Tarkastelujakson aikana pelkkä parimentorointi ei olisi ollut järjestettävissä, koska koulutettuja mentoreita oli tuolloin yhdeksän siinä, missä liikkeenluovutuksen kautta tulleita oli huomattavasti enemmän. Oli varsin järkevä ratkaisu, että esimerkiksi eräs mentorikaksikko otti yhteisen aktoriryhmän ohjaukseensa, jolloin yksittäisen mentorin työmäärä ei paisunut kohtuuttomaksi. Ryhmämentoroinnin lisäksi on ollut mahdollisuus kahdenkeskisiin keskusteluihin, jotka ovatkin mentorointisuhteen luottamuksellisuuden kannalta tärkeitä.

Toimeksiantajan mentoroinnissa on ollut joitain piirteitä myös vertaismentoroinnista, koska mentori ja aktori ovat olleet tasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Vaikka mentoreina on toiminut pitempään yrityksessä olleita, talon tavat hallitsevia työntekijöitä ja aktoreina uunituoreita kollegoja, kummallakin osapuolella yrityksessä ensimmäistä kertaa alkanut mentorointi on ollut uutta eikä tukena ole ollut aikaisempaa kokemusta tai vakiintuneita toimintatapoja mentoroinnista. Tasavertaisuus onkin ollut mentorointiohjelman tavoitteena alusta saakka. Vertaismentorointi ei kuitenkaan ole ollut itsetarkoituksena siitäkään huolimatta, että tavoitteena on ollut kahdensuuntainen oppiminen. Vaikka liikkeenluovutuksen myötä tulevat uudet työntekijät tuovat tullessaan yritykseen uudenlaista osaamista, ajattelua ja toimintatapoja, on mentoroinnin syy ja alkuperäinen ajatus ollut uusien työntekijöiden yhdentyminen toimeksiantajayritykseen ja sen yrityskulttuurin omaksuminen. (Kupias 2014, 60–61.)

Toimeksiantajayrityksen mentorointi on ollut organisoitua eli suunniteltua mentorointia. Toiminnan pohjana on kehittämishanke, jossa mentorointi on yhtenä osana. Mentorointi perustuu yrityksen omaan mentorointiohjelmaan, johon osallistuville on hankittu koulutusta organisaation ulkopuolelta. Haastateltujen mielipiteet koulutuksen määrästä ja laadusta vaihtelivat, mutta erään mentorin sanoin, koulutuksen avulla varmistettiin kaikille samat lähtötiedot mentorointiin. Mentorointikoulutuksessa osapuolille tulisi selvittää, mitkä heidän roolinsa ovat ja millaisia tavoitteita toiminnalle voisi ja kannattaisi asettaa. Toiminnan tavoitteellisuus oli monella haastateltavalla kadoksissa. Tavoitteita ei ehkä mentoroinnin alussa osattu asettaa ja näin ollen oli vaikea seurata niiden toteutumista. (Kupias & Salo 2014, 20–22.) Tavoitteet olisi hyvä määrittää mentoroinnin alussa mentorointisopimuksessa. Kaikki mentoriparit tai -ryhmät eivät laatineet sopimusta. Mentorointisopimuksessa sovitaan yleisesti myös muista tärkeistä asioista, kuten tapaamisten ajankohdista ja määrästä sekä käytännön toteutuksesta, mentoroinnin kestosta ja muista yhteisistä asioista, kuten luottamuksellisuudesta ja käytettävistä yhteydenpitokanavista. Suurin osa vastaajista kertoikin käyttäneensä yhteydenpidossa muita kanavia fyysisten tapaamisten lisäksi, joiden järjestämistä Covid19-pandemia jossain määrin rajoitti. Useampi aktori toivoi, että mentorointitapaamisten määrää ja sisältöä olisi suunniteltu tarkemmin etukäteen. Näistä asioista olisi mahdollisuus sopia mentorointisopimuksessa.

Kupias ja Salo (2014, 21–22) tietävät kertoa organisoidulle mentoroinnille olevan tyypillistä, että yrityksen HR-asiantuntijat suunnittelevat mentorointiohjelman alusta loppuun. Ohjelma kestää tavallisesti noin vuoden. Mentorointiohjelman kesto ja sen lopettaminen aiheutti haastatelluissa eniten päänvaivaa, eikä kukaan oikein tiennyt, vieläkö toiminta hänen omassa mentorointiyksikössään jatkuu eikä sitäkään, pitäisikö sen jatkua. Lisäksi yksi kyselyyn vastannut ei tiennyt mentorointitoiminnasta mitään, eli hänellä ei ilmeisesti ole ollut lainkaan mentoria. Toimeksiantajayrityksessä mentoroinnin kulku oli toiminnan osapuolten päätettävissä eivätkä henkilöstöasiantuntijat tai muut organisaation tahot ole haastateltavien mukaan ohjailleet toimintaa lukuun ottamatta aikaa ja muita resursseja, joita mentoroinnille on annettu. Vastaajat arvostivat päätöksenteon vapautta ja kokivat sen luottamuksenosoituksena, mutta toisaalta he tunsivat olonsa epätietoisiksi ja tuntuivat olevan epävarmoja siitä,

miten mentoroinnin olisi pitänyt mennä ja voidaanko toimintaa pitää onnistuneena. Jotkut vastaajat kertoivat mentoritoiminnan jatkuneen epävirallisesti työtoveruutena ja kuvaavatkin keskusteluja, joissa on vaikeaa erottaa, mikä on mentorointia ja mikä tavallista kollegoidenvälistä ajatustenvaihtoa. Epäilemättä syntyikin runsaasti tilanteita, joissa kokeneempi työkaveri neuvoo uutta tulokasta työasioissa, ja tätä voidaan jossain määrin pitää spontaanina mentorointina, jolle ei tavallisesti määritetä kestoja tai tavoitteita ja joka ei ole syntynyt organisaation aloitteesta vaan pikemminkin arkisissa työskentelytilanteissa. Monet aktorit kertoivat, että mentoroinnin positiivinen puoli oli mentoriin tutustuminen, jolloin tulokas sai uudessa työympäristössä ihmisen, jolta voi kysyä ja jota lähestyä matalammalla kynnyksellä. Tämä olikin eräs merkittävimmistä organisaatiotason tavoitteista, joita mentoroinnille asetettiin. (Kupias & Salo 2014, 20–22.)

Toimeksiantajayrityksessä on käytetty organisaation sisäistä mentorointia, jossa ulkopuolisia kouluttajia on käytetty mentorien ja aktorien valmentamiseen mutta ei itse mentorointiin. Mentorit eivät ole olleet ammattilaismentoreita vaan yrityksen työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet ohjaamaan liikkeenluovutuksen kautta tulleita uusia työkavereitaan eli aktoreita oman työnsä ohella. Mentorina toimimisesta on ollut mahdollista kieltäytyä eli toiminta ei ole ollut pakollista. Osallistujat eivät kuitenkaan ilmoittautuneet ohjelmaan itse, vaan henkilöstöhallinto ja lähimmät esimiehet ilmoittivat heidät mukaan. Haastatellut mentorit suhtautuivat positiivisesti siihen, että heitä pyydettiin mentoreiksi ja pyyntöä saatettiin pitää luottamuksenosoituksena. Sen sijaan aktoreille mentorointia on tarjottu muutosvaiheeseen kuuluvana kehittämistoimenpiteenä, jota kaikki eivät kokeneet vapaaehtoisuuteen perustuvana. Tiedossa on kuitenkin yksi aktori, joka on kieltäytynyt mentoroinnista tämän opinnäytetyön perustana olevan tarkkailujakson aikana. Jotkut vastaajat pohtivat, voisiko mentorointi toimia paremmin täysin vapaaehtois pohjalta siten, että halukkaat voisivat itse ilmoittautua mukaan mentorointiohjelmaan. Keskusteluista olisi ehkä mahdollista saada enemmän irti näin, mutta mentorointiohjelman osallistujamäärä voisi jäädä vähäiseksi. (Kupias 2016, 58–59).

Käytössä oleva mentorointi on ollut aktorilähtöistä, koska aktorin tarpeet ovat olleet toiminnan lähtökohtana. Mentorointi ei ole ollut perehdyttämispainot-

teista, mutta monet mentorit ovat voineet antaa aktoreille suoria, työhön liittyviä neuvoja ja ohjeita, koska heillä on ollut mentorointiosaamisen lisäksi työssä tarvittavaa osaamista. Mentorointi on ollut ohjauspainotteista, jossa mentori kokemuksensa ja osaamisensa avulla auttaa aktoria löytämään itselleen sopivat kehittymis- ja toimintatavat. (Kupias 2016, 58–59). Joidenkin aktoreiden vastauksista on nähtävissä, että heillä on ollut uuden työsuhteensa alussa paljon päällekkäisiä prosesseja, esimerkiksi perehdytys ja mentorointi. Nämä vastaajat olisivat toivoneet mentoroinniltakin enemmän perehdyttämispainotusta. On toki mahdollista, että käsitteet ovat sekoittuneet ja vastaaja on arvostellut mentorointia ollessaan tyytymätön perehdyttämiseen, tai päinvastoin.

Toimeksiantajayrityksessä on käytetty eurooppalaista mentorointimuotoa, joka perustuu molemminpuoliseen oppimiseen ja kehittämiseen ja on suhdekeskeisempää kuin yhdysvaltalainen, kaupallinen mentorointi. Eurooppalaisessa mentoroinnissa mentorin arvovalta ei ole avainasemassa. Sen sijaan sille on tunnusomaista aktorin oman ajattelun sekä päätöksenteon ja arvostelukyvyn vahvistaminen, mikä on havaittavissa käytetyssä mentorointityylissäkin. Vaikka mentori ei eurooppalaisessa mentorointitavassa esiinnykään kaikkitehtävänä auktoriteettina on hänen kokemuksestaan hyötyä aktorin ohjaamisessa. Mentorin tehtävä on tukea aktoria, kun tämä mentorointiohjelman aikana oppii uutta työstään ja itsestään. (Kupias 2016, 58).

Kupiaksen ja Salon (2011, 14–18) esittämän mentoroinnin sukupolvimallin perusteella toimeksiantajayrityksen mentoroinnissa on nähtävissä piirteitä toisen ja kolmannen sukupolven mentoroinneista. Vaikka aineiston perusteilla on nähtävissä aktorien paikoin passiivinen rooli, passiivisuus ei kuitenkaan ole ollut oletuksena prosessin mentorikeskeisyyden vuoksi. Passiivisuuden taustalla saattaa olla epätietoisuutta ja kenties muitakin tunteita, joita muutos, mentorointi mukaan lukien, on aktoreissa herättänyt. Ei siis voida sanoa, että yrityksessä olisi toteutettu ensimmäisen polven tiedonsiirtomentorointia. Sen sijaan opastava eli toisen sukupolven mentorointi on selvästi tunnistettavissa. Opastavassa mentoroinnissa aktorin tarpeet huomioidaan ja ne ovat toiminnan ydin. Tietoa ei pyritä siirtämään sellaisenaan henkilöltä toiselle vaan aktorin on mahdollista käsitellä sitä omista lähtökohdistaan, motivaatio huomioiden ja

niin, että mentorin osaaminen tukee oppimista. Kolmannen sukupolven mentorointi eli valmentava mentorointi edellyttää aktorilta aktiivisuutta ja mentorilta taitoa ohjata toisen oppimista. Toimeksiantajayrityksessä on saatettu alun perin pyrkiä valmentavaan mentorointiin, ja se onkin hyvä kehittämismenetelmä uusille työntekijöille. Toimeksiantajan tapauksessa mentorointiohjelman aikana käsiteltävät asiat ovat kuitenkin olleet hyvin konkreettisia ja mentorointitapaamisissa on käsitelty esimerkiksi työaika, ohjelmistoja sekä yrityksen käytäntöjä ja historiaa. Joillakin aktoreilla on ollut tarvetta kysyä myös aiheista, jotka selkeästi kuuluvat perehdyttämiseen, ja tässä tilanteessa onkin ollut tärkeää, että mentori on ohjannut aktorin kysymään varsinaisen mentoroinnin viitekehyksen ulkopuolisia asioita muilta tahoilta.

Mentorit kertoivat myös, etteivät mentorointikeskustelut olleet merkittävän syvällisiä ja pohtivat syitäkin siihen, miksi näin ei ollut. Vaikka mentoroinnissa oli kyse tukemisesta ja ohjaamisesta sen tarkoitus ei ollut olla hoivaamista, holhoamista tai paapomista. Tämä on tärkeää siksi, että monilla mentori-aktoriparilla on ollut kunnioittava ja luottamuksellinen suhde, jossa mentori luottaa aktorin pärjäämiseen uudessa tilanteessa. Tällöin aktori saa aikaa ja tilaa tutustua uuteen työpaikkaansa ja sen yrityskulttuuriin. Siksi voidaan sanoa, että monella mentori-aktoriparilla oli toiminnassaan paljon piirteitä valmentavasta mentoroinnista. Ristikankaan ym. (2019, 30–31) mukaan valmentavalle mentoroinnille on tyypillistä aktorin mielen syvälinen tutkiskelu, jonka tavoitteena on oppiminen ja kehittyminen sekä ymmärryksen lisääntyminen. Tärkeä tekijä tämän kaltaisessa valmentavassa mentoroinnissa on siis reflektointi, johon ei toimeksiantajayrityksen mentoroinnissa ainakaan suuremmissa määrin päästy. Aineiston perusteella sille ei ole välttämättä ollut tarvettakaan, koska käsiteltävät asiat ovat olleet silloin ajankohtaisia, tärkeitä ja käytännönläheisiä eivätkä niinkään ihmismielen syövereihin sukeltavia.

Toimeksiantajayrityksessä HR -asiantuntijat ovat muodostaneet mentori-aktoriparit henkilöstöpäällikön johdolla. Parien valintaan vaikuttavia tekijöitä on ollut henkilöiden sijainti ja työnkuva. Henkilöiden toimeen tulemisesta keskenään on myös arvioitu. Henkilökemioille ei ole kuitenkaan annettu suurta roolia, mikä on myös Kupiaksen ja Salon (2014, 84–85) mukaan järkevää. Vaikka henkilökemioilla on merkitystä, on kuitenkin muistettava, että työyhteisössä on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Täydellisesti toisilleen sopivaa

mentori-aktoriparia ei kannata etsiä. Luottamuksellinen suhde ja antoisat keskustelut ovat täysin mahdollisia jopa hyvin erilaisten ihmisten välillä, mikäli osapuolet ovat tähän valmiita. Haastatellut eivät moittineet aktoreitaan tai mentoreitaan, eivätkä kummatkaan nostaneet toisen kanssa toimeen tulemistä esiin. Sen sijaan muutama aktori huomautti, että on tärkeää mentoroinnin onnistumisen kannalta, että mentori tekee samaa työtä kuin aktori, kuuluu samaan tiimiin tai muuten on perillä aktorin tulevasta työnkuvasta. Muutama mentori ja aktori kertoi myös ajanpuutteesta, joka vaikutti siihen, ettei mento-rintitapaamisia ehditty järjestää pitkien välimatkojen vuoksi.

Mentoriksi on valittu henkilöitä, joilla on kokemusta toimeksiantajayrityksessä työskentelystä ja joiden arvioitiin olevan sopivia tehtävään. Aktoreina puolestaan ovat olleet kaikki liikkeenluovutuksen kautta tulevat uudet työntekijät. Mentorin rooli on ollut Ristikankaan ym. (2014, 33–35) esittämän, lähinnä valmentavassa mentoroinnissa ohjaamisen tasoon perustuvaan luokituksen mukaan, linkittäjä. Mentorit ovat olleet yhdistävänä tekijänä aktorien ja muiden organisaation osien välissä ja esimerkiksi selvittäneet, keneltä voi kysyä jotain tiettyä asiaa, elleivät he itse ole osanneet vastata. Mentorin rooli ei ole ollut em. luokituksen mukaisesti opastava, vaikka mentorien tehtävänä onkin ollut opastaa aktoreita heidän siirtyessään uudelle työnantajalle esimerkiksi yrityksen kulttuuriin, käytäntöihin ja järjestelmien käyttöä koskevissa kysymyksissä. Aineistosta ei ilmennyt, että mentorin rooliin olisi kuulunut aktorin ajattelun haastaminen tai epämukavuusalueelle saattaminen. Myöskään aktorin osaamisen kehittäminen ei ollut sen hetkisenä tavoitteena muutostilanteeseen sijoittuneessa mentoroinnissa. Voidaan kuitenkin sanoa, että mentorit ovat ainakin joissakin tapauksissa toimineet kannattelijoina, jotka ovat kuunnelleet aktorien ajatuksia ja tukeneet heitä uudessa tilanteessa. (Ristikangas ym. (2014, 33–35.)

Toimeksiantajayrityksen mentorointiohjelmassa tutkitulla aikajaksolla aktorit eivät osoittaneet aineiston perusteella varsinaisesti aktiivisuutta tai reflektointia, jotka Ristikankaan ym. (2009, 92–95.) mielestä ovat tärkeitä etenkin valmentavassa mentoroinnissa. Monet aktorit toivat esiin epätietoisuuttaan mentorointia kohtaan, mikä selittänee sen, että nämä tärkeät tekijät puuttuivat. Epätietoisina tapahtumien kulusta on ymmärrettävää, etteivät kaikki aktorit ole pystyneet hahmottamaan tavoitteitaan mentoroinnin suhteen eivätkä he näin

ollen ole voineet osoittaa kehittymisen halua (Kupias ja Salo 2014, 121–125). Jotkut mentori-aktoriparit tai mentorointiryhmät ovat päässeet molemminpuoliseen kunnioitukseen pohjautuvaan, tasa-arvoiseen keskusteluun, johon kuuluu vastuun ottaminen omista tunteista ja kehittämisestä sekä tarvittaessa ajatus- ja toimintamallien haastaminen, niin omien kuin toisenkin. Vuorovaikutteinen ja avoin keskustelu mahdollistaa molempien osapuolten oppimista ja uusien, työssä hyödynnettävien ajatusten syntymistä. Mentoroinnin aikana saatetaan pintaan tulla ikäviäkin tunteita. Tässä nämä ovat mahdollisesti syntyneet epävarmuudesta, jota aktorit ovat saattaneet muutostilanteessa kokea. Joillakin aktoreilla on voinut olla jopa pelkoa siitä, jatkuuko työskentely lainkaan. (Kupias & Salo 2014, 122–123; Shea ym. 2001, 35.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat, kuinka mentorointi on onnistunut toimeksiantajayrityksessä ja kuinka sitä voisi kehittää. Tulosten pohjalta pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Mentorointiohjelma onnistui melko hyvin ja siitä oli hyötyä monille osallistujille. Mentoritoimintaa tulee kuitenkin kehittää edelleen. Seuraavassa luvussa esitetäänkin ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

8.2 Kehitysehdotuksia

Mentorointi oli uusi kehitysmuoto organisaatiossa eikä vastausten perusteella monella osallistujallakaan ollut aiempaa kokemusta mentorina tai aktorina toimimisesta. Ensimmäisen mentori- ja aktoriryhmän kokemusten perusteella suurin hämmennystä aiheuttava tekijä on ollut epätietoisuus koko mentoritoiminnasta ja roolien epäselvyys. Mentoreillekaan ei ollut selvää, mitä tarkoitetaan onnistuneella mentoroinnilla, mistä voidaan päätellä, että tavoitteita on ollut vaikea asettaa. Jonkun verran ristiriitaa ilmeni koulutuksessa saadun tiedon, yrityksen antaman ohjeistuksen ja käytännön mentoroinnin välillä. Mentoroinnin käsite on saattanut olla tässä yhteydessä liian laaja ja organisaatiolta saatu tuki liian vähäistä. Tämä on pääteltävissä siitäkin, etteivät kaikki osapuolet tehneet mentorointisopimusta tai jotkut aktoreista eivät tienneet, onko sellainen tehty. Alussa mentorointi pitäisi saada topakasti käyntiin mentorointisopimuksen laatimisella, koska sen perusteella nähdään, että molemminpuolisia odotuksia ja tavoitteita on käsitelty. Tavoita tulisi tarkastella lähemmin

myös ohjelman puolivälissä tai jossain muussa sovituksessa kohdassa, jolloin voidaan arvioida esimerkiksi sitä, tarvitseeko tavoitteita muokata. Loppuyhteenveto ja mentorointisuhteen päättäminen on niin ikään tärkeä osa kokonaisuutta, ettei mentorointisuhde jäisi epämääräisesti roikkumaan tai omia aikojaan hiipuisi pois ja toimintaa voitaisiin arvioida sen kehittämiseksi. Toimimattoman tai tarpeettoman mentorointisuhteen purkamiseen on oikeus molemmilla osapuolilla missä vaiheessa tahansa, mutta suhteen päättämisestäkin tulee keskustella ja etenkin syistä, miksi suhde päätetään. Mentorointia järjestävän organisaation olisi hyvä seurata ohjelman etenemistä, ja tavoitteiden toteutumista vaikka mentori-aktoriparit ovatkin vastuussa toiminnan toteutumisesta. Suurin osa haastatelluista toivoikin organisaatiolta lisää tukea ja seurantaan mentorointiohjelmaan.

Jotkut vastaajat pohtivat mentorien ja aktorien yksilöllisiä eroja. Aktorien ohjauksen ja tuen tarve on aina erilainen, eikä yhteen muottiin valettu mentorointiohjelma olisi millekään ryhmälle sopiva ilman henkilökohtaisten lähtökohtien, odotusten ja tavoitteiden selvittämistä. Yksilöllisyyden myötä keskusteltiin mentoritoiminnan pakollisuudesta ja siitä, voisiko ohjelmaan osallistuminen toimia ainoastaan vapaaehtois pohjalta. Mikäli kaikki osallistujat olisivat itse ilmoittautuneet ja ilmaisseet halukkuutensa toimia mentorina tai aktorina tarjotussa mentorointiohjelmassa olisivat osallistujat motivoituneita, mutta osallistujamäärä saattaisi jäädä pieneksi. Mentorointiohjelmaan osallistuminen ja osallistaminen on varmasti järkevää pitää sellaisena, mitä se nykyisellään on, mutta toimintaa voisi kehittää yksilöllisempään suuntaan. Esimerkiksi mentorointiohjelman kesto, joka yleisesti on kestoltaan noin vuoden, voisi olla muokattavissa aktorin tarpeen mukaan. Organisaatio voisi määrittää tietyt teemat, joita mentoroin ja aktorin välisissä keskusteluissa tulisi käsitellä. Tällaisia teemoja voisi olla esimerkiksi toimeksiantajayritys työnantajana, yrityksen historia ja yrityksen arvot. Näin varmistettaisiin, että kaikkien aktorien kanssa käydään läpi tietyt asiat, vapaamuotoisen ja luottamuksellisen keskustelun lisäksi. Uusien työntekijöiden perehdytys suunnitelmassa voisikin ilmetä, mitkä asiat käsitellään mentorin kanssa ja mitkä esimerkiksi oman esimiehen tai perehdyttäjän kanssa. Joskus mentoriparien voi olla vaikea päästä keskustelun alkuun ellei tapaamisille ole suunniteltu mahdollisia keskustelunaiheita. Tapaamisten suunnittelu ja ainakin alustava runko saattaisi helpottaa myös henkilökohtaisemmista asioista keskustelemista. On myös syytä pitää yrityskauppojen

kautta taloon siirtyvien työntekijöiden päällekkäisten tapahtumien määrä hallittuna. Monet aktorit kertoivat, että siirtymisvaiheessa erilaisia tapahtumia oli niin paljon, että heidän oli vaikea erottaa niitä toisistaan tai omaksua sellaista määrää uutta tietoa.

Aktoreilla oli sekaannusta ohjauksen käsitteistöstä, mikä vaikutti esimerkiksi siihen, mitä mentoroinnilla odotettiin ja mitä sillä saavutettiin. Koulutukseen suhtautuminen oli positiivista ja mentorit olivat sitä mieltä, että koulutus oli riittävä. Aktorit toivoivat mentoreille lisää koulutusta, jossa toiminnan rooleja selkeytettäisiin ja ymmärrystä koko toimintaa kohtaan lisättäisiin. Mentorikoulutuksessa on käsitelty odotuksia, mielikuvia, roolituksia sekä sitoutumista ja luottamuksellisuutta. Lisäksi on käsitelty mentorointia muutostilanteen tukimenetelmänä ja prosessin rakennetta sekä käytäntöjä. Kuitenkaan monelle toimintaan osallistuvalla nämä eivät olleet selviä. Mentorien koulutusohjelma ja aktoreita kouluttavat muutospajat alkoivat samanaikaisesti koko mentorointiohjelman kanssa. Samanaikaisuudella on puolensa, mutta sillä saattaa olla negatiivisiakin vaikutuksia mentorointiin etenkin, jos osapuolet tuntevat epävarmuutta toiminnan suhteen. Mentorointi on hyvin laaja käsite ja se saattaa tuntua liiankin suurelta ja ylevältä, mikäli osallistuja ei perehdy erilaisiin mentorointisuuntauksiin ja varsinkin siihen mentorointitapaan, jota omassa yrityksessä on tarkoitus käyttää. Lisäksi on tärkeä muistaa, että aktorin tarpeista muodostuu tavoitteita: mikäli aktori ei tunne tarvitsevansa rinnalla kulkijaa, hänen tukemisensa voi olla hankalaa.

Mentorit miettivät aktorien kanssa käytyjä keskusteluja ja sitä, kuinka syvällisiä niiden pitäisi olla. Tässä yhteydessä on varmasti syytä muistaa, että vaikka mentoroinnille on ominaista pyrkiminen aktorin ammatilliseen kehittymiseen, on muutostilanne kenties hieman huono oman uran syväluotaamiseen. Kun työnantaja, ja sen myötä mahdollisesti moni muukin tekijä, muuttuu, on luonnollista, että aktori pohtii konkreettisia, ajankohtaisia kysymyksiä syvällisempien mielteiden sijaan. Mentorien ei tarvitse huolestua, vaikka keskustelut eivät menisikään arkipäiväisiä työasioita syvemmälle, koska aktorilähtöisen mentoroinnin itsetarkoitus ei ole niinkään syvällisyys kuin aktorikohtaiset ajatukset ja tavoitteet. Jatkossa voisi olla järkevää erotella erilaisia mentorointitapoja jo mentorikoulutuksesta lähtien ja laittaa reilusti painoa enemmän opastavaan kuin valmentavaan mentorointiin. Oman urakehityksen pohtimisesta ja

uralla kehittämisestä sekä syvemmästä ammatillisesta dialogista kiinnostuneille voisikin tarjota vapaaehtoisen jatkokurssin, jossa ei enää käsiteltäisi järjestelmiä, käytäntöjä, työaikoja eikä muitakaan päivittäisen työarjen kysymyksiä.

Mentorit toivat esiin, etteivät halua tungetella tai tuputtaa apuaan, mikäli sitä ei suoraan heiltä kysytä. Tämä johtaa arvailuun ja erilaisiin tulkintoihin esimerkiksi mentorointisuhteen laadusta ja kestosta. Mentorien kannattaisi ottaa rohkeasti yhteyttä aktoreihin säännöllisesti, ja etukäteen luotu suunnitelma tekisi tästä varmasti helpompaa. Asioiden avoin ja suora käsittely on tyypillistä mentoritoiminnalle. Monet mentorit ja aktorit kokivat ajanpuutteen ja työkiireet mentorointitapaamisia haittaavana tekijänä varsinkin pitempien välimatkojen päästä. Etäyhteyksiä kannattaisi suosia mentorointitapaamisissa, vaikka ainakin ensimmäinen tapaaminen onkin hyvä järjestää kasvotusten. Ensimmäisen mentorointiryhmän aikana Covid19-pandemia sotki mentoriparien tapaamissuunnitelmia, mutta monet olivat onneksi siirtyneet verkkotapaamisiin luontevasti. Ainoastaan yksi mentori-aktoripari kertoi käyttäneensä yrityksen tarjoamaa sovellusta mentoroinnin tukena. Organisaation kannattaisi jatkossa rohkaista sovelluksen ja kaikkien muidenkin mahdollisten apuvälineiden ja -menetelmien käyttöön.

8.3 Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tapaustutkimuksella ei ole omaa luotettavuuskriteeristöä, vaan tutkimusta arvioidaan sillä perusteella, millaista tutkimuksellista lähestymistapaa siinä on käytetty. Tapaustutkimuksen laadullisiin osioihin sovelletaan laadullista luotettavuuskriteeristöä ja määrällisiin omaansa, jossa avainsanoja ovat reliabiliteetti ja valideetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja tutkimuksen kohdistuminen oikeisiin asioihin. (Kananen 2013, 114–117.) Aiemmin verrattiin tapaustutkimuksen laatijaa palapelin tekijään. Tässä yhtälössä palapelin osat edustavat eri lähteistä saatuja aineistoja, joita voidaan käyttää myös tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa: tutkimuksen uskottavuutta voidaan kuvata sillä, kuinka samankaltaisia nämä aineistot ovat ja vahvistavatko ne esitettyjä väitteitä (Kananen 2013, 77–78).

Tuomen ja Sarajärven (2018, 158) mukaan on olemassa useita tapoja arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. He vertailevat kirjallisuudessa esiintyviä, luotettavuutta kuvaavia termejä, joiden pohjana on sama englanninkielinen lähde. Luotettavuutta kuvaavia sanoja ovat esimerkiksi uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.)

Eskola ja Suoranta (2005, 152) linjaavat, että luotettavuuden kriteerien määrittelyssä sanojen sisältö on sanoja tärkeämpää. Uskottavuudella tarkoitetaan heidän mukaansa sitä, että tutkija kiinnittää huomiota siihen, onko hänellä ja haastateltavalla yhteneväiset käsitykset ja tulkinnat. Siirrettävyyttä arvioitaessa pohditaan, onko tutkimustulos siirrettävissä erilaiseen ympäristöön tai yhteyteen, huomioiden sen, etteivät yleistyksyet ole yleensä mahdollisia. Varmuuden arvioinnissa huomioidaan ne ennakkoehdot ja -oletukset, jotka saattavat olla yllättäviä ja vaikuttaa tutkimukseen. Vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkittaviin asioihin voidaan saada tukea vastaavista, aikaisemmin toteutetuista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2005, 152–153.)

Eskola ja Suoranta (2005, 155–156.) lisäävät, että aineiston riittävyys ja merkittävyys sekä analyysin kattavuus ovat tärkeitä tekijöitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Analyysin kattavuus merkitsee sitä, että tulkintoja ei tehdä aineiston yksittäisistä ja satunnaisista osista. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, kuinka helposti lukija voi seurata tutkimuksessa esitettyä päättelyä. Analysoinnissa käytettyjen luokittelu- ja tulkintasääntöjen selittämisestä yksiselitteisesti taas kuvataan analyysin toistettavuudella. Tuomen ja Sarajärven (2018, 166–167) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen validiteettikriteereistä on triangulaatio, jossa erilaisia teorioita, metodeja tai tiedonlähteitä yhdistellään samassa tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiota on esimerkiksi erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö samassa tutkimuskohteessa tai saman menetelmän käyttäminen erilaisissa tilanteissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39).

8.4 Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä, että tutkija luo ja tulkitsee tutkimusasetelmaa, jolloin hänen persoonansa ja kaikki henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat väistämättä hänen havaintojensa objektiivisuuteen ja sitä kautta luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6. luku).

Ehdotonta totuutta on turha tämänkään opinnäytetyön yhteydessä etsiä ensinnäkin siksi, että totuus on käsitteenä vähintäänkin tulkinnanvarainen. Lisäksi toisen henkilön tutkimus samasta aiheesta saattaisi johtaa hyvinkin erilaisiin tuloksiin. Tämä opinnäytetyö on täysin kontekstuaalinen, eivätkä sen tulokset ole siirrettävissä muihin ympäristöihin tai tilanteisiin. Niitä ei voida myöskään sellaisenaan laajentaa koskemaan esimerkiksi toimeksiantajaorganisaation tulevia mentorointihankkeita, koska mentoroinnin osapuolet ovat yhtä lailla yksilöllisiä instrumentteja omassa mentoroinnissaan omine tavoitteineen ja lähtökohtineen, kuin tilanteen tarkastelijatkin ovat. Suuntaa antavia ne kuitenkin ovat ja parhaimmillaan tuloksista saatuja kehitysehdotuksia voidaan käyttää hyödyksi sikäli, kun niitä on esitetty yleisellä tasolla. Koko mentorointiohjelman yleisiä kehityksen kohteita voivat olla esimerkiksi viestinnän tehokkuus tai toiminnan tavoitteellisuus.

Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat tarkoituksenmukaisia ja luotettavia. Lähteitä on työn laajuuteen nähden sopiva määrä. Tutkimuksia, etenkin kansainvälisiä ja vertaisarvioituja, olisi voinut olla enemmän tuomaan teoriaan lisää uskottavuutta ja monipuolisempaa otetta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6.2) kehottavat ottamaan huomioon tutkijan puolueettomuuden tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen yhteydessä. On siis huomioitava tutkijan suhde tutkimuksen kohteeseen. Esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli, poliittiset ja uskonnolliset asenteet, kansalaisuus tai virka-asema saattavat vaikuttaa siihen, kuinka tämä käsittelee havaintojaan. Tämän opinnäytetyön tekijä ei ole ollut työsuhteessa toimeksiantajayritykseen. Harjoittelujakso toteutettiin etätyöskentelynä, eikä henkilöstö tai koko organisaatio päässyt koskaan tulemaan opinnäytetyön tekijälle kovin tutuksi. Opinnäytetyön tekijän etäisyydellä ja vieraudella saattaa olla etuja esimerkiksi haastattelutilanteissa, mikäli oletetaan, että vieraille ihmiselle olisi helpompi kertoa omaan työhön ja työnantajaorganisaatioon liittyvistä asioista kuin tutulle tai samassa yrityksessä työskentelevälle. Toisaalta haastattelijan perehtymättömyys yrityksen asioihin ja esimerkiksi haastateltavien erilaisiin työnkuviin tuomukanaan vaikeuksia ymmärtää heidän kokemuksiaan ja tilanteitaan tarkasti. Jos mentorointia tarkastellaan puhtaasti kehittämis- ja kehittymismenetelmänä, on varmasti tärkeämpää, että tarkastelijalla on riittävä ymmärrys men-

torointiprosessista kuin kaikista niistä tekijöistä, jotka toiminnan toteuttamisympäristössä saattavat siihen vaikuttaa. Henkilöstöasiantuntijan haastattelu oli hyvänä pohjana mentorien ja aktorien haastattelujen analysoinnille, sillä osallistujien kokemusten lisäksi oli tärkeää kartoittaa hankkeen taustat ja tavoitteet ja syyt siihen, miksi organisaatio on päättänyt toimintaan lähteä. Tutkimuskysymykseen ”Kuinka mentorointi on onnistunut?” tarvitaan vertailukohteeksi se taso, jota voidaan pitää onnistumisena, ja tässä tapauksessa se on organisaation tavoite.

Tässä opinnäytetyössä tutkittava joukko kattoi kaikki mentoroinnin ensimmäiseen aaltoon osallistuneet mentorit ja aktorit. Harkinnanvaraista näytettä sovellettiin teemahaastatteluissa ja vastaajat valikoituivat organisaation HR-asiantuntijoiden välityksellä haastattelijalle. Webropol-kysely sen sijaan lähetettiin jokaiselle mentorointiohjelmaan osallistuneelle. Vastaajia ei olisi voinut olla enempää, mutta haastatteluihin kutsutut olisivat voineet osallistua aktiivisemmin. Koulutettuja mentoreita oli ensimmäisessä ryhmässä yhdeksän ja siirtyneitä aktoreita 24. Teemahaastatteluun pyydettiin ainoastaan yksi aktori, joka jälkeen päin ajateltuna oli aivan liian vähän. Varsinkin luottamuksellisuuden ja anonymiteetin kannalta tämä oli iso virhe, koska jonkin ryhmän ainoa edustaja saattaa olla helposti tunnistettavissa aineistosta. Vaikka haastatteluista ei tehty erillisiä salassapitosopimuksia olisi ollut ehdottoman tärkeää, ettei yksittäistä haastateltavaa voi tunnistaa. Haastattelupyynnön saatteeksi lähetetyistä sähköposteissa korostetaan haastateltavien nimettömänä esiintymistä, joten luottamuksellisuus on tässä tapauksessa kärsinyt.

Mentoreille tehtiin kolme teemahaastattelua, mutta yksi haastatteluista katosi tallennusvirheen vuoksi kokonaan. Haastattelusta jääneet muistiinpanot olivat sen verran puutteellisia, ettei niitä huomioitu tuloksissa lainkaan. Haastateltavan käsitykset olivat yhteneviä muiden haastateltavien kanssa eikä kadonneella haastattelulla ollut merkittävää informaatioarvoa sen vuoksi, lähinnä erilaisia tapoja sanoittaa samaa sisältöä. Vaikka tämän kaltainen toisto näyttäytyy helposti keltanokkahaastattelijalle saturaationa, siitä tuskin on kysymys aineiston ollessa näin pieni. Haastattelun katoamisen myötä mentoreilta säilyi ainoastaan kaksi teemahaastattelua. Mentoreita kutsuttiin kokonaisuudessaankin teemahaastatteluihin liian vähän, ja viisainta olisi ollut haastatella henkilökohtaisesti kaikki yhdeksän. Laajemman haastattelun sijaan olisi voitu

käyttää strukturoidumpaa haastattelumallia, jossa keskustelu ei olisi liikkunut niin laajalla alueella eikä vienyt niin paljon aikaa.

Kyselyihin vastasi neljä yhdeksästä mentorista, ja on hyvin todennäköistä, että vastaajien joukossa on kolme teemahaastatteluihin osallistunutta mentoria. Tämä päällekkäisyys on virhe tutkimuksessa, koska nyt mahdollisesti sama vastaus on annettu kahteen kertaan. Tämä johtaa tulosten vääristymiseen. Jos opinnäytetyö tehtäisiin nyt uudestaan, mentoreille ei lähetettäisi lainkaan kyselyä. Toinen vaihtoehto olisi lähettää heille kysely, jossa kysyttäisiin eri kysymyksiä kuin teemahaastattelussa niin, ettei päällekkäisyyksiä syntyisi. Kyselyn hyöty jäisi varmasti tässä tapauksessa pieneksi. Kokonaisen kyselyn sijaan mentoreille voisi tarjota linkin, jossa palautetta voi antaa nimettömänä. Teemoista on kuitenkin ollut hyötyä molemmissa haastattelumuodoissa, ja täysin avoin, otsikoimaton mahdollisuus palautteen antoon saattaa olla monille vaikeaa. Mentorien vähäinen osallistuminen (44 %) kyselyyn oli harmillinen ja aineiston luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Aktoreilta sen sijaan saatiin kyselyllä vastauksia niin määrällisesti kuin sisällöllisestikin enemmän (54 %).

Teemahaastattelujen ja kyselyiden perustaksi luodut teemat on laadittu teorian perusteella koko mentorointiprosessia silmällä pitäen. Kysymysten sisältö on asiaan kuuluva mutta ei liian laaja. Vastaajille on annettu vapaus muotoilla sanomansa itse, mutta apukysymyksiä on esitetty muotoilun helpottamiseksi. Vapaamuotoinen ilmaisu on hieman vaikeuttanut aineiston analysointia, koska haastateltavan itsensä tuottama sisältö on esimerkiksi vaikeammin litteroitavissa ja koodattavissa. Haastateltavan oma ilmaisu kuitenkin lisää tutkimuksen luotettavuutta siltä osin, ettei haastateltavia ole johdateltu kysymysvaihtoehdoilla vaan on kysytty avoimia kysymyksiä niissä tilanteissa, kun aiheen laadun ja haastateltavan kokemuksen ymmärtäminen on sitä edellyttänyt.

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on opinnäytetyön tekijän kokemattomuus. Tutkimuksen tekeminen on ollut hänelle uutta ja moni asia on pitänyt oppia virheen kautta. Pitkällä aikavälillä laadittu opinnäytetyö on elänyt ja muuttanut muotoaan vuosien varrella, mikä taas on johtanut rönsyilevämpään ja epätarkoituksenmukaiseen ilmaisuun raportoinnissa punaisen langan ollessa välillä kateissa. Opinnäytetyön tekijän vaikeus rajata teoriaa ja erottaa

tärkeitä seikkoja vähäpätöisemmistä sekä hänen perfektionisminsa on saattanut vaikuttaa työn toteutukseen ja raportointiin siten, että se lopputulos vaikuttaa hallitsemattomalta ja sekavalta. Sen vuoksi voi olla, ettei tutkimuksen läpinäkyvyys tule riittävästi ilmi raportoinnissa. Raportointia voi olla vaikea seurata sen rönsyilyn vuoksi ja toistoakin saattaa esiintyä.

9 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön aihe on ollut tekijälle kiinnostava ja mieleinen. Tarjotusta aiheesta ei tullut mieleenkään kieltäytyä. Aiheen rajaaminen oli aluksi helppoa. Mentorointihanke oli aloittamishetkellä ensimmäinen ja ainutkertainen, ja oli järkevää rajata tarkastelun ulkopuolelle esimerkiksi perehdyttäminen ja muut työnohjausmenetelmät sekä rekrytoinnin kautta taloon tulleet uudet työntekijät. Teoreettiseen viitekehykseen oli aluksi tarkoitus ottaa mukaan muutosjohtaminen, mutta sekin rajattiin pois ettei teoria kasvaisi liian suureksi. Rajaaminen vaikeutui kuitenkin työn edetessä. Vaikka aineisto ei ollut kovin suuri siinä oli runsaasti tietoa. Tulosten tiivistäminen ei ollut helppoa, sillä tekijä pelkäsi poistavansa tiivistämisvaiheessa aineistosta jotain merkittävää. Aineiston värikoodaus, purkaminen ja rakentaminen toiseen kertaan helpotti tiivistämistä, mutta tulokset ja johtopäätökset voisi varmasti esittää vieläkin tiimmin.

Työtä toteutettiin aluksi sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta määrällinen tutkimusote ei tuntunut luontevalta. Kun se jätettiin kokonaan pois ja laadullinen tutkimus tunnistettiin tapaustutkimukseksi, työn jatkaminen helpottui ja opinnäytetyön tekijä pystyi käyttämään valitsemiaan menetelmiä melko hyvin. Työn suurimpia ongelmia onkin ollut tutkimusmetodologiaan liittyvä epäselvyys ja opinnäytetyön tekijän riittävän ymmärryksen puute aiheesta. Lopulta, kun tutkimusmenetelmät tuntuivat omilta ja luontevilta, voidaan kuitenkin sanoa, että oppimista oli tapahtunut. Tutkimusmenetelmien teorian lisäksi tekijä oppi mentoroinnin teoriaa, pitkäjänteistä työskentelyä ja sosiaalista vuorovaikutusta teemahaastattelujen, opinnäytetyön ohjauskeskusteluiden ja seminaarien myötä. Henkilökohtaisesti suurin oppi oli kuitenkin se, ettei ammattikorkeakoulun opinnäytetyössäkään kannata yrittää tavoitella täydellisyyttä, koska sitä tuskin on olemassakaan. Järkevää on mennä

opinnoissa ja elämässä eteenpäin eikä jäädä hiomaan yksittäistä suoritusta lo-
puttomiin. Laadullinen tutkimushan mahdollistaisi sen, koska aineistosta löy-
tää kyllä uutta tulkittavaa, kun sitä tutkii eri näkökulmista.

Opinnäytetyön laatimisen pitkittyminen kahteen vuoteen toi omia haasteitaan.
Pitkittymisen syynä oli tekijän voimavarojen puute ja perfektionismi. Välillä
koko urakka tuntui toivottomalta, mutta hyvä ohjaaja on saanut valettua teki-
jään uskoa siihen, että työ voi vielä valmistua. Paitsi tekijälle itselleen, oli pit-
kittymisestä haittaa jossain määrin toimeksiantajallekin, joka ei saanut tämän
opinnäytetyön tuloksia mukaan ensimmäisen mentorointiohjelman arviointiin
ajoissa. Luultavasti työstä on kuitenkin hyötyä heille viiveelläkin, koska sen tu-
lokset sisältävät ensimmäiseen mentorointiojelmaan osallistuneiden koke-
muksia ja arvioita sekä kehitysehdotuksia toiminnalle.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vas-
taukset. Mentorointitoiminta onnistui toimeksiantajayrityksessä melko hyvin ja
monet hyötyivät ohjelmasta. Joidenkin kehittämistoimenpiteiden myötä vielä-
kin useammat voisivat hyötyä siitä. Toimintaa voisi kehittää esimerkiksi kirkas-
tamalla mentoroinnin tavoitteita, aikatauluttamalla ohjelmaa ja tarjoamalla osa-
puolille lisää tukea ja ohjausta. Toimeksiantajayrityksen mentorointiohjelma
vastaa hyvin tässä opinnäytetyössä esitettyä teoreettista viitekehystä ja siinä
on paljon samoja, suositeltuja elementtejä. Näitä ovat esimerkiksi mentorointi-
suhteen luottamuksellisuus, aktorilähtöisyys ja pyrkimys siihen, että kaikki
osapuolet oppivat toiminnan myötä uutta itsestään ja työstään.

Tämän opinnäytetyön valmistuessa yrityksessä on toteutettu useita uusia
mentorointiohjelmia ja aiheesta on saatu enemmän kokemusperäistä tietoa.
Mentoritoiminnan kehittymisessä vuosien varrella olisikin varmasti aineksia
jatkotutkimukseen. Tutkimukseen osallistujia olisi luonnollisesti enemmän, kun
uusia, liikkeenluovutusten kautta taloon tulleita aktoreita on suurempi määrä ja
uusia mentoreitakin on koulutettu lisää. Uusia tuloksia voisi kenties verrata tä-
män opinnäytetyön tuloksiin ja vertailla eri ryhmien kokemuksia sekä niihin
vaikuttavia tekijöitä.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Henkilöstöpäällikön haastattelu 12.10.2020. Toimeksiantajayritys.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 8.3.2022].

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 52 (2015):2. 99–101. Lehtiartikkeli. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 1.9.2020].

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jamk

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [Viitattu 24.1.2022].

Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä: tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. E-kirja. Saatavissa: www.finna.fi. [viitattu 20.8.2020].

Love, Z. M., Bowler, J. L., & Bowler, M. C. (2020). The influence of humor on workplace mentoring and employee attitudes. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(9), e8459. Artikkel. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.4.2022].

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.

Shea, Gordon F.; Woodbury, Debbie; Pittsley, Brenda. 2001. Mentoring- How to Develop Successful Mentor Behaviors. Safari Tech Books Online Course Technology / Cengage Learning. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi>. [Viitattu: 11.4.2022].

Toimeksiantajayrityksen kotisivut [viitattu:25.8.2020].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi>. [Viitattu: 11.3.2022].

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 109–120.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 84–108.

Yin, Robert K. 2018. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6. painos. London: SAGE.

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Mentorointikoulutuksen hyviä ja huonoja puolia.

Taulukko 2. Aktorien ennakko-odotukset.

Taulukko 3. Mentorointikeskustelujen sisältö.

Taulukko 4. Mentorointisuhteen jatkuminen aktoreiden mukaan.

Taulukko 5. Mentorien ja aktorien määrä.

Taulukko 6. Mentoroinnin jatkaminen.

Taulukko 7. Aktorien kehitysehdotuksia.

TAULUKKO 7

Taulukko 7. Aktorien kehitysehdotuksia

Kuinka mentorointia tulisi mielestäsi kehittää?
Kouluttaa mentoreita ja laajentaa mentorointia / koutsausta muuhunkin, kuin taloon tuloon.
Ottaa huomioon välimatkat, ettei tapaamisia jäisi väliin.
Tekemällä kaiken toisin kuin nyt. Kannattaa palkata ulkopuolista apua, jolla on kokemusta hyvin menneestä mentoroinnista.
Alkuvaiheessa mentoreita voisi olla useampi. Sitten kun mennään syvemmälle / toimenkuva kirkastuu, riittää 1–2.
Prosessit ja tavat ovat ihan hyviä eikä tule heti mieleen uudistettavaa.
Pitäisi olla malli, jossa määritetään, kuinka otetaan yhteyttä, miten usein ja kauanko tapaamiset kestävät. Tätä ei saa jättää mentorien ja mentoroitavien vastuulle vaan huolehtia siitä, että tapaamiset toteutuvat.
Tiiviimpää tekemistä. Ainakin aluksi tapaamiset useammin ja sovittaisiin mitä käsitellään.
Pitäisi olla tarkka sisältö (runko) asioista, joita tapaamisissa olisi hyvä käydä läpi. Vapaata keskustelua ja kyselyä puolin ja toisin saa olla paljon. Mentorin olisi hyvä päästä tutustumaan päivittäiseen tehtävään uuden työntekijän kanssa, jolloin yrityksen toimintatavat tulisivat heti paremmin tutuksi (vierihoito). Jolloin mentorilla on parempi kuva mitä toinen työksseen tekee. Mentorin ja aktorin tulisi kuulua samaan työryhmään.
Mentorit itse olivat hommasta alkuun ihan yhtä pihalla kuin mentoroitavat, mikä lisäsi kaaoksen fiilistä. Eli ehkäpä enempi valmennusta ennakoon mentoreille?
En tiedä / En osaa sanoa/ Tyhjä vastaus (yhteensä 3)

KYSELY AKTOREILLE

1. Kuinka monta mentoria sinulla on / oli?
2. Laaditteko alussa mentorointisopimuksen?
3. Toteutuivatko ne tavoitteet, joita asetitte mentoroinnille?
4. Vieläkö mentorointisuhde jatkuu?
5. Mitä yhteydenpitokanavia käytit mentorin / mentorien kanssa tapaamisten lisäksi?
6. Millaisista asioista keskustelit mentorisi / mentoriesi kanssa?
7. Miten kuvailisit mentorisi / mentoriesi suoriutumista tehtävästään?
8. Oliko mentoroinnista hyötyä sinulle?
9. Mikä mentorointiprosessissa oli mielestäsi hyvää?
10. Entä mikä ei ollut hyvää?
11. Millaisia ennakko-odotuksia sinulla oli mentorointia kohtaan?
12. Kannattaako mentorointitoimintaa mielestäsi jatkaa?
13. Kuinka mentorointitoimintaa tulisi mielestäsi kehittää?
14. Vapaata kommentointia

KYSELY MENTOREILLE

1. Osallistuitko kaikkiin mentoreille tarkoitettuihin koulutuksiin?
2. Oliko mentorikoulutus mielestäsi riittävä?
3. Mikä mentorointikoulutuksessa oli mielestäsi hyvää?
4. Entä mikä ei ollut hyvää?
5. Kuinka monta mentoroitavaa sinulla on / oli?
6. Laaditteko mentorointisopimuksen?
7. Toteutuivatko ne tavoitteet, joita alussa asetitte mentoroinnille?
8. Vieläkö mentorointisuhde jatkuu?
9. Mitä yhteydenpitokanavia käytitte mentoroitavan tai mentoroitavien kanssa tapaamisten lisäksi?
10. Kuinka mentorointiprosessi mielestäsi onnistui?
11. Koetko, että mentoroinnista olisi ollut hyötyä mentoroitavalle?
12. Kannattaako mentorointitoimintaa mielestäsi jatkaa?
13. Vapaata kommentointia

UUDELLEENKODAUKSEN LUOKITTELU

Mentorointikoulutus

- Kouluttajien kuvailua
- Koulutuksen hyödyllisyys
- Kehitysehdotuksia ja toiveita koulutukseen
- Koulutuspäivien sisältö
- Teoria vs. käytäntö
- Koulutuksen huonoja puolia

Mentorointiprosessi

- Vapaus ja päätäntävalta, ohjaus
- Mukaan mentorointiin, valinnan syitä
- Odotukset, ennakkotiedot ja oletukset
- Missä mentoroitiin
- Millä aikataululla mentoroitiin
- Pakollisuus
- Tavoitteet

Mentorointisuhde

- Mentorien / aktorien määrä
- Mentorointisopimus
- Käytetyt kanavat ja yhteydenpito
- Suhteen elinkaari
- Mentoriparien ja -ryhmien muodostuminen
- Keskustelujen sisältö ja kulku
- Ajatuksia mentoroinnista
- Suhteen kuvailua

Arvioita onnistumisesta

- Ristiriitoja
- Kuvailua: millaista
- Myönteinen kokemus
- Hyötyjä
- Epäilyä ja negatiivisia tunteita
- Tavoitteellisuudesta

Kehitysehdotuksia

- Pakollisuus / vapaaehtoisuus
- Koulutuksen ja ulkopuolisen avun merkitys
- Järjestelmällisyys
- Seuranta
- Roolitus
- Millainen jatko