

Ruuhkavuosioprosjekti: mentorointipilottiprojektin mielipidetutkimus

Maija Toivonen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma

28.9.2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Maija Toivonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Ruuhkavuosi- ja mentorointipilottiprojektin mielipidetutkimus</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 108</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Sampo Mielityinen</p>	
<p>Tämä raportti kertoo Asianajotoimisto Borenius Oy:n vuosien 2011 ja 2012 aikana toteuttaman ruuhkavuosi- ja mentorointipilottiprojektista. Työn tavoitteena on ollut selvittää projektin työryhmän mielipide mentorointipilottiprojektista ja siitä, tulisiko mentorointi ottaa pilottiprojektin jälkeen osaksi toimiston käytäntöjä.</p> <p>Raportissa perehdytään ensin asianajoalaan ja asianajajien toimenkuvaan, sekä työn luonteesta aiheutuviin ongelmiin ruuhkavuosien aikana. Tämän jälkeen käsitellään projektin vaiheet ja mentorointipilottiprojektin sisältö ja tarkoitukset, ja lopussa käydään läpi tehty mielipidetutkimus tuloksineen ja projektin jatko.</p> <p>Mielipidetutkimus toteutettiin verkossa täytettävällä kyselylomakkeella, joka lähetettiin työryhmän jäsenille kesäkuussa 2012. Vastajat pitivät projektia tärkeänä ja olivat pääosin tyytyväisiä projektin tuloksiin. Kaikkien vastaajien mielestä mentorointia tulisi jatkaa toimistolla osana toimiston arkea.</p>	
<p>Asiasanat Kehittämisprojektit, elämänmuutokset, ajanhallinta, juristit</p>	

Degree programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Authors Maija Toivonen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis The Crowded Years Initiative: Survey of a mentoring project</p>	<p>Number of pages and appendices 49 + 108</p>
<p>Supervisor(s) Sampo Mielityinen</p>	
<p>This is a thesis report on the mentoring program called “The Crowded Years Initiative,” which was realized at Attorneys at Law Borenus Ltd in the years 2011 and 2012. The objective of this thesis was to ascertain a task force’s opinion on their mentoring program for employees and whether their office should continue it.</p> <p>The report begins with familiarizing the reader with the legal industry, a lawyer’s job description and the problems that can arise during busy times. The phases of a project are then explained in chronological order, as well as the content and aims of this particular mentoring program. The survey’s questions and the results are discussed at the end of the report.</p> <p>The survey was conducted with an online form that was sent to the task force in June 2012. The respondents found the project important and were for the most part content with the outcome of the project. They were unanimous as to their hopes for the project; mentoring should be continued in the future.</p>	
<p>Key words Development projects, changes in life, time management, lawyers</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja aineisto	3
1.2	Toimeksiantaja	3
1.3	Käsitteet.....	4
1.4	Raportin rakenne	5
2	Ruuhkavuosiopjektin taustaa.....	6
2.1	Asianajoalasta.....	6
2.2	Urakierto toimeksiantajayrityksessä	8
2.3	Ruuhkavuosien aiheuttamat ongelmat ja tutkimukset.....	8
2.4	Ruuhkavuosiopjektin rakenne.....	9
2.5	Mentorointiprojekti.....	11
3	Tutkimus Mentorointiprojektin onnistumisesta	14
3.1	Tutkimusmenetelmät	14
3.2	Aineisto	15
3.2.1	Vastaajan taustatiedot	15
3.2.2	Mentorointiroolikohtaiset kysymykset.....	17
3.2.3	Tyytyväisyys mentorointivaiheeseen	22
3.2.4	Mentoroinnin jatko	32
3.2.5	Henkilökohtainen saavutettu hyöty ja mielipiteet	39
4	Pohdinta	43
4.1	Mentorointihankkeen arviointia	43
4.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	45
4.3	Eettiset näkökohdat	46
4.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	47
4.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	48
	Lähteet.....	49
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Projektisuunnitelma ruuhkavuosiopjekti	50
	Liite 2. Mentorointipilottiprojektin mielipidekysely	115
	Liite 3. Mentorointipilottiprojektin mielipidekyselyn vastaukset	127
	Liite 4. Mentorointi Q&A -ohje.....	153

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kuvataan ja arvioidaan Asianajotoimisto Borenius Oy:n suunnitteleman henkilöstönkehitysprojektin mentorointiosiota, ”Mentorointiprojektia”. Pääprojektin, jäljempänä ”Ruuhkavuosisiprojektin”, tarkoituksena on ollut muuttaa toimiston käytäntöjä ja toimintaa niin, että ruuhkavuodet eivät estä mielekästä työskentelyä ja urakehitystä toimistolla. Ruuhkavuosisiprojekti on Suomessa tiettävästi ensimmäinen kokonaisvaltainen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen tähtäävä hanke ja on innovatiivisena hankkeena saanut Tekesiltä rahoitusta. Hankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä asianajojalan lisäksi moniin muihin asiantuntijaorganisaatioihin ja yritys toivookin projektin saavan aikaan koko alan laajuisen muutoksen. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 2.)

Aihe on tärkeä, koska asianajotoimistoissa, joissa eteneminen vaatii vuosien pitkäjänteistä ja omistautuvaa työtä, on viime vuosina huomattu ruuhkavuosia elävien työntekijöiden joutuvan yhä useammin vaihtamaan työpaikkaa työn ajankäytöllisen vaativuuden vuoksi. Siinä missä aiempi sukupolvi oli valmis uran vuoksi tekemään uhrauksia perhe-elämän, harrastuksien ja matkustelun suhteen, uusi sukupolvi haluaa pystyä nauttimaan myös vapaa-ajasta ja elämästä kokonaisuutena. Etenkin naisten osalta tilanne on ongelmallinen – se näkyy jo naisten tilastollisena vähyyttenä yritysten osakkaina huolimatta siitä, että lakimiehistä lähes puolet on naisia (Liikejuridiikka 1, 2010).

Asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi on juuri asiantuntijuus, ja jos ruuhkavuosina joudutaan lähtemään toimistolta joustavampiin töihin, katoaa sekä kykyjä, että tietotaitoa. Ruuhkavuosilähteminen vaikuttaa paitsi toimiston yleiseen ilmapiiriin, myös rekrytointiin ja lopulta asiakkuuksiin, liikevaihtoon ja koko organisaation toiminnan jatkuvuuteen. Ongelma kasvaa yhä suuremmaksi, ellei asiaan aleta ajoissa kehittää parannuskeinoja. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 2.)

Myös Suomen laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnista ja mahdollisuuksista edetä työurallaan. Työsopimuslain (2001/55) 1§:ssä säädetään seuraavasti:

”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Työlainsäädäntö perustuu suurelta osin työntekijän suojeluperiaatteelle, jonka on katsottu olevan tarpeellinen, koska työntekijän on katsottu olevan työnantajaa heikommassa asemassa. Tämän vuoksi työlainsäädännössä on ehdottomia säännöksiä, joista ei voi poiketa millään sopimuksella työntekijän vahingoksi. Lisäksi Suomessa on useita muitakin oikeusvaltiollisia periaatteita, kuten yhdenvertaisuutta, oikeusvarmuutta ja sopimusten pitämisvelvoitetta koskevia periaatteita. Näiden avulla halutaan varmistaa, että kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia ja että sääntöjä ja sopimuksia noudatetaan. (Kairinen, Koskinen, Nieminen, Ullakonoja, Valkonen 2006, 42.)

Tasa-arvolaki (1986/609) velvoittaa 6 §:ssään työntekijän edistämään tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työolojen tulisi soveltua sekä miehille että naisille ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tulisi helpottaa kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin. Työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti yli 30 työntekijää, on myös vuosittain tehtävä suunnitelma tasa-arvon edistämiseksi ja seurattava suunnitelman toteutumista. Syrjintäkiellon vuoksi naisia ja miehiä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan sukupuolen perusteella, eivätkä raskaus tai synnytys saa vaikuttaa asemaan työpaikalla. Vanhemmuus tai perheenhuoltovelvollisuus eivät saa myöskään olla perusteena henkilön asettamiselle eri asemaan tai vaikuttaa muuten työntekijän toimenkuvaan tai työnsaantiin.

Näin ollen myöskään lain mukaan ruuhkavuosiin usein liittyvä perheen perustaminen ja vanhempainvapaa eivät saisi olla esteenä ylennykselle tai mielenkiintoisiin toimeksiantoihin ja projekteihin osallistumiselle. Työnantajien tulisikin nykyistä paremmin kehittää toimintaansa niin, etteivät ruuhkavuodet muodostuisi ongelmaksi; siitä on lopulta hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle, ja lakikin velvoittaa toimimaan niin.

Muun muassa näistä syistä projekti on erittäin ajankohtainen ja ollessaan ensimmäinen laajuudessaan Suomessa, sen tuloksista tulee olemaan hyötyä koko alalle.

1.1 Tavoitteet ja aineisto

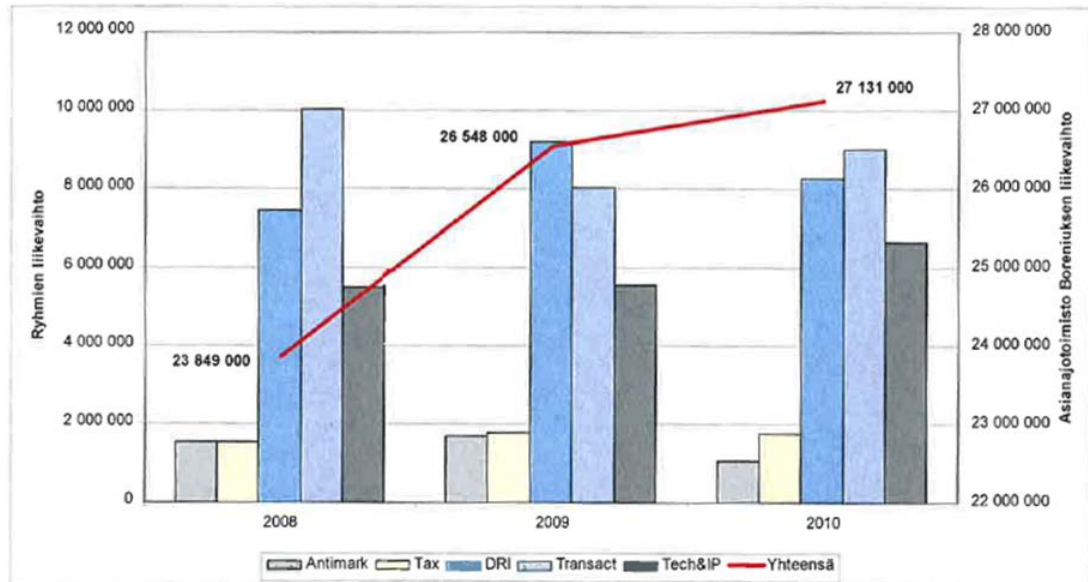
Työn tavoitteena oli kyselytutkimuksella selvittää Ruuhkavuosisprojektin työryhmän mielipide Mentorointiprojektista, sen toteutuksen onnistumisesta ja siitä saaduista hyödyistä. Kyselyn avulla pyritään selvittämään työryhmän mielipide myös siitä, tulisiko mentorointia tarjota tulevaisuudessa osana toimiston arkea. Mikäli työryhmä kannattaisi mentoroinnin jatkoa, haluttiin myös selvittää kenelle ja millaisena konseptina sitä heidän mielestään tulisi tarjota.

Aineistona olivat Boreniuksen Tekesille lähettämä hakemus liitteinen, työryhmien tapaamisista koottu materiaali, sekä muu Ruuhkavuosisprojektiin liittyvä aineisto, joka on pääosin tarkoitettu vain toimiston sisäiseen käyttöön.

1.2 Toimeksiantaja

Asianajotoimisto Borenius Oy kuuluu Suomen johtaviin liikejuridiikkaan erikoistuneisiin toimistoihin ja on tällä hetkellä liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella maan neljänneksi suurin asianajotoimisto. Suomessa Boreniuksella on toimistot kolmessa eri kaupungissa; Helsingissä, Espoossa ja Tampereella, ja lisäksi kaikista Baltian maista löytyy Borenius Groupin yhteistyötoimistot. Keväällä 2012 avattiin myös yhteistyötoimisto New Yorkiin. Yhtiö työllistää Suomessa lähes 200 henkilöä, joista suurin osa (yli 100 henkilöä) on juristeja. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2012.)

Toimisto on perustettu vuonna 1911 ja sen kasvu on ollut tasaista ja vakaata viime vuosina huolimatta taannoisen rahoituskriisin aiheuttamasta notkahduksesta yritysjärjestelyiden määrässä. Yrityksen liikevaihdon kehitys on kuvattu alla kuviossa, jossa liikevaihdon kehitys on jaettu myös viiteen pääfokusalueeseen; transaktiot, immateriaali-oikeudet, riidanratkaisu ja maksukyvyttömyys, kilpailu- ja markkinointioikeus, sekä verotus (kuvio 1). (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, liite 1.)



Kuvio 1. Yrityksen liikevaihdon kehitys vuosina 2008 - 2010 jaettuna fokusalueiden kesken

1.3 Käsitteet

Ruuhkavuosilla tarkoitetaan ajanjaksoa, jolloin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen saattaa vaikeutua esimerkiksi perheen perustamisen myötä. Lasten syntyessä vanhempien ajaksi työnteko katkeaa kokonaan ainakin hetkellisesti, eivätkä perheelliset aina pysty töihin paluun jälkeenkään joustamaan ja omistautumaan työlleen yhtä intensiivisesti kuin aiemmin. Ruuhkavuosista voidaan puhua myös liittyen huolehtimiseen omista vanhemmista, kun he alkavat olla eläkeiässä ja tarvitsevat yhä enemmän apua arjessa.

Mentoroinnilla tarkoitetaan vuoropuhelumenetelmää, jossa eri osapuolet keskustelevalt avoimesti ja tasa-arvoisesti ja pyrkivät oppimaan uutta asioiden pallottelun ja avartavien kysymysten avulla. Boreniuksen tapauksessa kyseessä on kahdenkeskinen keskustelu, jossa mentorina toimii seniorimpi juristi ja mentoroitavana (tai aktorina) on nuorempi juristi. Mentoroinnin on tarkoitus hyödyntää molempia osapuolia; mentoroitava voi hyödyntää mentorinsa elämäkokemusta, mutta myös auttaa mentoriaan ymmärtämään nuorempien juristien kohtaamia haasteita ja näkökulmia. (Liite 4.)

1.4 Raportin rakenne

Jotta aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus selviäisivät jokaiselle lukijalle riippumatta alan ja aiheen tuntemisesta ennestään, raportissa syvennyttään ensin asianajoalaan ja toimiston käytäntöihin ja käydään läpi Ruuhkavuosisiprojektin taustoja. Tämän jälkeen esitellään sekä Ruuhkavuosisiprojektin että Mentorointiprojektin vaiheet, käydään läpi mentorointipilottiprojektia koskeva kysely ja sen tulokset ja lopulta kerrotaan miten projekti tulee etenemään ja mitä jatkotutkimuksia mahdollisesti tulevaisuudessa olisi tarpeen tehdä.

2 Ruuhkavuosi-projektin taustaa

2.1 Asianajoalasta

Asianajajien työ koostuu pääasiassa erilaisten kirjallisten sopimusten ja lausuntojen kirjoittamisesta, sekä neuvotteluista ja palavereista asiakkaiden ja muiden juristien kanssa. He käyvät myös aktiivisesti markkinoimassa toimistoaan niin kotimaassa kuin sen ulkopuolellakin, pitävät yhteyttä asiakkaisiin ja kollegoihin ja ylläpitävät osaamistaan jatkuvalla lisäkoulutautumisella. Suomen Asianajajaliitto määrää, että asianajajien tulee osallistua ammatilliseen täydennyskoulutukseen vähintään 18 tunnin ajan vuosittain. (Suomen Asianajajaliitto 2012a.)

Lähes kuka tahansa voi perustaa lakiasiaintoimiston ja ryhtyä lakimieheksi, mutta vain Suomen Asianajajaliiton hyväksymät jäsenet voivat käyttää nimikkeitä asianajaja ja asianajotoimisto. Suomessa on noin 19 000 lakimiestä, mutta heistä on asianajajia vain noin 2 000, eli noin 10 %. (Suomen Asianajajaliitto 2012a.) Valtaosa heistä työskentelee asianajajina - vuoden 2006 lopussa Suomen asianajajaliiton 1 777 jäsenestä 1 648 työskenteli asianajajina ja vain 129 julkisina oikeusavustajina. Suurin osa Suomen asianajotoimistoista on yhden tai kahden osakkaan pienyrityksiä, yli viiden lakimiehen toimistoja oli kaikista toimistoista vain 7 %. (Suomen Asianajajaliitto 2007, 4-5.)

Asianajajien suhteellisen vähäinen määrä selittyy osittain sillä, että jo tittelin ansaitseminen vaatii kovaa työtä. Asianajajalain 3 §:n mukaan asianajajaksi voidaan valita 25 vuotta täyttänyt henkilö, joka on tunnettu rehellisyydestään ja on muilta ominaisuuksiltaan ja elämäntavoiltaan sopiva, on suorittanut Suomessa oikeustieteen muun ylemmän korkeakoulututkinnon kuin kansainvälisen ja vertailevan oikeustieteen maisterin tutkinnon, tai on muuten todettu koulutustaustaltaan ja osaamiseltaan samantasoiseksi, on saavuttanut asianajajayhdistyksen säännöissä määrätyn käytännön kokemuksen, suorittanut asianajajatutkinnon, eikä ole konkurssissa tai hänen toimintakelpoisuuttaan ei ole rajoitettu (Laki asianajajista 1958/496). Suomen Asianajajaliiton sääntöjen 5 §:ssä määrätään lisäksi, että asianajajaksi pyrkivän tulee ryhtyä hoitamaan asianajotehtäviä ammattimaisesti ja lakimiestutkinnon suorittamisen jälkeen tulee hankkia vähintään neljän vuoden

kokemus alalta ennen kuin voi suorittaa asianajajatutkinnon. (Suomen Asianajajaliitto 2012c.)

Laisa määrätään, että ”Asianajajan tulee rehellisesti ja tunnollisesti täyttää hänelle uskottut tehtävät sekä kaikessa toiminnassaan noudattaa hyvää asianajajatapaa” (Laki asianajajista 5 § 1 momentti ja Suomen Asianajajaliiton sääntöjen 35 § 1 momentti). Edellä mainituissa hyvän asianajajatavan ohjeissa käydään läpi hyvin tarkasti, mitä ovat asianajajan perusarvot, velvollisuudet ja esteellisyyden määritelmä, sekä miten tulee toimia suhteessa asiakkaisiin, vastapuoliin, viranomaisiin ja kollegoihin. Lisäksi ohjeessa kerrotaan hyvän tavan mukaisesta julkisuudesta ja markkinoinnista, sekä asianajotoimiston perustamisesta. Ensimmäiset ohjeet hyväksyttiin Suomen Asianajajaliiton liittokokouksessa jo vuonna 1972 ja uusitut ohjeet vuonna 2009. (Suomen Asianajajaliitto 2012c.)

Alan kehittymisen seuraamiseksi Suomen Asianajajaliitto teettää noin viiden vuoden välein Asianajajatutkimuksen, jossa selvitetään muun muassa työaikoja, ylitöiden määrää ja niiden korvaamista, palkkausta sekä työssä jaksamista. Viimeisin tutkimus on tehty vuonna 2007 ja tutkimuksen tulokset perustuvat vuoden 2006 tietoihin. Kyseiseen tutkimukseen vastasi noin 40 % asianajajista (684 henkilöä) ja noin kolmannes heistä työskenteli asianajotoimistoissa. (Suomen Asianajajaliitto 2007, 3.)

Tulosten mukaan asianajoalalla ylitöiden tekeminen on hyvin tavallista. Yleisesti asianajajien keskimääräinen viikoittainen työaika on 46,1 tuntia ja suurempien asianajotoimistojen (joissa on enemmän kuin yksi osakas) osakkaat työskentelevät keskimäärin jopa 49,3 tuntia viikossa. (Suomen Asianajajaliitto 2007, 20.)

Huolimatta siitä, että työ vie paljon aikaa ja koetaan melko kuormittavaksi, tutkimuksen mukaan asianajajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä. Kaksi kolmasosaa on hyvin tai melko tyytyväisiä työhönsä ja tyytymättömiä on vain 6 %. Työ koetaan mielenkiintoiseksi, sopivan haastavaksi ja asianajajat kokevat hallitsevansa työnsä hyvin. Kuitenkin vapaa-aikaa on liian vähän työstä palautumiseen, aikaa ei tunnu riittävän ammatitaidon kehittämiseen tai ylläpitämiseen, eivätkä asianajajat koe pystyvänsä vaikuttamaan työn ja yksityiselämän väliseen tasapainoon. (Suomen Asianajajaliitto 2007, 29–30.)

Vaikka suurin osa asianajajista nauttii työstään, tutkimusten mukaan työn raskaus ja ylityöt heikentävät merkittävästi suorituksia. Rasittunut ihminen ahdistuu, jonka seurauksena hän suuntaa energiansa ahdistuksen käsittelyyn työtehtävien sijaan ja myös hänen ongelmanratkaisukykynsä heikkenee. Hyvinvoinnille olisikin ensisijaisen tärkeää, että työn rytmitys olisi sopiva. Kun työmäärä vaihtelee ja jokaisen raskaamman jakson jälkeen on rauhallisempi jakso ja aikaa palautua, mielenkiinto säilyy ja työnteko on mielekästä. (Viitala 2003, 293.)

2.2 Urakierto toimeksiantajaryityksessä

Boreniuksella juristien urassa on varsinaisesti neljä vaihetta mahdollisen työharjoittelun lisäksi. Vakituksena työntekijänä aloittavan juristin titteli on associate (avustava lakimies), josta aikaisintaan neljän vuoden työkokemuksella, yleensä asianajotutkinnon suorittamisen jälkeen, nousee senior associateksi. Seuraavalla asteella ovat specialist partnerit, jotka ovat normaalia palkkaa nostavia osakkaita, ja korkeimmassa asemassa ovat partnerit (osakkaat), eli osakkeenomistajat. Kun henkilö haluaa luopua osakkuudestaan, hän siirtyy syrjään aktiivisimmasta päätöksenteosta antaakseen tilaa uusille osakkaille – tällöin hänet nimitetään of counseliksi. Lisäksi henkilö, joka ei päädy osakkaaksi, vaikka hän usein talon ulkopuolelta hankitulta työkokemukseltaan olisi osakkaiden tasolla, voidaan nimetä senior advisoriksi. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 3.)

Eteneminen Boreniuksen kaltaisessa suuressa organisaatiossa vaatii paljon aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Työtahti vaihtelee paljon ja työpäivät saattavat kiireellisinä aikoina venyä pitkiksi, mikä vaatii paitsi joustavuutta ja halua työskennellä, myös jaksamista. Jos juristi kokee, ettei työtahtia enää pysty sovittamaan muuhun elämään, on tavallista, että he siirtyvät asianajotoimistosta in-house-juristeiksi yhtiöihin, pankkeihin tai valtiolle – ei yleensä muihin asianajotoimistoihin tai konsulttiorganisaatioihin – pystyäkseen työskentelemään selkeämpien työaikojen mukaan. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 2-4.)

2.3 Ruuhkavuosien aiheuttamat ongelmat ja tutkimukset

Borenius on jo vuosien ajan panostanut henkilöstön hyvinvointiin ja tehnyt vuosittain työtyytyväisyyskyselyitä, joissa ilmenneisiin ongelmiin on yritetty löytää ratkaisuja eri-

laisten kehittämishankkeiden, projektien ja varsinkin osakkaiden tietoisuutta ja osaamista parantavien jatkuvien koulutusten avulla. Esimerkiksi vuonna 2010 järjestettiin johdolle coachingohjelmapilotti ja toimistolla on myös projekti, joka tähtää juristien palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 4.)

Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työntekijät työskentelevät hyvin itsenäisesti ja yrittäjämäisesti, työntekijä joutuu usein itse huolehtimaan ajankäytöstään, koulutuksestaan ja yleisestä hyvinvoinnistaan. Varsinkin uusille juristeille saattaa olla vaikeaa hahmottaa, miten tästä kaikesta tulisi suoriutua. Kun koko organisaation toiminta ja kannattavuus perustuu juuri asiantuntijuuteen, yrityksen tärkein resurssi ovat työntekijät, ja heidän hyvinvointinsa on koko toiminnalle ensisijaisen tärkeää. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 4.)

Kun yhä suurempi osa henkilöstöstä on nuoremman sukupolven edustajia ja oikeustieteellisestä tiedekunnasta valmistuneista yli puolet on naisia, on selvää, että tulevaisuudessa työntekijöiden sitouttaminen työhön ja motivaation ylläpitäminen myös ruuhkavuosien aikana tulee olemaan nykyistäkin tärkeämpää. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 5.) Lähivuosina monessa asianajotoimistossa tullaan myös käymään läpi sukupolvenvaihdos, sillä Suomen Asianajajaliiton jäsenrekisterin mukaan asianajajista ja asianajotoimistoissa työskentelevistä lakimiehistä on yli 50-vuotiaita jopa 35 prosenttia. (Suomen Asianajajaliitto 2007, 11.) Tällöin on tärkeää, että myös ruuhkavuosia elävät osaavat työntekijät pystyvät jatkamaan työssään, sillä osa heistä tulee myös etenemään osakkaiksi nykyisten siirtyessä eläkkeelle.

2.4 Ruuhkavuosisprojektin rakenne

Boreniukselle perustettiin vapaaehtoisista koostuva 23 hengen ruuhkavuosityöryhmä, jossa oli mukana eri-ikäisiä juristeja kaikista praktikoista ja erilaisista elämäntilanteista. Projektiin hakeutui mukaan erityisesti ruuhkavuosia läpikäyviä juristeja, mutta mukana oli myös esimerkiksi vanhempiaan hoitavia ja nuoria vapaa-aikaansa kunnioittavia työntekijöitä. Projektin toteutuksessa oli mukana HR-konsulttiyhtiö AS3 Finland Oy (AS3 Finland Oy 2012a).

Koko projekti on kolmivaiheinen (kuvio 2) ja kunkin vaiheen kesto alle puoli vuotta. Syksyn 2011 aikana työryhmän tehtävänä oli pohtia konkreettisia keinoja, joiden avulla toimisto voisi helpottaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Keväällä 2012 toteutettiin Mentorointiprojekti ja syksyllä 2012 ja keväällä 2013 on vuorossa implementointivaihe, jolloin työryhmävaiheessa kehitettyjä parannuskeinoja kokeillaan käytännössä. (Asianajotoimisto Borenius Oy 2011, 8.) Alla on kuvattu projektin eteneminen AS3 Finland Oy:n kanssa tehdyn suunnitelman pohjalta.

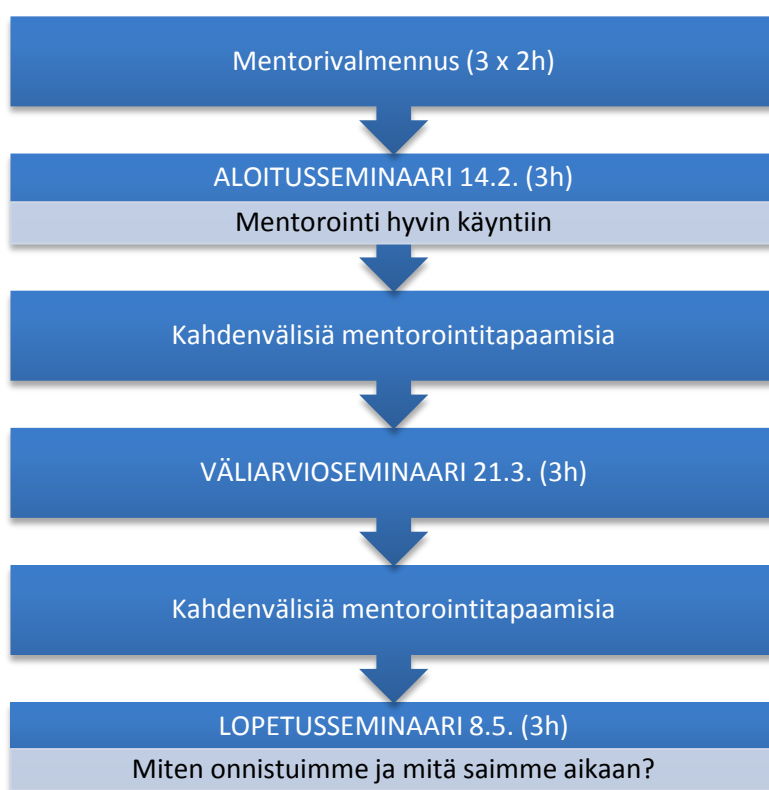


Kuvio 2. Ruuhkavuosisiprojektin eteneminen

Työryhmä määritteli syksyllä 2011 työryhmätyöskentelyn aikana konkreettisia kehitysideoita ja mentoroinnin oli alun perin tarkoitus tukea näiden kehitysideoiden implementointia mentoroitavien arkeen. Hyviä kehitysideoita tuli kuitenkin niin paljon ja ne olivat niin laajoja, että niiden käsittelyyn meni suunniteltua enemmän aikaa ja siksi keväällä kahdenvälisissä mentorointitapaamisissa keskityttiin enemmän henkilökohtaisten tavoitteiden tukemiseen. Uudessa aikataulussa implementointivaihe on hieman suunniteltua myöhemmin, syksyn ja talven 2012–2013 aikana.

2.5 Mentorointiprojekti

Mentorointiprojekti toteutettiin keväällä 2012 ja se sisälsi mentorien valmennuksen, kolme seminaaria ja kuusi kahdenvälistä tapaamista. Mentorointiprojektia koskien työryhmäläisille jaettiin Mentorointi Q&A –ohjeet (liite 4), joissa kerrottiin projektin vaiheista ja annettiin ohjeita kahdenvälisiä tapaamisia varten. Alla on havainnollistettu, miten projekti eteni ja missä järjestyksessä eri osiot toteutettiin (kuvio 3). (AS3 Finland Oy 2011.)



Kuvio 3. Kuvaus mentorointiprojektin vaiheista

Mentorien valmennus järjestettiin kolmessa osassa ja jokainen valmennuskerta kesti kaksi tuntia. Ensimmäisellä valmennuskerralla pohdittiin sitä, mitä mentorointi on ja mitä se ei ole, sekä sitä, millainen mentori kukakin haluaa olla. Käytiin läpi mentorin ajattelutapaa ja avaintaitoja, jotka ovat tiedon jakaminen, palaute, kuunteleminen ja vahvojen kysymysten esittäminen. Toisella kerralla syvennyttiin mentorin asenteen ja oikean ilmapiiirin luomiseen, sekä harjoiteltiin kuuntelua ja vahvojen kysymysten esittämistä. Kolmannella kerralla keskityttiin kahden muun avaintaidon kehittämiseen ja siihen, miten toimitaan rakentavasti ja toista eteenpäin auttaen. Mentorit tekivät myös

oman kehityssuunnitelmansa, jonka ajatuksena oli, että suunnitelman avulla he pystyisivät seuraamaan kehittymistä ja saisivat myös mentoroinnista mahdollisimman paljon irti. (AS3 Finland Oy 2011.)

Aloitusseminaari järjestettiin 14.2., väliarvio 21.3. ja lopetusseminaari 8.5. Kunkin seminaarin kesto oli kolme tuntia ja niissä puhuttiin yleisesti mentorointia koskevista aiheista, annettiin ohjeita kahdenvälisiä mentorointitapaamisia varten ja käytiin läpi tapaamisten tuloksia. Ensimmäisessä seminaarissa myös kerrottiin osapuolille mentorointiparit. (AS3 Finland Oy 2011.) Jokaisella mentorilla oli enintään kaksi mentoroitavaa.

Seminaareissa kootuissa palautteissa todettiin, että projekti oli tärkeä ja mentorointi haluttiin pysyväksi osaksi toimiston käytäntöjä. Syksyn työryhmätapaamiset olivat olleet hyviä, samoin kuin nuoremman ja vanhemman kollegan vuorovaikutus keskusteluissa. Erityisen tärkeäksi oli nostettu luottamuksellisuus, jonka ansiosta keskusteluista oli mahdollisimman paljon hyötyä. Mentorien perehdytys jatkossakin koettiin tärkeäksi, kun taas seminaariosuuksien, teorian ja saman kertaamisen määrää voisi työryhmän mielestä vähentää. Työryhmä pohti myös kenelle mentorointia tulisi tulevaisuudessa tarjota, sekä eri tapoja mentoriparien muodostukseen – tärkeää olisi mahdollisuus vaikuttaa itse siihen, kenen pari on. Konkreettisia aiheita keskustelun tyrehtymisen estämiseksi kaivattiin lisää, mutta toisaalta toivottiin myös vähemmän struktuuria ja sitä, ettei mentorointia sidota liikaa ruuhkavuosi-teemaan – ruuhkavuodet kuitenkin tarkoittavat eri ihmisille eri asioita. (AS3 Finland Oy 2012b.)

Itse mentoroinnista Q&A-ohjeessa neuvottiin, että mentoroitavan tulisi aina ensisijaisesti saada päättää, mistä tapaamisissa keskustellaan. Ajatuksena ei ollut pelkästään hiljaisen tiedon siirtäminen mentorilta mentoroitavalle, vaan tasapuolinen keskustelu mentoroitavan valitsemasta aiheesta. Mikäli molemmat osapuolet kaipasivat enemmän rakennetta keskusteluihin, heillä oli mahdollisuus käyttää ohjeen liitteenä olevaa apurunkoa ja tehtäviä keskustelun tukena. Ohjeissa korostettiin myös sitä, että keskustelut ovat luottamuksellisia, eikä niiden sisällöstä saisi kertoa ulkopuolisille ilman toisen osapuolen suostumusta. Mentorointiohjelman tarkoituksena ei ollut arvioida mentoroitavan työsuoritusta mitenkään, mutta mikäli keskusteluissa heräisi ajatuksia omaan ura-

kehitykseen liittyen, mentoroitavia kehoitettiin keskustelemaan asioista halutessaan oman esimiestensä kanssa.

Mentorien valinnasta kerrottiin, että valinnan oli suorittanut HR pitkälti muun muassa sillä perusteella, ettei esimies-alaisuuksia saa olla, eikä mielellään muutenkaan käytännön työssä toistuvia yhdistelmiä. Ohjeessa mainittiin myös, että projektin päätyttyä mentorisuhdetta ei voisi enää hyödyntää. Mentorointi Q&A-ohje löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 4.

3 Tutkimus Mentorointiprojektin onnistumisesta

Tutkimuksen kohteena oli työryhmä, joka oli ollut Ruuhkavuosisiirtoprojektissa mukana alusta lähtien. Henkilöt olivat perehtyneet aiheeseen ja suurin osa ryhmän jäsenistä kävi itse juuri läpi ruuhkavuosisiirtovaihetta, jolloin jäsenet olivat kokemustensa perusteella oikeat henkilöt vastaamaan kysymyksiin ja pohtimaan kehitystarpeita. Kaikki työryhmän jäsenet olivat myös olleet mukana mentoroinnissa joko mentoreina tai mentoroitavina, joten oli tärkeää saada selville heidän mielipiteensä siitä, mikä Mentorointiprojektissa oli onnistunutta ja mikä ei.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Mielipidetutkimus toteutettiin verkossa täytettävänä kyselynä, jonka pohjana käytettiin Surveypal-ohjelmaa. Tutkimus oli tärkeä osa projektia, koska projektin rahoittaja haluaisi Ruuhkavuosisiirtoprojektin päätyttyä raportin projektin etenemisestä ja tästä johtuen lähes kaikilta työryhmän jäseniltä voitiin odottaa vastauksia. Kaikki kysymykset lukuun ottamatta kysymyksen 11 jatkokysymystä 11.2. olivat pakollisia, mutta avoimet kysymykset saattoi ohittaa merkitsemällä esimerkiksi viivan tekstikenttään.

Projektin vetäjä lähetti linkin kyselyyn työryhmän jäsenille sähköpostitse maanantai-aamuna 4.6.2012 ja muistutusviestit vastausajan päättymisestä torstaina 7.6. ja keski- viikkona 13.6. Vastausaikaa pidennettiin, koska työkiireiden keskellä vastaaminen kyselyyn unohtui helposti ja lisäksi ensimmäisen tutkimusviikon perjantai oli toimiston yhteinen virkistyspäivä, jolloin lähes kaikki työntekijät olivat poissa toimistolta. Viimeinen vastauspäivä oli torstai 14.6. ja sen jälkeen vastauksia oli kertynyt yhteensä 19 kappaletta, mikä on 82,6 % työryhmän jäsenistä.

Saateviesteissä korostettiin jokaisen vastauksen tärkeyttä, koska niistä riippui projektin mahdollinen jatko ja niiden perusteella mentorointia tultaisiin mahdollisesti kehittämään osaksi toimiston käytäntöjä.

Malli kyselylomakkeesta ja kyselyn tulokset löytyvät liitteistä 2 ja 3.

3.2 Aineisto

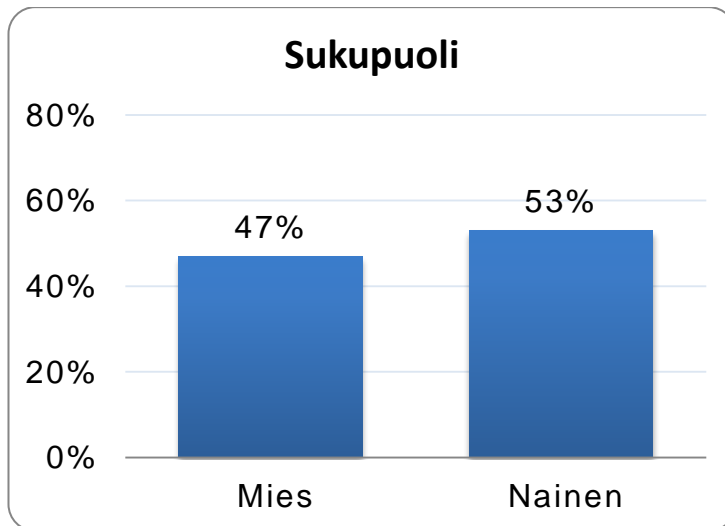
Kysely koostui viidestä osiosta, jotka sisälsivät yhteensä 19 kaikille osoitettua kysymystä ja lisäksi yhden vain mentoroitaville ja kaksi mentoreille näkyvää kysymystä. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintoja ja jokaisella niitä sisältävällä kysymyssivulla oli vapaaehtoinen tekstikenttä, johon saattoi halutessaan kirjoittaa lisähuomioita tai kommentteja kysymyksistä. Kyselyn viimeisellä sivulla oli lisäksi vielä mahdollisuus jättää palautetta kyselystä tai projektista yleensä.

Seuraavassa käydään läpi kysymykset, niiden valinnan ja muotoilun syyt, sekä saadut vastaukset. Suorista lainauksista on korjattu vain selkeät kirjoitusvirheet, vastaukset täysin alkuperäisissä muodoissaan löytyvät liitteestä numero 3.

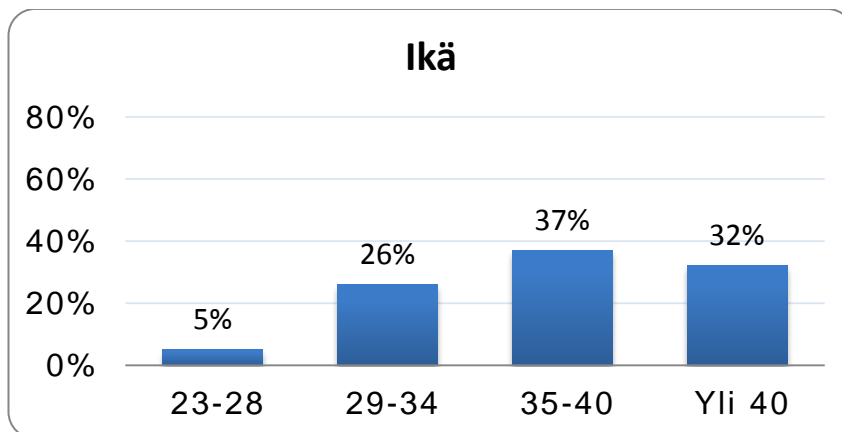
3.2.1 Vastaajan taustatiedot

Taustatietoina haluttiin tietää vastaajan sukupuoli, ikä (23-28, 29-34, 35-40, yli 40), sekä rooli (mentori vai mentoroitava). Roolivalinnan perusteella valikoituivat seuraavan osion kysymykset. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, koostuuko vastaajajoukko eri-ikäisistä ja eri sukupuolta olevista vastaajista, vai voidaanko tutkimuksen tulosten katsoa edustavan vain ryhmän tietyn osan mielipidettä. Roolia kysymällä haluttiin saada selville miten moni kummankin roolin edustaja oli vastannut kyselyyn, jotta tiedetään edustavatko tulokset enemmän mentoroitavien, vai mentorien mielipidettä, vai jakaantuiko vastaajien määrä melko tasaisesti kummankin roolin kesken. Tutkimusryhmän suhteellisen pienen koon vuoksi mentorien ja mentoroitavien vastauksia ei haluttu käsitellä erikseen.

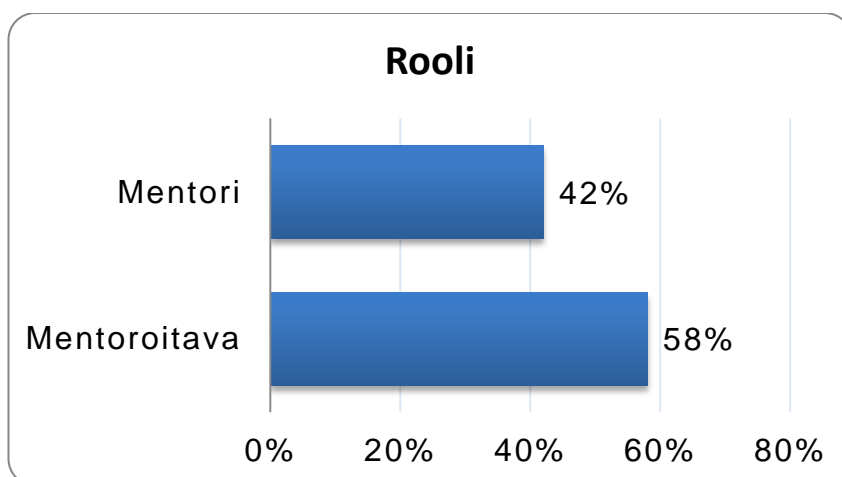
Vastaajista 47 % oli miehiä ja 53 % naisia (kuvio 4). Heistä 23–28-vuotiaita oli 5 %, 29–34-vuotiaita 26 %, 35–40-vuotiaita 37 % ja yli 40-vuotiaita 32 % (kuvio 5). Joukossa oli 8 mentoria ja 11 mentoroitavaa; kaikki mentorit olivat vastanneet ja vastaamatta oli jättänyt 4 mentoroitavaa (kuvio 6).



Kuvio 4. Vastaajien sukupuolijakauma



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma

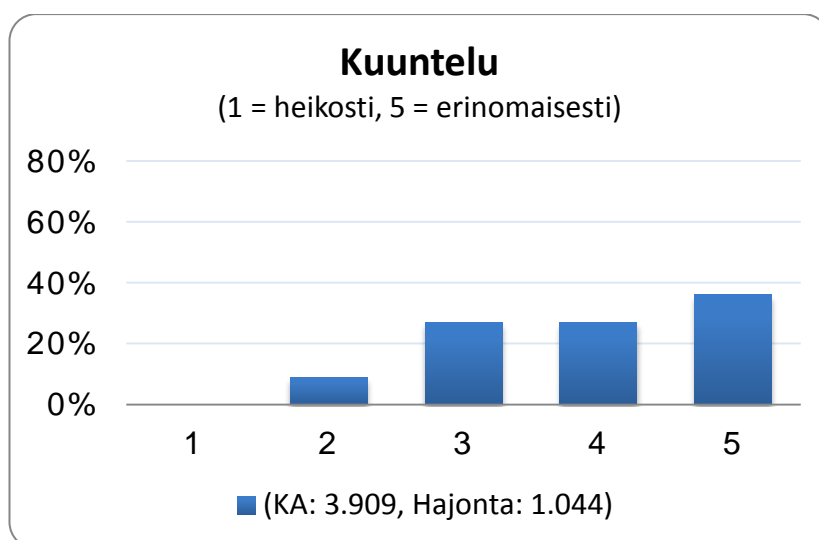


Kuvio 6. Vastaajien roolijakauma

3.2.2 Mentorointiroolikohtaiset kysymykset

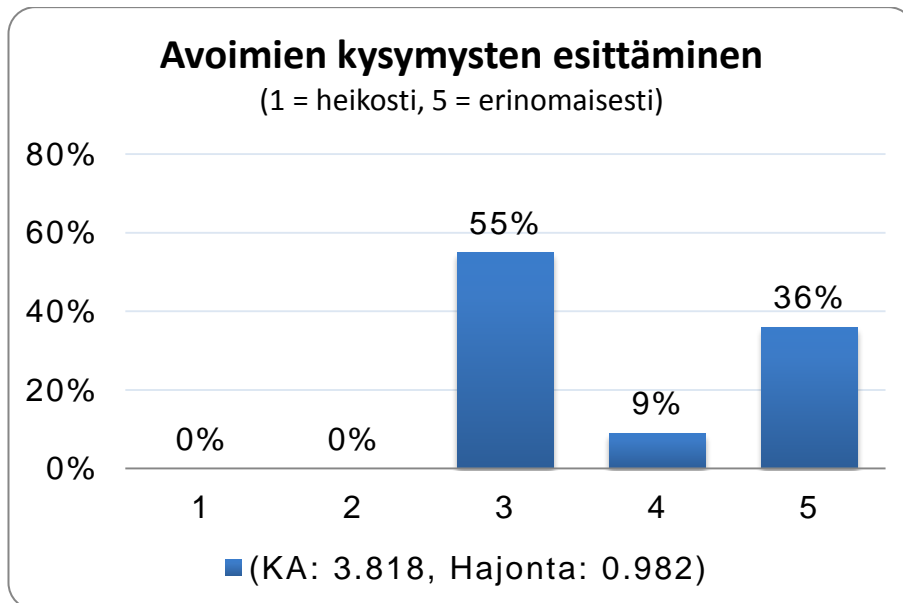
Mentoroitaville näkyi asteikko, jolla heidän tuli arvioida mentorinsa suoriutumista eri tehtävistään asteikolla yhdestä viiteen yhden ollessa ”heikosti” ja viiden ”erinomaisesti”. Tällä asteikolla arvon 3 voidaan katsoa olevan neutraali. Arvioitavat tehtävät olivat kuuntelu, avoimien kysymysten esittäminen, pidättäytyminen omien mielipiteiden esittämisestä, tukeminen ja ymmärtäminen, sparraus omien tavoitteiden saavuttamiseksi ja yleinen suoriutuminen.

Yli 60 % vastaajista oli antanut mentorilleen kuuntelusta arvosanaksi 4 tai 5 ja alin annettu arvosana oli 2, jonka oli antanut vain yksi mentoroitava. Pääsääntöisesti kuuntelun osalta mentorit olivat siis suoriutuneet melko hyvin - keskiarvoksi tuli 3,9 (kuvio 7).



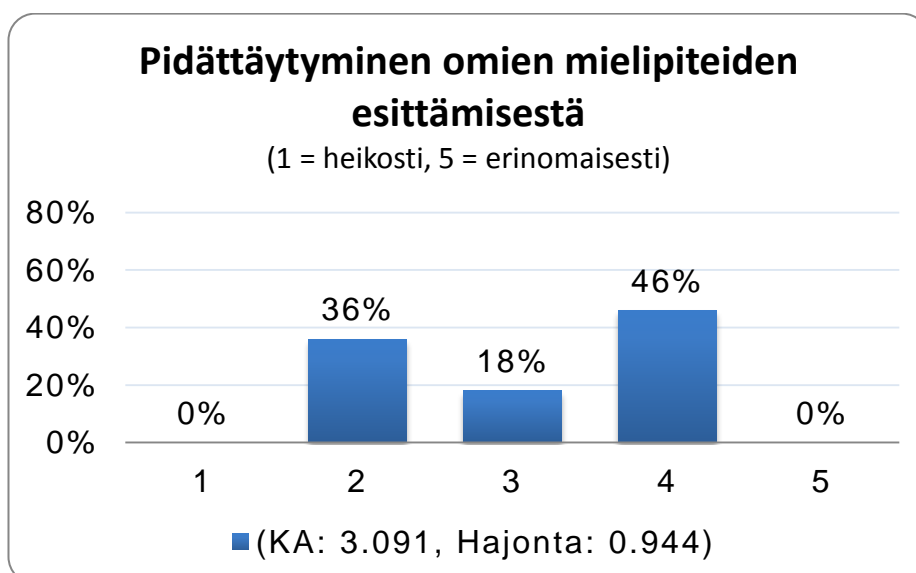
Kuvio 7. Mentoroitavien antamien arvosanojen jakautuminen koskien kuuntelua

Avoimien kysymysten esittämisessä keskiarvo oli vain kymmenyksen huonompi, eivätkä vastaukset jakautuneet paljoakaan. Mentoroitavista 55 % oli antanut arvosanan 3 ja loput 45 % arvosanan 4 tai 5 (kuvio 8).



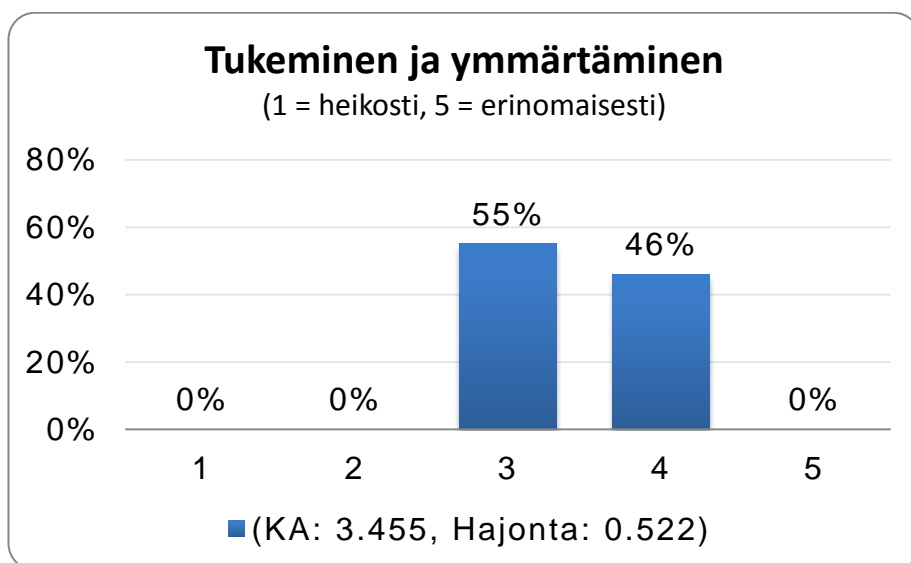
Kuvio 8. Mentoroitavien antamien arvosanojen jakautuminen koskien avoimien kysymysten esittämistä

Pidättäytyminen omien mielipiteiden esittämisestä oli heikompaa, siinä keskiarvo oli noin 3 ja vastaajista yli kolmannes (38 %) oli antanut mentorilleen arvosanaksi 2. Yksi mentoroitavista oli kommentoinut kysymystä toteamalla, että hänen mielestään mentorin omat mielipiteet ovat kiinnostavia ja tuovat lisäarvoa, joten omien mielipiteiden esittäminen ei välttämättä ole pelkästään negatiivinen asia. (Kuvio 9.)



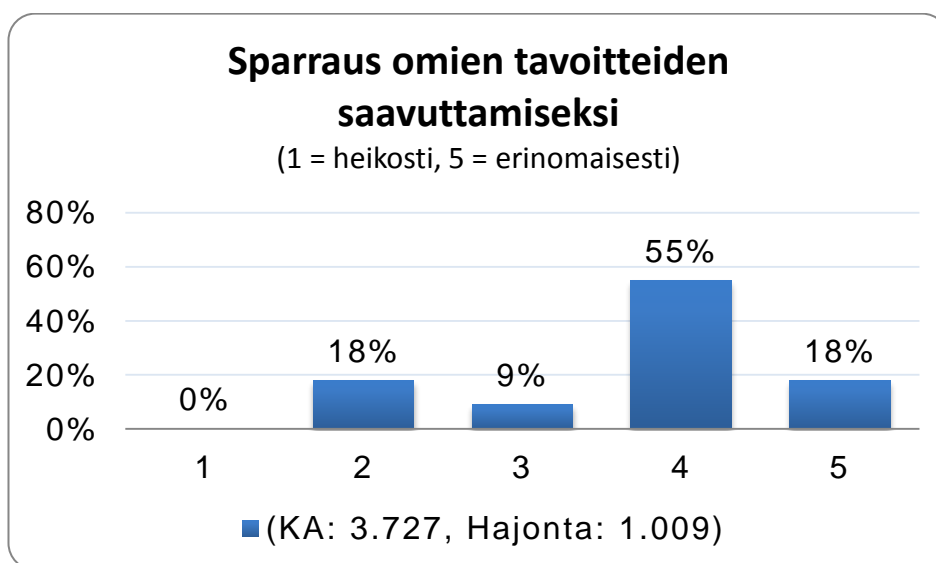
Kuvio 9. Mentoroitavien antamien arvosanojen jakautuminen koskien omien mielipiteiden esittämistä

Tukemisen ja ymmärtämisen arvosana oli 3,4 - hieman yli puolet oli antanut neutraalin arvosanan 3 ja loput vastaajista arvosanan 4 (kuvio 10).



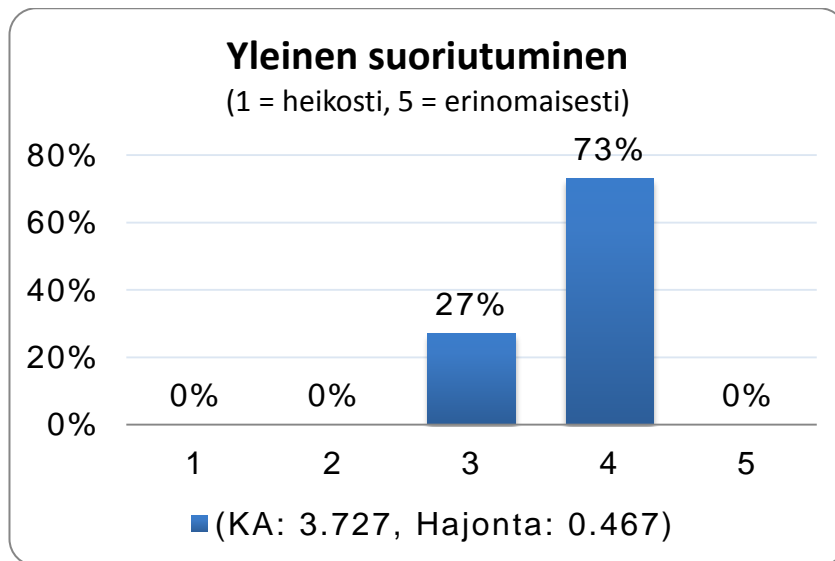
Kuvio 10. Mentoroitavien antamien arvosanojen jakautuminen koskien tukemista ja ymmärtämistä

Lähes 75 % vastaajista oli kokenut mentorinsa varsin kannustavaksi ja arvioinut sparrauksen omien tavoitteiden saavuttamiseksi olleen erinomaista tai hyvää, mutta kaksi vastaajaa oli ollut selvästi tyytymättömämpiä ja antanut arvosanaksi 2. Keskiarvo oli kuitenkin melko hyvä 3,7. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Mentoroitavien antamien arvosanojen jakautuminen koskien sparrausta omien tavoitteiden saavuttamiseksi

Yleisen suoriutumisen keskiarvo oli sama 3,7. Vastaajista 73 % antoi mentorilleen arvosanan 4 ja loput 27 % arvosanan 3. (Kuvio 12.)



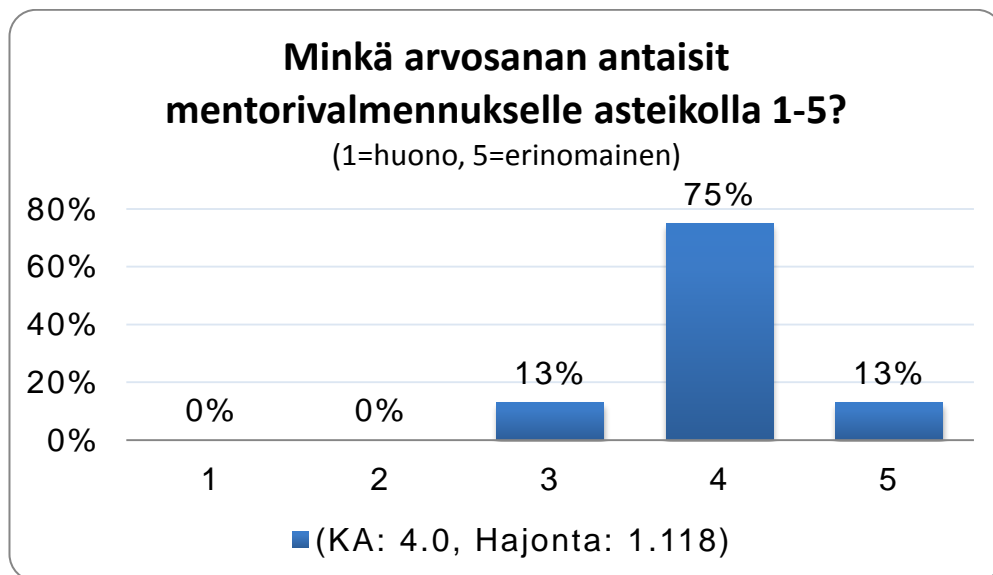
Kuvio 12. Mentoroitavien antamien arvosanojen jakautuminen koskien yleistä suoriutumista

Yleisesti keskiarvot olivat melko hyviä, eikä mikään niistä laskenut alle kolmen, mutta selvästi mentoreissa oli eroja ja parannettavaa löytyy. Alla on kuvattu kaikkien tehtävien keskiarvot (kuvio 13).



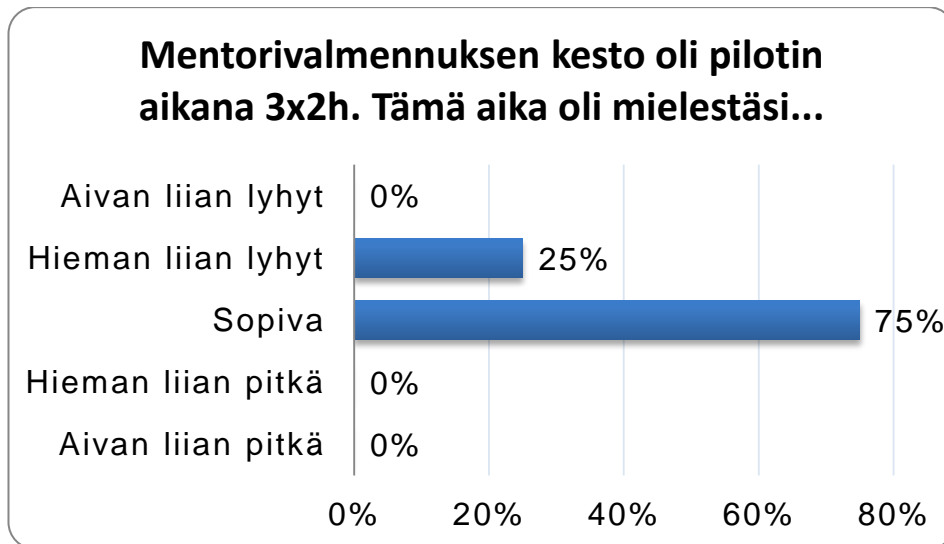
Kuvio 13. Keskiarvot mentorien suoriutumisesta tehtävistään

Mentoreille esitettiin kaksi kysymystä. Heitä pyydettiin antamaan mentorivalmennukselle arvosana asteikolla yhdestä viiteen yhden ollessa ”huono” ja viiden ”erinomainen”. Enemmistö, 75 %, antoi koulutukselle arvosanan 4, loput 25 % jakaantuivat tasan arvosanojen 3 ja 5 kesken ja keskiarvoksi tuli 4. Valmennukseen oltiin siis varsin tyytyväisiä, eikä kukaan ollut antanut huonoa arvosanaa. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Mentorien antamien arvosanojen jakautuminen koskien mentorivalmennusta

Lisäksi pyydettiin arvioimaan mentorivalmennuksen kestoa, joka pilotin aikana oli 3 x 2h. Vastausvaihtoehdot olivat aivan liian lyhyt, hieman liian lyhyt, sopiva, hieman liian pitkä ja aivan liian pitkä. Mentoreista 75 % piti kestoa sopivana ja loput 25 % hieman liian lyhyenä. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Mentorien mielipiteiden jakautuminen koskien mentorivalmennuksen kestoja

Mentoroitavista yksi olisi kaivannut jonkinlaista valmennusta myös mentoroitaville.

Mentoreille oli järjestetty asiasta koulutusta, mutta mentoroitaville ei. Oli hivenen epäselvää, mihin prosessissa pyrittiin. Itse olin kuvitellut alunperin hieman virheellisesti, että mentorit olisivat osittain myös ulkopuolisia alan ihmisiä ja kyse "yleisemmästä" uran tukemisesta, eikä vain talon sisäisestä mentoroinnista. Talon sisällä sitä ei ehkä yhtä avoimesti halua avautua heikoista puolistaan ym, jolloin osa tavoitteesta jää saavuttamatta.

Kommenteista ilmeni, että oli ollut haastavaa löytää ajoitusta, jolloin kummallakaan ei olisi oikeasti ollut kiire, mutta tapaamisia oli silti pidetty tärkeinä. Yhden vastaajan mielestä ”jotkin asiat käytiin liiankin pitkällisesti läpi” ja toinen huomautti, että ”aika moni sisäinen projekti ruuhkautui tuohon aikaan”, joten useampikin vastaaja oli kokenut ajanhallinnan ongelmaksi.

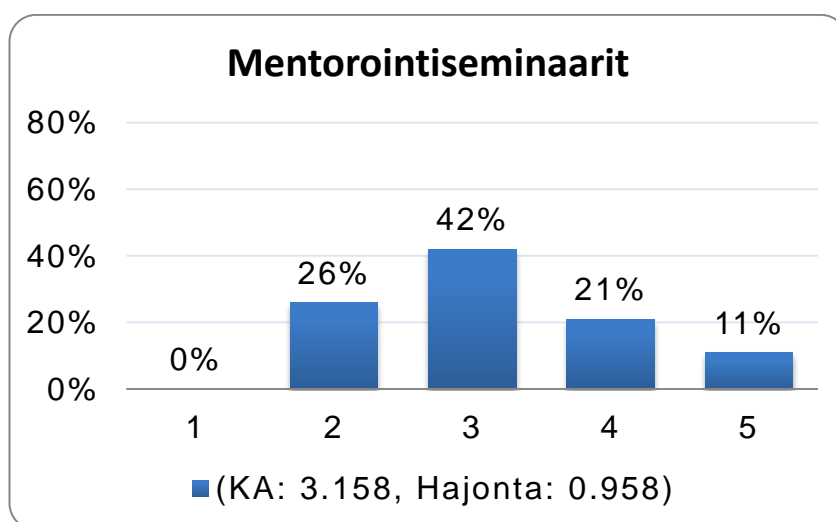
3.2.3 Tyytyväisyys mentorointivaiheeseen

Kolmannessa osiossa haluttiin selvittää vastaajien tyytyväisyys mentorointivaiheeseen ja sen osiin.

Ensin vastaajien tuli arvioida, kuinka hyödyllisiksi he kokivat projektin eri osat asteikolla yhdestä viiteen yhden ollessa ”hyödytön” ja viiden ”hyödyllinen”. Asteikolla kahden voidaan katsoa olevan ”melko hyödytön”, kolmen neutraali ja neljän ”melko hyödyllinen”. Arvioitavat osat olivat mentorointiseminaarit, mentorointitapaamiset (kahdenvä-

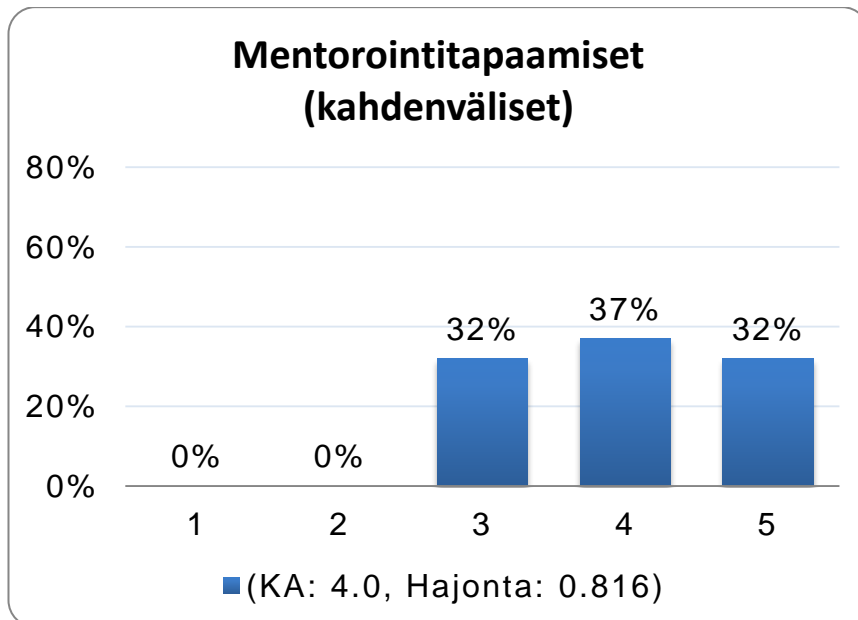
liset), apurunko keskusteluissa, mahdollisuus joustaa apurungosta keskusteluissa, mentorointipilotin Q&A –ohjeet, ulkopuolisen konsultin ohjaus mentorointiseminaareissa, mentorien valmennus ulkopuolisen konsultin toimesta, projektin hyödyllisyys toimistolle ja projektin hyödyllisyys itselle.

Tyytyväisyys mentorointiseminaareihin vaihteli paljon. Neutraalin arvosanan antoi 42 % vastaajista, hieman negatiivisen arvosanan 2 antoi 26 % ja loput 32 % antoivat arvosanan 4 tai 5. Keskiarvoksi tuli 3,2. (Kuvio 16.)



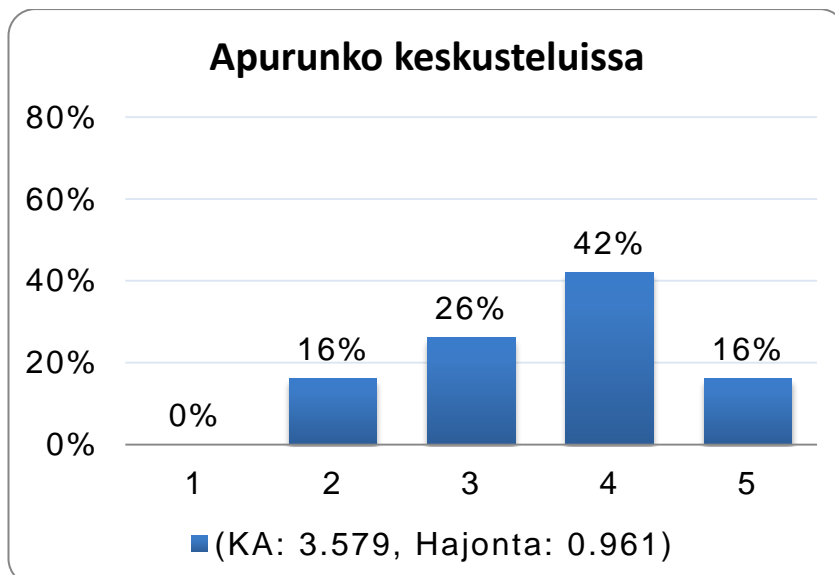
Kuvio 16. Vastaajien arvio mentorointiseminaarien hyödyllisyydestä

Mentorointitapaamiset koettiin huomattavasti yksimielisemmin hyödyllisinä – 37 % vastaajista antoi arvosanaksi 4 ja loput vastaukset jakaantuivat tasan vaihtoehtojen 3 ja 5 kesken. Keskiarvoksi tuli tasan 4. (Kuvio 17.)

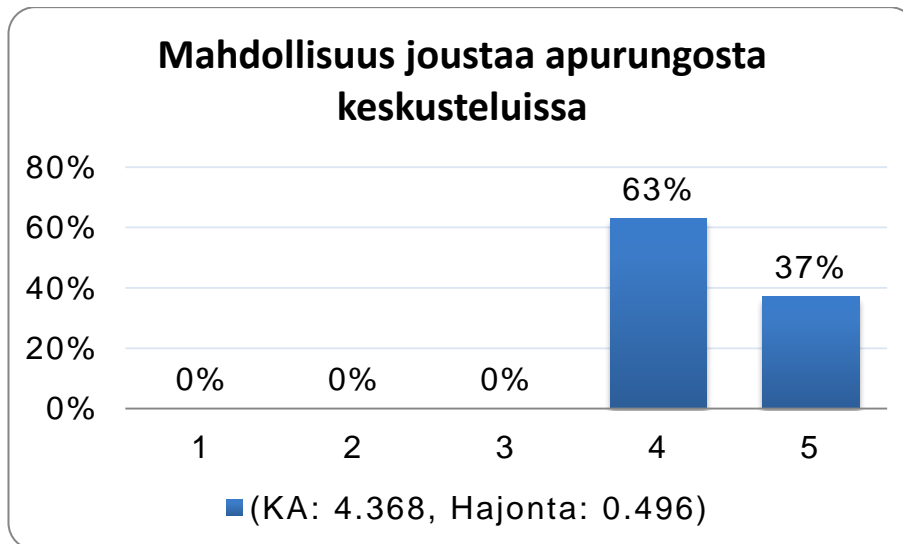


Kuvio 17. Vastaajien arvio kahdenvälisten mentorointitapaamisten hyödyllisyydestä

Apurunko keskusteluissa oli 58 % mielestä selvästi hyödyllinen ja he antoivat arvosanaksi 4 tai 5. Neutraalin 3:n kannalla oli reilu neljännes vastaajista ja 16 % valitsi arvosanan 2. Keskiarvo oli hieman yli 3,5. (Kuvio 18.) Sen sijaan mahdollisuus joustaa apurungosta koettiin huomattavasti hyödyllisemmäksi; sen keskiarvo oli 4,4 ja kaikki vastaajat olivat antaneet joko arvosanan 4 (63 %) tai 5 (37 %). (Kuvio 19.)

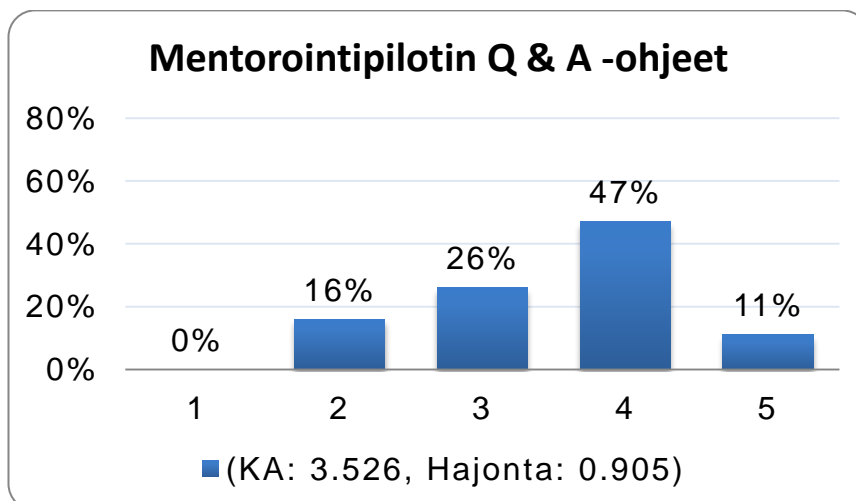


Kuvio 18. Vastaajien arvio keskusteluissa käytössä olevan apurungon hyödyllisyydestä



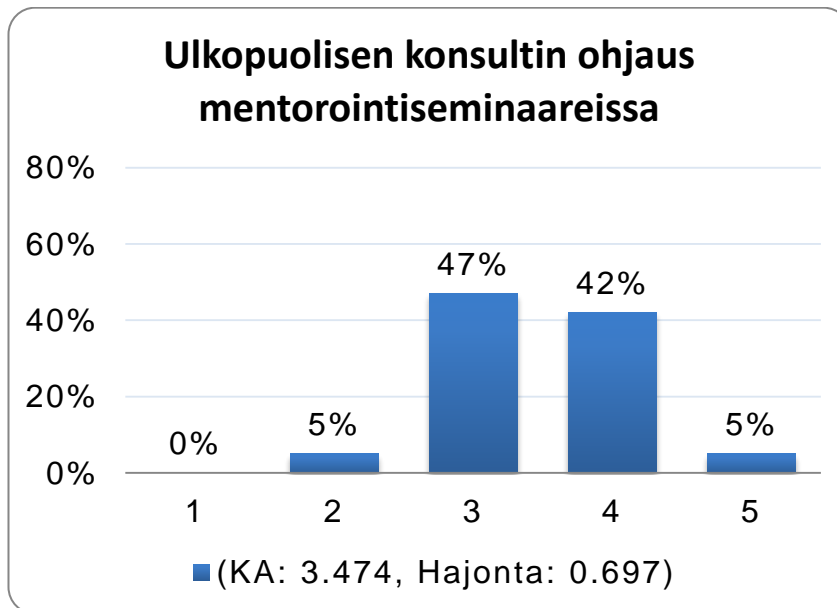
Kuvio 19. Vastaajien arvio siitä, kuinka hyödyllinen oli mahdollisuus joustaa apurungosta keskustelussa

Mentorointipilotin Q & A –ohjeiden hyödyllisyyden osalta mielipiteet jakaantuivat myös melko paljon, vaikka keskiarvo oli 3,5. Lähes puolet vastaajista, 47 %, antoi arvosanan 4 ja neutraalin 3:n 26 %. Kolme vastaajaa antoi arvosanan 2 ja kaksi vastaajaa arvosanan 5. (Kuvio 20.)



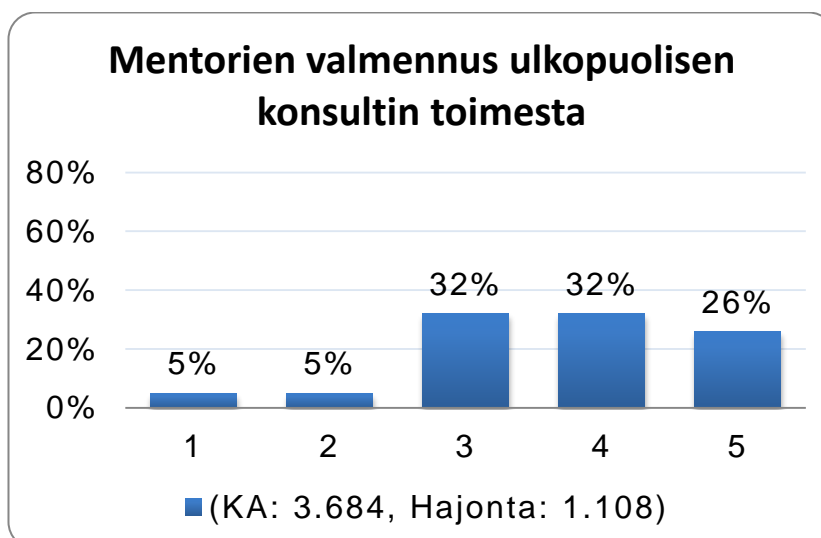
Kuvio 20. Vastaajien arvio Mentorointipilotin Q & A –ohjeiden hyödyllisyydestä

Ulkoisen konsultin ohjaus mentorointiseminaareissa oli 5 % mielestä hyödyllistä ja 5 % mielestä melko hyödytöntä. Neutraalin vastauksen oli valinnut 47 % vastaajista ja 42 % oli sillä kannalla, että ohjaus oli ollut melko hyödyllistä. Keskiarvoksi tuli 3,5. (Kuvio 21.)



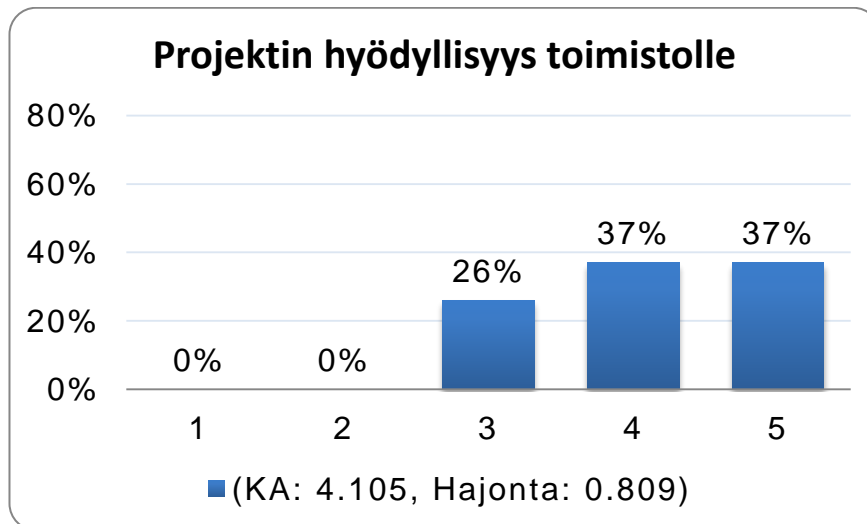
Kuvio 21. Vastaajien arvio ulkoisen konsultin ohjauksen hyödyllisyydestä mentorointiseminaareissa

Mentorien valmennus ulkopuolisen konsultin toimesta oli koettu hieman hyödyllisemmäksi, sen keskiarvo oli 3,7. Tosin vastaukset jakaantuivat hyvinkin paljon. Vastaajista 32 % koki valmennuksen neutraaliksi ja saman verran melko hyödylliseksi. Arvosanan 5 antoi reilu neljännes vastaajista, mutta toisaalta 5% katsoi valmennuksen olleen melko hyödyttöntä ja yhtä moni oli antanut huonoimman arvosanan 1. (Kuvio 22.)



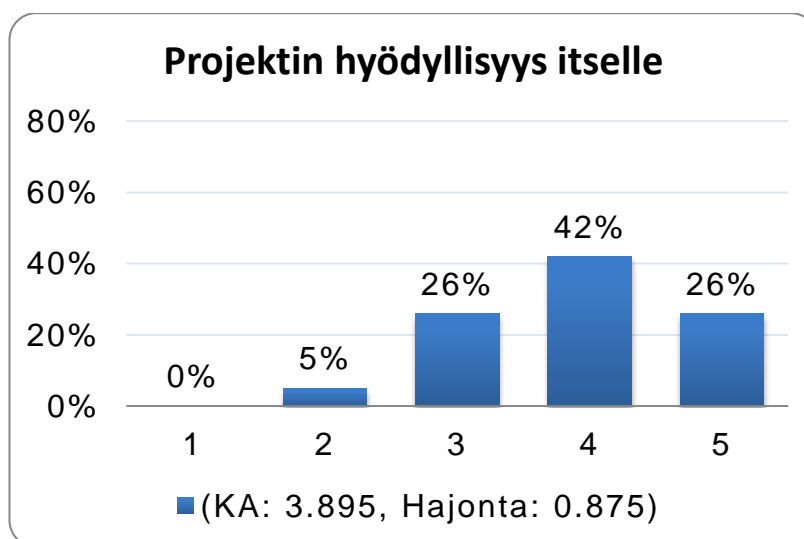
Kuvio 22. Vastaajien arvio siitä, kuinka hyödyllistä mentorien valmennus ulkopuolisen konsultin toimesta oli

Projekti oli koettu melko hyödylliseksi toimistolle – keskiarvoksi osiosta tuli 4,1. Vastaaajista 37 % oli valinnut arvon 5, toiset 37 % arvon 4 ja loput 26 % arvon 3, joten suhtautuminen oli joko positiivista tai vähintään neutraalia (kuvio 23).



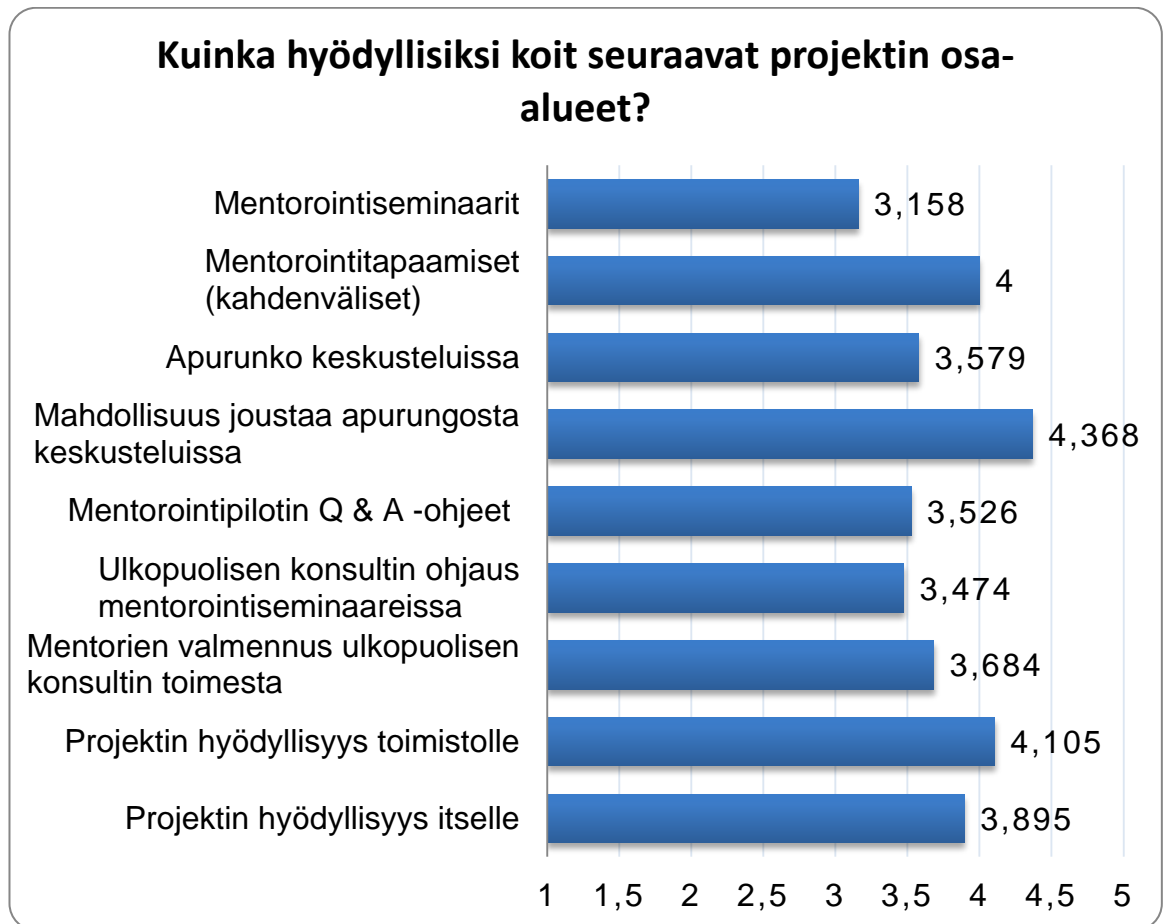
Kuvio 23. Vastaajien arvio projektin hyödyllisyydestä toimistolle

Projektin hyödyllisyys itselle sai hieman heikomman keskiarvon 3,9 ja vastaajista 5 % oli arvioinut projektin melko hyödyttömäksi itselleen. Suurin osa, 42 % oli valinnut arvon 4 ja loput 52 % vastauksista olivat jakautuneet tasan arvojen 3 ja 5 välillä. Pääasiassa projekti oli siis kuitenkin koettu hyödylliseksi itselle. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Vastaajien arvio projektin hyödyllisyydestä itselle

Alla on koottu keskiarvot siitä, miten hyödyllisiksi eri osa-alueet oli koettu. Kuten kuvioista näkyy, hyödyllisimmäksi oli koettu mahdollisuus joustaa apurungosta keskustelussa, eli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun. Myös kahdenväliset mentorointitapaamiset oli koettu erittäin hyödyllisiksi, samoin kuin koko projekti toimistolle. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Keskiarvot siitä, kuinka hyödyllisiksi eri osa-alueet oli kaikkien vastaajien kesken koettu

Toinen kysymys selvitteli sitä, minkä aihepiirien osalta mentorointitapaamiset olivat olleet erityisen hyödyllisiä. Vastausten määrä oli rajoitettu enintään kolmeen. Aihepiirit olivat ruuhkavuosihaasteet, urakehitys, esimiestaidot, ammatilliset taidot, ajanhallinta ja tehokkuus työssä, työn ja vapaa-ajan yhdistäminen, yleinen luottamuksellinen keskustelu ja myyntitaidot. Lisäksi oli avoin vaihtoehto, johon sai itse määritellä aihepiirin.

Yleisin valinta oli ”yleinen luottamuksellinen keskustelu”, jonka oli valinnut 68 % vastaajista. Seuraavaksi hyödyllisin aihepiiri oli urakehitys, jonka oli valinnut lähes puolet ja kolmanneksi yleisin valinta oli ruuhkavuosihaasteet 42 %:lla vastauksista. Näiden jäl-

keen yleisimmät olivat esimiestaidot, sekä ajanhallinta ja tehokkuus työssä, jotka oli valinnut 32 % vastaajista. Ammatilliset taidot, sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen oli valinnut 16 % vastaajista ja myyntitaidot 11 %. Avoimen vaihtoehdon oli valinnut yksi ja aihepiiriksi oli muotoiltu ” tutustuminen toiseen ihmiseen”. Vastausten jakautuminen aihepiireittäin on kuvattu alla (kuvio 26).



Kuvio 26. Vastausten jakautuminen kysymyksessä siitä, minkä aihepiirien osalta mentorointitapaamiset olivat olleet erityisen hyödyllisiä

Mentorointitapaamisia oli pilotin aikana kuusi. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, mikä olisi vastaajien mielestä ollut sopiva tapaamisten määrä. Vaihtoehdot olivat 3, 6, 9, 12, sekä avoin vaihtoehto, jossa sai itse valita sopivan määrän.

Enemmistö, 68 % vastaajista piti pilotin aikana ollutta kuuden tapaamisen määrää sopivana. 16 %:lle olisi riittänyt 3 tapaamista ja 5 % olisi halunnut tapaamisia olevan 9. Avoimen vaihtoehdon valitsi kaksi vastaajaa ja heidän ehdotuksensa tapaamisten määräksi olivat 4 ja 5. Yksi vastaajista oli kiinnittänyt huomiota myös siihen, että jos tava-

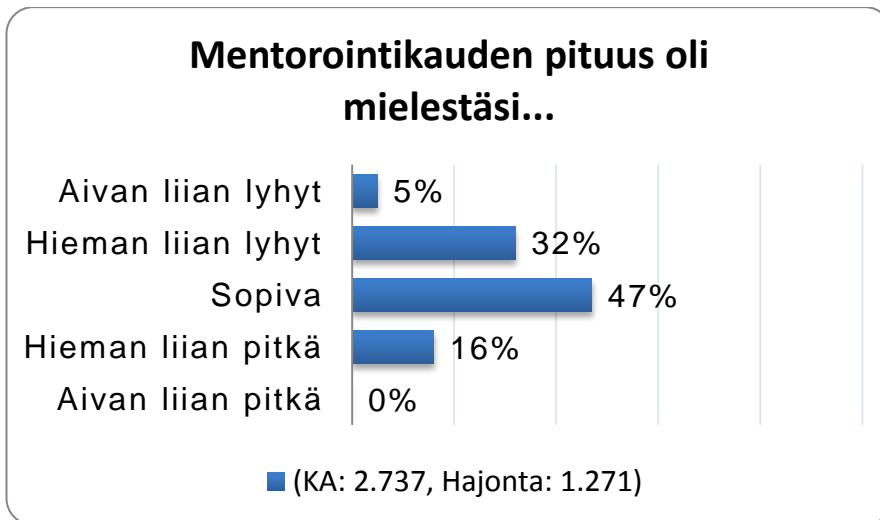
taan "liian" usein, jutun aiheet alkavat kiertää kehää. Vastausten jakaantuminen on kuvattu alla (kuvio 27).



Kuvio 27. Vastausten jakaantuminen sopivan mentorointitapaamisten määrän osalta

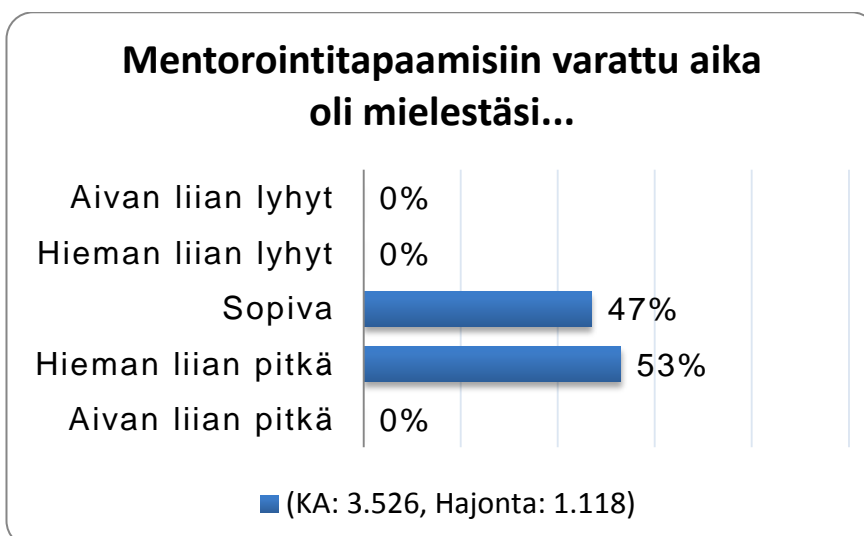
Mentorointikauden kesto pilotin aikana oli viisi kuukautta ja seuraavaksi vastaajien tuli kertoa mielipiteensä sen riittävydestä. Vastausvaihtoehtoina oli, että tämä aika oli ”aivan liian lyhyt”, ”hieman liian lyhyt”, ”sopiva”, ”hieman liian pitkä” ja ”aivan liian pitkä”.

Lähes puolet vastaajista, 47 %, piti mentorointikauden kesto sopivana, mutta lähes kolmanneksen (32 %) mielestä kesto oli ollut hieman liian lyhyt ja viiden prosentin mielestä kesto oli ollut aivan liian lyhyt. Hieman liian pitkänä kesto piti 16 %, aivan liian pitkä se ei ollut kenenkään mielestä. Vastausten keskiarvo oli 2,7 jolloin aikaa olisi keskimäärin kaivattu hieman lisää. Vastausten jakaantuminen on kuvattu seuraavalla sivulla näkyvässä kuviossa (kuvio 28).



Kuvio 28. Vastausten jakaantuminen kysymyksessä mentorointikauden pituuden sopivuudesta

Osion viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, oliko mentorointitapaamisiin varattu kahden tunnin aika aivan liian lyhyt, hieman liian lyhyt, sopiva, hieman liian pitkä vai aivan liian pitkä. Vastaajista lievä enemmistö, 53 %, oli kokenut ajan hieman liian pitkäksi ja loput 47 % sopivaksi keskiarvon jäädessä varsin tarkasti näiden vaihtoehtojen väliin. Lisähuomioina oli todettu, että ”todellisuudessa aikaa meni noin 1h/kerta, mikä oli mielestäni täysin riittävästi” ja ”1-1,5h/kerta tuntui riittävän kerraksi mainiosti”. Alla näkyvässä kuviossa on kuvattu vastausten jakaantuminen (kuvio 29).



Kuvio 29. Vastausten jakaantuminen kysymyksessä mentorointitapaamisiin varatun ajan pituuden sopivuudesta

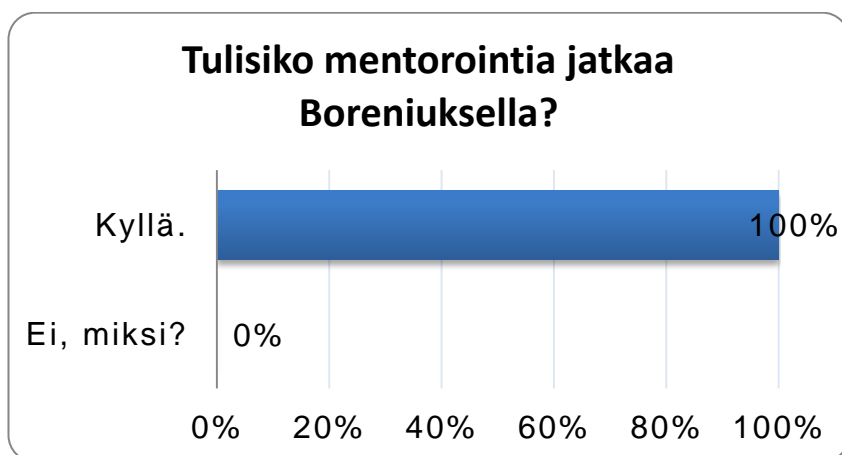
Yksi vastaajista oli jättänyt osioon liittyen ehdotuksen siitä, millaisella aikataululla mentoroinnin voisi tulevaisuudessa toteuttaa.

Aikaa pitäisi olla vuosi ja kertaluonteiset sessiot voisivat olla tunnin pituisia, jotta niihin on mahdollisuus venyä kiireessä. Kaksi tuntia kerralla ei onnistu millään, jos vähääkään työkiireitä.

3.2.4 Mentoroinnin jatko

Neljännessä osiossa vastaajien tuli kertoa mielipiteensä siitä, miten mentorointi tulisi toteuttaa, mikäli sitä jatkettaisiin toimistolla.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, tulisiko mentorointia jatkaa ja mikäli tähän vastasi ei, vastaajalla oli tilaa kertoa syitä valinnalleen. Vastaajat olivat täysin yksimielisiä siitä, että mentorointia tulisi jatkaa (kuvio 30). Lisähuomioita-kentässä oli myös todettu, että selvä tarve on olemassa.



Kuvio 30. Vastausten jakaantuminen kysymyksessä siitä, tulisiko mentorointia jatkaa Boreniuksella

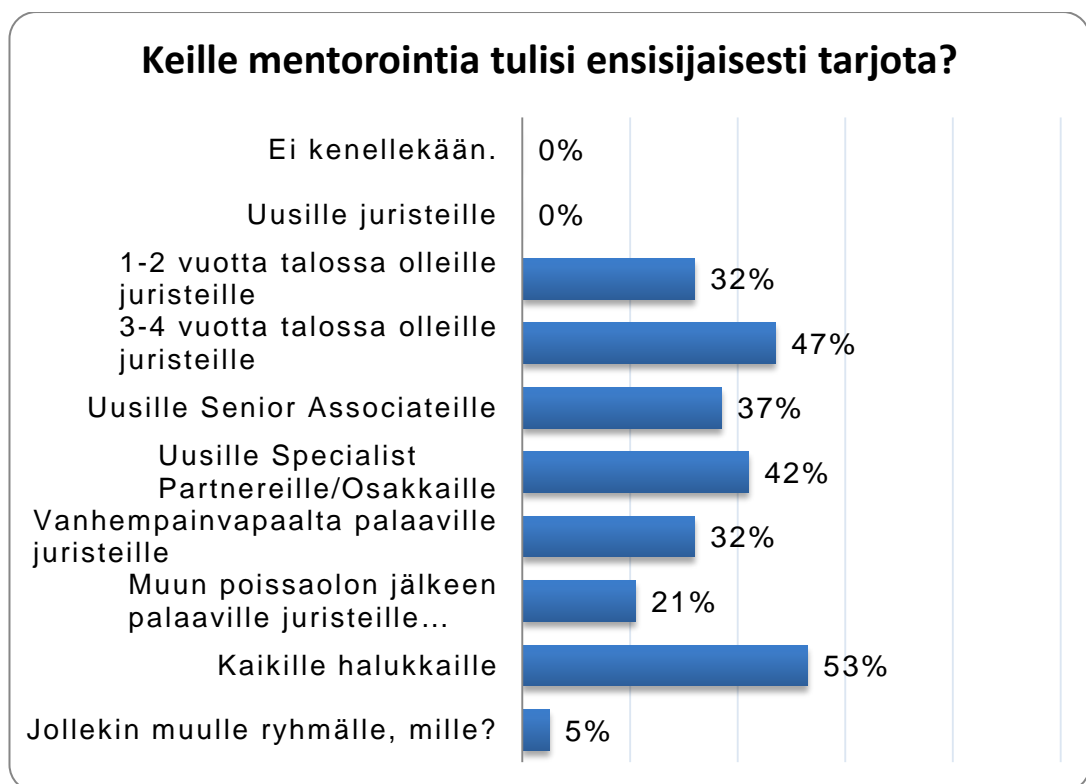
Kysymyksessä numero seitsemän vastaajat saivat valita, kenelle mentorointia tulisi ensisijaisesti tarjota. Vaihtoehdot olivat uusille juristeille, 1-2 vuotta talossa olleille juristeille, 3-4 vuotta talossa olleille juristeille, uusille Senior Associateille, uusille Specialist partnereille/Osakkaille, vanhempainvapaalta palaaville juristeille, muun poissaolon jälkeen palaaville juristeille (secondment/opintovapaa/auskultointi) ja kaikille halukkaille. Vaihtoehdoista sai valita useamman ja halutessaan saattoi valita myös ”ei kenellekään”, tai kirjoittaa oman vastauksensa avoimena vastausvaihtoehtona.

Yli puolet vastaajista (53 %) näki mentoroinnin tarpeelliseksi kaikille halukkaille ja hieman alle puolet (47 %) 3-4 vuotta talossa olleille juristeille. Näiden jälkeen yleisin vaihtoehto oli uusille Specialist Partnereille/Osakkaille (42 %), uusille Senior Associateille (37 %), 1-2 vuotta talossa olleille juristeille ja vanhempainvapaalta palaaville juristeille (32 % kumpikin), muun poissaolon jälkeen palaaville (21 %) ja avoimen vaihtoehdon valinneiden 5 %:n mielestä tärkeä ryhmä olivat uudet osakkaat. Uusille juristeille mentorointi ei ollut ensisijaisen tärkeää yhdenkään vastaajan mielestä.

Yksi vastaajista oli kommentoinut ja perustellut mentoroinnin tarpeellisuutta uran eri vaiheissa.

Mentorointia voi kaivata erilaisissa uran vaiheissa. Itse olen sitä mieltä, että ihan juuri valmistuneilla junioreilla se menee paljolti hukkaan, kun perustyön opetteleminenkin on kesken. Enemmän siitä hyöttyy myöhemmässä vaiheessa.

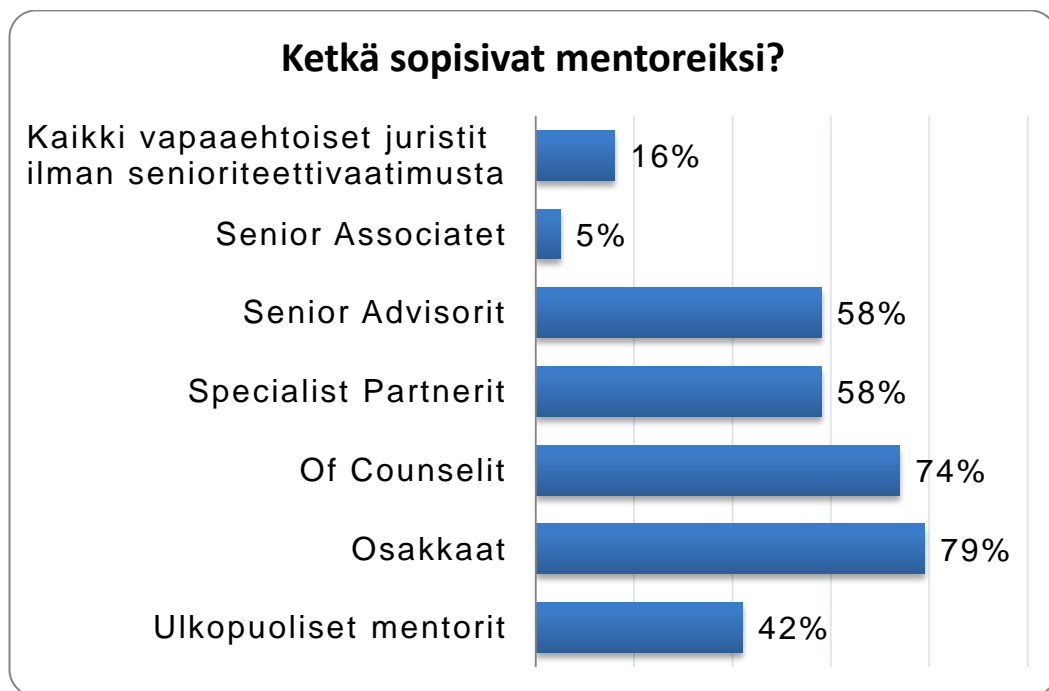
Alla on kuvattu vastausten jakaantuminen eri vaihtoehtojen välillä (kuvio 31).



Kuvio 31. Vastausten jakaantuminen kysymyksessä siitä, keille mentorointia tulisi ensisijaisesti tarjota

Seuraavaksi kysyttiin, ketkä sopisivat mentoreiksi ja näistäkin vaihtoehdoista sai halutessaan valita useamman. Vaihtoehdot olivat kaikki vapaaehtoiset juristit ilman senioriteettivaatimusta, Senior Associatet, Senior Advisorit, Specialist Partnerit, Of Counselit, osakkaat ja ulkopuoliset mentorit.

Yli 75 % olisi valinnut mentoreiksi osakkaita (79 %) ja lähes yhtä moni of Counseleita (74 %). Sekä Senior Advisorien, että Specialist Partnereiden kannatus mentoreiksi oli 58 % kummankin osalta. Ulkopuolisia mentoreita kaipasi 42 % vastaajista, kaikki vapaaehtoiset juristit ilman senioriteettivaatimusta valitsi 16 % ja Senior Associatet 5 % vastaajista. (Kuvio 32.)



Kuvio 32. Vastausten jakaantuminen kysymyksessä siitä, ketkä sopisivat mentoreiksi

Talon ulkopuolisia mentoreita olisi kaivattu muun muassa naismentorien vähäisen määrän ja avoimemman keskustelun vuoksi.

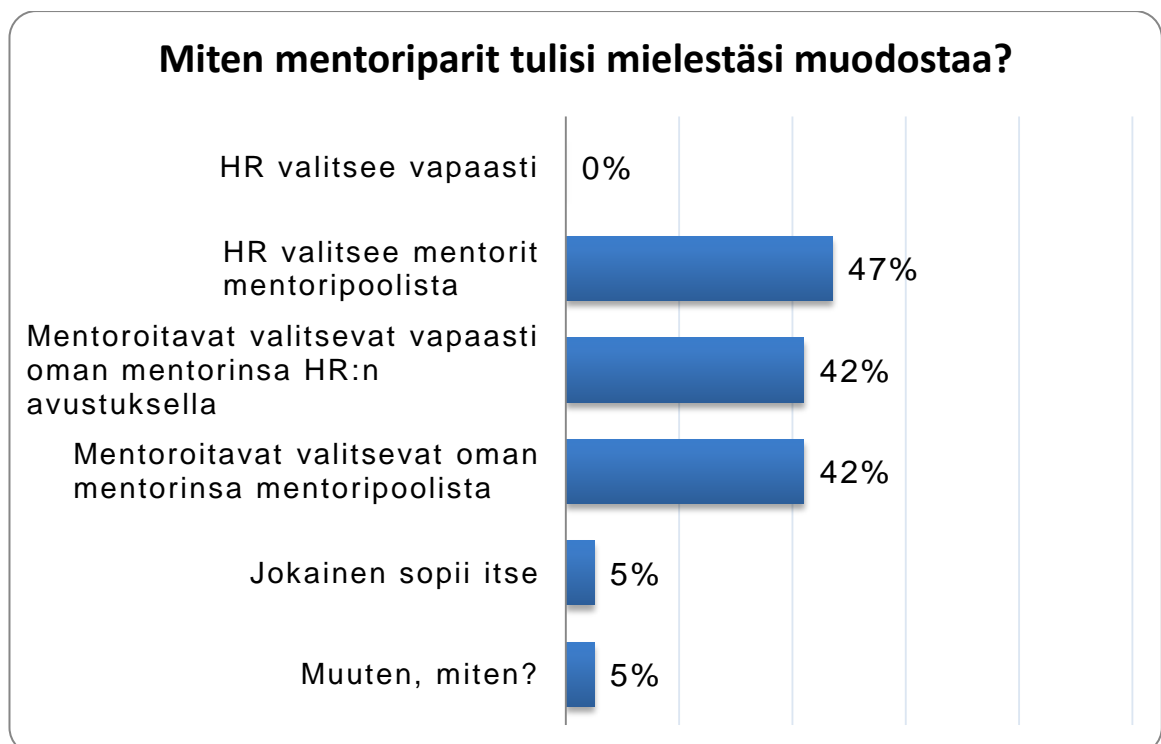
Ruuhkavuosiasioissa mentorointi ei tuonut minulle mitään lisäarvoa. Naismentori (tai mies jolla oikeasti täysi vastuu omasta perheestä ja kokemusta haastavista perhetilanteista) olisi ehkä voinut olla tässä mielessä parempi. Ruuhkavuosiasiat ovat sen verran yleisiä, että myös talon ulkopuolinen mentori voisi hyvin auttaa näissä kysymyksissä. Talon ulkopuolelta voisi myös löytää enemmän naismentoreita. Mentorointiohjelmassa voisi minusta olla halukkaille tarjolla myös talon ul-

kopuolisia mentoreita, tai HR voisi ainakin auttaa sellaisen etsimisessä, jos joku tuntee sellaiselle tarvetta.

-- Lisäksi myös ulkopuolisesta mentoroinnista voisi olla apua, koska ihmisillä on erilaisia suuntautumisvaihtoehtoja ja ambitiesia. --

Mentorointiparien muodostamista koski kysymys numero yhdeksän, jossa vaihtoehtoista sai myös valita useamman tai kertoa kokonaan oman mielipiteensä. Vaihtoehdot olivat HR valitsee vapaasti, HR valitsee mentorit mentoripoolista, mentoroitavat valitsevat vapaasti oman mentorinsa HR:n avustuksella, mentoroitavat valitsevat oman mentorinsa mentoripoolista ja jokainen sopii itse.

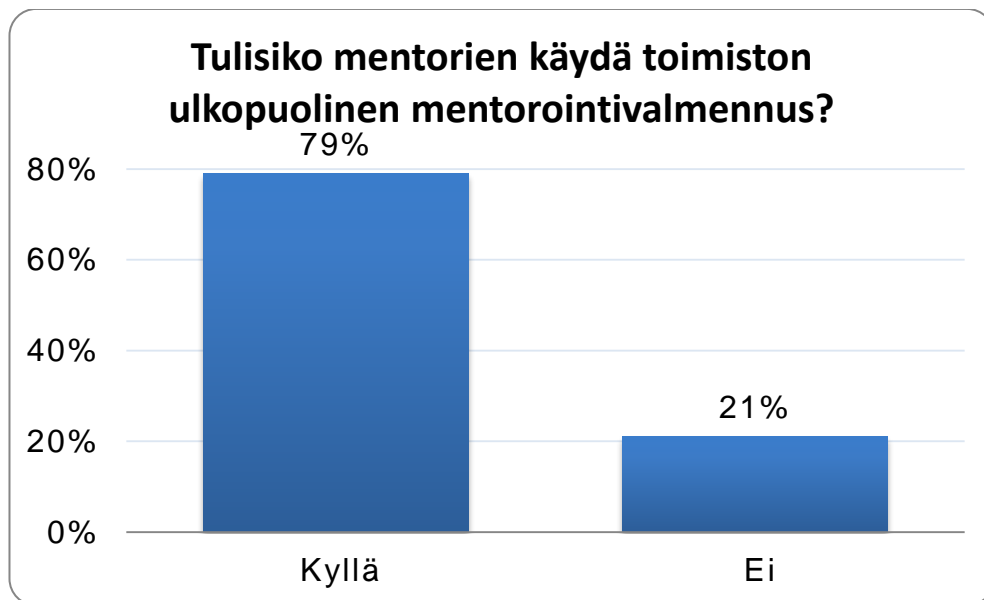
Vastaajista 47 % kannatti sitä, että HR valitsee mentorit mentoripoolista, 42 % sitä, että mentoroitavat valitsevat oman mentorinsa vapaasti HR:n avustuksella ja toiset 42 % sitä, että mentoroitavat valitsevat oman mentorinsa mentoripoolista. Vain 5 % kannatti sitä, että jokainen sopii pareistaan itse ja saman verran oli valinnut muun vaihtoehdon ehdottaen, että ”mentoroitava voisi esittää mielipiteensä parista HR:n ehdottamasta mentorista ja HR valitsee sitten”. Alla on kuvattu vastausten jakaantuminen (kuvio 33).



Kuvio 33. Vastausten jakaantuminen kysymyksessä siitä, miten mentoriparit tulisi muodostaa

Seuraavaksi kysyttiin, tulisiko mentorien käydä toimiston ulkopuolinen mentorointivalmennus. Tähän oli vain kaksi vastausvaihtoehtoa, kyllä ja ei, koska vastaajilla katsottiin olevan mielipide, eikä ”en osaa sanoa”-vaihtoehtoa nähty tarpeelliseksi.

Kuten alla olevassa kuviossa näkyy (kuvio 34), 79 % vastaajista piti koulutusta tarpeellisenä ja 21 % ei. Lisähuomioita-kenttään oli jätetty ehdotus, jonka mukaan ”mentorointivalmennus voi olla myös kootusti toimistolla järjestettävä”. Kysymyksessä toimiston ulkopuolisella mentorointivalmennuksella tarkoitettiin valmennusta, jonka pitäisi aiheen asiantuntija, toimiston ulkopuolinen henkilö, eikä oleellista ollut paikka, jossa valmennus pidettäisiin. Tuloksia tulkitessa tulee siis ottaa huomioon, että useampikin on saattanut ymmärtää kysymyksen väärin.

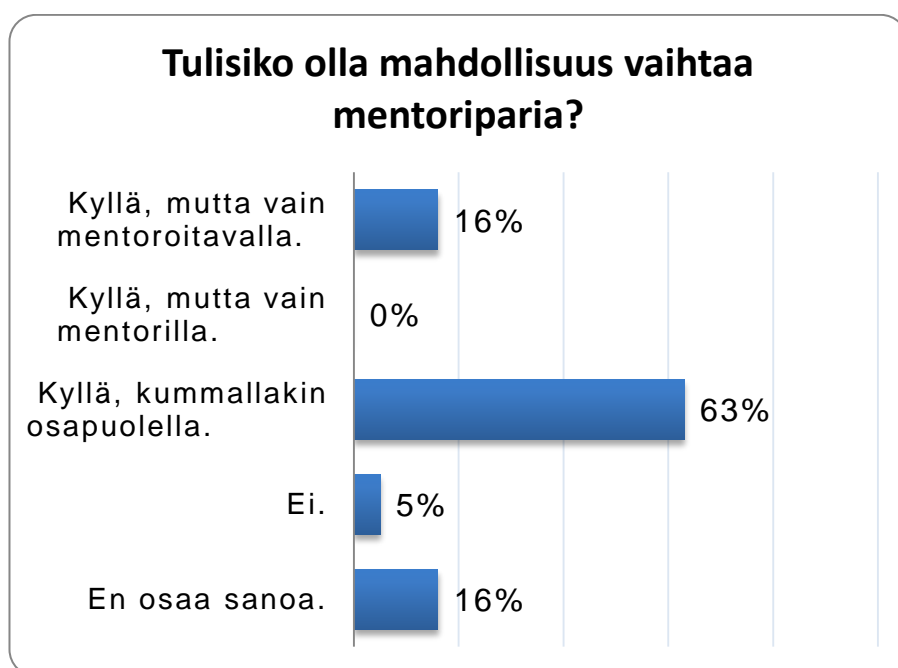


Kuvio 34. Vastausten jakautuminen kysymyksessä siitä, tulisiko mentorien käydä toimiston ulkopuolinen mentorointivalmennus

Yhdestoista kysymys oli kaksiosainen. Ensin kysyttiin tulisiko mentorilla, mentoroitavalla tai kummalla osapuolella tahansa olla mahdollisuus vaihtaa mentoriparia ja jos vastasi myöntävästi, jatkokysymyksenä oli, että missä vaiheessa vaihdon tulisi olla mahdollista. Jatkokysymyksen vaihtoehtoiset ajankohdat olivat heti, kun tieto parista on saatu, ensimmäisen tapaamisen jälkeen, ja missä tahansa vaiheessa mentorointia. Tässä

vastaajilla oli myös mahdollisuus ”en osaa sanoa”-vaihtoehtoon, koska kaikilla ei välttämättä olisi selkeää mielipidettä mentorointiparin vaihdon tarpeellisuudesta.

Alla on kuvattu vastausten jakautuminen (kuvio 35). Vaihdon tulisi olla mahdollinen kummankin aloitteesta 63 %:n mielestä ja 16 %:n mielestä mahdollisuus vaihtaa paria tulisi olla vain mentoroitavalla. Vastaajista 16 % ei osannut sanoa mielipidettään ja 5 %:n mielestä ei tulisi olla ollenkaan mahdollisuutta vaihtaa paria. Kukaan ei toivonut vaihtomahdollisuutta ainoastaan mentoreille.



Kuvio 35. Vastaukset kysymykseen siitä, tulisiko olla mahdollisuus vaihtaa mentoriparia

Jatkokysymyksessä siitä, missä vaiheessa mentoriparin vaihdon tulisi tapahtua, suurin osa vastaajista (69 %) olisi halunnut vaihdon olevan mahdollista missä tahansa vaiheessa mentorointia. Vastaajista 19 % toivoi vaihdon olevan mahdollinen heti, kun tieto parista on saatu ja loput 13 % ensimmäisen tapaamisen jälkeen. (Kuvio 36.)



Kuvio 36. Vastausten jakaantuminen jatkokysymyksessä “Missä vaiheessa tulisi olla mahdollisuus vaihtaa mentoriparia?”

Vaihtomahdollisuuteen liittyen oli jätetty myös kommentti, jonka mukaan ”parien muodostamisen tulisi tehdä huolellisesti ja osapuolia kuullen niin, että tarvetta vaihtoon ei ole”. Toinen kommentoija totesi, että ”keskinäinen kemia on tärkeää, joten vaihtomahdollisuus pitäisi sallia kertaalleen”.

Osion viimeinen kysymys oli, millainen kokonaiskuva vastaajalle oli jäänyt mentorointiprojektista. Vastausvaihtoehdot olivat ”erittäin positiivinen”, ”positiivinen”, ”en osaa sanoa” ja ”negatiivinen”.

Enemmistölle (63 %) oli jäänyt projektista positiivinen kokonaiskuva ja reilulle neljännekselle (26 %) erittäin positiivinen. Vastaajista 11 % ei osannut sanoa, eikä kenellekään ollut jäänyt negatiivista kokonaiskuva. (Kuvio 37.)



Kuvio 37. Vastajille jäänyt kokonaiskuva mentorointiprojektista

3.2.5 Henkilökohtainen saavutettu hyöty ja mielipiteet

Viimeinen osio koostui avoimista kysymyksistä, eikä sivulla siksi ollut muilla sivuilla näkyntä vapaachtoista tekstikenttää lopussa.

Kolmannessatoista kysymyksessä pyydettiin kertomaan, mistä vastaaja oli itse eniten hyötynyt mentoroinnissa. Suurin osa vastaajista oli kokenut hyötynensä eniten juuri mahdollisuudesta kahdenkeskeiseen keskusteluun, johon arjessa on liian vähän aikaa, ja mahdollisuudesta tutustua uuteen ihmiseen. Oma ajattelu oli kehittynyt ja keskustelu oli avannut uusia näkökulmia, joiden avulla vastaajat olivat oppineet ymmärtämään toisten ihmisten näkemyksiä ja ongelmia paremmin. Monet korostivat juuri luottamuksellisuutta, jonka ansiosta keskustelu oli ollut avoimempaa kuin arjen tilanteissa usein on mahdollista.

Mentoroitavat kokivat hyötynensä toimiston sisäisten uravaihtoehtojen läpikäymisestä ja ajatusten sparraamisesta kokeneemman kanssa. Vastaajien mielestä mentorin oli hyvä olla joku muu kuin oma esimies, jotta keskustelu oli avoimempaa, eikä sillä voinut olla vaikutusta esimiehen suhtautumiseen alaiseensa.

Luottamukselliset keskustelut, joissa uskalsi kysyä sellaisia asioita, joita ei ottaisi puheeksi oman esimiehen kanssa/"käytäväkeskustelussa" kollegan kanssa.

Olen saanut lisää perspektiiviä asianajotoimistossa työskentelyyn yleisesti sekä asianajotyön ja muun elämän yhdistämiseen.

Myös mentorit olivat hyötynet projektista, koska he kokivat ymmärtävänsä nuorempia juristeja paremmin ja osa totesi oppineensa mentoroimaan, mikä nähtiin hyvänä asiana. Keskustelujen koettiin ”avartaneen omaa näkemystä nuorten haasteista” ja eräs kommentoi osaavansa nyt ”paremmin hahmottaa aiheita/teemoja joista on hyvä keskustella nuorempien kanssa”.

Olen oppinut mentoroimaan. Olen oppinut ymmärtämään paremmin, mitkä asiat nuoremmille juristeille ovat tärkeitä, mistä he iloitsevat, mikä heitä ahdistaa ja ehkä jopa pelottaa.

Eräs vastaaja koki, että olisi hyötynyt enemmän talon ulkopuolisen mentorin kanssa keskustelusta, mutta oli toisaalta myös tyytyväinen omalta mentoriltaan saatuihin tietoihin.

Olisin kaivannut koko uraa koskevaa näkemystä ja tukea talon ulkopuoliselta mentorilta. Toisaalta oli arvokasta kuulla Boreniuksen eri käytännöistä ja toimintatavoista lisää.

Seuraavaksi haluttiin tietää mikä projektissa oli mahdollisesti ollut turhaa ja kysyttiin, mitä henkilöt olisivat jättäneet pois.

Seitsemän vastaajaa olisi jättänyt pois seminaariosuuksia tai yhteisiä kokoontumisia, tai ainakin tiivistänyt niitä ja tehostanut ajankäyttöä. Kolme kommentoi tapaamisia olleen liikaa lyhyessä ajassa, jolloin ”todellista lisäarvoa tuovaa keskustelua ei riittänyt ihan joka kerralle”. Kyselyn muissakin osioissa vastaajat olivat kertoneet jättäneensä tapaamisia väliin joko aikatauluongelmien tai puheenaiheiden loppumisen vuoksi.

Vastaajista viisi ei olisi jättänyt mitään pois tai ei osannut nimetä poisjätettäviä asioita ja yksi kommentoi aikataulun olleen liian tiukka. Eräs oli toivonut, että projektissa olisi keskitytty paremmin ruuhkavuositeemaan.

Orjallisen listan seuraamisen; sellaiset keskustelut jotka eivät kuuluneet aihepiiriin vaan kehityskeskusteluun (urakehitys, toimeksiantojen hoito, myynti- ja markkinointi).

Viidestoista kysymys oli, mitä vastaaja olisi kaivannut lisää.

Lähes puolet vastaajista ei ollut kaivannut mitään lisää, tai eivät osanneet sanoa mitä projektista puuttui. Osa olisi kaivannut lisää aikaa tai enemmän tapaamisia ja pureutumista aiheeseen, mutta myös esimerkiksi roolileikkejä, harjoituksia, sekä käytännön esimerkkejä ja neuvoja kaivattiin lisää. Alussa, kun tapaamisten toteutus käytännössä oli vielä epäselvää, vastaavanlaisen projektin läpikäyneiltä olisi voinut saada hyviä neuvoja siihen, miten mentorointitapaamisissa onnistutaan ja keskusteluista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä.

Aloitusseminaarissa ulkopuolinen mentori-mentoroitava pari kertomassa, mikä heillä meni hyvin ja mitä virheitä he mahdollisesti tekivät: MITÄ VAADITAAN ONNISTUNEISIIN MENTOROINTITAPAAMISIIN?

Osa oli ollut tyytymätön mentorien koulutukseen tai tapaamisten tuloksiin. Jotkut mentoroitavat kokivat saaneensa itselleen mentorin, joka jostain syystä ei ollut paras mahdollinen, eikä mentoroitava kokenut voivansa hyödyntää mentorinsa kokemuksia.

Itse ruuhkavuosiongelmien tarkempaa ruotimista ja pallottelua - tähän tarkoitukseen olisin tarvinnut toisen tyyppisen mentorin, jolla olisi kokemusta saman kertaluokan ongelmista kuin minulla.

Emme oikeastaan paneutuneet ruuhkavuosiasiaan. Pitkälti koska en uskonut oikeasti siihen liittyvää lisätietämystä olevan saatavilla. Lisäopin saaminen siinä asiassa olisi vaatinut mentorilta ihan erityiskokemusta eri palvelujen käyttämisestä yms, sillä koen itse jo olevani aika osaava asiassa.

Mentoroitavista yksi huomautti, että koordinointi toisen toimistolla käynnissä olleen projektin (SP-johtajuuskoulutuksen) kanssa olisi pitänyt suunnitella paremmin, koska nyt kevät oli melko kiireinen niille jotka osallistuivat kumpaankin.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, oliko vastaaja harkinnut projektista vetäytymistä ja jos oli, niin miksi. Lisäkysymyksenä ehdotettiin, että osallistuminen oli ehkä vienyt liikaa aikaa, tai ehkä projekti ei muuten ollut vastannut odotuksia.

Suurin osa ei ollut harkinnut projektista vetäytymistä. 74 % vastaajista kielsi selvästi harkinneensa vetäytymistä ja lisäksi kaksi kertoi jättäneensä osan tapaamiskerroista väliin työkiireiden takia, mutta ei maininnut harkinneensa poisjäämistä.

Kaksi vastaajaa oli harkinnut vetäytymistä. Toinen oli epäillyt, ettei sovellu tehtäväänsä ja toinen ei ollut varma, haluaako keskustella aiheeseen liittyvistä asioista muiden kuin valitsemiensa henkilöiden kanssa toimistolla. Yksi vastaajista oli joutunut jättäytymään pois vanhempainvapaan vuoksi.

Kyselyn päätteeksi sai vielä halutessaan jättää kommentteja tai palautetta. Yksi vastaajista oli ehdottanut, että mentoroitavat tapaisivat projektin jälkeen ja pohtisivat, miten mentorointia voisi kehittää.

Voisi olla hyvä kehittää systeemiä siten, että mentorit tapaisivat projektin jälkeen ja pohtisivat yhdessä voitaisiinko toimistoa kehittää mentoroinnin myötä tulleista ideoista paljastamatta silti mitä keskinäisesti mentoroitavan kanssa on keskusteltu.

Toinen vastaaja kertoi eri mentoroitaviensa välisistä eroavuuksista.

Tässä ei arvioitu miten yksittäiset mentoroinnit sujuivat. Omalta osaltani kahdenlaisia kokemuksia. Yhdessä sessiossa päästiin paljon syvemmälle ja haastamalla mentoroitavaa myös ratkaisujen äärelle. Toisessa mentoroinnissa mentoroitava ei oikein halunnut heittäytyä prosessiin ja antaa itsestään, jolloin haastamiselle ei oikein ollut edellytyksiä/se ei tuottanut tuloksia.

4 Pohdinta

4.1 Mentorointihankkeen arviointia

Vastaajista noin puolet oli miehiä ja puolet naisia, suurin osa (69 %) oli 35-vuotiaita tai sitä vanhempia ja mentoroitavia oli vastaajista vain kolme enemmän kuin mentoreita, joten vastausten voidaan katsoa edustavan melko tasaisesti koko työryhmää ja kumpaa-kin mentoroinnin osapuolta.

Yleisesti palaute mentorointivaiheesta oli positiivista; kukaan ei ollut valinnut kysymykseen 12 ”Millainen kokonaiskuva sinulle jäi mentorointiprojektista?” vaihtoehtoa ”Negatiivinen”, ja kysymyksessä numero 6 ”Tulisiko mentorointia jatkaa Boreniuksella?” kaikki vastaajat selvästi toivoivat sille jatkoa. Näiden perusteella voidaan todeta, ettei projekti ollut yhdenkään vastaajan mielestä ainakaan täysin epäonnistunut ja sitä tulisi kehittää ja tarjota toimistolla jatkossakin.

Mentoroitavien roolikohtaisista kysymyksistä ensimmäisessä (Miten hyvin mentorisi suoriutui seuraavista tehtävistään) kukaan ei ollut antanut missään kohdassa mentorilleen asteikon heikointa arvosanaa 1, joten kukaan mentoroitavista ei ollut täysin tyytymättömän mentoriinsa. Toisaalta palaute ei ollut aivan selkeän positiivistakaan, vaan eri vastaajien mielipiteet vaihtelivat merkittävästi; toiset olivat erittäin tyytyväisiä mentorointipariinsa, mutta toiset hyvinkin tyytymättömiä – yksi mentoroitava oli todennut, ettei mentorointi ollut tuonut hänelle ruuhkavuosiasioissa mitään lisäarvoa, koska mentori ei ollut taustoiltaan ja kokemukseltaan sopiva pari.

Tärkeää jatkon suunnittelussa olisikin pohtia, miten mentorointiparit saadaan muodostettua niin, että keskustelijat tulisivat hyvin toimeen keskenään ja heidän taustansa vastaisivat niin hyvin toisiaan, että mentoroinnista olisi mahdollisimman paljon hyötyä kummallekin osapuolelle. Mentorien ja mentoroitavien tulisi voida itse vaikuttaa parien muodostukseen, joten jokainen mentoria etsivä voisi pohtia yhdessä HR:n kanssa, kuka mentoreista olisi sopivin juuri hänelle.

Kysymyksessä 8 ”Ketkä sopisivat mentoreiksi?” yli 40 % vastaajista kannatti ulkopuolisten mentorien käyttöä ja kommenteissa todettiin, että talon ulkopuolelta voisi löytyä enemmän naismentoreita. Organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa voisi olla myös helpompaa keskustella monista asioista ilman huolta siitä vaikuttavatko sanotut asiat työelämään. Tulevaisuudessa talon ulkopuolisten mentorien käytön mahdollisuus tulisi siis ottaa huomioon.

Mikäli mentorointiparin vaihto on tulevaisuudessa mahdollista, sen toteutus tulee suunnitella erittäin huolellisesti varsinkin, mikäli mentorit ovat toimiston sisäisiä henkilöitä. Käytännössä vaihdon toteuttaminen voi miten hyvänsä järjestettynä olla ongelmallista. Tällöin pitäisi huolehtia erityisen hyvin siitä, ettei parin vaihto vaikuta toimistolla henkilöiden työntekoon tai muuhun ilmapiiriin.

Merkittävä enemmistö vastaajista kannatti mentorien toimiston ulkopuolista valmennusta, joten tulevaisuudessakin asiantuntijan tulisi valmentaa mentoreita tehtäväänsä. Kyseessä voisi olla melko lyhytkin toimistolla järjestettävä valmennus, jossa käytäisiin läpi mitä mentorointi on ja mitä mentorien rooli ja tehtävä ovat.

Yksi merkittävä ongelma oli vastausten perusteella aikataulujen yhteensovittaminen muutenkin ajanhallinnan osalta haastavalla alalla. Mentorointitapaamisiin varattu aika pitäisi saada rauhoitettua, jotta voidaan kunnolla syventyä keskusteluun, mutta tunnin ja varsinkin sitä pidemmän yhteisen ajan löytäminen ja rauhoittaminen oli ollut monille haasteellista. Kun pilottiprojektissa mentorointitapaamisiin oli tarkoitus varata kaksi tuntia aikaa, tulevaisuudessa aika voisi olla lyhyempi. Vastaajat olivat olleet melko tyytyväisiä mentorointikauden keston, joten se voisi tulevaisuudessakin olla noin kuusi kuukautta. Mikäli mentorointia jatketaan tulevaisuudessa, seminaariosuuksia ja muita koko työryhmän yhteisiä tapaamisia tulee todennäköisesti olemaan vähemmän kuin pilottiprojektissa ja näin aikataulut helpottuu.

Kahta samaa aihetta koskevaa kysymystä vertailemalla tuloksista selvisi lisäksi kaksi mielenkiintoista asiaa. Kysymyksessä 1 ”Kuinka hyödyllisiksi koit seuraavat projektin osat?” apurunko keskusteluissa oli koettu hyödylliseksi, mutta mahdollisuus apurungos-

ta joustamiseen oli koettu vielä huomattavasti hyödyllisemmäksi. Joustavuus oli siis vastaajien mielestä hyvä osa projektia.

Mentorivalmennuksesta oli myös kyselyssä kaksi kysymystä. Vain roolikohtaisissa kysymyksissä vain mentoreilta kysyttiin ”Minkä arvosanan antaisit mentorivalmennukselle asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen)?” ja tässä mentorit olivat antaneet valmennukselle arvosanaksi 4. Sen sijaan kaikille yhteisessä kysymyksessä 1 ”Kuinka hyödylliseksi koit seuraavat projektin osat?” mentorien valmennus ulkopuolisen konsultin toimesta sai keskiarvokseen vain 3,7 ja 5 % vastaajista oli antanut huonoimman arvosanan. Ilmeisesti mentorien valmennuksen hyödyt eivät olleet näkyneet niin selvästi mentoroitaville, kuin mentoreille, joten lisävalmennus saattaisi olla tarpeen.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kysely suunniteltiin yhdessä projektipäällikön kanssa ja jokaisen kysymyksen muotoilu, sanavalinnat, vastausvaihtoehdot ja useamman vaihtoehdon valinnan mahdollisuus pohdittiin huolellisesti läpi kysymys kerrallaan. Kyselystä haluttiin selkeä, nopeasti täytettävä ja niin lyhyt, että mahdollisimman monella riittäisi aikaa ja halua vastata.

Vaikka oli todennäköistä, että vastaajien suhtautuminen projektiin olisi ollut positiivinen, vastausvaihtoehdot pyrittiin kokoamaan niin, että myös negatiivisia vastauksia olisi mahdollisimman helppo antaa. Vastausvaihtoehdot pohdittaessa mietittiin jokaisen kysymyksen kohdalla myös sitä, oliko ”en osaa sanoa”-vaihtoehdon antaminen tarpeellista, vai olisiko vastaajilla todennäköisesti mielipide asiaan. Neutraalien vaihtoehtojen määrä haluttiin pitää mahdollisimman pienenä, jotta vastaajat eivät liian helposti ohittaisi kysymyksiä niiden avulla – neutraaleista vastauksista kun ei useimmiten ole hyötyä kun halutaan tietää tutkittavien henkilöiden mielipide.

Kun kysymyksiä oli suunnittelemassa työryhmässä mukana oleva henkilö, kysymykset voitiin muotoilla oikein niin, ettei vastaajille jää epäselväksi, mitä kysymyksellä haetaan. Monivalintoja sisältäville kysymyssivuille lisättiin myös erillinen vapaachtonen tekstikenttä, jotta mahdolliset muut kommentit voisi kirjoittaa siihen heti, kun jotain tuli

mieleen. Lisähuomioita-tilaa käytettiin melko aktiivisesti ja sen kautta saatiin myös hyviä kehitysideoita jatkoa varten, joten se osoittautui hyödylliseksi lisäksi.

Saatetekstissä kerrottiin kyselyn tarkoitus ja se, että vastaaminen tapahtuisi nimettömästi, joten työryhmän jäsenet ovat voineet kertoa mielipiteensä avoimesti ja luottamuksellisesti. Toisaalta ryhmän koko oli niin pieni, varsinkin kun se jaettiin mentoreihin ja mentoroitaviin, että välttämättä erottautumisen pelossa henkilöt eivät kertoneet kaikkia mielipiteitään täysin avoimesti. Työryhmän jäsenet tiesivät myös, että vastaukset toimitetaan projektin rahoittaneelle Tekesille, joten vaikka he eivät olisi olleet täysin tyytyväisiä, jotkut ovat saattaneet antaa todellista mielipidettään positiivisempia vastauksia.

Työryhmän 23:sta jäsenestä vain neljä jätti vastaamatta kyselyyn, jolloin tulosten voidaan katsoa edustavan työryhmän merkittävän enemmistön mielipidettä. Vastauksia tulkittaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että näiden neljän henkilön vastaamatta jättäminen on saattanut johtua esimerkiksi siitä, että projektista on jäänyt negatiivinen mielikuva, josta ei ole haluttu kertoa eteenpäin – varsinkaan, kun vastauksia tulevat käsittelemään paitsi projektin rahoittajat, myös projektinvetäjä ja muut organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Muun muassa näiden vastausten perusteella esimerkiksi HR-osasto ja organisaation johto tulevat pohtimaan projektin jatkoa, joten vaikka kyselyllä haluttiin saada kriittistä palautetta, joku projektiin osallistunut ei välttämättä ole halunnut sitä antaa.

Edellä mainittujen syiden vuoksi tutkimustulosten voidaan katsoa olevan luotettavia ja päteviä.

4.3 Eettiset näkökohdat

Koko projektiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja näin työryhmään valikoitui henkilöitä, joilla oli kiinnostusta käyttää aikaansa projektiin. Myös kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista, vaikka vastauksia toki haluttiin mahdollisimman paljon, jotta projektia voitiin kehittää. Työryhmän jäseniltä kysyttiin mielipidettä projektista, jossa he olivat itse olleet vahvasti mukana, joten heidän voidaan katsoa tietävän aiheesta riittävästi osatakseen kertoa mielipiteensä.

Saatetekstissä kerrottiin, että vastaukset kerätään nimettömästi, eikä vastaajia voitu tunnistaa kyselyn perusteella. Kysymykset eivät olleet arkaluontoisia tai vastaajien yksityisyyttä rikkovia, eikä varsinkaan monivalintojen perusteella olisi voinut erottaa kuka vastauksen oli antanut, jolloin voidaan katsoa, että vastaajien yksityisyys oli suojattu. Avoimissa kysymyksissä osa vastaajista halusi kertoa hyvin yksityiskohtaisiakin kokemuksia ja mielipiteitä, mutta niidenkään perusteella vastaajat tai muut henkilöt eivät olleet tunnistettavissa. Yksi vastaajista oli maininnut viimeiseen kysymykseen vastatesaan jääneensä vanhempainvapaalle ja näin ollen tämän vastauksen henkilö oli tunnistettavissa, mutta tällä perusteella ei ollut mahdollista yhdistää muista hänen antamiaan vastauksia toisiinsa.

Tutkimusaineistoa säilytettiin huolellisesti niin, ettei aineistoon päässyt käsiksi sellaiset henkilöt, joille aineisto ei kuulunut. Tuloksia käsitelivät tutkijan lisäksi projektin vetäjä, organisaation HR-päällikkö, opinnäytetyön ohjaaja ja opinnäytetyötä opponoiva henkilö.

Työstä tehtiin sekä täysi, salassapidettävä versio, että julkinen versio, josta on jätetty pois työn liitteenä ollut hakemus.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Ruuhkavuosiopjektin kolmannen vaiheen, implementoinnin, päätyttyä tullaan tekemään tutkimus koko projektin onnistumisesta. Tällöin työryhmän jäsenet tulevat vastaamaan samaan Ruuhkavuosiopjektia koskevaan mielipidekyselyyn kuin projektin alkuvaiheessa ja kyselyiden tuloksia verrataan toisiinsa, jotta nähdään miten tilanne on kehittynyt projektin aikana. Tulevaisuudessa, kun Mentorointiprojektin pohjalta kehitetty mentorointiohjelma on ollut käytössä esimerkiksi muutaman vuoden ajan, voisi olla ajankohtaista tehdä tutkimus tilanteen kehittymisestä, projektin kannattavuudesta ja saaduista tuloksista pitkällä aikavälillä.

4.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja onnistunut, vaikka työn valmistuminen viivästyi hieman aikataulusta. Prosessin edetessä koko Ruuhkavuosi-projekti eteni myös ja kyselyn tulosten perusteella ehdittiin jo kehittää malli seuraavan vuoden mentorointiohjelmaksi varten ennen tämän työn valmistumista. Näin ollen myös työn sisältöön piti tehdä muutoksia projektin kehittymisen perusteella.

Opin paljon lisää asianajalasta, asianajajien työn vaativuudesta ja haasteellisuudesta, erilaista ja säännöksistä, sekä ruuhkavuosien tuomista haasteista ja niihin kehitellyistä ratkaisuista. Olen prosessin loppuvaiheessa edelleen erittäin tyytyväinen siihen, että valitsin ja sain juuri tämän aiheen ja koen, että tutkimuksen tekemisestä ja sen tuloksista on ollut hyötyä paitsi itselleni, myös monille muille.

Lähteet

AS3 Finland Oy 2011. Ruuhkavuosi-projektilla työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tarjous 29.8.2011.

AS3 Finland Oy 2012a. Luettavissa: <http://www.as3companies.fi/>. Luettu: 25.9.2012.

AS3 Finland Oy 2012b. Ruuhkavuosi-projektilla työhyvinvointia ja tuottavuutta. Esitys 21.3.2012.

Asianajotoimisto Borenius Oy 2011. Projektisuunnitelma ruuhkavuosiprojekti.

Asianajotoimisto Borenius Oy 2012. Luettavissa: <http://www.borenius.com> Luettu: 20.9.2012.

Kairinen, M., Koskinen, S., Nieminen, K., Ullakonoja, V. & Valkonen, M. 2006. Työoikeus. WSOYpro. Helsinki.

Laki asianajajista 1958/496.

Liikejuridiikka 1. Lokakuu 2010. Raha ja maine tekevät osakkaan.

Suomen Asianajajaliitto. Asianajajatutkimus 2007.

Suomen Asianajajaliitto. 2012a. Asianajotoiminta. Asianajajien täydennyskoulutusta koskevat ohjeet (10.6.2005). Luettavissa: http://www.asianajajaliitto.fi/saantely/muut_saadokset_ja_ohjeet/taydennyskoulutus/ Luettu 11.9.2012.

Suomen Asianajajaliitto. 2012b. Asianajotoiminta. Keitä asianajajat ovat? Luettavissa: http://asianajajaliitto.fi/asianajotoiminta/keita_asianajajat_ovat Luettu 11.9.2012.

Suomen Asianajajaliitto. 2012c. Suomen Asianajajaliiton säännöt. Luettavissa: http://www.asianajajaliitto.fi/saantely/asianajajaliiton_saannot/jasenet Luettu 11.9.2012.

Tasa-arvolaki 1986/609.

Työsopimuslaki 2001/55.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Projektisuunnitelma ruuhkavuosioprosjekti

(Salassapidettävä, poistettu julkisesta versiosta)

Liite 2. Mentorointipilottiprojektin mielipidekysely

MENTOROINTIPILOTTIPROJEKTIN MIELIPIDEKYSELY

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää projektiryhmän mielipide mentorointivaiheesta, sen osista ja saavutetuista hyödyistä.

Vastaukset kerätään nimettömästi, eikä niitä voida yhdistää vastaajiin, joten vastaathan rehellisesti. Kyselyn täyttäminen vie vain muutaman minuutin. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia ja jokaisen sivun alaosassa on tilaa, johon voit halutessasi kommentoida kysymyksiä tai selventää vastauksiasi.

Kiitos ajastasi!

BORENIUS
ATTORNEYS AT LAW

Vastaajan taustatiedot.

*** Sukupuoli:**

- Mies
- Nainen

*** Ikä?**

- 23-28
- 29-34
- 35-40
- Yli 40

*** Rooli?**

- Mentori
- Mentoroitava

BORENIUS
ATTORNEYS AT LAW

Mentorointiroolikohdaiset kysymykset.

Miten hyvin mentorisi suoriutui seuraavista tehtävistään:

	Heikosti			Erinomaisesti	
	1	2	3	4	5
* Kuuntelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Avoimien kysymysten esittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pidättäytyminen omien mielipiteiden esittämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tukeminen ja ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sparraus omien tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yleinen suoriutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Minkä arvosanan antaisit mentorivalmennukselle asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen)?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Mentorivalmennuksen kesto oli pilotin aikana 3x2h. Tämä aika oli mielestäsi...**

- Aivan liian lyhyt
- Hieman liian lyhyt
- Sopiva
- Hieman liian pitkä
- Aivan liian pitkä

Lisähuomioita:

BORENIUS
ATTORNEYS AT LAW

Tyytyväisyys mentorointivaiheeseen.

1. Kuinka hyödyllisiksi koit seuraavat projektin osat?

	Hyödytön			Hyödyllinen	
	1	2	3	4	5
* Mentorointiseminaarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mentorointitapaamiset (kahdenväliset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Apurunko keskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mahdollisuus joustaa apurungosta keskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mentorointipilotin Q & A -ohjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ulkopuolisen konsultin ohjaus mentorointiseminaareissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mentorien valmennus ulkopuolisen konsultin toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Projektin hyödyllisyys toimistolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Projektin hyödyllisyys itselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 2. Mentorointitapaamiset ovat olleet hyödyllisiä erityisesti seuraavien aihepiirien osalta (valitse enintään kolme):**

- Ruuhkavuosihaasteet
- Urakehitys
- Esimiestaidot
- Ammatilliset taidot
- Ajanhallinta ja tehokkuus työssä
- Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen
- Yleinen luottamuksellinen keskustelu
- Myyntitaidot
- Jokin muu, mikä

*** 3. Mentorointitapaamisia oli pilotin aikana kuusi. Mikä olisi mielestäsi ollut sopiva tapaamisten määrä?**

3

6

9

12

Jokin muu, mikä?

*** 4. Mentorointikauden kesto oli pilotin aikana 5 kuukautta. Tämä aika oli mielestäsi...**

Aivan liian lyhyt

Hieman liian lyhyt

Sopiva

Hieman liian pitkä

Aivan liian pitkä

*** 5. Mentorointitapaamisiin oli pilotin aikana varattu kaksi tuntia aikaa. Tämä aika oli mielestäsi...**

Aivan liian lyhyt

Hieman liian lyhyt

Sopiva

Hieman liian pitkä

Aivan liian pitkä

Lisähuomioita:

Osion tarkoituksena on selvittää, miten mentorointi tulisi toteuttaa, mikäli sitä jatketaan Boreniuksella.

*** 6. Tulisiko mentorointia jatkaa Boreniuksella?**

Kyllä.

Ei, miksi?

*** 7. Keille mentorointia tulisi ensisijaisesti tarjota? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)**

Ei kenellekään.

Uusille juristeille

1-2 vuotta talossa olleille juristeille

3-4 vuotta talossa olleille juristeille

Uusille Senior Associateille

Uusille Specialist Partnereille/Osakkaille

Vanhempainvapaalta palaaville juristeille

Muun poissaolon jälkeen palaaville juristeille (secondment/opintovapaa/auskultointi)

Kaikille halukkaille

Jollekin muulle ryhmälle, mille?

*** 8. Ketkä sopisivat mentoreiksi? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)**

Kaikki vapaaehtoiset juristit ilman senioriteettivaatimusta

Senior Associatet

Senior Advisorit

Specialist Partnerit

Of Counselit

Osakkaat

Ulkopuoliset mentorit

*** 9. Miten mentorointiparit tulisi mielestäsi muodostaa? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)**

- HR valitsee vapaasti
- HR valitsee mentorit mentoripoolista
- Mentoroitavat valitsevat vapaasti oman mentorinsa HR:n avustuksella
- Mentoroitavat valitsevat oman mentorinsa mentoripoolista
- Jokainen sopii itse
- Muuten, miten?

*** 10. Tulisiko mentorien käydä toimiston ulkopuolinen mentorointivalmennus?**

- Kyllä
- Ei

*** 11.1. Tulisiko olla mahdollisuus vaihtaa mentoriparia?**

- Kyllä, mutta vain mentoroitavalla.
- Kyllä, mutta vain mentorilla.
- Kyllä, kummallakin osapuolella.
- Ei.
- En osaa sanoa.

11.2. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, missä vaiheessa tulisi olla mahdollisuus vaihtaa mentoriparia?

- Heti, kun tieto parista on saatu.
- Ensimmäisen tapaamisen jälkeen.
- Missä tahansa vaiheessa mentorointia.

*** 12. Millainen kokonaiskuva sinulle jäi mentorointiprojektista?**

- Erittäin positiivinen
- Positiivinen
- En osaa sanoa
- Negatiivinen

Lisähuomioita:

BORENIUS
ATTORNEYS AT LAW

Henkilökohtainen saavutettu hyöty ja mielipiteet.

*** 13. Mistä olet itse hyötynyt eniten mentoroinnissa?**

*** 14. Mitä olisit jättänyt pois?**

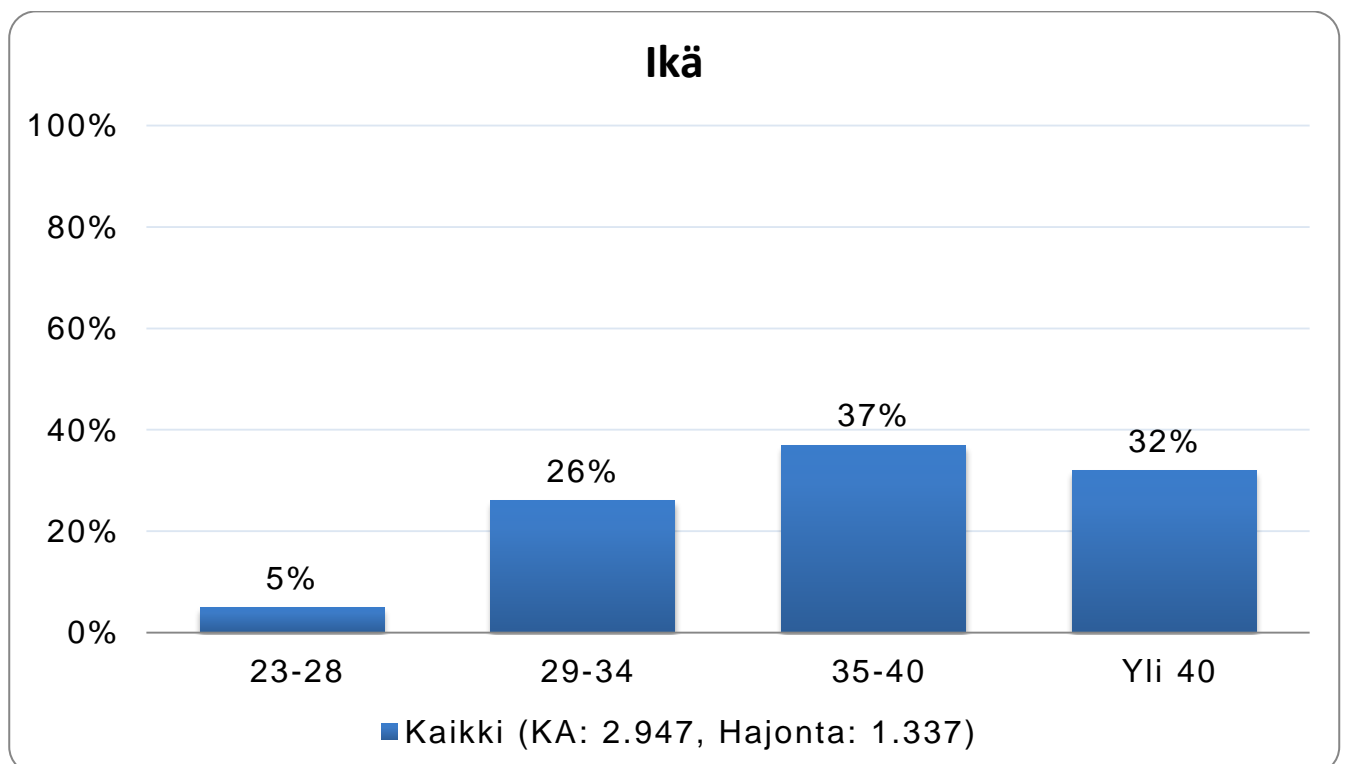
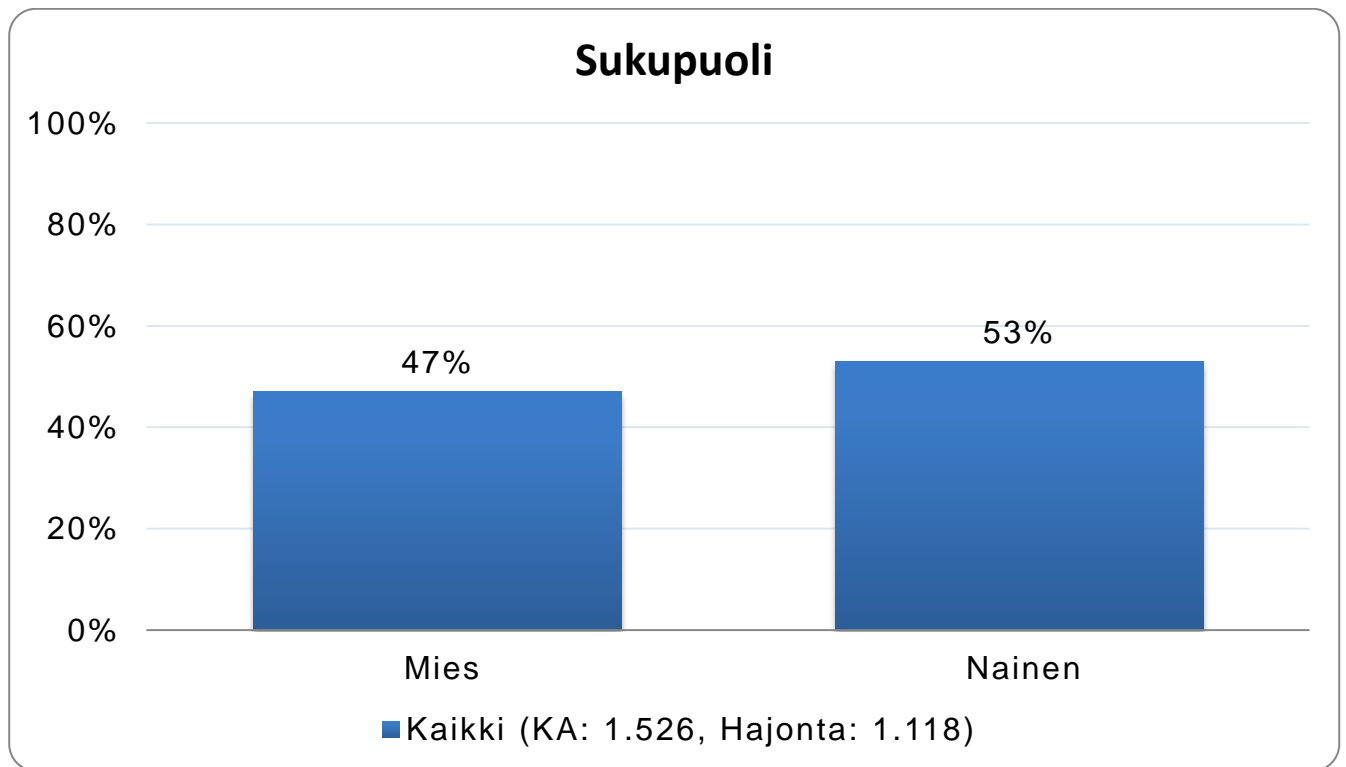
*** 15. Mitä olisit kaivannut lisää?**

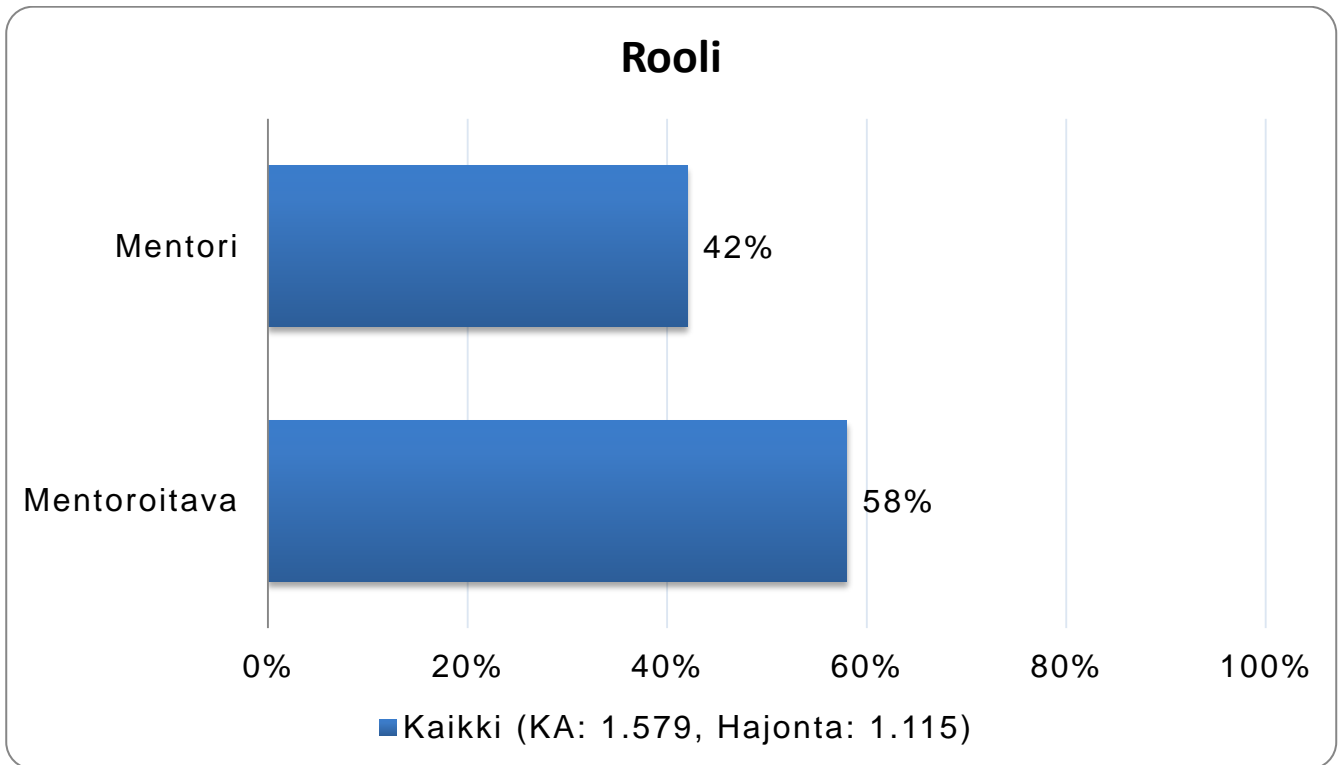
*** 16. Harkitsitko projektista vetäytymistä ja jos, niin miksi? (Veikö osallistuminen esimerkiksi liikaa aikaa, tai eikö projekti muuten vastannut odotuksiasi?)**

Muut kommentit:

BORENIUS
ATTORNEYS AT LAW

Liite 3. Mentorointipilottiprojektin mielipidekyselyn vastaukset

OSA 1. Vastaajan taustatiedot

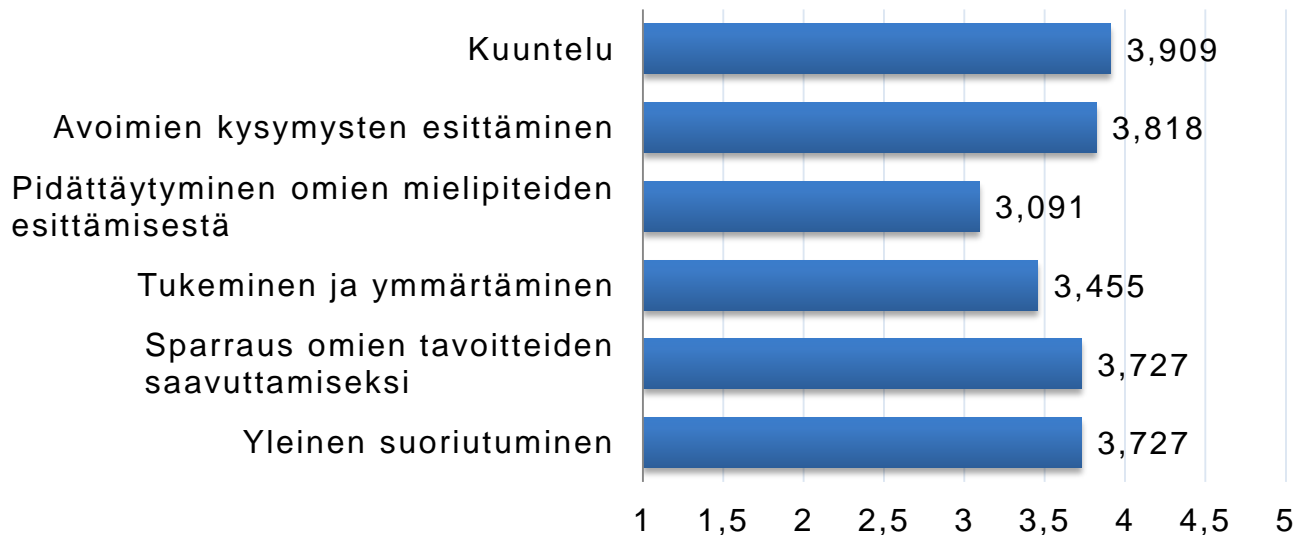


OSA 2. Mentorointiroolikohtaiset kysymykset

Mentoroitavat

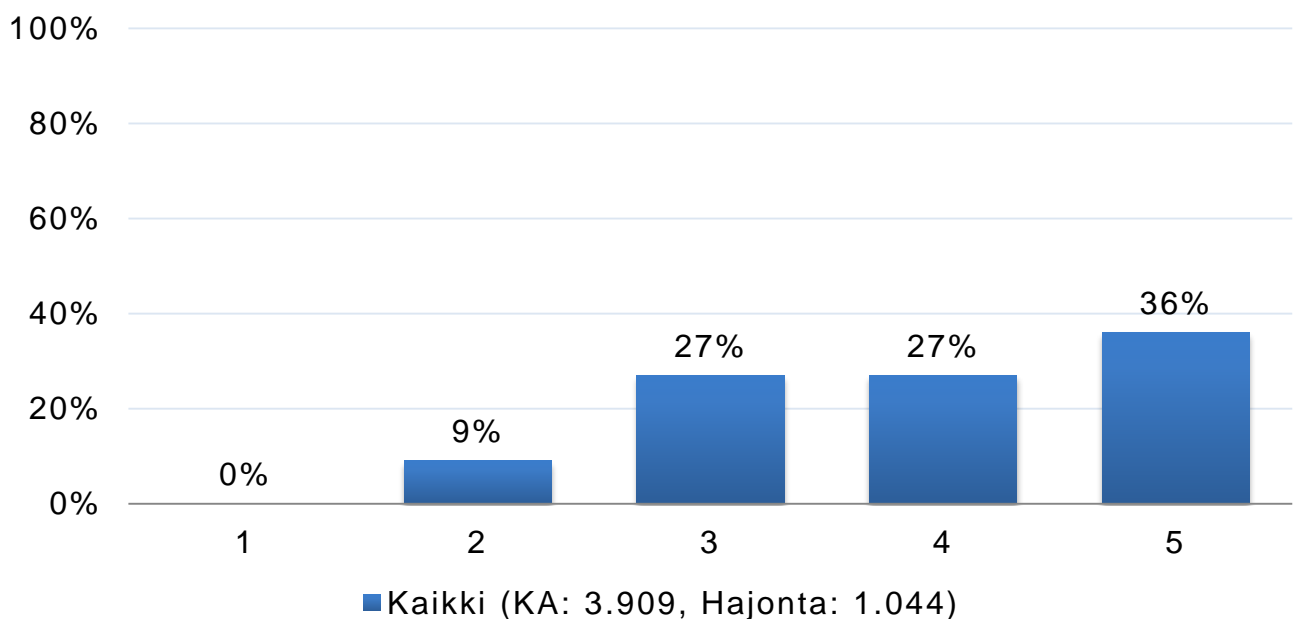
Miten hyvin mentorisi suoriutui seuraavista tehtävistään:

(1 = heikosti, 5 = erinomaisesti)



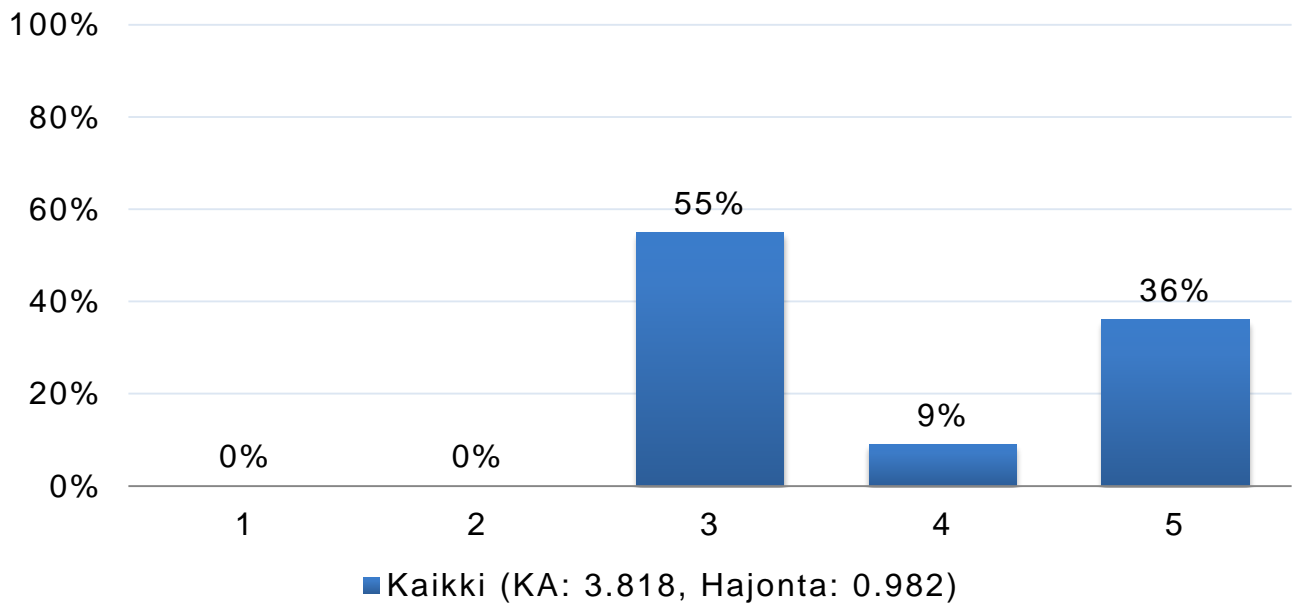
Kuuntelu

(1 = heikosti, 5 = erinomaisesti)



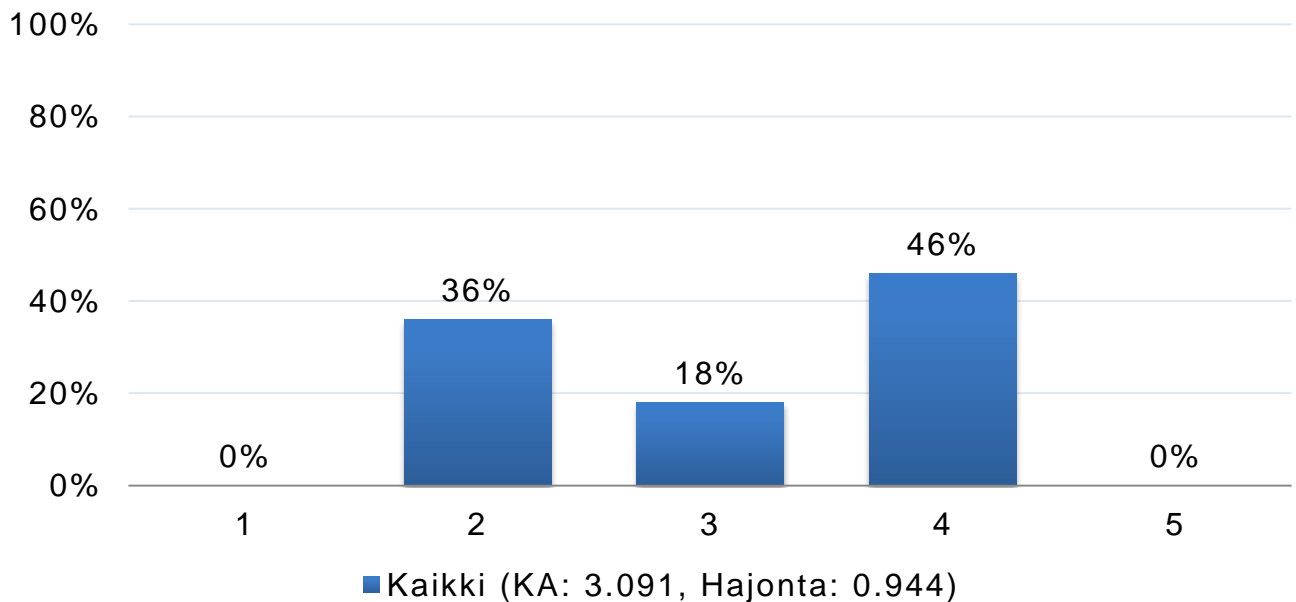
Avoimien kysymysten esittäminen

(1 = heikosti, 5 = erinomaisesti)



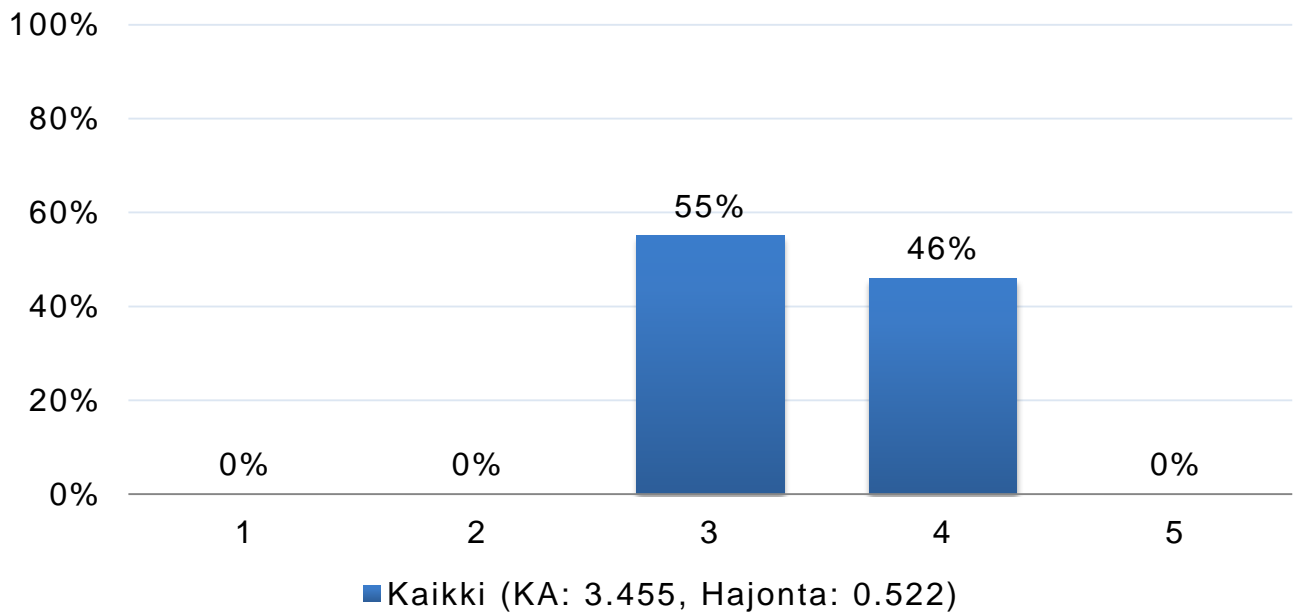
Pidättäytyminen omien mielipiteiden esittämisestä

(1 = heikosti, 5 = erinomaisesti)



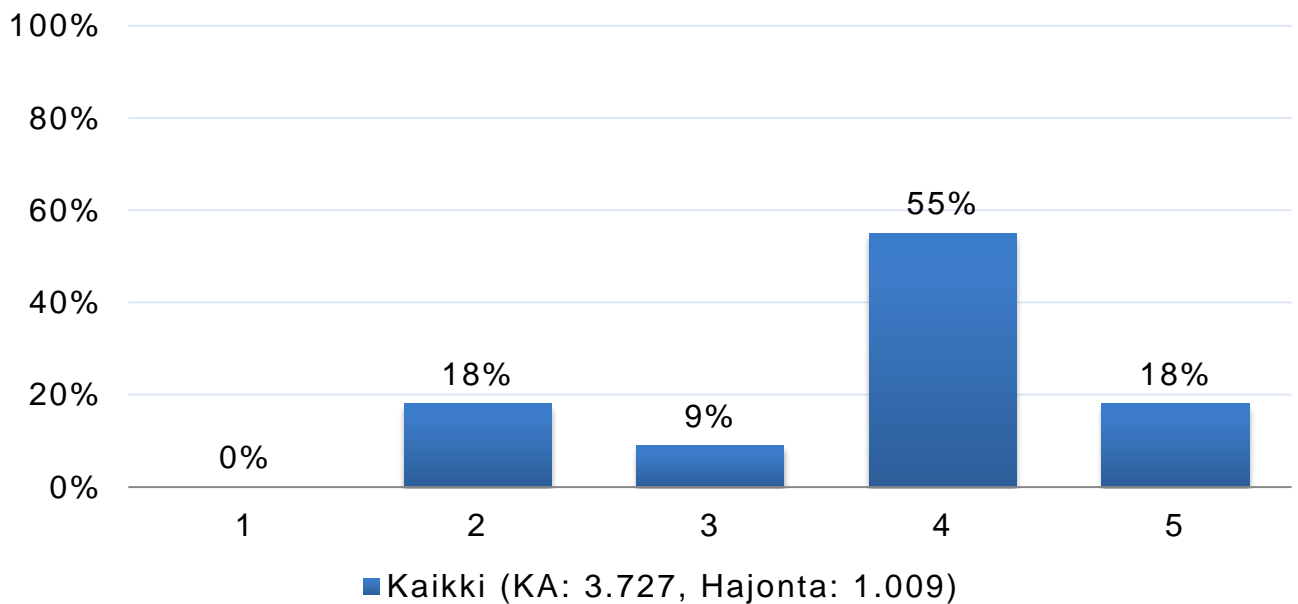
Tukeminen ja ymmärtäminen

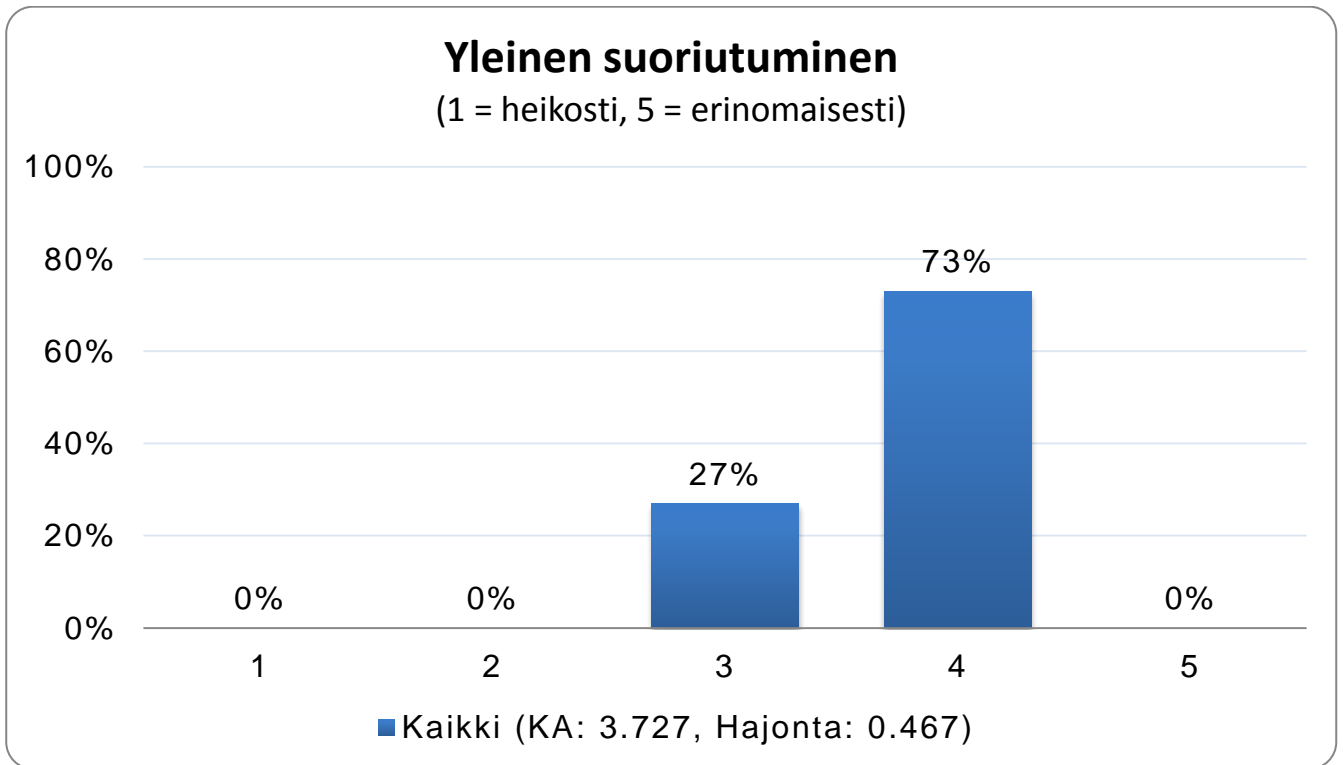
(1 = heikosti, 5 = erinomaisesti)



Sparraus omien tavoitteiden saavuttamiseksi

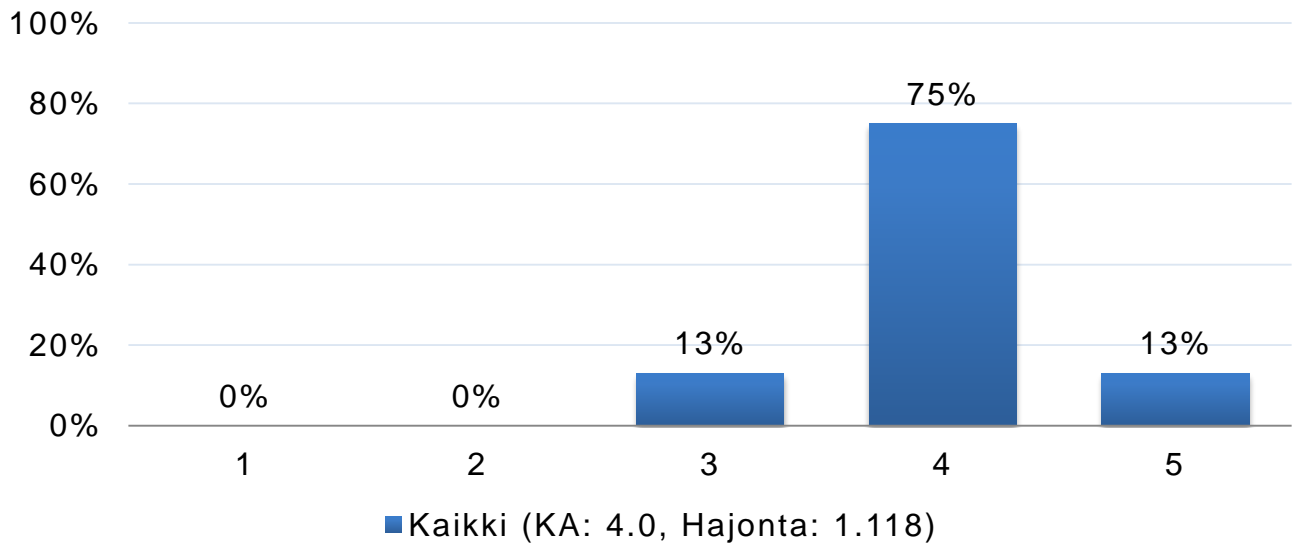
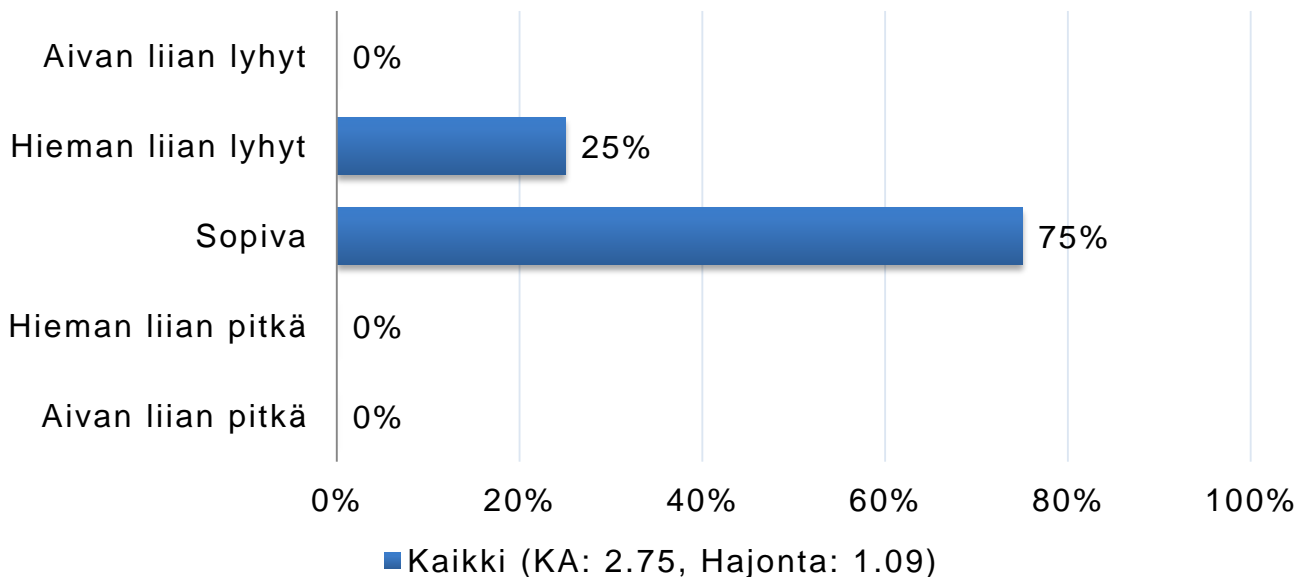
(1 = heikosti, 5 = erinomaisesti)





Mentorit**Minkä arvosanan antaisit mentorivalmennukselle asteikolla 1-5?**

(1=huono, 5=erinomainen)

**Mentorivalmennuksen kesto oli pilotin aikana 3x2h. Tämä aika oli mielestäsi...**

Lisähuomioita

Tutustuin häneen paremmin.

tärkeä ja toisaalta haasteellista on löytää ajoitus, että kummallakin on oikeasti yhteistä aikaa ilman kiireen tuntua

mielestäni mentoroijan omat mielipiteet ovat kiinnostavia ja tuovat lisäarvoa

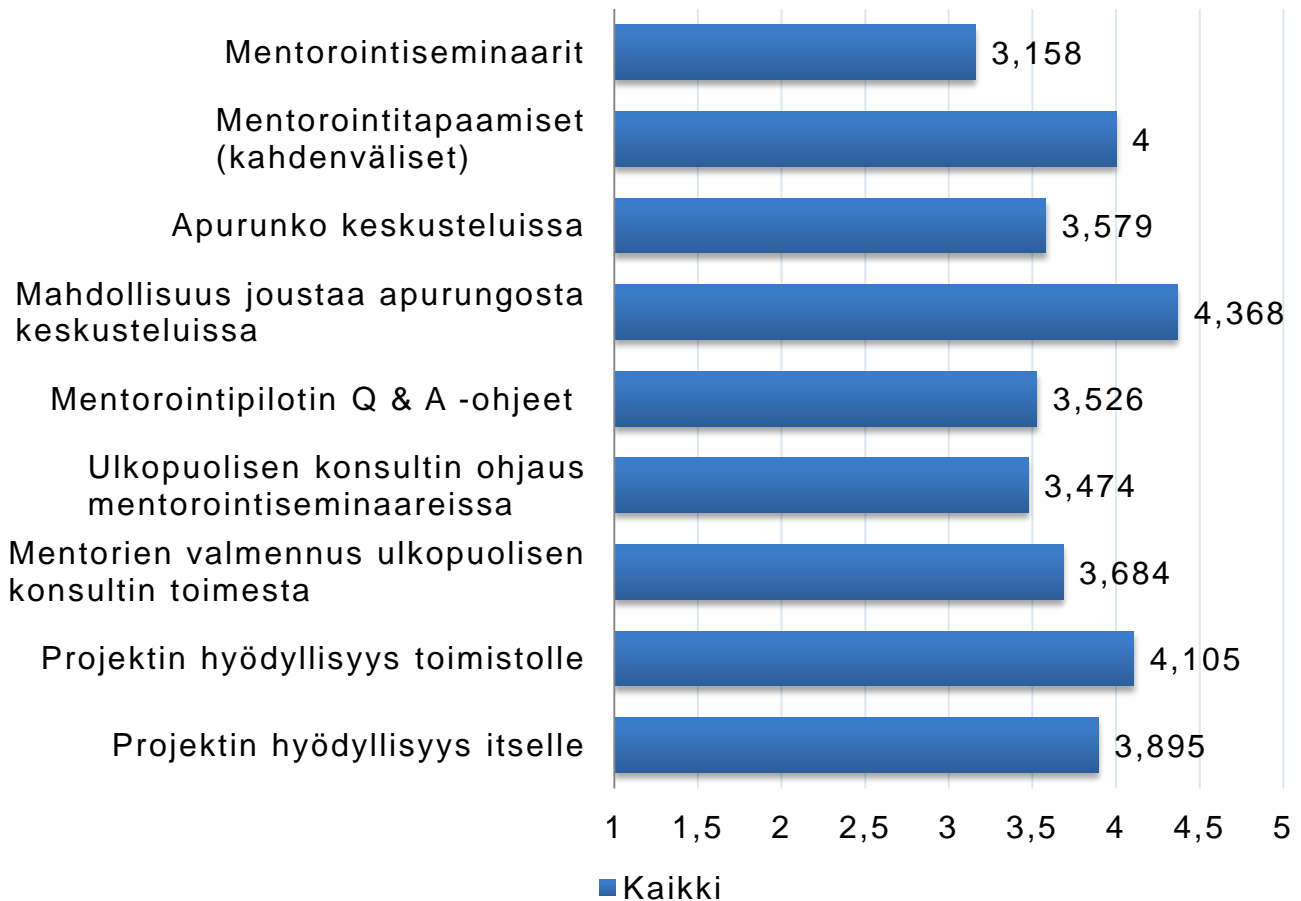
Mentoreille oli järjestetty asiasta koulutusta, mutta mentoroitavaille ei. Oli hivenen epäselvää, mihin prosessissa pyrittiin. Itse olin kuvitellut alunperin hieman virheellisesti, että mentorit olisivat osittain myös ulkopuolisia alan ihmisiä ja kyse "yleisemmästä" uran tukemisesta, eikä vain talon sisäisestä mentoroinnista. Talon sisällä sitä ei ehkä yhtä avoimesti halua avautua heikoista puolistaan ym, jolloin osa tavoitteesta jää saavuttamatta.

Jotkut asiat käytiin liiankin pitkällisesti läpi

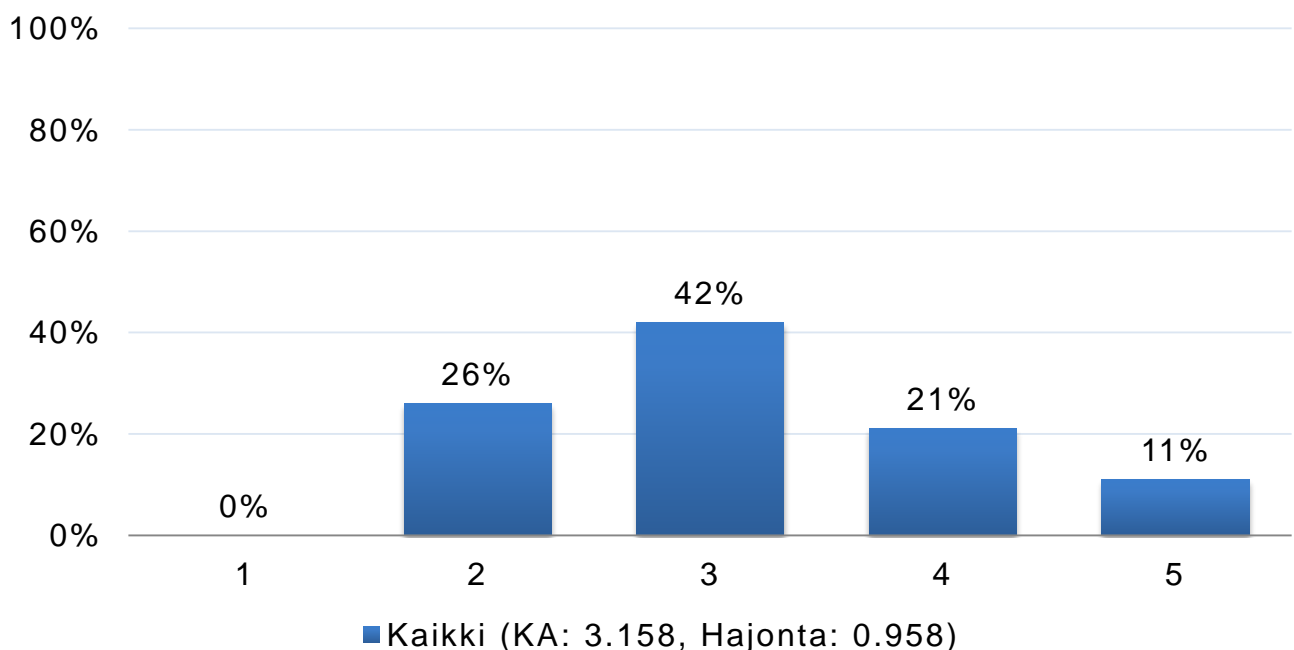
Aika moni sisäinen projekti ruuhkautui tuohon aikaan

OSA 3 Tyytyväisyys mentorointivaiheeseen

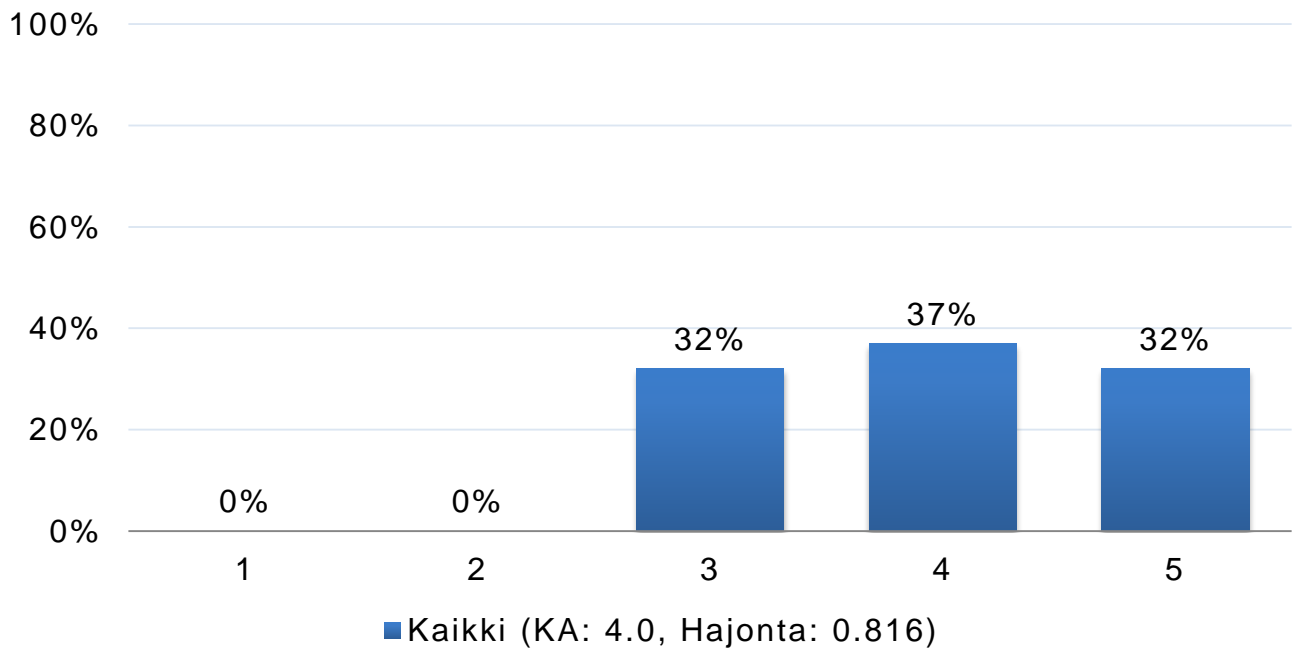
1. Kuinka hyödyllisiksi koit seuraavat projektin osat?



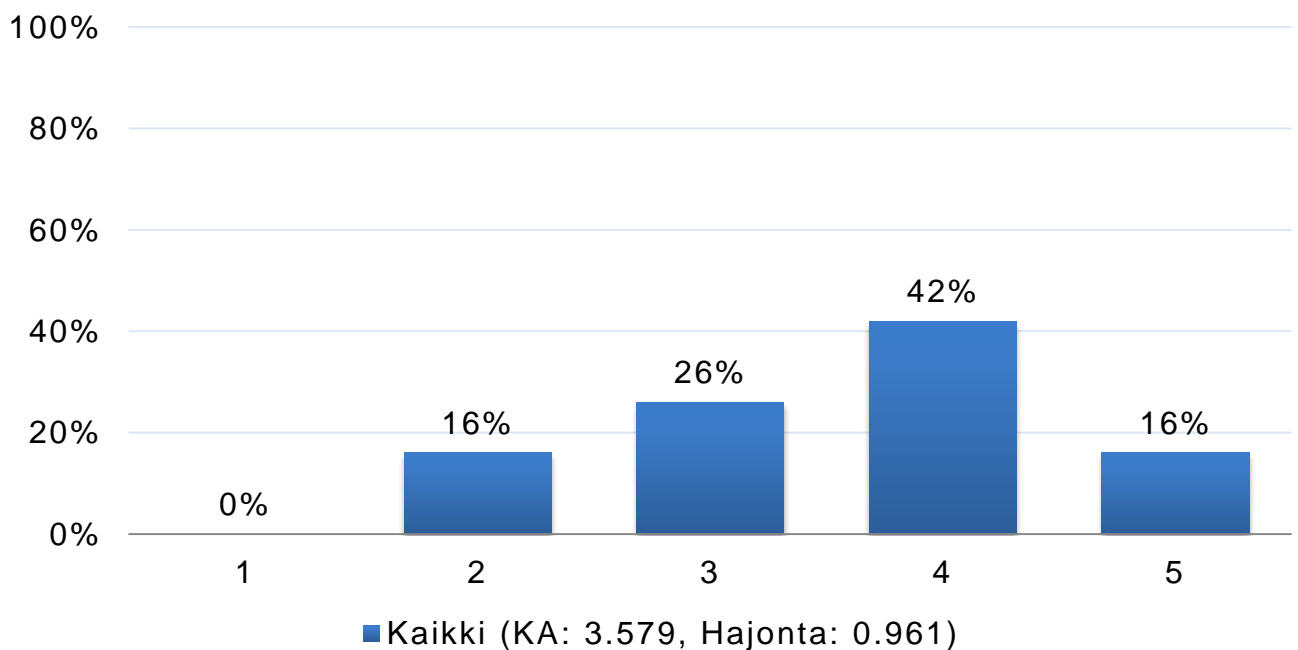
Mentorointiseminaarit



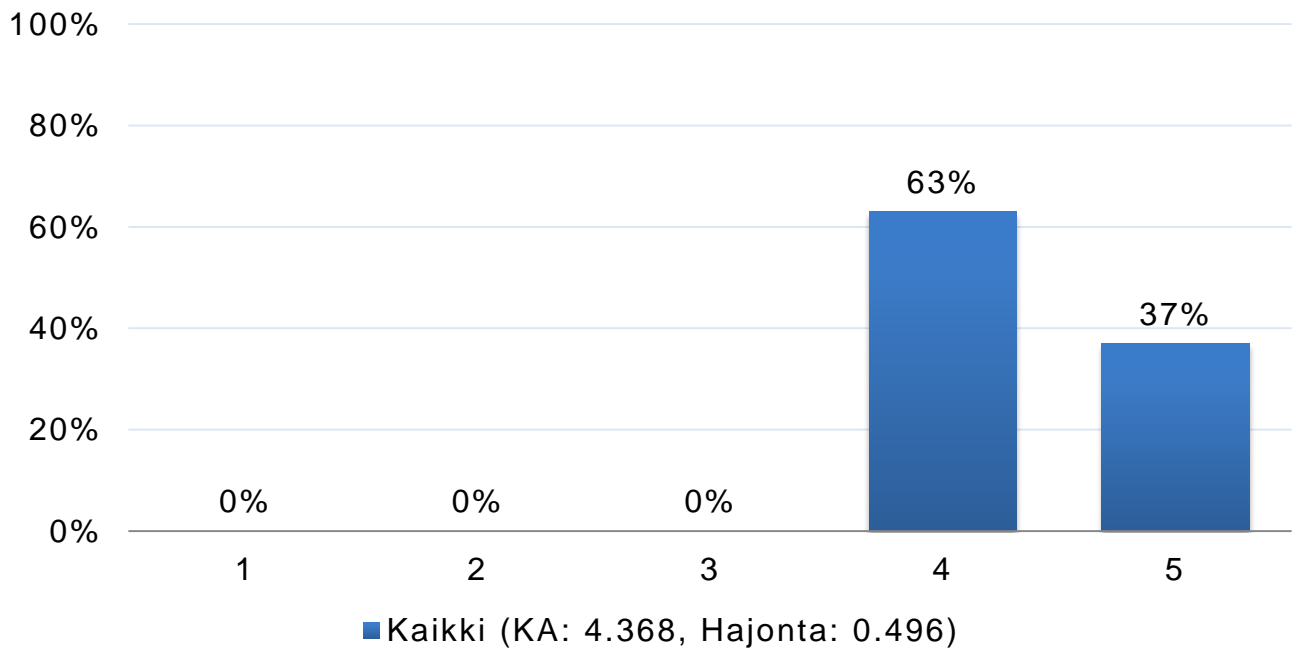
Mentorointitapaamiset (kahdenväliset)



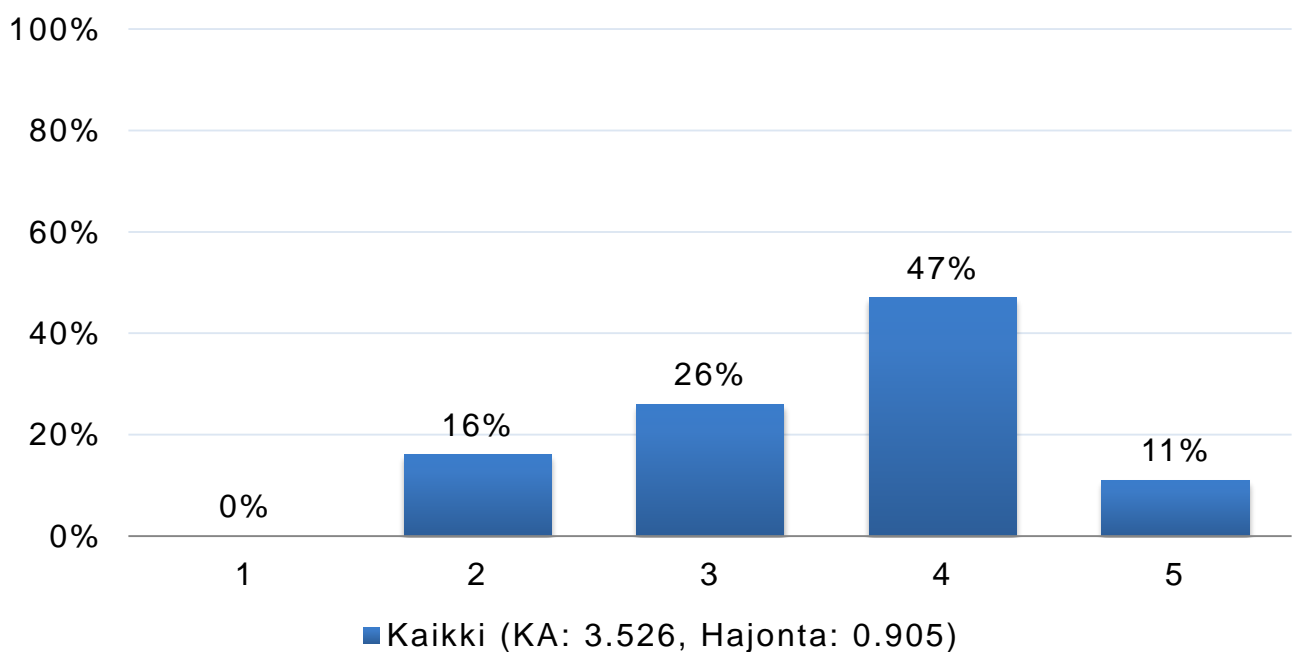
Apurunko keskusteluissa



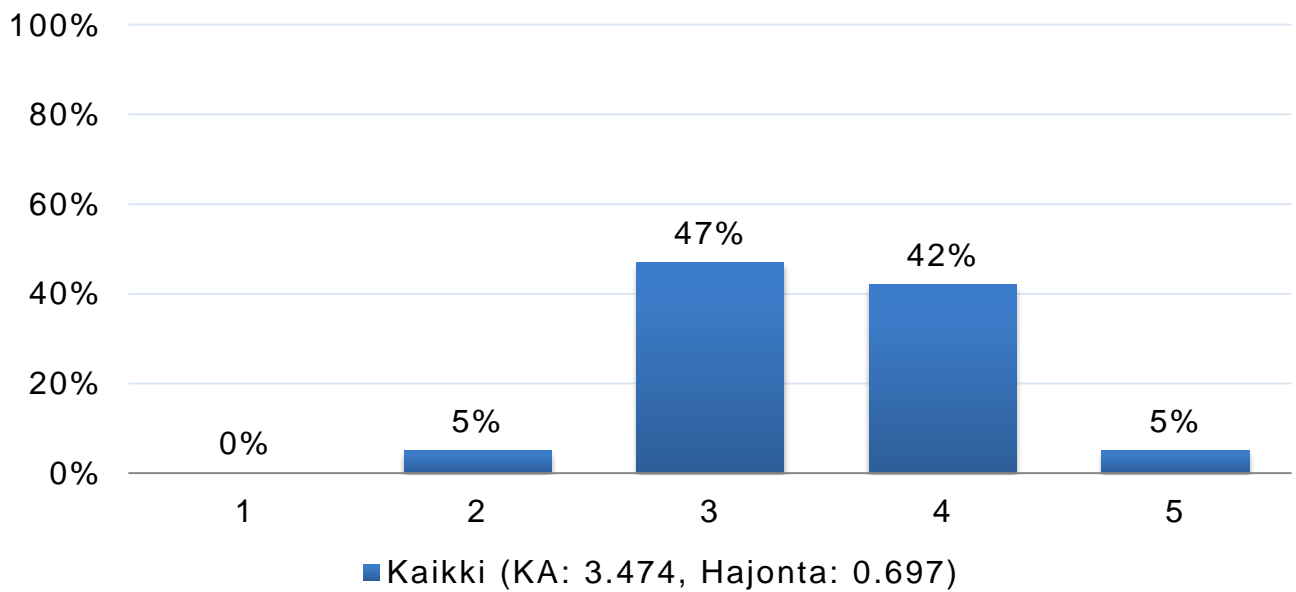
Mahdollisuus joustaa apurungosta keskusteluissa



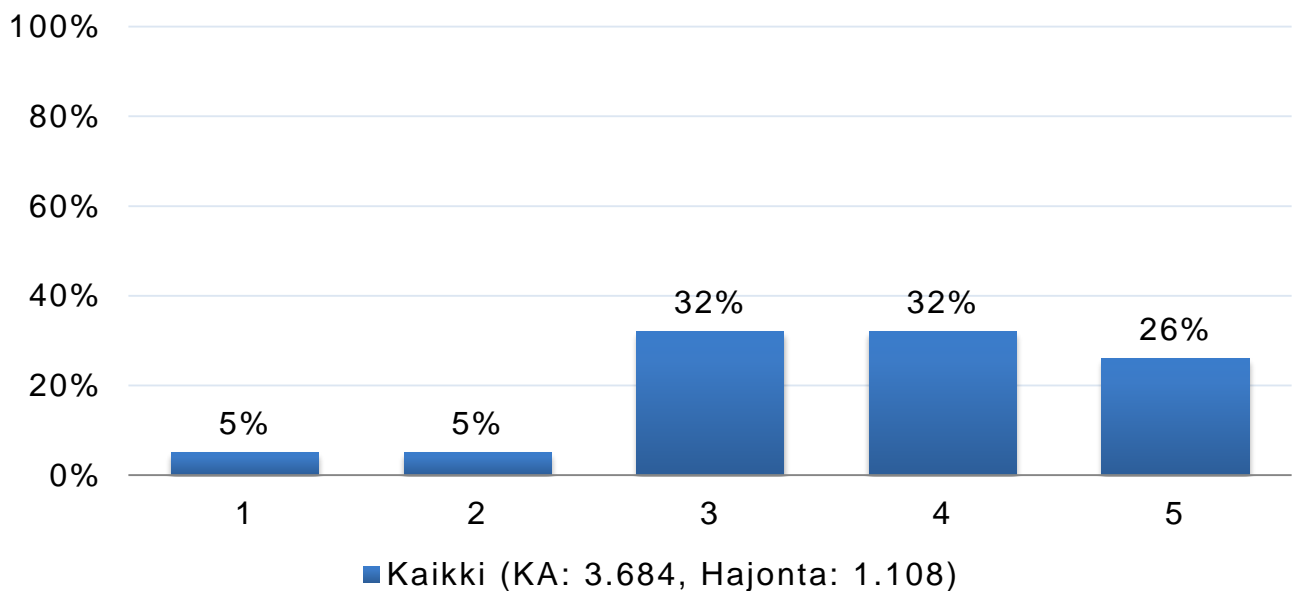
Mentorointipilotin Q & A -ohjeet



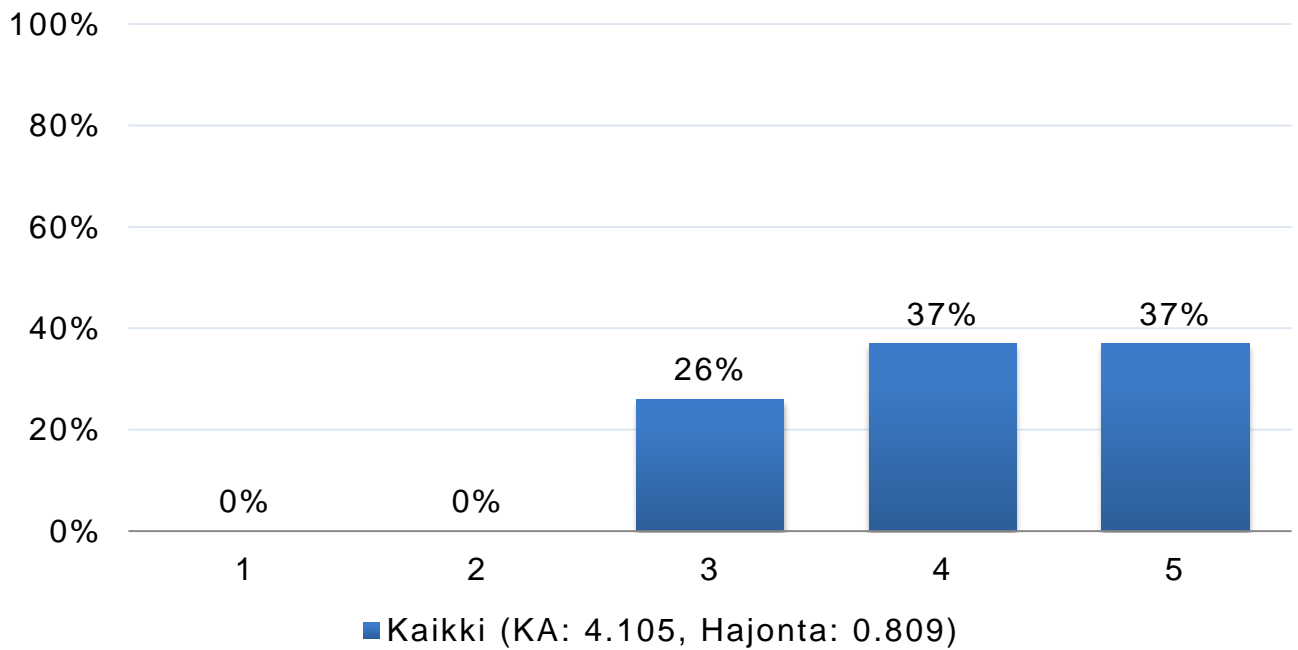
Ulkopuolisen konsultin ohjaus mentorointiseminaareissa



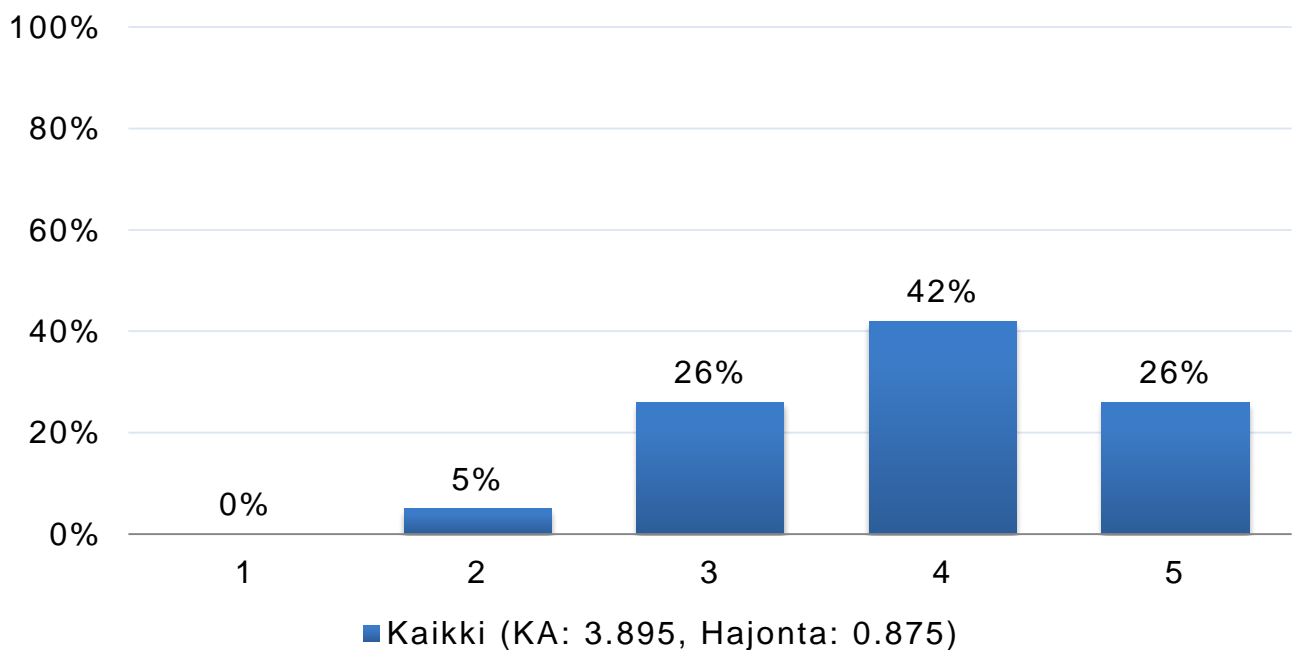
Mentorien valmennus ulkopuolisen konsultin toimesta



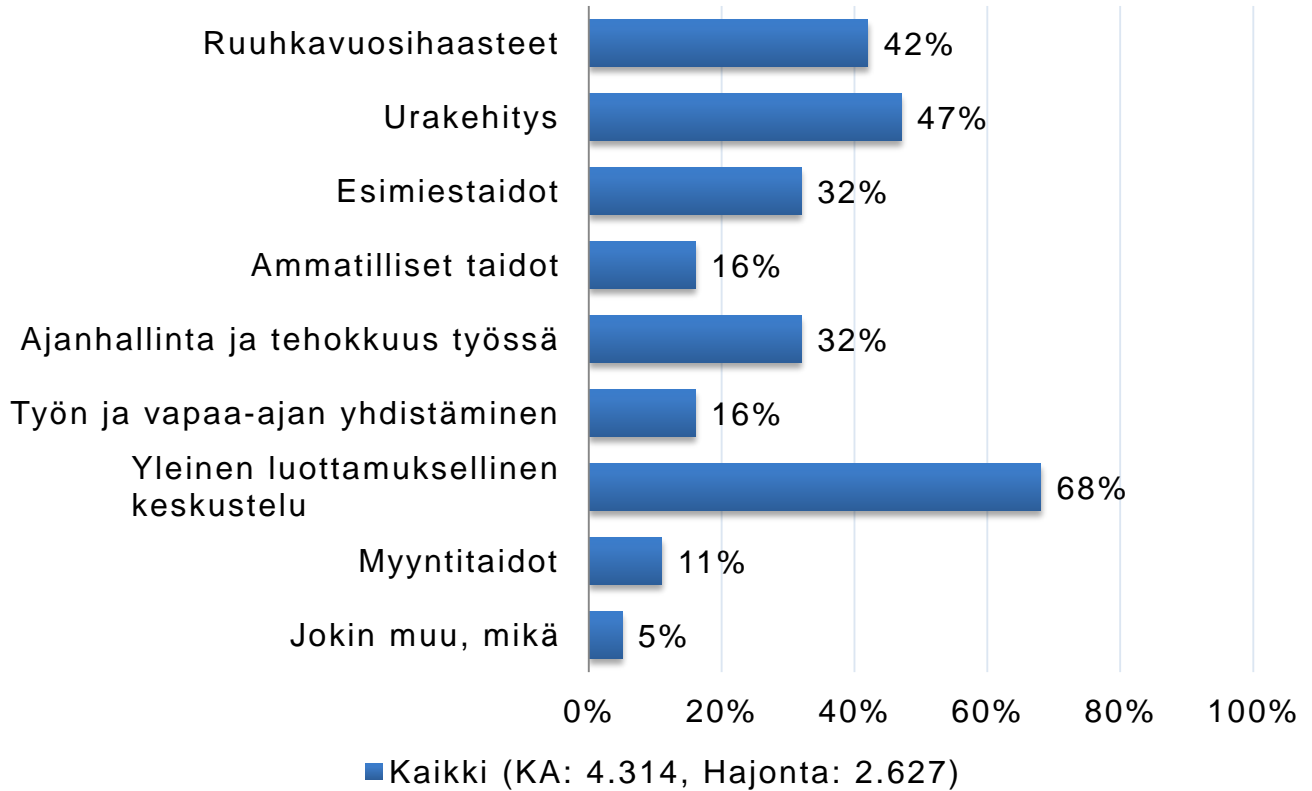
Projektin hyödyllisyys toimistolle



Projektin hyödyllisyys itselle

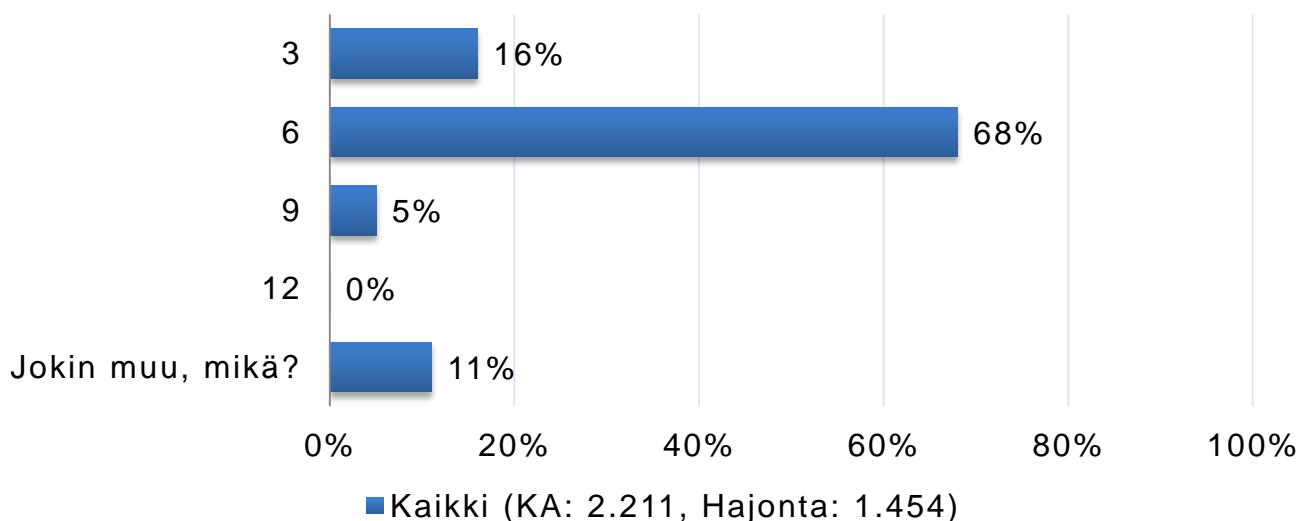


2. Mentorointitapaamiset ovat olleet hyödyllisiä erityisesti seuraavien aihepiirien osalta (valitse enintään kolme)



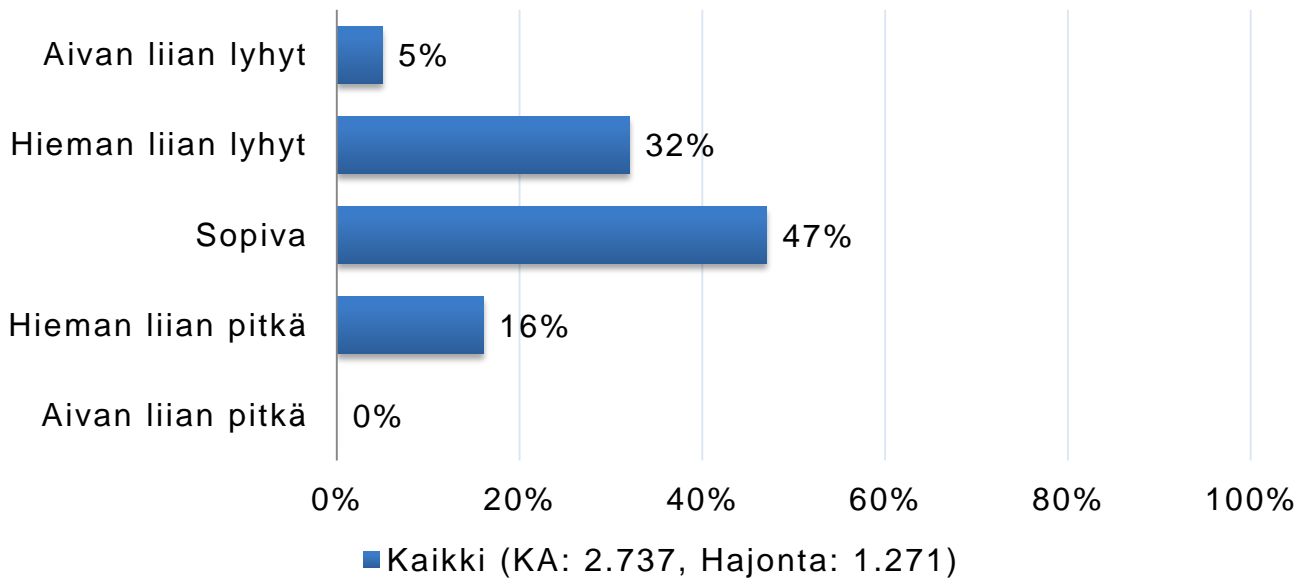
Jokin muu, mikä: tutustuminen toiseen ihmiseen

3. Mentorointitapaamisia oli pilotin aikana kuusi. Mikä olisi mielestäsi ollut sopiva tapaamisten määrä?

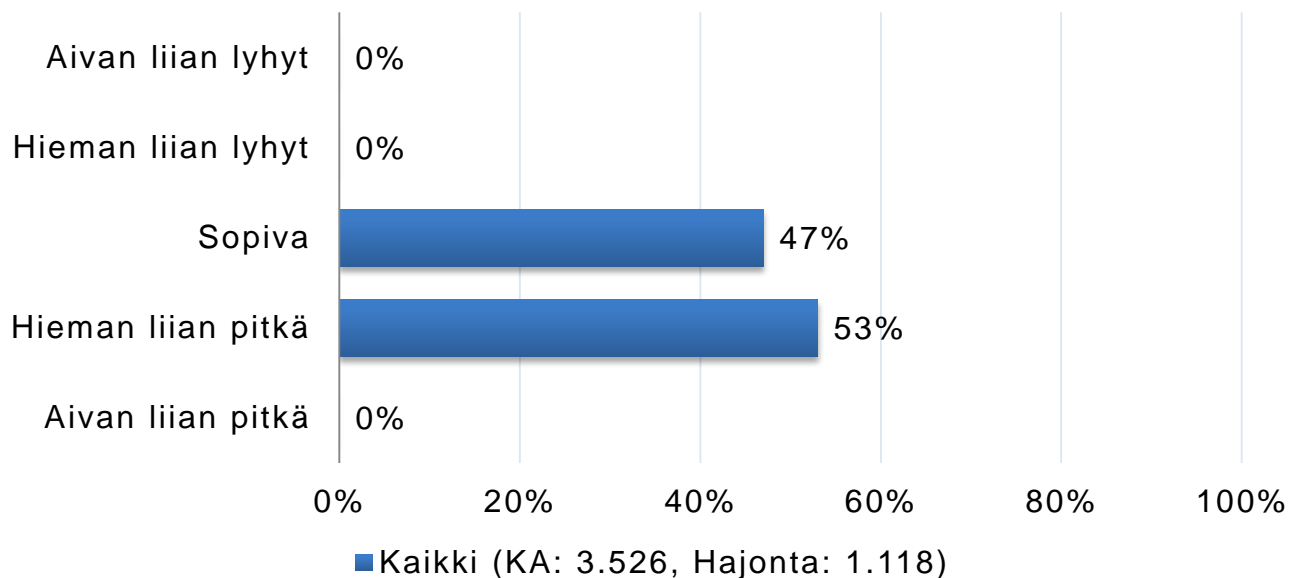


Jokin muu, mikä: 4, 5

4. Mentorointikauden kesto oli pilotin aikana 5 kuukautta. Tämä aika oli mielestäsi...



5. Mentorointitapaamisiin oli pilotin aikana varattu kaksi tuntia aikaa. Tämä aika oli mielestäsi...



Lisähuomioita

todellisuudessa aikaa meni n. 1H/kerta, mikä oli mielestäni täysin riittävästi

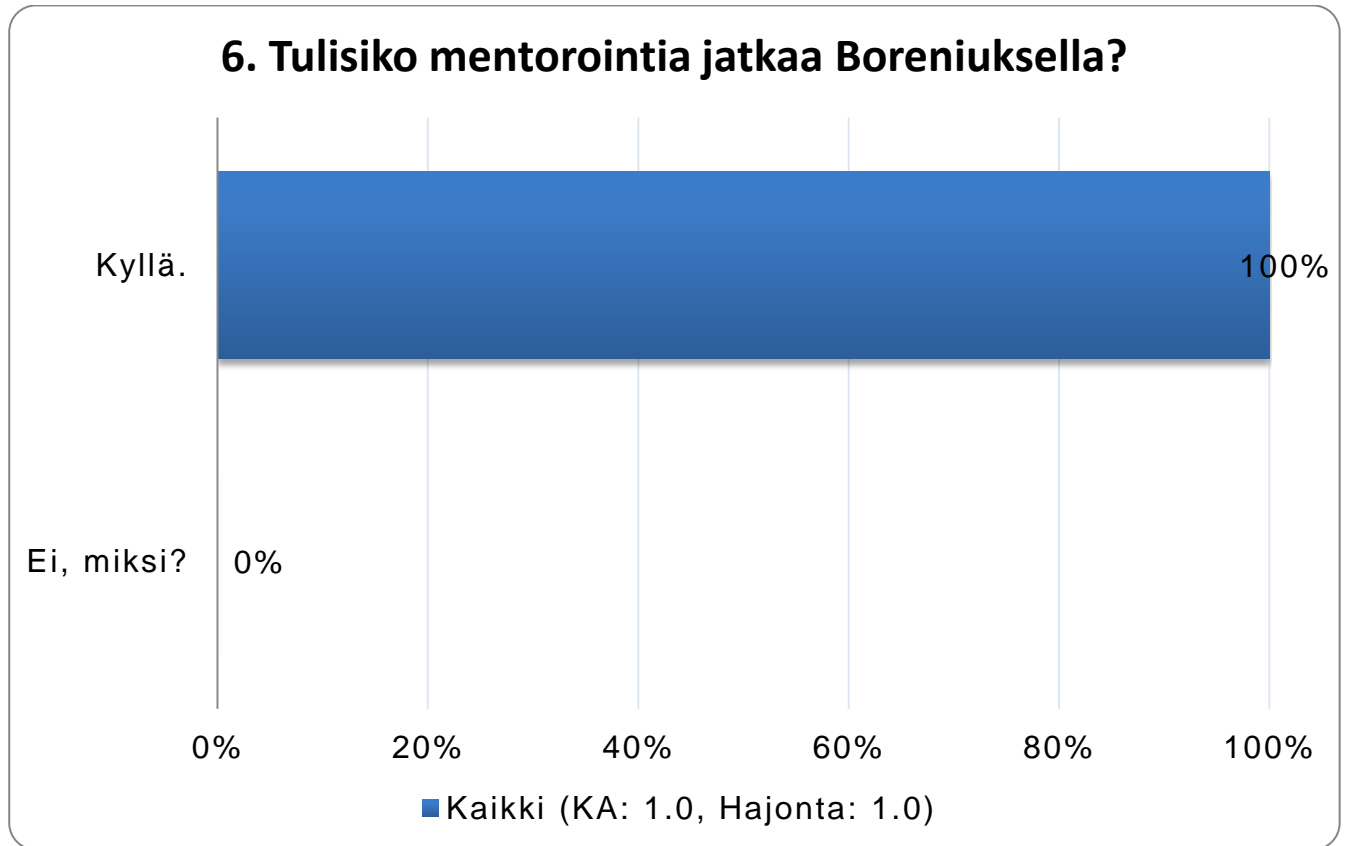
1-1,5 h tuntui riittävä kerraksi mainiosti

Aikaa pitäisi olla vuosi ja kertaluonteiset sessiot voisivat olla tunnin pituisia, jotta niihin on mahdollisuus venyä kiireessä. Kaksi tuntia kerralla ei onnistu millään, jos vähääkään työkiireitä.

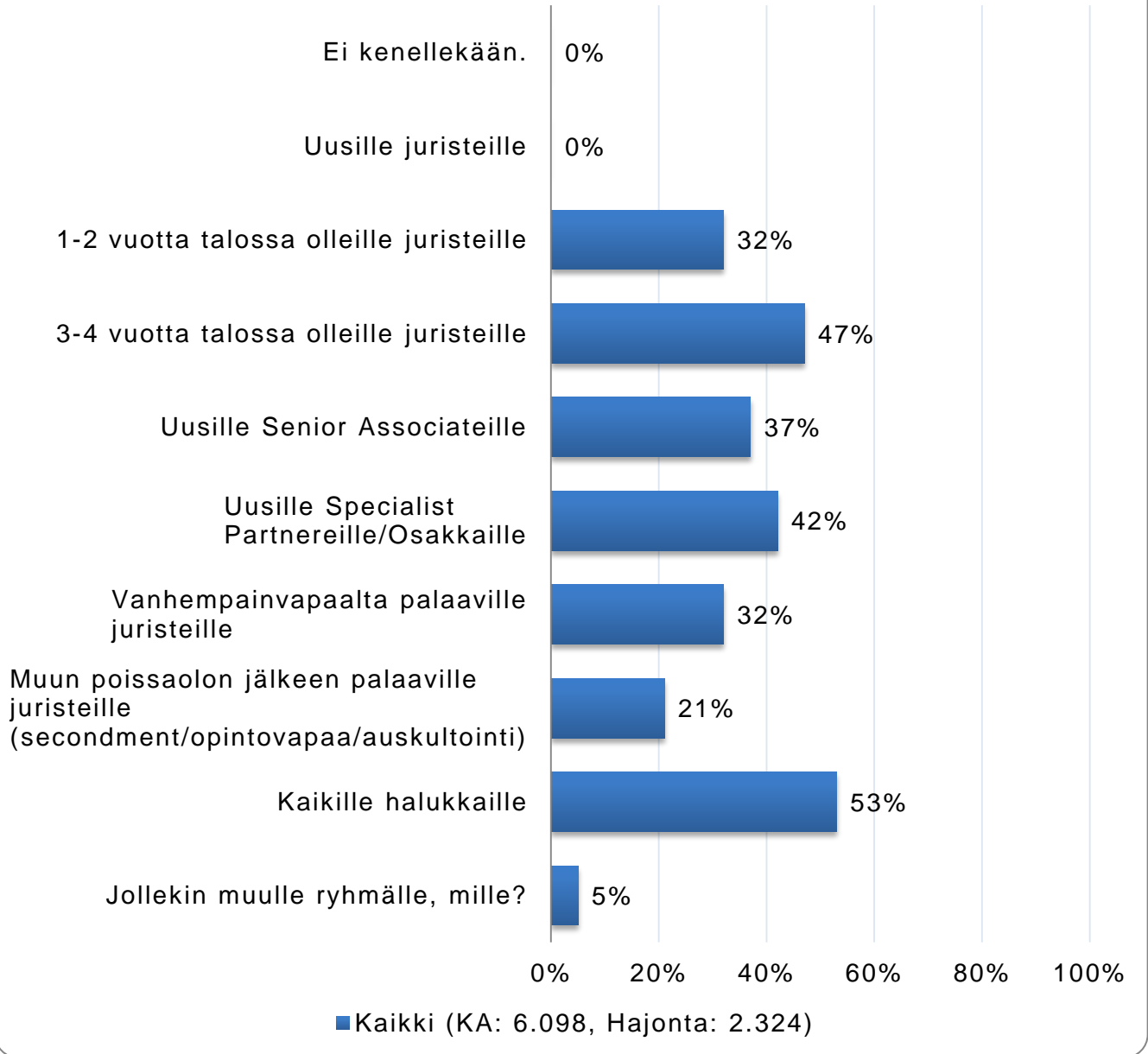
Jos tavataan "liian" usein, jutun aiheet alkavat kiertää kehää

OSA 4 Mentoroinnin jatko

Osion tarkoituksena on selvittää, miten mentorointi tulisi toteuttaa, mikäli sitä jatketaan Boreniuksella.

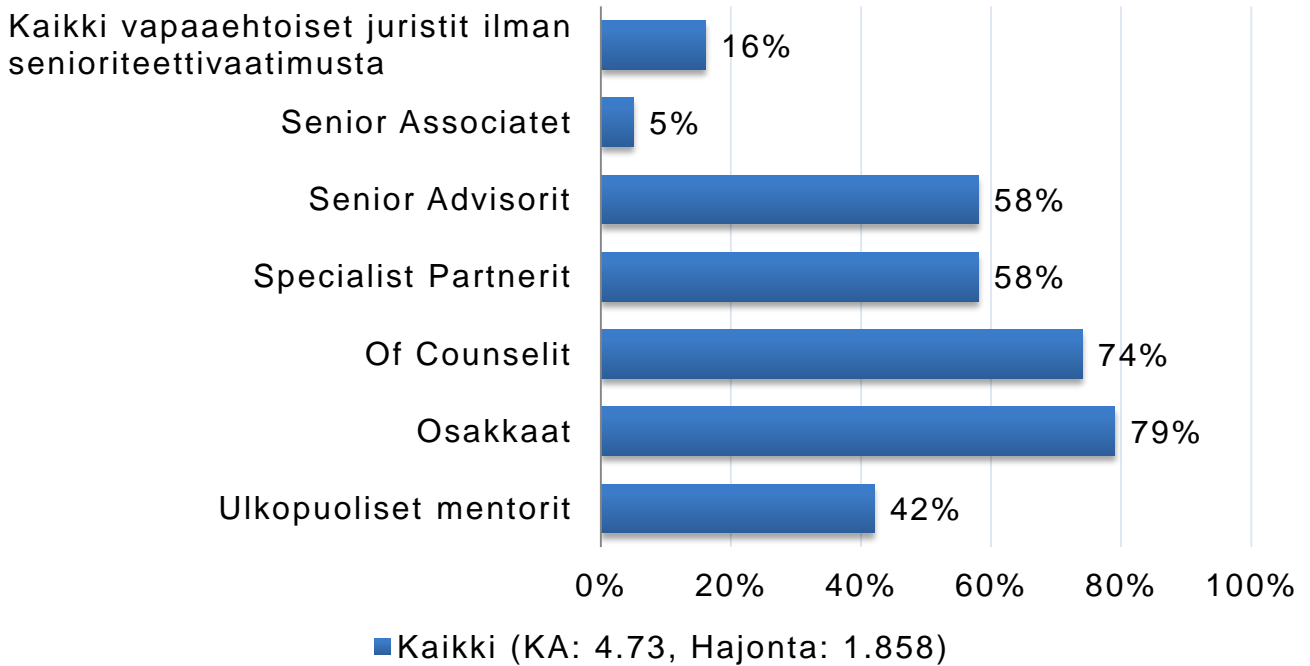


7. Keille mentorointia tulisi ensisijaisesti tarjota? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)



Jollekin muulle ryhmälle, mille? - Uusille osakkaille

8. Ketkä sopisivat mentoreiksi? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)



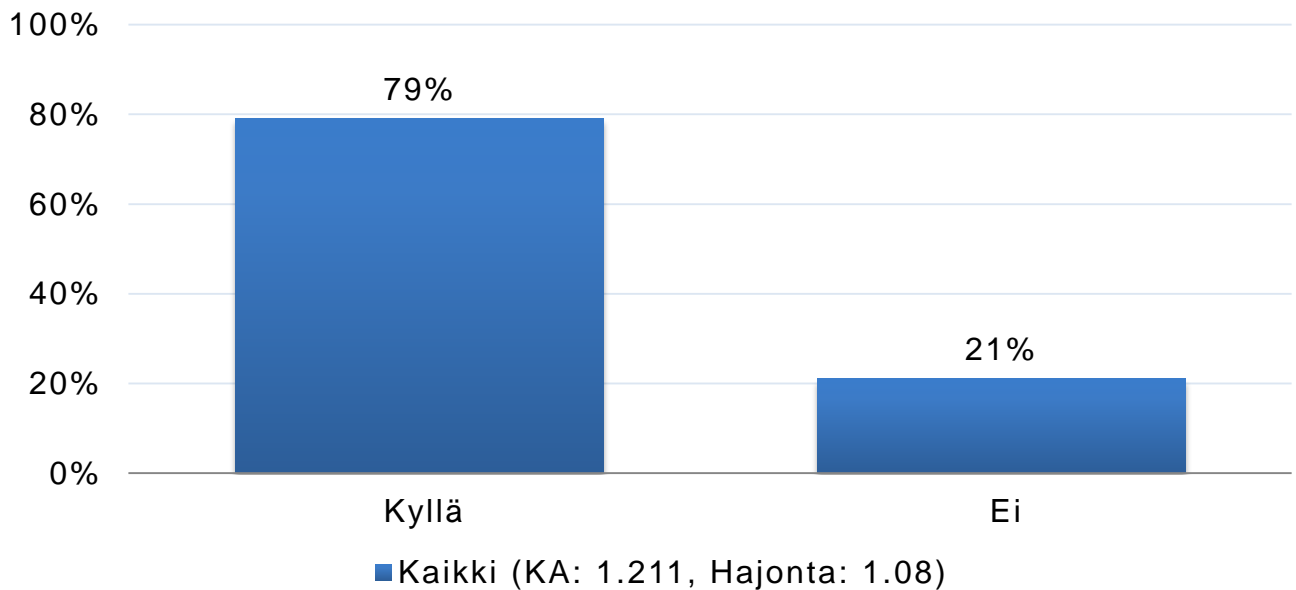
9. Miten mentorointiparit tulisi mielestäsi muodostaa? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)



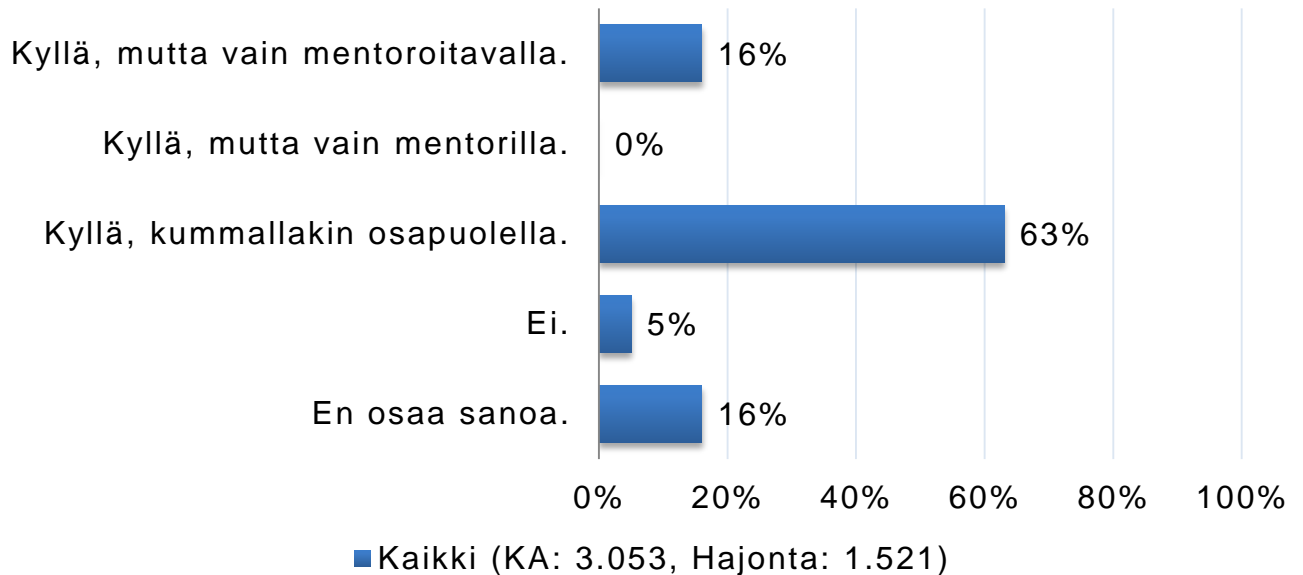
Muuten, miten?

- mentoritettava voisi esittää mielipiteensä parista HR:n ehdottamasta mentorista ja HR valitsee sitten

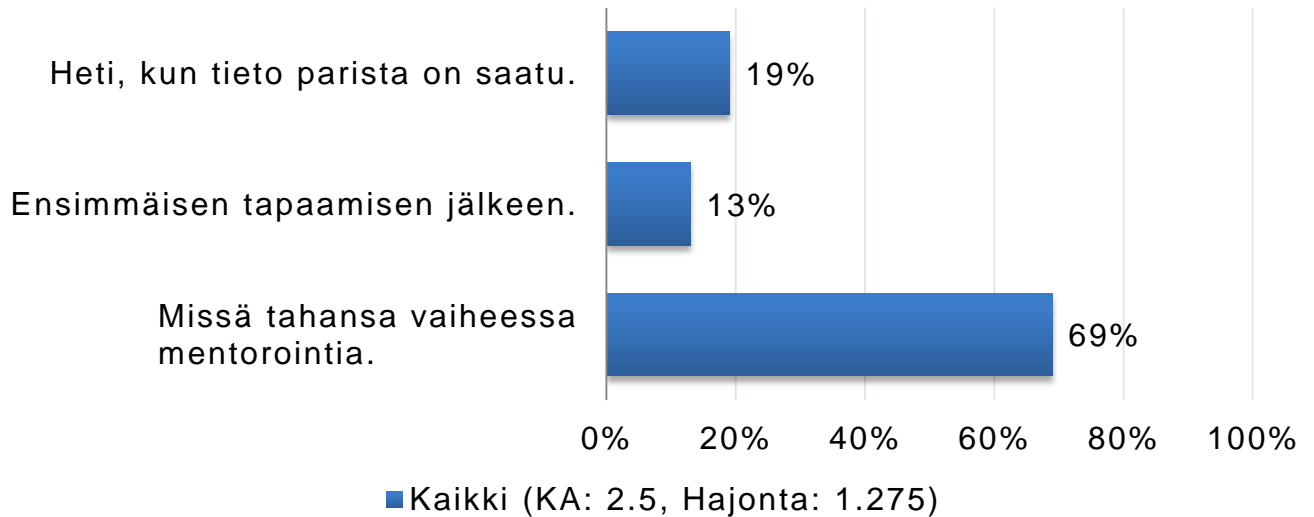
10. Tulisiko mentorien käydä toimiston ulkopuolinen mentorointivalmennus?



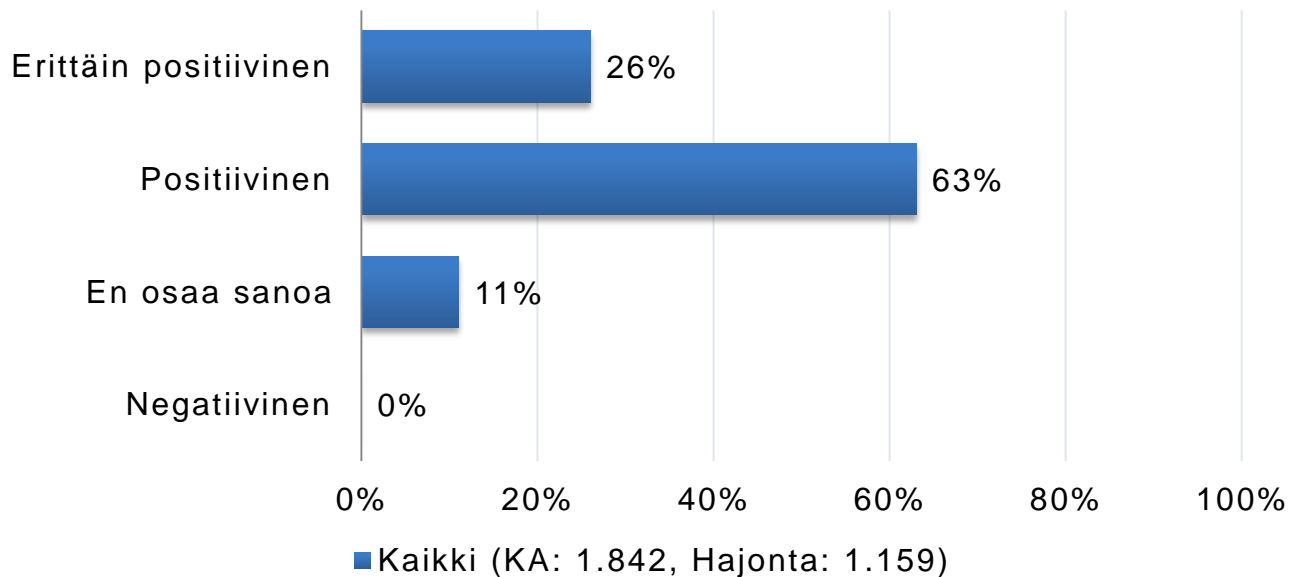
11.1. Tulisiko olla mahdollisuus vaihtaa mentoriparia?



11.2. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, missä vaiheessa tulisi olla mahdollisuus vaihtaa mentoriparia?



12. Millainen kokonaiskuva sinulle jäi mentorointiprojektista?



Lisähuomioita

selvä tarve on olemassa

Ruuhkavuosiasioissa mentorointi ei tuonut minulle mitään lisäarvoa. Naismentori (tai mies jolla oikeasti täysi vastuu omasta perheestä ja kokemusta haastavista perhetilanteista) olisi ehkä voinut olla tässä mielessä parempi.

Ruuhkavuosiasiat ovat sen verran yleisiä, että myös talon ulkopuolinen mentori voisi hyvin auttaa näissä kysymyksissä. Talon ulkopuolelta voisi myös löytää enemmän naismentoreita. Mentorointiohjelmassa voisi minusta olla halukkaille tarjolla myös talon ulkopuolisia mentoreita, tai HR voisi ainakin auttaa sellaisen etsimisessä, jos joku tuntee sellaiselle tarvetta.

Mentorointi voi kaivata erilaisissa uran vaiheissa. Itse olen sitä mieltä, että ihan juuri valmistuneilla junioreilla se menee paljolti hukkaan, kun perustyön opetteleminenkin on kesken. Enemmän siitä hyöttyä myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi myös ulkopuolisesta mentoroinnista voisi olla apua, koska ihmisillä on erilaisia suuntautumisvaihtoehtoja ja ambitiesiä. Keskinäinen kemia on tärkeää, joten vaihtomahdollisuus pitäisi sallia kertaalleen.

Omalta osalta taisi jäädä projekti vähän vajaaksi tuon vanhempainvapaan vuoksi.

Parien muodostamisen tulisi tehdä huolellisesti ja osapuolia kuullen niin, että tarvetta vaihtoon ei ole.

mentorointivalmennus voi olla myös kootusti toimistolla järjestettävä.

OSA 5 Avoimet kysymykset

13. Mistä olet itse hyötynyt eniten mentoroinnissa?

- Oma ajattelu
- Tutustuin uuteen ihmiseen
- Ajatusten sparraaminen kokeneemman kanssa.
- Avartaa omaa näkemystä nuorten haasteista
- Vapaa ajatustenvaihto; toisen kokemuksen kuuleminen; aikaa itsetutkiskelulle
- Osaa paremmin hahmottaa aiheita/teemoja josta hyvä keskustella nuorempien kanssa
- Uravaihtoehtojen (Boreniuksen sisäiset urapolut) läpikäynti ja ajattelu uudesta näkökulmasta
- Yleinen keskustelu - arjessa siihen jää liian vähän aikaa.
- Olisin kaivannut koko uraa koskevaa näkemystä ja tukea talon ulkopuoliselta mentorilta. Toisaalta oli arvokasta kuulla Boreniuksen eri käytännöistä ja toimintatavoista lisää.
- Ihmisten haastaminen, luonnetyyppien arviointi

14. Mitä olisit jättänyt pois?

- Pitkähköt ryhmätyöskentelyt
- EOS
- Ehkä yhteisseminaari ohjelmat olisi voinut olla vähän kiteytetympiä
- Orjallisen listan seuraamisen; sellaiset keskustelut jotka eivät kuuluneet aihepiiriin vaan kehityskeskusteluun (urakehitys, toimeksiantojen hoito, myynti- ja markkinointi)
- En mitään
- Tapaamiskertoja oli minusta pari liikaa, todellista lisäarvoa tuovaa keskustelua ei riittänyt ihan joka kerralle
- Olisiko projektin voinut toteuttaa muutamalla vähemmällä kokoontumisella(?)
- Ei tule mieleen
- Konsultin vetämää seminaariosuutta olisi voinut tiivistää/kohdentaa hieman (mutta tämä jäänee pois jatkossa kuitenkin).
- Tiukan aikataulun
- Tapaamisia oli liikaa, ensimmäiset kolme olisi riittänyt.
- Mentorointiseminaareja/yhteisiä tapaamisia oli liikaa/niiden kesto liian pitkä
- Yhteisten seminaariosioiden ajankäytön tehostaminen
- Yksi seminaari, joka oli hyvin yleisellä tasolla
- 6 kpl tapaamista parissa kuukaudessa oli liikaa.
- En osaa vastata kun en ymmärrä, että mistä pois? Jos kysytään sitä, että mitä olisin jättänyt tästä projektista pois, niin niitä juhlallisia yhteistilaisuuksia, jotka eivät oikein edistäneet asiaa.
- Ei poisjätettävää
- Kaksi viimeistä tapaamista voi mielestäni yhdistää yhdeksi tapaamiseksi.

15. Mitä olisit kaivannut lisää?

- EOS
- Lisää aikaa.
- Roolileikkejä ja harjoituksia
- Useampia tapaamisia
- Toivoisin, että mentoreita koulutettaisiin enemmän.

- Itse ruuhkavuosiongelmien tarkemaa ruotimista ja pallottelua - tähän tarkoitukseen olisin tarvinnut toisen tyyppisen mentorin, jolla olisi kokemusta saman kertaluokan ongelmista kuin minulla.
- Ei tule mieleen
- Tapaamisia ja itse asiaan pureutumista mentoroinnin aikana
- Emme oikeastaan paneutuneet ruuhkavuosiasiaan. Pitkälti koska en uskonut oikeasti siihen liittyvää lisätietämystä olevan saatavilla. Lisäopin saaminen siinä asiassa olisi vaatinut mentorilta ihan erityiskokemusta eri palvelujen käyttämisestä yms, sillä koen itse jo olevani aika osaava asiassa.
- En tältä osin kommentteja
- Aloitusseminaarissa ulkopuolinen mentori-mentoritava peri kertomassa, mikä heillä meni hyvin ja mitä virheitä he mahdollisesti tekivät: MITÄ VAADITAAN ONNISTUNEISIIN MENTOROINTITAPAAMISIIN?
- Käytännön esimerkkejä ja neuvoja
- En mitään.
- Koordinointia SP-johtajuuskoulutuksen kanssa (nyt aika raskas kevät niille jotka osallistuivat kumpaankin)
- Vaikea sanoa

16. Harkitsitko projektista vetäytymistä ja jos, niin miksi? (Veikö osallistuminen esimerkiksi liikaa aikaa, tai eikö projekti muuten vastannut odotuksiasi?)

- En
- En
- En
- En vaikka aikaa olikin hankala löytää
- En
- Yksi tapaamiskerta jäi toteutumatta, ei vain enää riittänyt puhuttavaa
- En harkinnut. Antoisaa oli.
- En
- Mentoroinnin kokonaisuikataulu oli niin lyhyt, että jätimme osan kerroista väliin työkiireiden takia.
- En harkinnut
- Ilmeisesti käytännössä tuli vetäydyttyä.
- Harkitsin, koska en ollut varma haluanko keskustella ao. aiheista muiden kuin itse valitsemieni henkilöiden kanssa työpaikalla.
- En
- En.
- Kyllä - en ollut varma olenko itse oikea taho
- En harkinnut. Oli suuri kunnia olla mukana.
- En, mutta tietystä vaiheesta kalenterissa ei yksinkertaisesti tuntunut riittävän tilaa.
- En harkinnut
- En harkinnut.

Muut kommentit:

- Voisi olla hyvä kehittää systeemiä siten, että menttorit tapaisivat projektin jälkeen ja pohtisivat yhdessä voitaisiinko toimistoa kehittää menttoroinnin myötä tulleista ideoista paljastamatta silti mitä keskinäisesti mentoroitavan kanssa on keskusteltu.
- Tässä ei arvioitu miten yksittäiset mentoroinnit sujuivat. Omalta osaltani kahdenlaisia kokemuksia. Yhdessä sessiossa päästiin paljon syvemmälle ja haastamalla mentoroitavaa myös ratkaisujen äärelle. Toisessa mentoroinnissa mentoroitava ei oikein halunnut heittäytyä prosessiin ja antaa itsestään, jolloin haastamiselle ei oikein ollut edellytyksiä/se ei tuottanut tuloksia.

Liite 4. Mentorointi Q&A -ohje

BORENIUKSEN MENTOROINTIOHJELMA

Seuravassa on koottu hieman lisätietoa Boreniuksen mentorointiohjelmasta Q&A-muodossa mentorointiohjelmaan osallistuvien käyttöön.

Mukana on myös vapaaehtoinen mentorointisessiorunko harjoitus pohjineen. Harjoitusten käyttöä tullaan ohjeistamaan tarkemmin mentorointiseminaareissa.

Lämpimästi tervetuloa mukaan Boreniuksen mentorointiohjelmaan!

Maria Carlsson, projektikoordinaattori
maria.carlsson@borenius.com

MENTOROINTI Q&A

1) Mitä mentorointi on?

Mentorointi on vuoropuhelumenetelmä, joka perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen.

Boreniuksen tapauksessa mentorointi tarkoittaa kahdenkeskistä sparraamista nuoremman ja seniorimman juristin välillä, jossa nuorempi (mentoroitava tai aktori) voi hyödyntää seniorimman (mentori) elämäkokemusta. Mentori toimii mentoroitavan tukijana ja ajatusten haastajana.

Mentorointi eli ole tiedon siirtoa mentorilta mentoroitavalle vaan tasavertainen keskusteluprosessi, jossa uuden oppiminen tapahtuu avartavien kysymysten, mentoroitavan reflektoinnin sekä asioiden yhteisen pallottelun avulla. Mentorointi hyödyttää myös mentoria. Se auttaa häntä ymmärtämään nuorempien juristien näkökulmia ja näiden kohtaamia haasteita.

2) Mistä on tarkoitus puhua mentorin/mentoroitavan kanssa?

Keskustelun aihepiiri tulee aina ensisijaisesti mentoroitavalta. Mikäli osapuolten mielestä on hyödyllistä, että prosessilla on enemmän rakennetta, liitemateriaalissa on ehdotus sessioiden yläotsikoiksi ja joitain työkaluja, mitä osapuolet halutessaan voivat hyödyntää.

3) Mistä Boreniuksen mentorointiohjelma koostuu?

Boreniuksen mentorointiohjelma on kevääseen 2012 jaksottuva pilottiohjelma, joka on osa toimiston ruuhkavuosioprojektihanketta. Siihen kuuluu mentoreiden valmennus ulkopuolisen valmentajan ohjauksessa, kolme yhteistä seminaaria joihin osallistuvat sekä mentorit että mentoroitavat, sekä kuusi henkilökohtaista mentorointisessiota á 1,5h mentorin ja mentoroitavan välillä.

4) Kuka mentorini on?

Mentoriparit kerrotaan osapuolille ensimmäisessä mentorointiseminaarissa.

Mentoriparit perustuvat HR:n valintaan, nojautuen pitkälti mm. siihen, että esimies-alaissuhteita ei saa olla, eikä mielellään muutenkaan yhdistelmiä, jotka toistuvat käytännön työssä.

Jokaisella mentorilla on kahdesta kolmeen mentoroitavaa, jotka pilottiprojektissa koostuvat ruuhkavuosityöryhmäläisistä.

5) Miten mentorointiohjelma liittyy ruuhkavuosioprojektiin?

Ruuhkavuosioprojektin tarkoitus on muuttaa toimiston käytäntöjä ja toimintaa niin, että ruuhkavuodet eivät estä mielekästä työskentelyä ja urakehitystä toimistolla.

Työryhmätasolla pohditaan rakenteellisia muutoksia toimiston toimintaan ajatuksena löytää toimintamalleja, jotka tukevat ruuhkavuosioprojektin päätavoitteen saavuttamista.

Mentorointiohjelman kautta pyritään siihen, että mentoroitavat saavat mentoreiltaan henkilökohtaista tukea omaan ruuhkavuosielämiseensä ja työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Lisäksi tarkoitus on testata työryhmän ehdottamia uusia ratkaisuja käytännössä ja pilotoida mentoroinnin käyttöä juristien kehitysmenetelmänä toimistolla.

6) Mitä mentorointiseminaareissa tapahtuu?

Mentorointiseminaarit pidetään 14.2, 21.3 sekä 8.5 Klaus K:ssa klo 9-12. Niissä on tarkoitus puhua yleisistä mentorointia koskevista aiheista, jotka ovat tärkeitä sekä mentoreille että mentoroitaville. Lisäksi on tarkoitus yhdessä pohtia ruuhkavuosityöryhmätyöskentelyn antia ja yhdessä miettiä, miten näitä asioita parhaiten laitetaan käytäntöön.

7) Missä ja milloin kahdenväliset mentorointisessiot pidetään?

Mentori ja mentoroitava sopivat keskenään siitä, milloin ja missä tapaavat. On tärkeää, että tapaamispaikka on sellainen, missä molemmat osapuolet

tuntevat olonsa mukavaksi, ja jossa ei ole häiriötekijöitä (puhelin, sähköposti). Mentorin tai mentoroitavan työhuone *ei* siis ole suositeltava tapaamispaikka. Sen sijaan esimerkiksi hiljainen ravintola tai kahvila, jossa osapuolet voivat jutella häiriöttä, voi olla sellainen. Kaikki kuusi tapaamista pitäisi olla pidettynä toukokuun loppuun mennessä.

8) Kuka saa tietoja siitä, mistä puhumme mentorini kanssa?

Ei kukaan, jollet anna sille nimenomaisen lupasi. Kaikki mentorin kanssa keskustellut asiat säilyvät luottamuksellisina osapuolten kesken. Mikäli keskusteluissa tulee eteen jokin asia, jonka esim. mentori haluaisi nostaa esille osana yleistä keskustelua seminaareissa, sinulta on aina ensin saatava sille suostumus.

9) Miten mentorointi korreloi urakehitykseni kanssa?

Ei varsinaisesti mitenkään. Ohjelmassa ei ole tarkoitus arvioida mentoroitavan työsuoritusta millään tavalla. Mentoroinnissa saadun itsetuntemuksen ja sparrauksen kautta ehkä kuitenkin tiedostat paremmin, mitä haluat urallasi, ja voit keskustella siitä oman esimiehesi kanssa.

10) Voinko höydyntää mentorisuhdetta myös jatkossa?

Ei - mentorointiohjelma on tietyn mittainen ohjelma, eli kevään 2012 jälkeen mentorointisuhde loppuu.

MENTOROINTISESSIOIDEN APURUNKO

HUOM! Allamainittua runkoa *ei* tarvitse noudattaa mentoroinnissa, jos hyviä keskusteluja syntyy mentorin ja mentoroitavan välillä muutenkin!

1. kerta: Tutustuminen ja odotukset

- Käydään läpi mentoroitavan ja mentorin odotuksia mentorointiprosessista ja sovitaan loput kevään tapaamiset

2. kerta: Mentoroitavan elämäntilanne ja ruuhkavuosihaasteet

- Tehdään yhdessä elämänpyörä-harjoitus (HARJOITUS: ELÄMÄNPYÖRÄ, [Liite 1](#)) ja pohditaan, mitä se kertoo mentoroitavan nykytilanteesta

3. kerta: Mentoroitavan arvot ja vahvuudet

- Pohditaan yhdessä mentoroitavan arvopohjaa ja vahvuuksia (HARJOITUS: ARVOT JA VAHVUUDET, [Liitteet 2 ja 3](#))

4. kerta: Mentoroitavan uratavoitteet ja elämänhallinnalliset tavoitteet

- Pohditaan yhdessä mentoroitavan uratavoitteita ja sitä, miten näitä voi yhdistää mentoroitavan yksityiselämän kanssa (HARJOITUS: TOIMINTASUUNNITELMA, [Liite 4](#))

5. kerta: Tilannearvio

- Pohditaan yhdessä, missä mennään tällä hetkellä mentoroitavan tavoitteiden osalta, ja miten mahdollisia esteitä voisi ratkoa

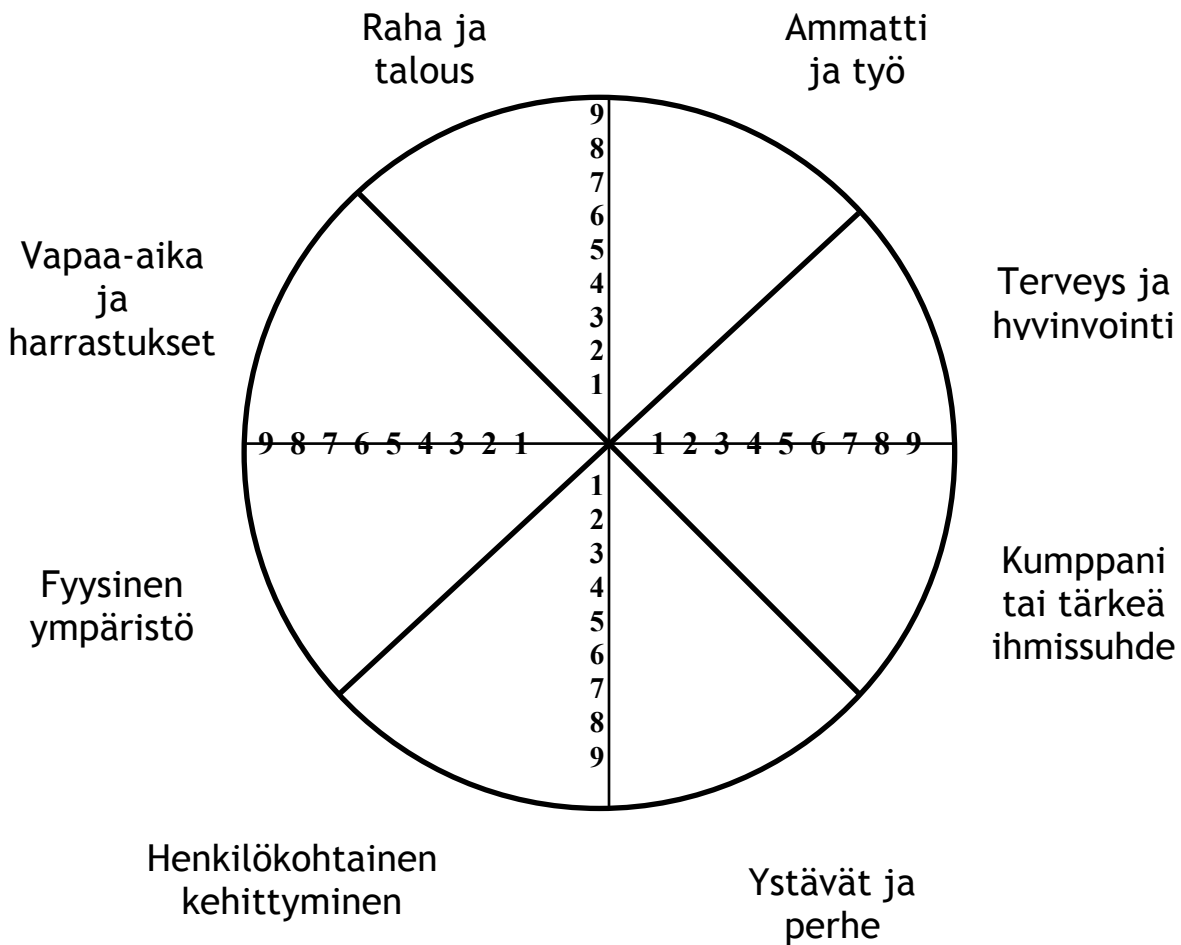
6. kerta: Palautekeskustelu

- Pohditaan yhdessä mentoroinnin sujumista ja odotusten toteutumista

Liite 1

Elämänpyörä

Kuinka tyytyväinen olet kuhunkin elämäalueeseen juuri nyt?



Liite 2

Arvot

Mikä on juuri sinulle tärkeää?

Listaa viisi tärkeintä arvoasi tähän:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Esimerkkejä arvoista:

AITOUS
RAKKAUS
TURVALLISUUS
VAPAUS
SEIKKAILU
RIIPPUMATTOMUUS
LUOTTAMUS
KUNNIOITUS
REHELLISYYS
PÄÄTTÄVÄISYYS
YSTÄVÄLLISYYS
VOIMA
UTELIAISUUS
ROHKEUS
HUUMORI
AVOIMUUS
SUVAITSEVAISUUS
INSPIRAATIO
KÄRSIVÄLLISYYS
ITSENÄISYYS
LUOVUUS
PÄÄTTÄVÄISYYS
ARVOVALTA

KASVU
MUUTOS
MENESTYS
KUNNIAHIMO
LÄHEISYYS
KUNNIA
INTOHIMO
SOPUSOINTU
MUKAVUUS
TERVEYS
HYVINVOINTI
HAUSKUUS
YHTEYDENTUNNE
VIISAUS
TASA-ARVO
ONNELLISUUS
SISÄINEN HARMONIA
KAUNEUS
LOJAALISUUS
ASiantuntevuus
VELVOLLISUUS
OIKEUDENMUKAISUUS

Liite 3

Vahvuudet

Listaa tähän viisi yleistä vahvuuttasi:

- 1.**
- 2.**
- 3.**
- 4.**
- 5.**

Listaa tähän viisi työhön liittyvää vahvuuttasi:

- 1.**
- 2.**
- 3.**
- 4.**
- 5.**

