



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Mentorointi osana yrittäjille suunnattuja koulutuksia

Merja Hulkko

Master opinnäytetyö
Liiketoiminnan uudistamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
2021



Tekijä(t) Merja Hulkko	
Suuntautuminen Asiakassuhteet ja myynti	
Opinnäytetyön nimi <i>Mentorointi osana yrittäjille suunnattuja koulutuksia</i>	Sivumäärä + liitesivumäärä 80 + 3
<p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia mentoreiden ja aktoreiden käsityksiä 1) mentoroinnin merkityksestä osana yrittäjille suunnattuja koulutuksia sekä 2) tekijöistä, jotka vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen. Lisäksi työn tarkoituksena oli tuottaa kehitysideoita siitä, miten yrittäjille suunnattujen tutkintojen yhteydessä toteutettavaa mentorointia tulisi kehittää. Kehittämis ehdotukset koostuvat osin haastateltavien näkemyksistä, osin tutkijan omista näkemyksistä</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena, kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja siinä käytettiin fenomenografista lähestymistapaa. Tutkimuksessa haastateltiin viittä mentoria sekä viittä aktoria, eli yhteensä kymmentä henkilöä, jotka ovat osallistuneet yrittäjien tutkintojen yhteydessä toteutettavaan mentorointiprosessiin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.</p> <p>Tutkimus osoitti, että yrittäjille suunnattujen opintojen yhteydessä toteutettava mentorointi voi saada, yksilöstä riippuen, erilaisia merkityksiä. Mentoroinnilla on onnistuessaan merkitystä opiskelijan yrittäjyysvalmiuksien ja liiketoiminnan kehittymiseen, opiskelijan henkilökohtaisen kasvuun ja oppimiseen, opintojen edistämiseen sekä sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen tarjoajana. Mentorointi voi epäonnistuessaan saada kuitenkin myös kielteisen merkityksen, jos esim. aktorilla itsellään ei ole riittävää sisäistä motivaatiota ja halua sitoutua mentorointiin, tai mentoroinnille ei määritellä tarkoituksenmukaisia tavoitteita. Mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat haastateltavien käsitysten mukaan; sopivan mentorointiparin valinta, mentoroinnin tavoitteiden asettaminen, osapuolten välisen vuorovaikutuksen laatu, prosessin ohjaus sekä ns. estäjät, eli negatiivisesti mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät.</p> <p>Tutkimushenkilöiden käsitysten mukaan yrittäjien tutkintojen yhteydessä toteutettavaa mentorointia tulisi kehittää esim. perehdyttämällä aktori mentoroinnin periaatteisiin ennen mentoroinnin aloittamista; kiinnittämällä paremmin huomiota mentoriparin valintaan; lisäämällä koulutusta sekä mentoreille, että aktoreille; lisäämällä yhteistyötä mentoreiden ja oppilaitosten välillä; sekä varmistamalla, että prosessin ohjaussuunnitelma (aikatauluineen ja käytänteineen) on selvillä kaikilla osapuolilla, ennen mentorointiprosessin aloittamista. Em. kehittämistoimenpiteiden lisäksi tutkimushenkilöt pitivät tärkeänä sitä, että mentoroinnin rooli osana tutkintoja myös kirkastetaan ja sanoitetaan siten, että kaikkien osapuolten käsitys siitä on yhteinen. Lisäksi toivottiin, että mentoroinnin arvostusta pyritään lisäämään.</p>	
Asiasanat Mentorointi, Yritysmenorointi, Yrittäjät, Yrittäjien koulutus	

Lyhenteet.....	iii
1 Johdanto.....	1
2 Työn tavoitteet.....	4
2.1 Odotetut tulokset.....	4
2.2 Tutkimuskysymykset.....	5
2.3 Työn rajausta.....	6
3 Mentorointi.....	8
3.1 Mitä mentorointi on?.....	11
3.2 Mentori.....	13
3.3 Mentoroitava.....	16
3.4 Mentorointiprosessi.....	18
3.5 Mentoroinnin tutkimus ja sitä käsittelevä kirjallisuus.....	20
4 Yritysmentorointi.....	27
4.1 Yrittäjien mentoroinnin sisältö ja tavoitteet.....	29
4.2 Yritysmentoroinnin vaikuttavuus.....	33
4.3 Asiakkuuksien kehittäminen keskeisenä osana yrittäjän johtamisosaamista.....	35
5 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat.....	39
5.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön ominaispiirteet ja -prosessi.....	39
5.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet.....	41
5.3 Fenomenografia tutkimusotteena.....	42
6 Fenomenografisen tutkimuksen toteutus käytännössä.....	46
6.1 Haastattelut.....	47
6.2 Aineiston analyysi.....	47
7 Fenomenografisen tutkimuksen tulokset.....	51
7.1 Mentoroinnin merkitys yrittäjien opinnoissa.....	51
7.1.1 Merkitys yrittäjyyteen.....	51
7.1.2 Merkitys kasvun, oppimisen ja oivaltamisen välineenä.....	53
7.1.3 Merkitys opintojen osana.....	54
7.1.4 Merkitys sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen tarjoajana.....	56
7.1.5 Kielteinen merkitys.....	58
7.2 Mentoroinnin vaikuttavuuteen ja onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	59
7.2.1 Match; Sopivan mentoriparin valinta.....	59
7.2.2 Oikeat tavoitteet: Olennaisten kehityskohteiden tunnistaminen.....	61
7.2.3 Vuorovaikutus.....	62
7.2.4 Prosessinohjaus aktorin lähtökohdista.....	63
7.2.5. Negatiiviset tekijät / Estäjät.....	65

7.3	Aineistosta tulkittujen tulosten yhteenveto	66
7.4	Mentoroinnin kehittämistoimenpiteet	70
8	Johtopäätökset ja pohdinta	73
8.1	Työn toteutuksen sekä tavoitteiden toteutumisen arviointi	75
8.2	Menetelmien, uskottavuuden ja luotettavuuden arviointi	76
8.3	Oman oppimisen arviointi	78
8.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta	79
	Lähteet	81
	Liitteet	1
	Liite 1. Sähköpostiyhteydenotto Mentorille	1
	Liite 2. Haastattelukysymykset mentoreille	2
	Liite 3. Haastattelukysymykset aktoreille	3

Lyhenteet

YAT yrittäjän ammattitutkinto

YJET yritysjohtamisen ammattitutkinto

SLBMC Service Logic Business Model Canvas

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on syntynyt henkilökohtaisesta kiinnostuksestani yrittäjyyden kehittämistä ja pk-yritysten mentorointia kohtaan. Mentoroinnin suosio on kasvanut ja sen käyttäminen ohjausmuotona on yleistynyt viime vuosina merkittävästi. Mentorointia hyödynnetään hyvin laajasti erilaisissa yhteyksissä sekä käyttökohteissa ja sitä toteuttavat hyvin erilaiset tahot. Siksi myös mentoroinnin yhteydessä käsiteltäviä teemoja on monenlaisia ja ne nousevat hyvin erilaisista tarpeista (Kanniainen & Nylund, 2017.) Toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti kiihtyvään tahtiin, yksilön menestyminen ja yritysten hengissä pysyminen riippuvat yhä useammin yksilön pyrkimyksestä jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä yksilöiden ja yritysten kyvystä sopeutua muutokseen. Oppimisen taidot, vastuu omasta oppimisesta, kokemuksesta oppiminen, tiedon jakaminen ja yhdessä oppiminen, ovatkin nykypäivän avaintaitoja. Mentorointi on menetelmä, jossa yhdistyvät kaikki nämä oppimisen menetelmät (Lillia, 2000, 9.) Yrittäjä on itse yksin vastuussa oman osaamisensa ja oman yrityksensä kehittämisestä, yrityksen kilpailukyvyyn varmistamisesta sekä liiketoiminnan kasvattamisesta. Yrittäjien mentorointi onkin onnistuessaan erinomainen tuki ammatillisessa kasvussa, johtamisosaamisen kartuttamisessa sekä liiketoiminnan konkreettisissa haasteissa, kuten esim. asiakasymmärryksen lisäämisessä, asiakassuhteiden johtamisessa sekä myynnin kehittämisessä. Tästä syystä moniin yrittäjille suunnattuihin opintoihin, esim. yrittäjän ammattitutkintoon sekä yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoon kuuluu kiinteänä osana, opintojen ohella etenevä mentorointiprosessi.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia mentoreiden ja aktoreiden käsityksiä 1) mentoroinnin merkityksestä osana yrittäjille suunnattuja (YAT- sekä YJET-) koulutuksia sekä 2) tekijöistä, jotka vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen. Lisäksi työn tarkoituksena oli tuottaa kehitysideoita siitä, miten yrittäjille suunnattujen tutkintojen yhteydessä toteutettavaa mentorointia tulisi kehittää. Kehittämisehdotukset pohjautuvat osin haastateltavien näkemyksiin, osin omiin näkemyksiini mentoroinnin kehittämisen tarpeista. Tutkimuksen aihe liittyy siis työelämän kehittämiseen ja se on rajattu käsittämään nimenomaa yrittäjille suunnattujen tutkintojen; yrittäjän ammattitutkinnon sekä yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon ohessa toteutettavaa mentorointia. Em. tutkintoihin tähtäävää koulutusta järjestetään useissa eri ammattioppilaitoksissa ympäri Suomea. Tutkintojen sisältöä ja vaatimuksia kuvataan tarkemmin luvussa 4.

Ristikangas, Ristikangas ja Alatalon (2014, 30) mukaan, mentorin ja aktorin keskinäinen vuorovaikutus on itseään vahvistava järjestelmä. Siinä molempien toiminta ja

käyttäytyminen vaikuttavat toisen käyttäytymiseen, joka puolestaan vaikuttaa koko prosessiin ja sen tehokkuuteen. Prosessin tehokkuudella ja onnistumisella on puolestaan vahva vaikutus tuloksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo, 2014, 30). Jotta mentorointisuhde voisi muodostua pitkäkestoiseksi, on sen tulosten oltava molemmille osapuolille positiivisia. Mentorointi on onnistuessaan kahden osapuolen välinen oppimissuhde, jossa molemmat voivat oppia uutta, saada uusia näkemyksiä ja kasvaa. Se voi parhaimmillaan olla myös kahden ihmisen välinen hedelmällinen kumppanuussuhde, joka perustuu luottamukseen ja joka luo synergiaa kahden ihmisen välille (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 30-31). Tässä opinnäytetyössä pyritään siis tutkimaan mentoroinnin osapuolten käsityksiä tämän kumppanuussuhteen merkityksestä, sekä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen.

Aihe kiinnostaa minua erityisesti myös siksi, että olen itse toiminut päätoimisena yrittäjänä n. 15 vuotta ja työskennellyt pk-yrityksentässä viimeiset 20 vuotta. Olen myös itse henkilökohtaisesti ollut aktorin roolissa kolmessa erilaisessa mentorointiprosessissa sekä toiminut vertaismentorina muutamalle yrittäjäkollegalleni. Yrittäjien mentorointi on kiinnostanut minua ilmiönä jo hyvin pitkään, sillä pidän sitä onnistuessaan erinomaisena henkilökohtaisen- sekä ammatillisen kasvun välineenä ja tuloksellisena metodina ammattiosaamisen kartuttamisessa. Toisaalta olen myös nähnyt ja kokenut tilanteita, joissa mentorointi ei ole toiminut ja onnistunut siten, kuin alun perin oli tarkoitus, eivätkä sille asetetut tavoitteet toteutuneet. Koska mentorointi on vakiintunut käytäntö em. yrittäjille suunnattujen tutkintojen yhteydessä, pidän tärkeänä, että sitä myös jatkuvasti tutkitaan ja kehitetään. On tärkeää tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen, jotta tiedetään mitä toimenpiteitä mentorointiprosessien kehittäminen vaatii ja mihin tekijöihin prosessissa tulee kiinnittää huomiota mentoroinnin vaikuttavuuden takaamiseksi. Vaikka mentorointia menetelmänä onkin tutkittu melko paljon, on yrittäjien mentorointi toistaiseksi suhteellisen tutkimaton aihe Suomessa.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen kehittämistutkimus, johon aineisto on kerätty empiirisesti, haastattelemalla YAT- sekä YJET-koulutuksiin liittyviin mentorointiprosesseihin osallistuneita yrittäjiä ja mentoreita. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja koska tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia haastateltavien arkiajattelua ja jäsentää heidän arkipäivän käsityksiään ilmiöstä, on tutkimusmenetelmäksi valittu fenomenografinen tutkimussuuntaus (Häkkinen 1996, 5). Aineiston analyysi ja sen raportointi on tehty fenomenografista analyysimenetelmää soveltaen. Raportin rakenne on muodostettu yhdistelemällä fenomenografisen raportin rakennemalli Haaga-Helian opinnäytetyön rakennemalliin.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu siten, että luvussa kaksi käydään läpi työn tavoitteet, odotetut tulokset, tutkimuskysymykset sekä työn rajaus. Luku kolme käsittelee mentoroinnin teoriaa ja siinä esitellään mentoroinnin keskeisiä teemoja, kuten mentoroinnin osapuolia, tyylejä sekä prosessia. Luvun lopuksi käydään läpi mentorointia käsittelevää kirjallisuutta sekä opinnäytetöitä. Neljännessä luvussa käsitellään yritysmentorointia, sen toteuttamista, tavoitteita ja vaikuttavuutta, sekä nostetaan erityiseen tarkasteluun asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen yrittäjille suunnatussa koulutuksessa ja siihen liittyvässä mentoroinnissa. Luvussa viisi esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita sekä työssä käytettyä fenomenografisen lähestymistavan pääperiaatteita. Luvussa kuusi käsitellään fenomenografisen tutkimuksen prosessia, aineiston keruuta sekä analyysiä käytännössä. Luvussa seitsemän esitellään ja arvioidaan tutkimustuloksia sekä tarkastellaan ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä. Viimeinen luku 8, käsittää johtopäätökset, pohdinnan sekä arvioinnit työn tavoitteiden toteutumisesta, työn luotettavuudesta, omasta oppimisestani sekä jatkotutkimuksen tarpeista ja mahdollisuuksista.

2 Työn tavoitteet

Yrittäjien mentorointia, on sen suosiosta huolimatta, tutkittu hämmästyttävän vähän. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli siis tutkia mentoreiden ja aktoreiden käsityksiä 1) mentoroinnin merkityksestä osana yrittäjille suunnattuja koulutuksia sekä 2) tekijöistä, jotka vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen. Lisäksi työn tarkoituksena oli tuottaa kehitysideoita siitä, miten yrittäjille suunnattujen tutkintojen yhteydessä toteutettavaa mentorointia tulisi kehittää. Kehittämisehdotukset koostuvat osin haastateltavien näkemyksistä, osin omista näkemyksistäni.

2.1 Odotetut tulokset

Omien kokemusteni, sekä lukemani kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta olen siinä käsityksessä, että mentorointi tarjoaa pk-yrittäjille hyvin monipuolista ja parhaimmillaan vahvaakin tukea yritystoiminnan käytännön pyörittämiseen ja kehittämiseen. Monet yrittäjät kokevat olevansa sekä konkreettisesti, että henkisesti hyvin yksin. Etenkin yksinyrittäjät työskentelevät hyvin paljon aivan itsekseen ja heiltä puuttuvat kokonaan työkaverit sekä yhtiökumppanit, joiden kanssa keskustella, vaihtaa mielipiteitä tai vaikkapa valmistella myynnin ja/tai asiakkuuksien kehittämissuunnitelmia. Yrittäjäjärjestöt järjestävät toimintaa koetun yksinäisyyden ehkäisemiseksi, mutta toiminta on usein rinnastettavissa vapaa-ajantoimintaan ja se koostuukin esim. liikuntakerhoista, koulutuksista tai illanvietoista. Tämänkaltaisen toiminnan puitteissa ei tule juurikaan keskusteltua työhön liittyvistä ongelmista tai ratkaisua vaativista pulmista. Työkavereiden tai yhtiökumppaneiden puuttuessa monilta yrittäjiltä puuttuu luottamuksellinen ihmissuhde, jonka puitteissa keskustella ja sparrailla yritykseen liittyviä asioita. Mentori voi parhaimmillaan toimia yrittäjälle työkaverin, ystävän, luottokumppanin ja alan ammattilaisen / kollegan rooleissa, jolloin suhde saattaa muodostua yrittäjälle todella merkitykselliseksi. Tällaisissa tilanteissa mentori tarjoaa aktorin käyttöön omaa asiantuntemustaan ja substanssiosaamistaan, toimii kuuntelijana ja peilinä yrittäjän omille ajatuksille sekä tarjoaa seuraa ja sosiaalista tukea. Mentori saattaa usein myös jakaa omia verkostojaan yrittäjän käyttöön. Yleensä kuitenkin, tämänkaltaisen onnistuneen mentorisuhteen edellytyksenä on, että aktori / yrittäjä pystyy löytämään itselleen juuri omiin tarkoituksiinsa sopivan mentorin. Mentorisuhteen onnistumiseen vaikuttavatkin paitsi mentorin ja aktorin kommunikaatiotyylien yhteensopivuus (dialogin löytyminen), riittävän keskinäisen luottamuksen saavuttaminen sekä se, että mentorin edustama osaaminen vastaa aktorin ongelmia ja kehityskohteita.

Henkilökohtaisesti tapaamani mentorit ovat usein kertoneet, että heidän motivaationsa mentorina toimimiseen perustuu siihen, että myös mentorit saavat työstään hyvin paljon

sekä tiedollista, henkistä, että sosiaalista pääomaa. Yrittäjän ammatilliseen kasvuun, liiketoimintaan ja sen johtamiseen sekä kehittämiseen liittyvät keskustelut antavat myös mentoreille uutta osaamista ja uusia ideoita, sekä laajentavat ajattelua. On mielenkiintoista kuulla ja seurata, miten muissa yrityksissä ratkotaan liiketoimintaan, myyntiin ja asiakkuuksiin liittyviä haasteita, ja minkälaisia oivalluksia yrityksissä syntyy kehittämistyön yhteydessä. On myös palkitsevaa nähdä, kuinka omalla osaamisellaan voi tukea ja auttaa kollegaa tai esim. nuorempaa tai tuoreempaa yrittäjää. Tämänkaltaisia kokemuksia on luettavissa monista opinnäytetöistä ja kirjoista. Mentoreiden näkökulmasta mentorointiprosessin onnistumisen edellytyksiä ovat kuitenkin aktorin riittävä sitoutuneisuus, riittävän luottamuksen saavuttaminen sekä kommunikaatiotyylien yhteensopivuus i. ”yhteisen sävelen” ja riittävän keskinäisen ymmärryksen löytyminen.

Mentorisuhteen edellytyksiä ja käytännön toteutusta suunniteltaessa, olisikin tärkeää tiedostaa, minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, kun esim. mentorointipareja ja -muotoa valitaan, mentorointiprosessia suunnitellaan ja osapuolten yhteistyön ja vuorovaikutuksen edellytyksiä kehitetään. Olen itse myös sitä mieltä, että mentoreiden kouluttautumista / kouluttamista olisi hyvä kehittää. Toivonkin, että opinnäytetyöni osaltaan myös laajentaa kuvaa siitä, mitä (minkälaista osaamista ja ominaisuuksia) aktorit mentoreilta odottavat ja minkälaisista ominaisuuksista he tuntuvat eniten hyötyvän. Toisaalta on myös tärkeää kuulla mentoreiden omia käsityksiä siitä, minkälaista osaamista heidän mukaansa mentorilta odotetaan ja mistä mentori itse eniten hyötyy. Clutterbuckin (2014) mukaan tällaisia taitoja ovat esim.: itsetuntemus, vuorovaikutus, suhteellisuudentaju, kiinnostus toisen kehittymisestä, päämäärätietoisuus, käyttäytymisen ymmärrys, käsitteellistäminen, liiketoimintaosaaminen, sitoutuminen toisen oppimiseen ja suhdeosaaminen. Keskeistä näissä osaamisissa onkin ymmärrys ihmisestä ja hänen oppimisestaan, ihmissuhdetaidot, asiaosaaminen sekä oppimisen tunnistaminen (Clutterbruck 2014).

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaa lähestytään vastaaviin tutkimuskysymyksiin:

TK1: Minkälaisia käsityksiä mentoreilla ja aktoreilla on yrittäjien mentoroinnin merkityksestä? (Esim. Mitä mentoroinnilla tavoitellaan? Mitä mentorointi yrittäjille merkitsee opintojen yhteydessä?)

TK2: Minkälaisia käsityksiä mentoreilla ja aktoreilla on tekijöistä, jotka mentoroinnissa (prosessissa ja mentoriparin yhteistyössä) vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja mentoroinnin vaikuttavuuteen?

TK3: Minkälaisia käsityksiä mentoreilla ja aktoreilla on yrittäjäopintoihin liittyvän mentoroinnin kehittämisen tarpeesta?

2.3 Työn rajaus

Käsitykseni on, että mentorointi on erityisen hyödyllistä yrityksen perustamisen ja liiketoiminnan käynnistämisen yhteydessä sekä muissa erityisissä muutostilanteissa. Tällaisia tilanteita voivat olla esim. erilaiset asiakassuhteisiin ja myyntiin liittyvät kehitysprojektit, tai esim. sukupolvenvaihdos- tai yrityksen omistajanvaihdostilanteet. Tällaisissa muutostilanteissa myös yrittäjän oman osaamisen vaatimus korostuu. Yrittäjämentorointi onkin mentoroinnin muoto, jossa kokeneempi yrittäjä toimii mentorina aloittelevalle tai muuten apua tarvitsevalle yrittäjälle em. kaltaisissa tilanteissa. Tällainen yrittäjämentorointi mahdollistaa yksilön kehittymisen ja sen tukemisen yksilöllisesti sopivana ajankohtana (Riikonen 2004, 44) Em. muutostilanteissa monet yrittäjät myös hakeutuvat koulutuksiin, joista saavat osaamista ja tukea muutostilanteiden johtamiseen ja niistä selviämiseen. Tällaisia koulutuksia ovat mm. yrittäjän ammattitutkinto sekä yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Yrittäjäkoulutuksia järjestetään hyvin monissa oppilaitoksissa ympäri suomea ja ne voidaan suorittaa pääsääntöisesti oppisopimuskoulutuksina, jolloin yrittäjä voi työskennellä koko koulutuksen ajan omassa yrityksessään. Koulutuksiin liittyy kiinteänä osana myös mentorointi, joka kulkee varsinaisen opetuksen rinnalla, koko tutkintoon johtavan koulutuksen ajan. Omien kokemusteni perusteella uskon, että koulutusten yhteydessä toteutettujen mentorointiprosessien tarkastelu on helpompaa myös siitä syystä, että ne ovat ajallisesti selkeästi rajoitettuja ja niiden struktuuri määräytyy tutkintotavoitteiden mukaan. Koska tämä opinnäytetyö kuuluu osaksi asiakassuhteiden ja myynnin suuntautumisopintojani, tarkastelen erityisesti asiakkuuksien teemaa myös yrittäjien opinnoissa sekä siihen liittyvässä mentoroinnissa.

Kuten aiemmin mainitsin, olen myös itse suorittanut em. tutkinnot ja läpikäynyt niitä myötäilevät mentorointiprosessit. Koska koulutuksiin liittyvä mentorointi on itselleni tuttu, helposti lähestyttävä ja helposti rajattava mentoroinnin muoto, rajaan opinnäytetyöni koskemaan juuri em. tutkintoihin sidottuja mentorointisuhteita. Olen myös sitä mieltä, että yrittäjyyden edistäminen sekä elinikäisen oppimisen tukeminen, ovat erittäin tärkeitä teemoja ja kehittämisen kohteita tämän päivän yhteiskunnassamme. Yrittäjien mentorointi on erinomainen menetelmä tukea yrittäjää hänen yritystoiminnassaan sekä ammatillisessa kehittämisessään. Yrittäjien mentoroinnin kehittämällä saattaa siis olla myös yhteiskunnallisia vaikutuksia elinkeinotoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Vaikka ryhmämentorointi on myös yrittäjäkoulutuksissa jonkin verran käytetty mentoroinnin muoto, en kuitenkaan käsittele sitä omassa opinnäytetyössäni. Ryhmämentorointi poikkeaa parimentoroinnista merkittävästi etenkin siitä syystä, että ryhmässä on käytettävissä kaikkien työskentelyyn osallistuvien ryhmäläisten osaamis- ja kokemuspääoma. Oman kokemukseni mukaan, ryhmämentoroinnissa yrittäjät hyötyvät merkittävästi toistensa osaamisesta ja kokemuksista, eikä mentoroinnin onnistuminen ole kiinni pelkästään mentorin ja aktorin välisestä vuorovaikutuksesta ja heidän osaamispääomastaan. Ryhmämentorointi voi toimia erinomaisena vertaismentoroinnin muotona ja se saattaa olla aktorille todella antoisaa ja hyödyllistä, vaikka mentori itse ei omien ominaisuuksiensa osalta sopisi lainkaan mentorin rooliin. Ryhmämentoroinnissa mentorin rooli on myös hyvin erilainen, kuin parimentoroinnissa, sillä siinä korostuvat erityisesti mentorin fasilitointiosaaminen ja ryhmänohjaustaidot. Koska tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia nimenomaa mentorin ja aktorin ominaisuuksia ja heidän keskinäistä vuorovaikutustaan, rajaan ryhmämentoroinnin tarkastelun ulkopuolelle ja keskitän tutkimukseni yksinomaa parimentorointiin.

3 Mentorointi

Mentorointi on ilmiönä hyvin vanha ja sen juurien katsotaan ylettyvän todella kauas. Ensimmäiseksi mentorointia kuvaavana kertomuksena pidetäänkin Kreikan mytologiasta peräisin oleva tarinaa sotapäällikkö Odysseuksesta, jonka pojan kasvatuksesta ja ohjaamisesta Mentor vastasi Odysseuksen sotaretkien aikana. (Ristikangas ym. 2020, 33.) Organisaatioissa tapahtuva mentorointi on lähtöisin vanhasta oppipoikajärjestelmästä, jossa työn tekeminen ja sisältö opeteltiin vanhan mestarin opetuksessa. Taitojen kehittyminen ja säilyminen varmistettiin jo keskiajalla siten, että nuoret pojat lähetettiin oppimaan ammattitaitoja kokeneiden kultaseppien, kauppiaiden ja lakimiesten yms. luo. (Juusela 2006, 4.) Perinteisesti mentorointi kuvataankin toiminnaksi, jossa vanhempi, kokeneempi mentori, ohjaa ja opastaa nuorempaa, kokemattomampaa aktoria.

Nykymuotoinen mentorointi pohjautuu Yhdysvalloissa 1970-luvulla alkaneisiin mentorointiohjelmiin, jotka keskittyivät urasuunnittelun tukemiseen. Alkuperäinen yhdysvaltalainen suuntaus perustui usein myös sponsorisuhteisiin, jossa mentoroitava oli mentorinsa ”suojatti”. 1980-luvulla Euroopassa kehitettiin mentorointimalli, joka keskittyi enemmän myös mentoroitavan kehittymiseen ja kahdensuuntaiseen oppimiseen. Siinä kyse on enemmän oppimisprosessista, jossa mentori tukee aktoria itsetuntemuksen ja oman viisauden kehittämisessä sekä parempien päätösten tekemisessä. Eurooppalaisesta suuntauksesta on kehittynyt nykyisin paljon käytetty valmentava mentorointi, joka perustuu kahdensuuntaiseen, luottamukselliseen ja tasaveroiseen yhteistyösuhteeseen (Ristikangas ym. 2020, 275)

Kuten jo johdannossa on todettu, mentoroinniksi kutsutaan tarkoitukseltaan, toteutukseltaan ja sisällöltään hyvinkin erilaista toimintaa. Mentorointi-käsitteen merkitys onkin vielä paikoin epäselvä ja moniselitteinen, ja sitä käytetään hyvin monenlaisista erilaisista kahdenkeskeisistä vuorovaikutussuhteista. Siihen voidaan helposti sekoittaa myös esim. työnohjaus, neuvonta, valmennus, konsultointi, tutorointi, opinto-ohjaus tai henkilökohtainen opetus (Leskelä, 2007, 157.) Nykyinen mentorointi muistuttaakin läheisesti myös työskentelytavoiltaan työnohjausta ja coachingia etenkin juuri siitä syystä, että se perustuu mentorin ja aktorin väliseen kiinteään vuorovaikutukseen. Mentoroinnissa, toisin kuin coachingissa tai työnohjauksessa, mentori kuitenkin hyödyntää omaa substanssiosaamistaan ja voi usein jopa antaa suoria neuvoja aktorille. Mentorista muodostuukin usein aktorille luotettu neuvonantaja, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä kokonaisvaltaisesti (Kupias, 2019). Mentorointi myös usein perustuu mentorin vapaaehtoiseen haluun auttaa, eikä siitä useinkaan

makseta kovinkaan suurta rahallista korvausta. Tärkeää on myös huomata, että vaikka sekä mentorointi, että coaching lähtevät liikkeelle ohjattavan tarpeista, ne myös eroavat toisistaan etenkin siinä suhteessa, että esim. perinteisessä mentoroinnissa hyödynnetään huomattavasti enemmän mentorin substanssiosaamista (liiketoimintaosaamista) sekä verkostoja, kun taas coaching painottuu enemmän ohjattavan oman oivalluksen ja ajattelun kehittämiseen ja laajentamiseen. Lisäksi suurin ero on tietysti se, että mentorointia harjoittavat esim. kokeneet yrittäjät, esimiehet tai työntekijät kollegoilleen tai alaisilleen, kun taas ammatticoach tai työnohjaaja ovat valmentamisen ja ohjaamisen ammattilaisia, eivätkä edusta ammattitautaltaan välttämättä lainkaan samaa alaa kuin ohjattava (Kupias, 2019.)

Talukko 1. Kahdenkeskeiset ohjaustyyliyt ja niiden erot (mukaillen, Ristikangas ym., 2020, 23)

Näkökulma	Tutorointi	Mentorointi	Coaching
Etäisyys arjesta	Tutor on lähellä tutoroitavaa, arjessa läsnä- tukee ja opastaa perustyön tekemisessä ja toimintatapojen juurruttamisessa.	Kauempaan mentoroitavan arjesta. Hän on ajattelukyvykkyyden laajentaja ja pystyy myös hyödyntämään omaa kokemustaan mentoroitavan tukena	Coach on 100 %sti coachattavan ajattelun rinnallakulkija. Kauimpana coachattavan arjesta ja keskittyy kysymyksillään coachattavan potentiaalihin vapauttamiseen.
Fokus	Tutorilla on osaamista. Hän tietää ja tuntee. Hän analysoi miten asiat ovat. Hänellä on myös osaamista, jonka tutoroitavan olisi hyvä tietää.	Molemmat ovat aktiivisia ja opettavat toinen toisiaan ajattelemaan ja suuntaamaan omaa toimintaansa.	Coachingissa fokus on täysin coachattavassa, eikä siis lainkaan coachissa. Huippucoach ohjautuu aina coachattavan agendasta.
Ydinkysymykset	Mitä minulla on sellaista, jota Sinä tarvitset juuri nyt onnistuaksesi? Miten minä voin tukea sinua?	Miten me yhdessä onnistumme, jotta tavoitteet saavutetaan? Miten voisimme oppia toisiltamme?	Mistä sinä haluat tänään puhua? Minkä asian käsittelystä olisi sinulle hyötyä?
Tavoite	Samakaltaisen ajatuksen tai toimintamallin varmistaminen.	Totuttujen ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistaminen.	Ajattelun laadun kehittäminen.

Mentorointi, kuten muutkin ilmiöt, on kehittynyt aikojen saatossa ja muuttanut muotoaan. Kirjassaan Mentorointi 4.0, Kupias ja Salo (2014) kuvaavat mentoroinnin kehitystä ns. neljän mentorointisukupolven avulla. Ensimmäinen mentorointimuoto oli ns. tiedonsiirtomentorointi, jossa kokenut mentori ”siirtää” tietoaan kokemattomalle aktorille. Toista sukupolvea kirjoittajat kuvaavat ns. opastavaksi mentoroinniksi, jossa mentori opastaa ja neuvoa aktoria. Samalla mentori varmistaa, että aktori ymmärtää asiat oikein ja osaa soveltaa tietoja myös käytännössä. Kolmannella mentoroinnin sukupolvella

tarkoitetaan valmentavaa mentorointia, joka muistuttaa läheisesti työnohjausta ja coachingia. Valmentavassa mentoroinnissa mentori toimiikin enimmäkseen coachaten ja pidättäytyy suorasta neuvomisesta. Pääpaino on aktorin ajattelukyvyyn kehittämisessä ja omassa oivaltamisessa. Neljännen sukupolven mentoroinnissa aktori ja mentori ovat tasavertaisia keskustelijoita, jotka molemmat tuovat ideoitaan ja ajatuksiaan yhteiseen tarkasteluun. (Kupias & Salo, 2014.) Nykyisin mentoroinnissa voidaan hyödyntää kaikkia näitä mentoroinnin muotoja, aktorin tarpeiden ja lähtötilanteen mukaan. Kokenut mentori osaa sovittaa lähestymistapansa aktorin tarpeisiin ja kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi.

Taulukko 2. Mentoroinnin sukupolvet (mukailten, Kupias & Salo, 2014)

Mentoroinnin tulokulma	Mentorin rooli	Aktorin rooli
"Perinteinen" mentorointi; tiedonsiirto	Tarjoaa tietoa, omia näkemyksiään ja kokemuksiaan	Oppii kokeneemman mallista. Tiedon passiivinen vastaanottaja.
Mentori aktorin tukijana ja opastajana	Jakaa omaa kokemustaan oppimisen välineenä, opastaa ja tukee aktoria tämän omissa pohdintoissa.	Keskustelu pohjaa aktorin tavoitteisiin ja kysymyksiin. Oppiminen perustuu aktorin omiin oivalluksiin.
Mentori valmentajana, coachina ja sparraajana	Toimii aktorille peilinä ja kuuntelee häntä. Tukee aktorin omaa oppimisprosessia eikä pyri neuvomaan tai opastamaan.	Määrittelee omat tavoitteensa ja hakee niihin välineitä ja tukea. On hyvin aktiivinen ja aloitteellinen sekä kutsuu mentorin osaamisen esiin omien kysymystensä avulla.
Vertaismentorointi / käänteinen mentorointi	Mentori on vertainen aktorinsa / aktoreidensa kanssa. Keskustelu perustuu tasavertaiseen dialogiin.	Tasavertainen ja aktiivinen osallistuja. Ideointi, tiedon rakentelu ja ajattelu on yhteistä.

Aktorin tarpeista, valitusta lähestymistavasta ja tyylistä riippuen, mentoroinnissa voidaan käyttää hyvin erilaisia muotoja ja menetelmiä. Esim. mentoroinnin muoto (onko kyseessä parimentorointi, ryhmämentorointi, vertaismentorointi tai vaikkapa käänteismentorointi) vaikuttaa käytännön järjestelyihin ja mentoroinnin tapaan merkittävästi.

Tässä luvussa esitellään mentoroinnin teoriaa ja menetelmiä, sen muotoja sekä tarkastellaan mentoroinnin molempia osapuolia ja heidän rooliaan mentoroinnin onnistumisessa. Luvussa 3.4 käydään läpi tyypillisen mentorointiprosessin kulku ja lopuksi luvussa 3.5, käydään läpi aiheesta julkaistua kirjallisuutta ja opinnäytetöitä.

3.1 Mitä mentorointi on?

Mitä mentorointi sitten on? Käsitykset mentoroinnista ovat hyvin laajoja ja vaihtelevia. Osalle tutkijoista ja auktoriteeteista mentorointi tarkoittaa tiedon ja osaamisen siirtämistä vanhemmalta konkarilta nuoremmalle kokemattomalle kollegalleen, osalle se merkitsee enemmän kahden tasavertaisen henkilön vuorovaikutuksellista yhteistyösuhdetta. Esim. Alred, Garvey ja Smith (2000) määrittivät vuonna 2000 mentoroinnin prosessiksi, jossa taitavampi ja kokeneempi henkilö toimii roolimallina, tukee, rohkaisee, opettaa ja neuvoo vähemmän kokenutta ihmistä sekä toimii hänelle ystävänä. Päämääränä tässä prosessissa on mentoroitavan henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen. Heidän mukaansa mentorointi on vahvistava, jatkuva suhde, joka toimii molempien osapuolten parhaaksi (Alred, Garvey, & Smith, 2000, 4.) Juuselan (2000) mukaan mentorointi on prosessi, jossa mentoroitava ja mentori työskentelevät yhdessä tunnistaakseen aktorin ominaisuuksia sekä piileviä kykyjä, kehittääkseen ja jalostaakseen niitä (Juusela, Lillia & Rinne, 2000, 15). Heikinheimo ja Parpala (2014) määrittelevät mentoroinnin ammatillisen kehittymisen menetelmäksi, jossa keskeistä on kokemuksesta oppiminen. Siinä kokenut ammattilainen jakaa osaamistaan kehittymiskykyiselle ja -haluiselle henkilölle (Heikinheimo & Parpala, 2014, 8.) Kannianen ym. (2017) määrittelevät mentoroinnin mentorin ja aktorin väliseksi yhteistyösuhteeksi, jonka keskeisimpänä tavoitteena on edistää osaamista ja oppimista sekä tukea mentoroitavan ammatillista kasvua. Mentoroinnin sisällöt määräytyvät aktorin kiinnostuksen kohteiden, kysymysten ja tavoitteiden mukaan. Mentorointikeskustelujen tulee perustua avoimuuteen, sitoutumiseen sekä luottamukseen. Keskeisenä perustana mentoroinnissa toimii mentorin ja aktorin välinen vuorovaikutus. (Kannianen ym. 2017, 5.)

Mentoroinnissa on läsnä sekä näkyvää, että hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on meille vähitellen, kokemuksen kautta kertynyttä näkymätöntä tietoa. Näkyvä tieto taas on helposti välitettävää, esim. kirjallisten lähteiden välityksellä siirrettävää tietoa. Mentoroinnin aikana siirtyy näitä molempia tiedon muotoja, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Omasta hiljaisesta tiedostaan tietoinen mentori voi pyrkiä tarjoamaan omaa hiljaista tietoaan aktorille, ja näin edistää häntä tavoitteissaan. Hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta yhdistyy ajan kuluessa uusia monimutkaisia tietorakenteita ja taitoja, joita ammattilainen voi käyttää joustavasti erilaisissa tilanteissa ja työssään. Samalla aktorin ammatti-identiteetti vahvistuu ja hän omaksuu sekä oppii alan käytäntöjä tehokkaammin ja tietoisemmin. Myös aktorilla on hiljaista tietoa, jota hän voi siirtää vastavuoroisesti mentorille (Heikinheimo & Parpala, 2014, 27-29.) Mentorit usein kertovatkin, että he oppivat itsekin mentorointiprosessista paljon. Esim. vanhemmat yrittäjät saattavat oppia vaikkapa sosiaalisen median käyttöä tai digitaalisen markkinoinnin menetelmiä

nuoremmilta mentoroitaviltaan. Ylipäättään asioiden sparraaminen ja ajatustenvaihto toisen henkilön kanssa laajentaa ajattelua ja auttaa näkemään asioita uudesta näkökulmasta.

Mentoroinnin uusin suuntaus; valmentava mentorointi, haastaa mentoroinnin perinteisen käsityksen, jossa konkari siirtää omaa ajatteluaan ja osaamistaan nuoremmalle kollegalleen. Ristikangas ym. (2020, 11), kirjoittavatkin kirjassaan Valmentava Mentorointi, että viime aikoina työelämässä tapahtuneiden muutosten vuoksi tarvitaan uusia, muuttuneita rakenteita ja malleja, joissa korostuvat henkilöiden oma vastuu omasta oppimisesta ja erilaisten kokemusten yhdistämisestä. Yksilöiden kehittyminen ja oppiminen eivät tapahdu enää siten, että tietoa siirretään yksisuuntaisesti henkilöltä toiselle. On syntynyt tarve kehittää ja hyödyntää yhdessä oppimisen tapoja ja yhteistyötaitoja sekä valmentavaa toimintatapaa ja ajattelua. Lisäämällä valmentava ote mentorointiin, vahvistetaan sitoutumista ja motivaatiota sekä yhteisen työn ja tekemisen merkityksellisyyttä. Valmentavan mentoroinnin ydinviesti onkin se, että mentoroitavan tulee oppia ammentamaan omista kokemuksistaan. Hänen tulee pyrkiä refleктоimaan ja oppimaan. Tärkeää on siis kerryttää aktorin omaa viisautta, joka näkyy käytännössä kykyinä ratkaista olemassa olevia ongelmia. Valmentavan mentorin keskeiset tehtävät ovatkin kuunnella, kyseenalaistaa, antaa palautetta ja haastaa. Tavoitteena on, että mentoroitava oppii tunnistamaan oman vahvuutensa ja potentiaalinsa, sekä löytää itse keinoja kasvaa niin ihmisenä, kuin ammattilaisenaakin. Hyvä valmentava mentorointisuhde on tasavertainen ja luottamuksellinen yhteistyösuhde, jossa jaetaan kokemuksia ja opitaan yhdessä (Ristikangas ym. 2020, 17-19.)

Mitä enemmän mentoroinnissa käytetään valmentavaa otetta, sitä enemmän on tarkoitus, että mentoroitava ottaa itse vastuuta omasta oppimisestaan. Valmentavaa otetta käyttävät mentorit usein hyödyntävät työssään työkaluja, joita voidaan myös soveltaa coaching-työskentelyssä. Tehokas valmentava mentorisuhde edellyttää mentorilta myös erilaisten ohjaustyylien tunnistamista ja hallintaa. Yleisellä tasolla nämä valmentavan mentorin ohjaustyyli voidaan käsittää kahden erilaisen näkökulman avulla. Nämä ovat 1) Epäsuora vs. suora ohjaustyyli sekä 2) Ymmärtävä vs. haastava ohjaustyyli.

1. Suora vs. epäsuora ohjaustyyli:

Suorassa tyyllissä mentorilla on määräävä ote oppimisprosessin edistämässä ja sovitussa sisällössä pysymisessä. Hän voi ohjata aktoria kohti henkilökohtaista päämäärää tai tiettyä urapolkua, tarjoamalla aktorin ajattelun tueksi jatkuvasti erilaisia konteksteja.

Epäsuorassa tyyllissä mentorin rohkaisee aktoria tekemään omia johtopäätöksiään ja päättämään käsiteltävistä asioista itse. Mentorin pidättäytyy tietoisesti omien

ajatustensa jakamisesta ja pyrkii tukemaan aktorin omaa ajattelu- ja päätöksentekokyvyn kehitystä.

2. haastaminen vs. ymmärtäminen ohjaustyyleinä:

Haastavassa tyyliässä korostuvat aktorin toiminnan, olettamusten ja ajattelun haastaminen; Mentori haastaa aktoria rohkeasti oppimaan ja kokeilemaan omia rajojaan.

Ymmärtävässä tyyliässä painottuu mentorin empaattisuus, jonka avulla hän pyrkii mentoroitavan itsetuntemuksen ja rohkeuden kasvattamiseen sekä kyvykkyyden vahvistamiseen. (Ristikangas ym., 2020 ,51.)

3.2 Mentori

Mentori on henkilö, jonka taidot ja osaaminen perustuvat kokemuksen kautta syntyneeseen osaamispääomaan. Hän on usein arvostettu johtaja, kokenut yrittäjä tai asiantuntija, joka haluaa jakaa omaa osaamistaan kokemattomammalle aktorilleen ja on halukas tukemaan tätä myös henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehittämisessä (Jaakkola, 2008.) Suomen Yrittäjien julkaiseman Mentorointioppaan mukaan mentori on mentoroitavalle tukipilari, rohkaisija ja neuvonantaja, muttei kuitenkaan konsultti (Yrittäjät.fi). Käytännössä kuitenkin jokainen mentori on omanlaisensa yksilö, joka omaa ainutkertaisen kokoelman luonteenpiirteitä, ominaisuuksia, vahvuuksia, heikkouksia, osaamista, ammattitaitoja, vuorovaikutustaitoja, motivaatiotekijöitä, kokemuksia jne. Näin ollen myös jokainen mentorisuhde on erilainen. Mentorisuhteen onnistumiseen vaikuttaa mentorin ominaisuuksien lisäksi luonnollisesti myös aktorin asenne, kyvykkyydet ja ominaisuudet sekä yhteisen sävelen l. osapuolten vuorovaikutuksen onnistuminen ja laatu.

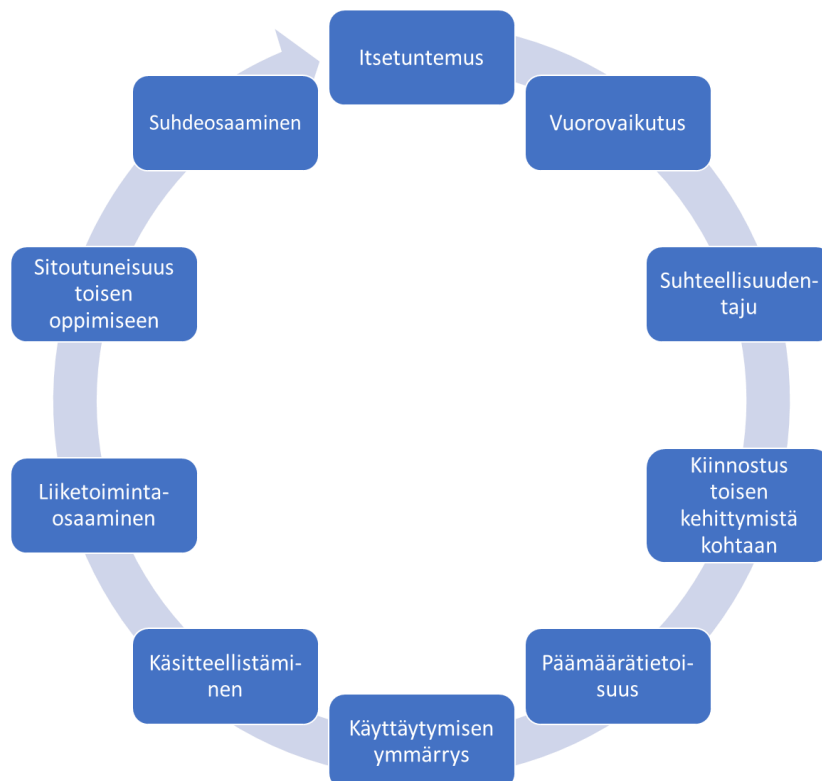
Julkaisussaan *Toimijuus Työssä Päivi Kupias* (2019, 120) listaa ydintaidot, jotka ohjaustyötä tekevilta coacheilta, työnohjaajilta, fasilitaattoreilta ja mentoreilta vaaditaan, jotta he pystyvät ohjaamaan ohjattaviaan auttamaan itse itseään. Nämä osaamisvaatimukset on kerätty haastatteleamalla kokeneita ohjaajia ja kartoittamalla heidän näkemyksiään. Keskeisimpiä ohjaajan taitoja ja osaamisalueita Kupiaksen mukaan ovat:

- ohjaajan itsetuntemus
- kiinnostus ja ohjattavien arvostava kohtaaminen
- turvallisen ohjaustilan rakentaminen
- läsnäolo ja kuuntelu
- kysyminen, ei neuvominen
- dialogitaidot, aito vuorovaikutus
- oppimisen edistäminen ja prosessin ohjaaminen
- työelämäntuntemus
- ryhmänohjaustaidot, sekä

➤ menetelmäosaaminen

Mielenkiintoista Kupiaksen johtopäätöksissä on se, että haastatellut ohjaajat nostivat ohjaajan tärkeimmäksi osaamisalueeksi itsetuntemuksen. Ohjaajan pitää pystyä tiedostamaan omat ajatuksensa, reagoititapansa ja vaikuttimensa ja hänen tulee olla riittävästi kosketuksissa omiin tunteisiinsa ja ajatuksiinsa, jotta hän kykenee tekemään tervettä ohjausta. Itsetuntemukseen kuuluu myös kyky reflektoida omaa toimintaa (Kupias, 2014, 120.)

Itsetuntemus nousee tärkeään rooliin myös Clutterbuckin (2014) listassa, jossa hän nimeää kymmenen mentorin tärkeää kompetenssia. Listassa on monia samoja osaamisalueita, kuin Kupiaksen vastaavassa, mutta Clutterbeck painottaa myös oman osaamisen tunnistamista, asiaosaamista, ymmärrystä ihmisestä yleensä, taitoa käsitteistää asioita sekä ihmissuhdetaitoja yleisemmällä tasolla.



Kuva 1. Mentorin kompetenssit (mukaillen, Clutterbuck, 2014.)

Osaava mentori omaa myös johtamisen ja mentorisuhteen kehittämisen taitoja, sekä tuntee ja osaa soveltaa coachingmenetelmiä. Hän pystyy myös soveltamaan mentorisopimusta tilanteen niin vaatiessa. Mentorin oma osaaminen lopulta osaltaan ohjaa mentoroinnin sisältöä, jolloin mentorin on myös pystyttävä tunnistamaan ja sanoittamaan omaa, kokemukseensa perustuvaa osaamista (Taylor & Crabb, 2016).

Koska mentorointi on yleensä sitovaa, vastuullista, aikaa vievää ja mentorit tekevät sitä usein vieläpä vapaaehtoisesti ja joskus jopa ilman rahallista korvausta, on selvää, että myös mentorit kokevat saavansa jotakin positiivista mentorointisuhteesta. Viimeaikaisten tutkimukset mentorointiohjelmista osoittavat, että mentoroinnin suurimmat edut mentoreille ovat:

- 1) Myös mentori *oppii kokemuksesta*: Mentori joutuu perustelemaan asioita ja kuuntelemaan erilaisia näkökulmia.
- 2) Mentorointi *mahdollistaa reflektoinnin*. Mentoroinnille varattu aika voi edustaa hektisessä arjessa tilaisuutta varata hetki pohdinnalle ja erilaiselle ajattelulle.
- 3) Mentori saattaa *kokea henkilökohtaista tyytyväisyyttä* siitä, että saa aikaan mentoroivassa henkilökohtaisen muutoksen. Toisen auttaminen on palkitsevaa ja saattaa antaa kipinän myös omaan urasuunnitteluun ja henkilökohtaisille tavoitteille. Mentori saattaa myös kokea palkitsevana, että organisaation arvot ja toimintatavat siirtyvät seuraavalle sukupolvelle.
- 4) Mentorointi voidaan kokea *älyllisenä haasteena*.
- 5) Mentorointi toimii usein *maineen parantajana*. Hyviä, osaavia mentoreita usein myös arvostetaan organisaatioissa.
- 6) Mentorointi *laajentaa perspektiiviä* ja mahdollistaa myös omien näkemysten ja johtamistyylin kyseenalaistamisen sekä saa näkemään asiat uudesta näkökulmasta.
- 7) Mentoroitava saattaa *edustaa* mentorille *uudenlaisten kokemusten resurssia*. Parhaimmillaan mentori pystyy näkemään asiat myös uudesta, mentoroitavan näkökulmasta, jolloin hänen oma ajattelunsa laajenee.
- 8) Mentorointi *laajentaa myös mentorin omaa tietämystä ja osaamista*. Toisen oppimiskokemuksen ohjaaminen antaa hyvän syyn kehittää myös mentorin omaa tietämystä. (Ristikangas ym. 2014, 69)

Mentorointi saattaa joillekin olla myös keino edistää yrittäjyyttä yleisemmällä tasolla. Tukemalla omalla panoksellaan yritysten ja yrittäjien kehittymistä, voi mentori sitä kautta kokea, että vaikuttaa myös yritysten toimintaedellytysten parantamiseen ja elinkeinoelämän edistämiseen.

3.3 Mentoroitava

Mentoroitavaa voidaan nimittää myös aktoriksi tai mentoreeksi (Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004,106). Aktori voi olla mentoroinnin sisällöstä riippuen kuka tahansa kehittymishaluinen henkilö (esim. maahanmuuttaja, opiskelija, uusi työntekijä, yritysjohtaja jne.), joka osallistuu mentorointiprosessiin. Tässä opinnäytetyössä aktorit ovat kuitenkin päätoimisia omistajayrittäjiä tai pk-yrityksen johtajia. Heidän työnsä kattaa yritystoiminnan kaikkien osa-alueiden johtamisen ja kehittämisen. Yrittäjien työssä tärkeimmät vastuualueet ovat 1) ihmisten / henkilöstön johtaminen, 2) strateginen johtaminen ja toiminnan kehittäminen, 3) muutoksen johtaminen, 4) talouden johtaminen, 5) asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtaminen, 6) myynnin johtaminen, 7) projektien ja verkostojen johtaminen sekä 8) prosessien (esim. tuotannon tai logistiikan) johtaminen. Em. vastuualueiden osaamisen lisäksi yrittäjältä vaaditaan vankkaa substanssiosaamista toimialasta, jolla yritys toimii.

Kuten edellä on useaan kertaan todettu, mentoroinnin onnistuminen ja vaikuttavuus perustuvat mentorin ja aktorin väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Edellä on käyty läpi niitä ominaisuuksia ja kompetensseja, joita mentorilla on hyvä olla, jotta mentoroitava hyötyisi mentoroinnista mahdollisimman paljon. On kuitenkin syytä muistaa, että myös aktorin oma rooli on vaikuttavuuden kannalta yhtä merkittävä.

Kirjassaan *Valmentava mentorointi* Vesa Ristikangas ym. (2020, 100) antavat selviä ohjeita siihen, miten toimia mentoroitavana ja minkälaisia kykyjä ja ominaisuuksia mentoritavalla tulee olla, jotta onnistunut mentorointisuhde voidaan luoda. Kirjan mukaan mentoroitavalla tulee olla riittävästi *motivaatiota* oman osaamisen kehittämiseen. Sitä enemmän aktori mentoroinnista hyötyy, mitä enemmän hän on kiinnostunut itsensä kehittämisestä ja mitä aktiivisempi hän itse on. Aktorilla tulee myös olla *tavoitteellisuutta* sekä halua pohtia, mitä hän haluaa saavuttaa ja oppia yhteistyösuhteen aikana. Kolmas tärkeä ominaisuus on *avoimuus*. Aktorilla tulee olla kykyä avoimesti ja rehellisesti keskustella omista henkilökohtaisista toiveistaan ja kiinnostuksen kohteistaan. Luottamussuhteen tärkein rakennusaine onkin kyky olla avoin ja esim. tunnistaa avoimesti myös omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Hänellä tulee olla myös riittävästi *rohkeutta* hyödyntää omia vahvuuksia, tietoja, taitoja ja kontakteja sekä *kykyä oman oppimisen ja toiminnan arviointiin*. Omaa oppimista voi mentorointiprosessissa tukea esim. oppimispäiväkirjan tai vastaavan avulla. Oppimispäiväkirja voi toimia myös oman oppimisen arviointivälineenä. (Ristikangas ym. 2020, 100.)

Helposti ajatellaan, että mentoroitavan oma suhde mentorointia kohtaan on valmiiksi positiivinen ja motivaatio korkea, koska hän hakeutuu mentorin ohjaukseen. Näin ei

kuitenkaan välttämättä ole. Kuten aiemmin totesin, joihinkin ammattitutkintoihin (esim. yrittäjän ammattitutkintoon sekä yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoon) kuuluu kiinteänä osana mentorointiprosessi, johon opiskelijan on osallistuttava suorittaakseen tutkinnon täydellisesti. Saattaa siis olla, että vaikka aloittava yrittäjä / opiskelija on motivoitunut suorittamaan koulutuksen, ei hän ole halukas tai motivoitunut läpikäymään mentorointiprosessia. Mentorille tilanne saattaa tietysti olla haasteellinen ja kiusallinen. Nadine Klasen (2002, 163) kirjoittaa kirjassaan *Implementing Mentoring Schemes* mentoroitavan käyttäytymisestä, joka vaikeuttaa mentoriprosessin edistymistä ja vuorovaikutusta mentorin kanssa. Joissakin tapauksissa mentoroitava saattaa esim. olla etäinen, pidättäytyväinen ja tukahduttaa näkyvästi todellisia tunteitaan. Hän saattaa korostuneesti haastaa mentoria vastaväitteillä tai jopa olla ylimielinen. Joskus Aktori saattaa myös suoraan osoittaa, ettei ole kiinnostunut yhteistyöstä tai käsiteltävästä aiheesta. Joissain tapauksissa mentoroitavan negatiivinen asenne mentorointia kohtaan näkyy passiivisena käytöksenä ja huolimattomuutena esim. myöhästelynä, tapaamisten väliin jättämisenä tai toistuvana epäonnistumisena ennalta sovittujen tehtävien tekemisessä tai tavoitteiden saavuttamisessa (Klasen & Clutterbuck, 2002, 163).

Kirjassaan *Coaching & Mentoring at Work* (2012, 60), Mary Connor & Julia Pokora puolestaan antavat ohjeita mentoroitavalle, miten hän voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa positiivisesti mentorointiprosessin onnistumiseen ja omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Heidän mukaansa aktorin kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin mentoroinnin vaikuttavuuden lisäämiseksi:

- 1) Ensisijaisen tärkeää on, että löytää juuri omiin tarpeisiin soveltuvan mentorin. Ennen mentorointisopimuksen tekemistä kannattaa varmistua, että mentorin käyttämät menetelmät ja osaaminen vastaavat mentoroitavan tarpeisiin. "Yhteisen sävelen" löytyminen mentorin kanssa on hyvin merkittävää mentoroinnin vaikuttavuuden kannalta.
- 2) Parantamalla itsetuntemustaan, aktori voi myös vaikuttaa prosessin onnistumiseen merkittävästi. Kun tiedostaa esim. omat oppimis- ja työskentelytyylinsä ja kehittymistarpeensa, on helpompaa valita itselleen soveltuva mentori ja itselle sopivat oppimismenetelmät.
- 3) Mentorointiprosessin vaikuttavuuden kannalta on myös tärkeää, että mentoroitavalla on realistiset odotukset mentorointia kohtaan. Mentorointi ei ole vastaus kaikkiin ongelmiin, eikä mentori kykene korjaamaan kaikkea, mikä ei toimi. Prosessin vaikuttavuus onnistuu parhaiten, kun molemmat osapuolet kantavat oman vastuunsa. Mentoroitava on itse kuitenkin vastuussa mentoroinnin agendasta sekä siitä, että ne toimenpiteet, jotka mentoroinnin lopputuloksena on päätetty tehdä, tulevat tehtyä.
- 4) Mentorointisopimusta laadittaessa, aktorin kannatta varmistaa, että mentori käsittää keskeiset teemat samalla tavalla kuin aktori. Sopimuksessa on hyvä sopia esim. toimivaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista (odotuksista, haluista ja tarpeista), käytännön asioista (tapaamisen ajankohdista, paikoista, peruutuksista,

mahdollisista maksuista jne.), ammatillisista asioista (esim. mentorin ammattiosaamisesta, sertifioinneista, vastuista yms.), kontekstista (mahdollisten kolmansien osapuolien odotuksista, rajoista, eturistiriidoista yms.), sekä eettisistä näkökohdista (esim. luottamuksellisuudesta, tallentamisesta, asiallisesta lopetuksesta jne.).

- 5) Aktorin kannattaa myös olla ennakoiva ja pyrkiä strategiseen suunnitelmallisuuteen kehityspyrkimyksissään. Esim. valmistautuminen etukäteen mentorointitapaamisiin auttaa maksimoimaan mentoroinnista saatavan hyödyn ja kehittää itsensä johtamisen taitoja.
- 6) Aktorin oma proaktiivisuus on tärkeää mentoroinnin vaikuttavuuden kannalta. On hyvä, että mentoroitava itse määrittää tapaamisten agendan ja tavoitteet omien tarpeidensa mukaisesti sekä arvioi omaa edistymistään tapaamisten päätteeksi. Silloin on myös helpompaa asettaa tavoitteet seuraavalle tapaamiselle ja tapaamisten väliselle ajalle.
- 7) Tehokas oppiminen tapahtuu sekä tuen, että haastamisen avulla. Aktori, joka saa itselleen sopivassa suhteessa sekä tukea että haasteita, kehittyy, muttei uuvu liiallisten haasteiden edessä. Sopivan tasapainon löytäminen ja säilyttäminen on mentoroinnin onnistumisen kannalta tärkeää.
- 8) Antamalla tilaa oman toiminnan ja ajattelun reflektoinnille sekä kehittämällä reflektointitaitojaan, aktori voi oppia kuuntelemaan omaa sisäistä ääntään ja tekemään uusia tärkeitä huomioita omasta itsestään ja ajattelustaan. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava mentor osaa tukea reflektiota ja edistää osaltaan ajattelun laajenemista ja aktorin kehittymistä.
- 9) Mielikuvituksen kehittäminen avaa mahdollisuuksia nähdä vaihtoehtoja ja uusia ratkaisuja haasteiden selättämiseen. On tärkeää oppia näkemään mahdollisuuksia ”miten asiat voisivat olla”, sen sijaan, että näkee ainoastaan ”miten asiat nyt ovat”. Mielikuvituksen hyödyntämistä työssä voi opiskella esim. käyttämällä erilaisia ideointimenetelmiä kuten aivoriitä tms.
- 10) Omien resurssien realistinen tunnistaminen ja niiden älykäs hyödyntäminen ovat merkittävässä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa.
- 11) Selkeiden tavoitteiden asettaminen mentorointiprosessille ja toimintasuunnitelmien tekeminen niiden saavuttamiseksi edistävät kehittymistä haluttuun suuntaan. Hyvät tavoitteet mentorointiprosessille, voi laatia esim. SMART-määrittelyn avulla. (Esitellään tarkemmin luvussa 3.5.).

Kiinnittämällä erityistä huomiota em. seikkoihin, voi mentoroitava vaikuttaa omalta osaltaan positiivisesti mentorointiprosessin onnistumiseen, mentorointisuhteeseen sekä omien kehittymistavoitteidensa saavuttamiseen. (Connor & Pokora, 2012, 60-77.)

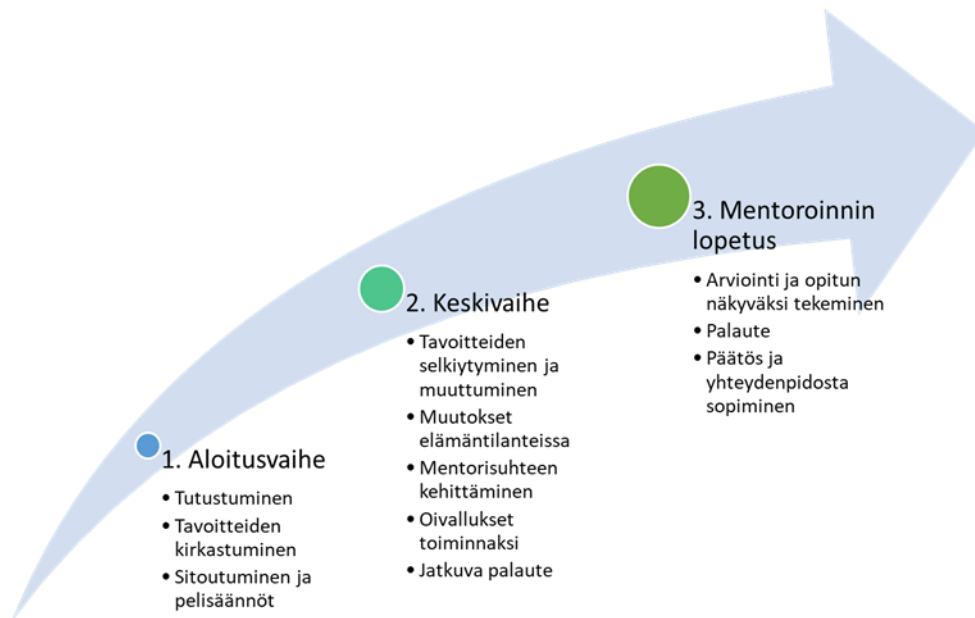
3.4 Mentorointiprosessi

Mentorointisuhde on ohjauksuhde, joka solmitaan mentorointiprosessin ajaksi. Prosessille on hyvä määrittää selkeä ajallinen alku ja loppu. Mentorointiprosessi alkaa aktorin ja mentorin tutustumisella sekä mentoroinnin tavoitteista, teemoista ja pelisäännöistä

keskustelemisellä. Voi olla, että tätä keskustelua jatketaan useammassa tapaamisessa ja onkin hyvä, että tavoitteisiin palataan prosessin edetessä. On tavallista, että tavoitteet muuttuvat mentorointiohjelman aikana. Aloitustapaamisessa on joskus mukana myös mentorointiohjelman vastaava ohjaaja (Kanniainen ym. 2017, 7-12.) Monissa organisaatioissa käytetään myös mentorointisopimusta, jossa sovitaan yksityiskohtaisesti mentorointiin liittyvistä asioista (esim. aikatauluista, tapaamispaikasta, vastuista sekä eettisistä näkökohdista) ja johon kirjataan mentoroinnin tapauskohtaiset tavoitteet. Sopimus myös osaltaan varmistaa, että osapuolet lähtevät mentorointiin mukaan riittävän tavoitteellisesti ja tosissaan (Kupias, 2014, 90-99.)

Aloituksen jälkeen käynnistyvät säännölliset mentorointitapaamiset, jotka etenevät aktorin asettamien tavoitteiden ja sovittujen teemojen mukaisesti. Mentorointiprosessi on pitkäaikainen suhde, joka kestää tyypillisesti yli vuoden. Siksi on myös tavallista, että sen aikana myös elämäntilanteet ja tavoitteet muuttuvat. Koska hyvä mentorointisuhde edellyttää avoimuutta ja luottamusta, on tärkeää, että myös itse suhdetta pyritään prosessin aikana kehittämään. Jotta mentorisuhde voi kehittyä ja tuottaa toivotunlaisia tuloksia on tärkeää, että molemmat osapuolet saavat ja antavat jatkuvaa palautetta (Kanniainen ym. 2017, 7-12.) Riippuen siitä, kuinka paljon aktoreilla ja mentoreilla on aikaisempaa kokemusta ja ammattiosaamista, heidän mentorointiprosessin aikana tarvitsemansa tuen määrä vaihtelee. Yleensä tuki on tärkeää etenkin mentoroinnin aloitusvaiheessa ja monesti mentoreiden ja aktoreiden yhteinen aloitustapahtuma kantaakin pitkälle prosessin aikana. Tärkeää olisi, että mentorointiohjelmalla oisikin vähintään kaikkien ohjelmaan osallistuvien yhteinen aloitus ja lopetus. Suositeltavaa olisi järjestää myös ns. puolivälin tapaaminen, jossa parit voisivat kertoa kuulumisiaan ja vaihtaa kokemuksia. Parhaimmillaan tällaiset tapaamiset toimivat piristykseenä ja voimaannuttavina kokemuksina mentoripareille (Kupias, P., 2014, 90-99).

Mentorointiprosessin lopussa arvioidaan prosessin kulkua ja annetaan palautetta puolin ja toisin. On myös tärkeää, että tuodaan näkyväksi mitä prosessin aikana on opittu ja arvioidaan, miten tavoitteet on saavutettu (Kanniainen ym. 2017, 7-12.) Kun prosessilla on selkeä alku ja loppu, työskentely on usein tehokkaampaa. Mentorointiprosessin selkeä lopetus on usein etenkin mentorille hyvin tärkeä. Lopetuksen jälkeen hänellä ei enää ole velvoitetta priorisoida aktorin tarpeita yhtä korkealle kuin prosessin aikana, eikä hänen tarvitse enää varata aikaa mentoroinnille. Jos mentoripari haluaa lopetuksen jälkeen vielä tavata toisiaan, se on mahdollista, mutta vapaaehtoista. Mentoriparin roolit myös muuttavat luonnettaan lopetuksen jälkeen ja suhde muuttuu yhä enemmän tasavertaiseksi kollegasuhteeksi (Kupias, 2014, 90-99).



kuva 2. Mentorointiprosessin kulku (mukaillen, Kanninen ym. 2017, 12)

Haluttaessa mentoroinnin päätteeksi voidaan laatia kirjallinen yhteenveto.

Yhteenvetoreportissa voidaan pohtia esim. seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä olivat aktorin mentorointitavoitteet prosessin alussa?
- Toteutuivatko em. tavoitteet? Jos toteutuivat, Miten?
- Miten aktorin tavoitteet muuttuivat mentoroinnin kuluessa?
- Miten muuttuneet tavoitteet toteutuivat?
- Mitä aktori oivalsi ja oppi mentoroinnin aikana?
- Miten ja mitä oppimaasi olet soveltanut omassa työssäsi?
- Mitä tekisit toisin, jos nyt aloittaisit mentoroinnin alusta uudestaan?
- Mitä haluaisit sanoa nyt mentorointiohjelman organisoijille?

(Kupais, P. 2014, 98.)

3.5 Mentoroinnin tutkimus ja sitä käsittelevä kirjallisuus

Mentorointi on ilmiönä hyvin vanha sekä laajasti tutkittu. Tätä opinnäytetyötä varten, pyrin käymään melko kattavasti läpi etenkin Suomessa tehtyä tutkimusta ja opinnäytetöitä aiheesta. Koska mentorointia menetelmänä käytetään hyvin erilaisissa yhteyksissä, myös tutkimukset suuntautuvat hyvin moninlaisiin käyttökohteisiin. Mentorointia on tutkittu erityisesti runsaasti esim. maahanmuuttajien kotouttamisessa ja ohjaamisessa, yritysten uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja hiljaisen tiedon siirtämisessä, opiskelijoiden ohjauksen välineenä sekä terveydenhuollon toimintaympäristössä. Yllättävää kyllä mentorointia yrittäjien ammatillisen kehittymisen välineenä, on tutkittu erittäin vähän. Yrittäjätutkintoihin liittyvää mentorointia ei ole tutkittu juuri lainkaan ja löysin tähän

mennessä vain yhden opinnäytetyön, joka sivusi yrittäjille suunnatun yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneiden yrittäjien ja yritysjohtajien mentorointia.

Vaikka ensimmäiset kertomukset mentoroinnista juontavat juurensa aina Kreikan mytologiaan asti, voidaan Kathy E. Kramia (1983, 1985) pitää nykyaikaisen mentoroinnin tutkimuksen varsinaisena uranuurtajana. 1980-luvulle hän tutki mentorisuhteille ominaisia piirteitä ja muodosti tutkimustuloksistaan yleistettäviä malleja, jotka toimivat pohjana aiheen myöhemmälle tarkastelulle (Akkola, 2015, 2). Monia Kramin artikkeleja (esim. vuonna 1983 julkaistua Phases on the Mentor Relationship in organizational life), voidaankin pitää ns. juuriartikkeleina, joiden sisältämiin käsityksiin ja hahmotelmiin nykyinen tutkimus pitkälti juontaa juurensa (Allen & Eby, 2010). Nykyaikaista mentorointia ovat Kramin ohella tutkineet myös esim. T.D Allen, G.T. Chao, J.L. Cotton, L.T .Eby, B.R. Ragins sekä T.A. Scandura, jotka viittaavat paljon toistensa julkaisuihin (esim. Chao, Walz & Garner, 1992; Scandura, 1998; Ragins & Cotton, 1999; Allen ym., 2004). Nämä julkaisut myös usein pohjaavat Kramin käsityksiin mentoroinnista. Kram on julkaissut myös yhdessä B.R. Raginsin (2007) kanssa myös ns. mentoroinnin käsikirjan The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and practice, joka sisältää 27 artikkelia. Artikkelien tarkoituksena on luoda katsaus aiheesta olemassa olevaan tutkimukseen ja tulevaisuuden tutkimuksen tarpeisiin.

Mentoroinnin leviämiseen ja kehittymiseen Euroopassa on 1980-luvulta lähtien vaikuttanut suuresti professori David Clutterbuck. Hän on kirjoittanut johtamisen, coachingin ja mentoroinnin -teemoista yli 70 kirjaa ja ollut mukana perustamaassa Euroopan mentorointi- ja valmennusneuvostoa (EMCC, European Mentoring & Coaching Council). Clutterbuck on vaikuttanut mentoroinnin kehittymiseen valmentavaan suuntaan ja hän onkin tullut tunnetuksi esim. ns. voimallisista kysymyksistä, joiden avulla coach tai mentori voi auttaa aktoria/ coachattavaa laajentamaan ja haastamaan ajatteluaan. (Clutterbuck, 2013) Clutterbuckin viimeisimpiin teoksiin kuuluu Techniques for Coaching and Mentoring (2016), jonka hän on kirjoittanut yhdessä Natalie Lancerin ja David Megginsonin kanssa. Suomessa julkaistiin vuonna 2014 David Clutterbuckin, Everyone Needs a Mentor -teoksen pohjalta käännetty ja ”viritetty” versio valmentavasta mentoroinnista; Jokainen Tarvitsee Mentorin. Kirjassa kuvataan valmentavan mentoroinnin hyötyjä ja tuotoksia sekä pyritään perustelemaan, miksi kaikki organisaatiot tarvitsevat mentorointia. (Ristikangas ym., 2014.) Tämän opinnäytetyön teoriaosassa on käytetty lähteenä useita Clutterbuckin teoksia, sillä Clutterbuckin vaikutus nykykäsitykseen mentoroinnista, on ylipäätään hyvin merkittävä. Hänen vaikutuksensa näkyy tässä työssä myös muiden kirjoittajien teoksissa. Etenkin Vesa Ristikangas ym. pohjaavat monissa teoksissaan hyvin paljon Clutterbuckin käsityksiin mentoroinnista.

Mielenkiintoinen ja kattava perusteos mentoroinnista kehittymisen ja kehittämisen keinona, sekä mentoroinnin sovellutuksista Suomessa, on Juuselan ym. (2000) kirjoittama Mentoroinnin Monet Kasvot. Se on helppolukuinen, mutta monipuolinen kuvaus mentoroinnin erilaisista käyttömuodoista ja sen mahdollisuuksista toimia kehittymisen tukena. Mielestäni kirja on erittäin antoisa lukukokemus erityisesti siitä syystä, että kirjoittajilla itsellään on runsaasti omakohtaisia kokemuksia sekä mentorina toimimisesta, että mentoroitavan roolista. Kirja antaa myös käytännön ohjeita ja vinkkejä mentoroinnin toteuttamiseen (Juusela ym., 2000.) Tässä työssä kirjaa on käytetty teoriapohjan luomisessa.

Toinen mielestäni mielenkiintoinen ja kattava yleisteos mentoroinnista ja coachingista on Grace McCarthyn kirja Coaching and Mentoring for Business (2014). Se on monipuolinen artikkeliteos, joka luo ymmärrystä sekä mentoroinnin tutkimuksesta, taidoista, että käytännöistä. Kirjan alussa esitellään alan tutkimusta, teoreettista pohjaan sekä malleja. Kirjan keskiosassa keskitytään mentoroinnin ja coachingin käytännön taitoihin ja lopuksi käydään läpi käytännön toteutusta erilaisissa businessympäristöissä. (MC Carthy, 2014.)

Kirja Intohimona Mentorointi, on Suomen Ekonomiliiton, SEFE ry:n julkaisu, jonka ovat toimittaneet Heikinheimo ja Parpala, (2014). Se on hyvin käytännönläheinen teos, joka keskittyy tarkastelemaan mentoroinnin mahdollisuuksia hiljaisen tiedon siirtäjänä sekä ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen metodina. Kirjassa esitellään mentoroinnin erilaisia teemoja käytännön esimerkkien ja kokemuspohjaisten kertomusten avulla. Julkaisu on tietoisesti kirjoitettu innostavaan ja positiiviseen sävyyn ja sen tarkoituksena onkin motivoida lukijoita innostumaan mentoroinnista. (Heikinheimo & Parpala, 2014.) Kirja on toiminut tässä opinnäytetyössä oman teoriapohjani luomisessa.

Suomalaisista tutkijoista Päivi Kupias, on kirjoittanut mentoroinnista melko runsaasti. Hän on kirjoittanut mm. Helsingin Yliopiston koulutus ja kehittämisspalveluiden julkaisuja työnohjauksesta mentoroinnista, fasilitoinnista sekä coachingista. Mm. Toimijuus työssä: Tukena Työnohjaus, Coaching, Mentorointi ja Fasilitointi, (2019), sekä Mentoroinnin Työkirja (Kanniainen ym., 2017.) Toimijuus työssä, on yleiskatsaus em. metodeista työpaikoilla tapahtuvaa ohjaustyötä varten. Siinä Kupias keskittyy pääosin käsittelemään organisaatioiden sisällä tapahtuvaa mentorointia, jolloin mentorit ohjaavat aktoreita oman päätyönsä ohella, eivätkä ole ulkopuolisia ammattimentoreita. Mentoroinnin Työkirja on nimensä mukaisesti käytännön opas, joka ohjaa mentoria tai/sekä mentoroitavaa (aktoria) mentorointiprosessin toteuttamisessa. Päivi Kupias on kirjoittanut yhteistyössä Matti Salon kanssa myös kirjan Mentorointi 4.0, joka käsittelee mentorointia, sen muotoja ja käyttömahdollisuuksia melko laajasti. (2014).

Edellä mainittuja mentoroinnin perusteoksia ja opinnäytetöitä olen hyödyntänyt tässä työssä teoreettisen pohjan luomisessa sekä pyrkiessäni sitomaan omaa tutkimuksellista kehittämistyötäni olemassa olevaan tietoon mentoroinnista.

Uusin ja tuorein Suomessa julkaistu mentorointia käsittelevä kirja on 2. täydennetty painos Ristikangas ym. (2020) kirjasta Valmentava Mentorointi. Se julkaistiin marraskuussa 2020. Kirjassa pyritään uudistamaan käsitystä mentoroinnista tuomalla mukaan uusi tuore näkökulma ja yhdistämällä mentorointiin valmentavaa näkökulmaa. Kirja tuokin mielestäni mentorointia lähemmäs coachausta ja siinä mielessä haastaa vanhaa perinteistä käsitystä mentoroinnista hiljaisen tiedon siirtäjänä. Kirjassa keskitytäänkin hyvin paljon mentorin roolien kirkastamiseen, mielentaitojen, yhteistyötaitojen ja reflektiokyvyn kehittämiseen sekä mentorointiprosessiin vuorovaikutus- ja yhteistyöprosessina. Omasta mielestäni kirja haastaa myös mentorin henkilökohtaiseen kasvuun, itsensä kehittämiseen ja itsereflektioon. Kirjan uudistetussa painoksessa on myös laajennettu haastamiseen liittyvää teemaa, joka osaltaan korostaa kirjan valmentavaa otetta mentoroinnissa. Kirjoittaja Vesa Ristikangas pohjaa ajatuksiaan paljon professori David Clutterbuckin ajatteluun ja tutkimukseen. Clutterbuck onkin toiminut Ristikankaan mentorina jo useiden vuosien ajan. (Ristikangas ym., 2020.) Tässä opinnäytetyössä kirjaa on hyödynnetty erityisesti mentoroinnissa käytettyjen ohjaustyylien tarkastelussa ja teoriapohjan luomisessa.

Mentoroinnista on tehty Suomessa runsaasti opinnäytetöitä, mutta kuten totesin, ne käsittelevät suurimmaksi osaksi mentorointia maahanmuuttajien ohjaamisessa ja kotouttamisessa, perehdyttämisen välineenä, organisaation sisäisen hiljaisen tiedon siirtämisessä tai organisaatioiden muissa sisäisissä projekteissa. Myös mentorointia hoitotyössä on tutkittu jonkin verran. Sen sijaan olen huomannut, että PK-yrittäjien mentorointiin keskittyviä, tai mentorointia yrittäjien ammatillisen kasvun välineenä käsitteleviä opinnäytetöitä on vain muutamia.

Suomen ensimmäiset yrittäjämentorointiohjelmat keskittyivät naisyrittäjyyden tukemiseen ja ne toteutettiin Helsingissä sijaitsevan Naisyrittäjyyskeskuksen toimesta. Siksi on myös luonnollista, että naisyrittäjämentorointia käsitteleviä opinnäytetöitä on useampia. Tällainen on esim. vuonna 2004 Turun Kauppakorkeakoulussa tehty Anu Riikosen Pro Gradu -tutkielma, jossa kirjoittaja tarkastelee mentoroinnin soveltuvuutta ja sen vaikutuksia yrittäjyyteen ja miten yrittäjämentorointi eroaa muusta mentoroinnista. Gradussaan Riikonen myös käsittelee mentorisuhteen muutosta ja kehittymistä, sekä selvittelee yritysmentoroinnin toteuttamiseen liittyviä vaatimuksia. Tutkimusryhmänä gradussa oli 15 eri mentoriparin mentorit ja aktorit. Riikosen mukaan mentorointi soveltuu

hyvin yrittäjyyden alueelle nimenomaa siksi, että ilman sitä suuri määrä tietoa ja taitoa jää hyödyntämättä. Hän myös korostaa, että oikein toteutettuna mentorointi hyödyntää molempia osapuolia. Riikonen listaa myös kehityskohteita, joihin mentoroinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Näitä ovat mentoreiden ja aktoreiden valintakriteerit, sitoutuminen, resurssit, parien yhdistäminen, tavoitteet, vastavuoroisuus, sekä mentorointikoulutus. (Riikonen, 2004).

Myös Eeva-Leena Jaakkolan (2008) Pro Gradu -tutkielma keskittyy naisyrittäjämentorointiin. Siinä kirjoittaja tarkastelee mentorisuhdetta ja sen muutosprosessia. Tärkeässä roolissa tässä muutosprosessissa on mentorin ja aktorin henkilökemioiden onnistunut yhteensovittaminen. Gradun tarkoituksena oli keskittyä selvittämään mahdollisia muutoksia yrittäjien ammatillisessa kehittämisessä, mutta tämä näkökulma jäi toteutumatta tutkimushenkilöiden huonojen mentorointikokemusten vuoksi. Jaakkola korostaakin työssään, että mentorisuhteen laatu on tärkein tekijä mentoroinnin tavoitteiden toteutumisessa, eivät niinkään tavoitteet itsessään. (Jaakkola, 2008.)

Muita omaa opinnäytetyötäni sivuavia opinnäytteitä ovat mm. Tunkkari- Eskelisen vuonna 2005 kirjoittama väitöskirja, joka keskittyy tarkastelemaan mentorointia yritysten sukupolvenvaihdostilanteissa sekä Marjaana Rothin (2014) YAMK -opinnäytetyö yritysmentoroinnista, voimavarana johtajuuden kehittämisessä. Rothin opinnäytetyö selvittää yritysmentoroinnin tunnettavuutta ja sen tärkeyttä yritysjohtajan sparraajana. Roth toteutti tutkimuksensa keräämällä tietoa kyselylomakkeen avulla sekä haastattelemalla yritysjohtajia, yrittäjiä ja yritysjohtajien mentoreina toimineita henkilöitä. Tutkielman mukaan yritysjohtajat ja yrittäjät kokivat mentoroinnin merkitykselliseksi erityisesti työssäjaksamisen, verkostojen ja sidosryhmäsuhteiden luomisen ja kokonaisuuden hallinnan kannalta. (Roth, 2014.)

Muita hyödyntämiäni yritysmentorointia käsitteleviä opinnäytetöitä ovat Matilda Akkolan (2015) Kandidaatintyö; Mentorointi Yritysympäristössä, sekä Krista Kukkamäen (2010) Tampereen Yliopistossa tekemä Pro Gradu; Yrittäjämentorointi ammatillisen kehittymisen tukena. Mielenkiintoinen löytö on ollut myös Marjo Matikaisen (2004) Kasvatustieteen Pro Gradu -työ, jossa Matikainen tarkastelee mentorointia oppimisprosessina. Hän vertailee työssään oppimisteorioita ja tarkastelee sitä, minkälainen oppimisteoria kuvaa parhaiten mentorointiprosessia. Teoriataustassa tarkastellaan konstruktivisen, kokemuksellisen ja uudistavan oppimisen teorioita sekä reflektiivistä oppimista. Tutkimuksensa perusteella Matikainen päätyy toteamaan, että mentorointiprosessissa oppiminen perustuu kokemukseen ja reflektointiin. Hänen mukaansa mentorien ja aktoreiden oppimisessa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös

joitakin eroavaosuuksia. Mentorointia voi Matikaisen tutkimuksen perusteella kuvata asiantuntijuuteen, kysymyksillä ohjaamiseen, valmentamiseen ja kuuntelemiseen perustavaksi ystäväyden kaltaiseksi ihmissuhteeksi. (Matikainen, 2004).

Lähtöasetelmaltaan melko lähellä omaa opinnäytetyötäni, on Marja-Riitta Mutkan (2020) YAMK-opinnäytetyö, jossa tarkastellaan mentoroinnin vaikuttavuuden kehittämistä yrityskummitoiminnassa. Aineisto tutkielmaa varten on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään yritysmentoroinnin vaikuttavuutta ja sekä tarkasteltiin vaikuttavuutta lisääviä kehityskohteita. Mutka on pyrkinyt mittaamaan mentorointiprosessin vaikuttavuutta vuonna 2013 lanseeratun ISMPE-standardin (International Standards for Mentoring Programmes in Employment) kriteereillä (ISMPE-standardi sisältää kriteerit mentoreiden ja mentoroitavien rekrytoinnille). Mutkan työ on tutkimusasetelman ja toteutuksen kannalta hyvin kiinnostava ja se on tarjonnut näkökohtia myös omaan opinnäytetyöhöni. Tutkielman kehittämisehdotukset koskivat kuitenkin suurimmaksi osaksi koko yrityskummitoiminnan kehittämistä, esim. tiedottamista, tunnettuuden lisäämistä yms., eivät siis ainoastaan mentorointia. Mielenkiintoista Mutkan tutkielman tuloksissa olivat mentorin kuuntelutaitojen korostuminen sekä huomio siitä, että mentorointiprosessin vaikuttavuus on sidoksissa mentoroinnille asetettaviin tavoitteisiin. Työn tuloksissa Mutka myös toteaa, että tulevaisuudessa olisi ehkä tarpeellista kehittää tarkoitukseen erikseen räätälöity arviointijärjestelmä, jonka avulla mentoroinnin vaikuttavuutta voitaisiin mitata. Silloin yleisluontoisempi asiakaskysely voitaisiin korvata tarkemmalla tiedolla toiminnan todellisista vaikutuksista. (Mutka, 2020).

Edellä mainittuja mentoroinnin perusteoksia ja opinnäytetöitä, olen hyödyntänyt tässä työssä, oman ymmärryksen kerrittämiseksi, teoreettisen pohjan luomisessa sekä pyrkiessäni sitomaan omaa tutkimuksellista kehittämistyötäni olemassa olevaan tietoon mentoroinnista. Fenomenografisen tutkimusotteen peruserätyksiin kuuluu, että tutkijan on ensin itse paneuduttava siihen tiedonalaan, jota koskevia käsityksiä hän aikoo tutkia. Vain sillä tavoin hän osaa täsmentää kysymyksenasettelunsa ja tehdä asiaankuuluvia syventäviä haastattelukysymyksiä sekä erottaa aineistoa analysoidessaan valideja merkityksiä toisistaan (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994., 132).

Fenomenografiseen tutkimusraporttiin kuuluu myös katsaus aiheesta tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Mielenkiintoinen esimerkki fenomenografisen tutkimusotteen hyödyntämisestä yrittäjyyden tutkimuksessa onkin Marketta Koskisen (2009) väitöskirja Omistajuus Erilaisten Yrittäjien Käsityksinä ja tulkintoina. Siinä tutkitaan yrittäjien erilaisia tulkintoja ja käsityksiä

omistajuudesta. Vaikka fenomenografiaa käytettiin alun perin erityisesti kasvatustieteellisessä tutkimuksessa, on sitä sittemmin alettu käyttää myös esim. yhteiskuntapoliittisessa tutkimuksessa sekä yrittäjyyttä tarkastelevissa tutkimuksissa. Koskisen väitöskirjassa etsittiin laadullisella otteella ja fenomenografisen lähestymistavan keinoin vastauksia omistamisen merkityksiin. Aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelujen avulla (Koskinen, 2009.) Tässä työssä hyödynsin Koskisen väitöskirjaa nimenomaa fenomenografisen tutkimusotteen opiskelussa sekä esimerkkinä siitä, miten fenomenografista lähestymistapaa voidaan hyödyntää yrittäjyyttä tarkastelevassa tutkimuksessa.

4 Yritysmentorointi

Yritysmentorointi, joka tähtäsi erityisesti liikkeenjohtamisen taitojen kehittämiseen, levisi Japanista, Yhdysvaltojen kautta Eurooppaan 1970-luvulla. Suomessa yritysmentoroinnista alettiin laajemmin puhua 1980-luvulla, mutta nykyisen suosionsa se saavutti vasta vuoden 2000 jälkeen. Yritysmentorointi on hilaisen- ja kulttuurisen tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle. Kun 80-luvulla suuret ikäluokat alkoivat siirtyä eläkkeelle, yrityksissä alkoi nousta esiin huoli hiljaisen tiedon katoamisesta eläköityvien yrittäjien mukana. Mentoroinnin avulla hiljaista tietoa pyrittiin siirtämään kokeneilta yrittäjältä tai yritysjohtajalta tuoreemmille kollegoilleen. Yritysmentorointi voi tarjota yrittäjälle arvokkaita näkökulmia sekä yrittäjän omien voimavarojen säännöstelyyn, että liiketoiminnan pyörittämiseen (Yrittäjät 2021.)

Suomessa yritysmentorointia perustetuille ja toiminnassa oleville yrityksille tarjoavat ensisijaisesti Yrityskummit ry sekä matalan kynnyksen Mentorisi.fi -palvelu. Suomessa on myös yksityisiä yrittäjiä, jotka tarjoavat maksuttomia tai maksullisia asiantuntijapalveluja esim. coachausta, konsultointia tai mentorointia, niitä haluaville. Mentorisi.fi -palvelu on kaikille avoin ja siellä yrittäjä voi joko etsiä tukea itselleen, tai tarjota apuaan ja omaa osaamistaan muille yrittäjille. Sen avulla tyypillisesti etsitään apua johonkin yksittäisen, tietyn osa- alueen ongelmaan. Yrityskummit tarjoavat tyypillisesti pitkäaikaisempaan ja kokonaisvaltaisempaan tukea ja mentorointia yritystoimintaan (Yrittäjät 2021). Aiemmin Suomessa yritysmentorointia naisille tarjosi myös naisyrittäjyyskeskus, mutta keskuksen toiminta on hiljentynyt vuoden 2016 jälkeen.

Myös monissa oppilaitoksissa on käynnissä olevia yritysmentorointiohjelmiä, joissa kokeneemmat yrittäjät ja liiketoimintaosaajat kannustavat yrittäjiksi pyrkiviä tai jo yrittäjinä toimivia opiskelijoita aloittamaan, kehittämään ja kasvattamaan omaa liiketoimintaansa. Esim. Karelia-ammattikorkeakoulussa on syksyllä 2018 käynnistetty W-Power – hanke (Empowering women entrepreneurs in sparsely populated communities), jonka avulla pyritään tarttumaan naisyrittäjyyden haasteisiin. Hankkeen tavoitteena on järjestää nimenomaa naisille verkostoitumistapahtumia, yrittäjyyteen liittyviä koulutuksia sekä parantaa sukupuolisensitiivistä yritysneuvontaa hankealueilla. Hanke on kansainvälinen ja se toimii Pohjois-Karjalan lisäksi Islannissa, Irlannissa, Skotlannissa sekä Suomen ja Ruotsin Lapissa (vasu.Karelia.fi.) Haaga Heliassa on puolestaan käynnissä MEGE - hanke (Multicultural Encounters, Growth, Entrepreneurship), jonka tavoitteena on poistaa kansainvälisiltä osaajilta esteitä perustaa tai hankkia yritys Helsingin alueella. Hankkeessa liiketoiminnan osaajat ja kokeneet yrittäjät mentoroivat kansainvälisiä osaajia heidän pyrkimyksissään käynnistää tai pyörittää kannattavaa liiketoimintaa (Mege 2021.)

Merkittävä määrä yrittäjien mentorointiprosesseista tapahtuu yrittäjyyskoulutusten yhteydessä. Yrittäjille ja yritysjohtajille suunnattuja tutkintoja ovat yrittäjän ammattitutkinto ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Molemmat tutkinnot suoritetaan ns. näyttötutkintoina ja opiskelu tapahtuu koulutus- tai oppisopimuksella siten, että yrittäjä työskentelee tutkinnon aikana omassa yrityksessään ja suorittaa tutkinnon osaamisvaatimukset ns. näyttöinä käytännön työssään. Yrittäjyystutkinnoissa opiskelijalla ei ole ns. työpaikkaohjaajaa, vaan työpaikalla tapahtuvat näyttöarvioinnit, arvostelee yritykselle valittu mentori. Yrittäjän ammattitutkinto soveltuu yrittäjyyden alkutaipaleella olevalle tai yrittäjyyttä vasta suunnittelevalle opiskelijalle sekä yrityksen erityisiin muutostilanteisiin, esim. sukupolvenvaihdostilanteisiin. Tutkinnossa vaadittavat valinnaiset osaamisalat ovat 1) Yritystoiminnan suunnittelun ja käynnistämisen osaamisala, tai 2) yritystoiminnan kehittämisen osaamisala. Yrittäjän ammattitutkinnon aikana yrittäjä laatii tai päivittää omalle yritykselleen riittävän kattavan ja realistisen liiketoimintasuunnitelman, sekä kehittää verkostojaan ja omia osaamisvalmiuksiaan (Opintopolku 2021.)

Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto on puolestaan suunnattu jo kokeneemmille yrittäjille tai yritysjohtajille. Heillä on jo usean vuoden työkokemus yrityksen tai keskeisen liiketoiminnan osa-alueen johtamisesta. YJET-tutkinnon osaamisvaatimusten perusteella tutkinnon suorittanut osaa täsmentää yrityksen strategian, laatia strategisen kehittämissuunnitelman, johtaa yrityksen strategiaa sekä kehittää omaa johtamisosaamistaan. Valinnaisista tutkinnon osista riippuen tutkinnon suorittaneilla on erityisen vahvaa osaamista joko työyhteisön, asiakkuuksien, verkostojen, talouden tai prosessien johtamisesta (Opintopolku 2021.) Molemmissa tutkinnoissa varsinaisten opintojen rinnalla kulkee mentorointiprosessi, joka tukee opintoja, liiketoiminnan kehittämistä sekä yrittäjän / yritysjohtajan ammatillista kehittymistä sekä itsensä johtamisen taitoja. Mentorointia toteutetaan sekä parimentorointina, että ryhmämentorointia. Ryhmämentorointi toimii vertaismentorointina, jossa yrittäjät voivat tukea toinen toistaan ja oppia muiden yrittäjien kokemuksista. Ryhmämentoroinnin onnistuminen ja vaikuttavuus ovat hyvin paljon kiinni ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta, avoimuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Onnistuessaan hyvin, vertaismentorointi toimii merkittävänä tukena niin yrittäjän ammatillisessa kehittämisessä, yritystoiminnan kehittämisessä, kuin opintojen suorittamisessakin.

Kuten aiemmin olen todennut, en tässä opinnäytetyössäni kuitenkaan tarkastele vertais- tai ryhmämentoroinnin ominaispiirteitä, vaan työ keskittyy yrittäjäopintojen ohella toteutettavan mentoroinnin merkityksen sekä mentorin ja aktorin väliseen yhteistyön tutkimiseen ja kehittämiseen.

4.1 Yrittäjien mentoroinnin sisältö ja tavoitteet

Aktorin kehittyminen on mentoroinnin tärkein ja keskeinen tavoite. Aktorin kehittymiseen liittyvät tavoitteet tulee olla mitattavissa uudenaikaisena tapana ajatella, uusina taitoina ja muuttuneena käyttäytymisenä. Mentorin ja mentoroidun on oleellista yhdessä asettaa mentoroinnille tavoitteet heti mentorointisuhteen alussa. Tämä voi tapahtua esim. toisella tai kolmannella tapaamiskerralla (Axelrod, 2019.)

Mentoroinnin tarkat tavoitteet asetetaan ja määritellään aina ryhmä- tai yksilökohtaisesti. Organisaatio, jossa mentorointi tapahtuu, asettaa yleensä reunaehdot ja raamit mentoroinnille. Mentoroinnilla on yleensä siis myös organisaatiokohtaisia tavoitteita, jotka ratkaisevat mihin mentorointi painottuu. Organisaation tilanteesta ja tarpeista riippuen, mentoroinnissa saattavat painottua esim. mentoroidun opastus ja perehdyttäminen tai esim. ammatillinen ohjaus ja kasvu (Kupias & Salo, 2014, 33.)

Yrittäjien mentoroinnissa keskeisimmät sisällöt ja tavoitteet liittyvät yleensä liiketoiminnan kehittämiseen sekä yrittäjyyteen ja yrittäjän henkilökohtaisiin ammatillisiin tavoitteisiin. Keskeisiä teemoja ovat esim. myynnin-, asiakkuuksien-, talouden-, markkinoinnin- tai rahoituksen kehittäminen, kansainvälistyminen, yrityksen perustaminen ja yritystoiminnan käynnistäminen sekä sukupolvenvaihdostilanteet. Mentoroinnissa voidaan myös esim. käsitellä yrityksen toimialan kilpailutilannetta, liiketoimintaympäristöä tai alan erityispiirteitä (Mentorisi.fi, 2021). Suomen yrittäjien ylläpitämässä Mentorisi.fi -palvelussa on listattu kysymyksiä, joita yrittäjämentoroinnissa voidaan esimerkiksi hyödyntää. Näitä ovat:

Taulukko 3. Esimerkkejä kysymyksistä, joita pidempiaikaisessa mentoroinnissa voidaan hyödyntää (mukaillen, Mentorisi.fi, 2021)

Esimerkkejä kysymyksistä / teemoista, joita voi hyödyntää pidempiaikaisessa yrittäjämentoroinnissa:
1) Keitä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja kohderyhmät?
2) Yrityksen tuotteet ja toimiala? Yrittäjän oma osaaminen? Miksi asiakas ostaisi juuri ko. yrittäjältä?
3) Yrittäjän henkilökohtainen visio yrittäjyydestä (esim. 3 vuoden päähän). Millaista elämää yrittäjä tavoittelee?
4) Millaisia toiminnan mittareita yritykselle on määritelty?
5) Yrityksen keskeiset tunnusluvut?: Liikevaihto, tulos, henkilöstö jne.
6) Mitkä ovat yritykset keskeisimmät kipupisteet? Missä yrittäjän ja yrityksen tulisi kehittyä?
7) Mitä käytännön toimia liiketoiminnan tavoitteet juuri tällä hetkellä edellyttävät?
8) Tuleeko yrityksen hallituksen toimintaa kehittää tai terävöittää?
9) Mitkä ovat toimialan erityispiirteet? Liiketoimintaympäristön ja kilpailijoiden seuraaminen?
10) Yrityksen digitaalinen viestintä / markkinointi: verkkosivut ja sosiaalisen median presenssi.

Vuonna 2015 tehdyn Suomen Yrityskummitoiminnan vaikuttavuustutkimuksen mukaan yrittäjät arvioivat, että yritysten liiketoiminnan tärkeimmät kehittämistarpeet ovat: 1. Liiketoiminnan ja yritystoiminnan kehittäminen 2. Liikeidean kirkastaminen 3. Markkinointi ja myyntitoiminta 4. Yrittäjyys ja johtajana toimiminen 5. Palvelukonseptien kehitys 6. Asiakashankinta 7. Kasvusuunnittelu 8. Oma jaksaminen ja työhyvinvointi 9. Myynti- ja jakelukanavien kehitys sekä 10. Asiakaskonseptit (Suomen Yrityskummit, 2015.)

Viimeisin yritysmentorointia käsittelevä tutkielma on Marja-Riitta Mutkan Yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta tarkasteleva YAMK-opinnäytetyö vuodelta 2020. Siinä kartoitettiin haastattelujen avulla, mitä apua yrittäjät lähtivät hakemaan yritysmentoroinnin avulla ja mitä apua he olivat kokeneet toiminnasta saaneensa haastatteluhetkellä. Kartoituksen tulokset on koostettu seuraavaan taulukkoon:

Taulukko 4. (mukaillen, Mutka, 2020,33).

Mitä apua yritys haki?	Mitä apua yritys koki saaneensa?
Asiakkaiden rahoitusmuotojen kartoitus	prosessi oli haastatteluhetkellä kesken

Sopimuksenteko-osaamista, läsnäoloa ja keskustelukumppania	Apua ja neuvoja sopimusten tekemisessä
Liiketoiminta- ja markkinointiosaamista, mihin fokusoitua.	Näkemyistä haettavaan asioihin, verkostoitumisvinkkejä.
Apua yritysilmeeeseen ja kannattavuuden kehittämiseen sekä muuttuneeseen kilpailutilanteeseen	Apua yhteistoimintaan ja organisaatiokulttuurin rakentamiseen, vinkkejä kiristyneeseen kilpailutilanteen parantamiseen ja markkinointiin, rohkaissut toimimaan yrityksen parhaaksi ja vahvistanut ammattitaitoa.
Apua investointeihin ja sopimusasioihin	Kokemuksen tuomaa apua ja osaamista sekä sparraamista.
Apua henkilöstön rekrytointiin ja strategiatyöskentelyyn.	Apua rekrytointiin ja strategiaan tulevaisuuden suunnitelmiin. Vertailua muihin toimialoihin.
Apua muuttuneeseen kilpailutilanteeseen sekä yritysilmeeeseen ja kannattavuuden kehittämiseen.	Tukea yhteistoimintaan sekä organisaatiokulttuurin rakentamiseen, kiristyneen kilpailutilanteen parantamiseksi tehtäviin toimenpiteisiin sekä markkinointiin. Vahvistanut myös yrittäjän ammatillisuutta ja rohkaissut toimimaan yrityksen parhaaksi.
Apua maahantuontiin ja myyntikanavien luomiseen sekä taloudellisten tavoitteiden parantamiseen.	Apua isomman myyntikanavan saamiseen. Parantanut tulosta. Yrityskummi tuonut turvaa.
Apua osakeyhtiön hallinnon ja talouden asioihin, erilaisten hakemusten tekemiseen, markkinointiin ja myyntiin.	Apua talouden lukujen tulkintaan ja hallintaan sekä mihin suuntaan lähteä kasvattamaan yritystä. Yrityksen tulos (voitto) parantunut.
Ulkopuolista näkemystä ennakkointiin ja yrityksen hallintoon.	Apua rahoitusasioihin, sopimusjuridiikkaan, tuotantoon, vientiin ja tulliselvityksiin.

Yrityskummitoiminnasta tehtyjen tutkimusten pohjalta on siis helposti nähtävissä, että yrittäjämentoroinnissa käsiteltävät aiheet ja sen tavoitteet ovat hyvin konkreettisia liiketoiminnan kehittämiseen ja sitä kautta yrittäjän hyvinvoinnin lisäämiseen tähtääviä aihealueita. Yrittäjyys vaatii hyvin laaja-alaista ja monipuolista osaamista ja yrityksen kehittäminen edellyttää yrittäjältä myös jatkuvaa henkilökohtaista kehittymistä ja uusien taitojen opettelua. Yrittäjät omaavat yrittäjätaipaleensa alussa yleensä erinomaiset taidot omasta alastaan ja heidän substanssiosaamisensa on korkea. Esim. kampaamoyrittäjä on taitava hiustenleikkaaja, tai maahantuoja tuntee oman alansa tuotteet, kilpailijat ja markkinat erinomaisesti. Yrittäjyydessä vaaditaan kuitenkin hyvin paljon osaamista myös esim. taloushallinnosta, rahoituksesta, markkinoinnista, myynnistä, sopimusjuridiikasta, asiakkuuksien johtamisesta jne. Harva aloittava yrittäjä on kuitenkaan suvereeni kaikkien osa-alueiden osaaja. Siksi mentoroinnista haetaan helposti apua niihin osa-alueisiin, joissa yrittäjän oma osaaminen ei yksin riitä, tai joissa vähintään toisen yrittäjän tuki on arvokasta.

Parasta on, jos mentorointi osuu juuri oikeaan aikaan, jolloin yrittäjän ongelmat ovat ajankohtaisia ja ns. ”pinnalla”. Silloin mentoroitava saa apua akuutteihin ongelmiin ja kysymyksiinsä nopeasti. Mitä selkeämmin ja laajemmin yrittäjä tuntee oman yrityksensä ja sen tilanteen, sen paremmin mentoroinnissa voidaan kohdentaa työskentelyä ja käsitellä juuri oikeita, yrityksen kannalta kriittisimpiä asioita. Oikea-aikaisuus korostuu erityisesti lyhytaikaisessa mentoroinnissa, jossa käsiteltävien teemojen järkevä rajaaminen on aikapaineen vuoksi tärkeää. Mikäli yrittäjä on vasta aloittanut yritystoimintansa, tai yritysidea on vasta hyvin raakile, kannattaa mentorointikeskustelussa keskittyä juuri yritysideoita kirkastamiseen ja aktorin yrittäjäidentiteetin tukemiseen (Pontinkara, 2020.) Kokeneempien yrittäjien mentorointikeskusteluissa käsitellään yleensä akuutteja liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen liittyviä teemoja.

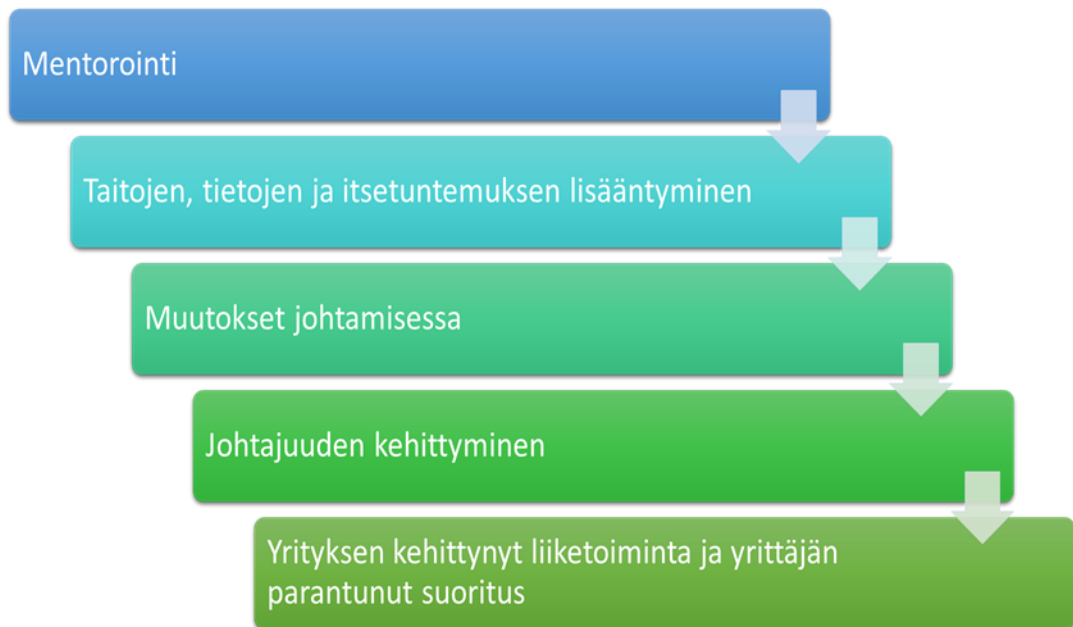
Mentorointiprosessin teemoja mietittäessä ja tavoitteita asetettaessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että mentoroinnille asetetut tavoitteet ovat realistisia ja niiden saavuttaminen on arvioitavissa. Mentoroinnin tavoitteiden asettamisessa käytetään usein hyväksi S.M.A.R.T-menetelmää, jonka avulla voidaan varmistaa, että tavoitteet täyttävät tarpeelliset kriteerit. Menetelmän mukaan tavoitteiden tulee olla riittävän: 1) Erityisiä / yksityiskohtaisia (**S**pecific) 2) Mitattavia (**M**asurable), 3) Saavutettavia (**A**chievable), 4) Realistisia (**R**ealistic) sekä 5) niillä tulee olla aikaraja (**T**ime-bound). Erityisellä / yksityiskohtaisella tarkoitetaan sitä, etteivät tavoitteet saa olla liian yleisluontoisia ja epämääräisiä, vaan niiden tulee olla tarkasti määriteltyjä ja kohdistua erityiselle kehittämisen alueelle. Mitattavuudella viitataan siihen, että tavoitteiden on oltava sellaisia, että tiedetään tarkoin, milloin ne on saavutettu. Saavutettavuuden ja realismuksen

vaatimukset ohjaavat arvioimaan tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia resursseja ja toimenpiteitä. SMART-menetelmässä myös arvioidaan ovatko tavoitteet lyhyellä vai pitkällä aikavälillä saavutettavissa ja tarvittaessa niille voidaan asettaa ajallinen päämäärä. (Zachary & Fishler, 2011).

Mentorointiprosessille asetettujen pitkäaikaisten tavoitteiden asettamisen lisäksi, on hyvä jokaisessa mentorointitapaamisessa sopia lyhyen tähtäimen tavoitteet myös seuraavaa tapaamista varten. Tavoitteet asettaa tyypillisesti aktori, omien akuuttien tarpeidensa perusteella. Tapaamisen tavoitteista etukäteen sopiminen mahdollistaa sen, että molemmat osapuolet voivat etukäteen valmistautua tulevaan keskusteluun. Näin työskentely tehostuu ja tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Sekä pitkän, että lyhyen aikavälin tavoitteet on myös hyvä kirjata ylös, jotta jälkikäteen voidaan arvioida missä laajuudessa tavoitteet saavutettiin. Ylös kirjaaminen myös auttaa aktoria sitoutumaan tavoitteisiin. (Mäkelä & Saarinen, 2018.)

4.2 Yritysmentoroinnin vaikuttavuus

Oulun Yliopisto ja Asiantuntijakeskus Gordionpro Oy, tekivät Suomen Yrityskummit ry:lle vaikuttavuustutkimuksen vuonna 2015. Tutkimuksessa arvioitiin minkälaisia vaikutuksia Yrityskummitoiminnalla, eli yrittäjien mentoroinnilla, on ollut tutkittavien yritysten liiketoimintaan ja yrittäjien elämään. Tutkimuksen mukaan yrittäjien tärkeimmät kehittymistarpeet olivat liikeidean kirkastaminen, liiketoiminnan ja yritystoiminnan kehittäminen, yrittäjäyys ja johtajana toimiminen, myynti ja markkinointi, palvelukonseptien kehitys, kasvusuunnittelu, asiakashankinta, työhyvinvointi ja oma jaksaminen, asiakkuudet sekä jakelukanavien kehitys. Tutkimuksen tuloksia esittelevässä raportissa todetaan, että mentoroinnin vaikutukset näkyvät konkreettisina muutoksina yritystoiminnassa ja yrittäjässä. Mentoroinnin avulla opitut uudet asenteet ja muutokset tavassa johtaa yritystä, näkyvät käytännössä yrittäjän suorituksen parantumisena ja yrityksen kehittyneenä liiketoimintana.

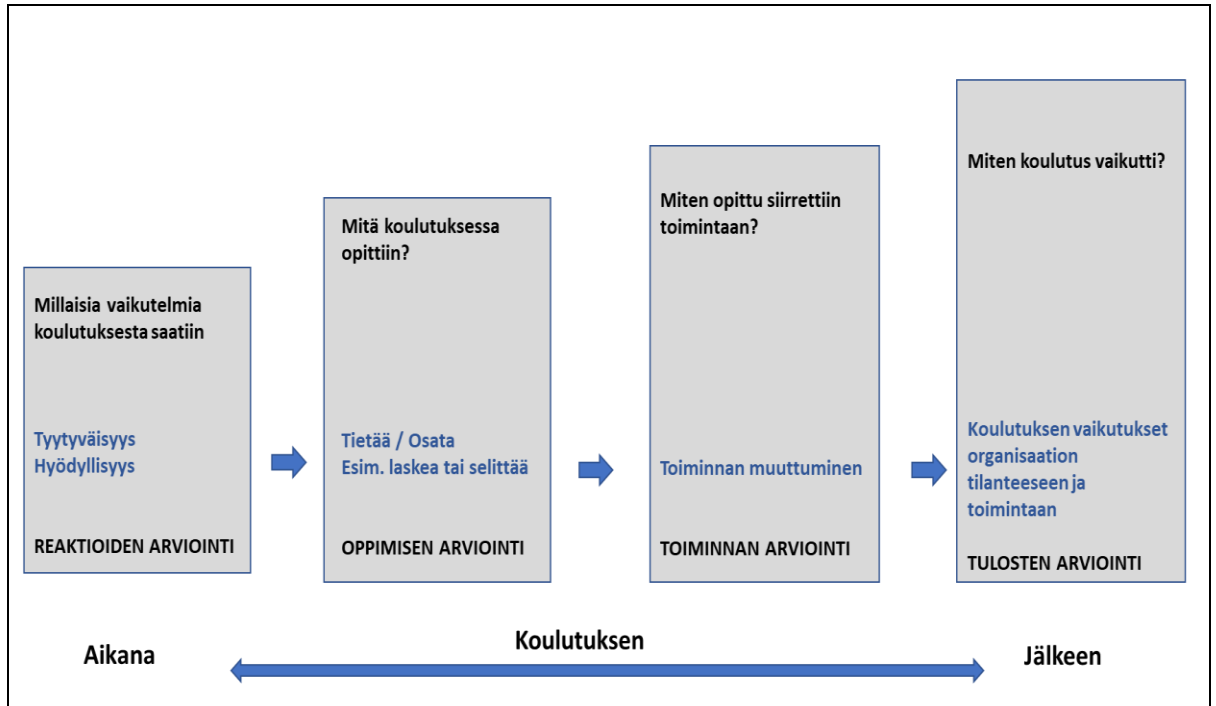


Kuva 3. Mentoroinnin vaikutus Kirkpatrickin mallia mukaillen (mukaillen, Suomen Yrityskummit 2015).

Mentorointitoiminnan konkreettiset vaikutukset olivat tutkimuksen mukaan nähtävissä yritysten liiketoiminnan kehittymisenä, yrittäjien hyvinvoinnin kohenemisena ja näiden kautta myös yhteiskunnallisena hyötynä. Yritysten kannattavuuden positiivinen kehitys ja liiketoiminnan kasvu vaikuttavat myös uusien työpaikkojen syntymiseen ja ovat tärkeitä näin ollen koko maamme elinkeinoelämän kannalta (Suomen Yrityskummit, 2015).

Yrityskummitoiminnan vaikuttavuustutkimuksen (2015) johtopäätökset mentoroinnin vaikuttavuudesta perustuivat Kirkpatrickin (1959) nelivaiheiseen malliin interventioiden arvioimiseksi. Kirkpatrickin malli onkin yhä ehkä tunnetuin ja käytetyin tavoitepohjainen malli koulutuksen vaikuttavuuden arvioimiseksi, vaikka se onkin julkaistu alun perin jo vuonna 1959. Sen perimmäisenä tavoitteena on osoittaa koulutuksen hyöty ja arvo liiketoiminnalle. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti yksittäisten koulutusohjelmien ja koulutusten arviointiin. Mallin avulla voidaan arvioida sekä oppimista koulutuksen aikana, että toiminnan muuttumista koulutuksen jälkeen. Kirkpatrickin mallin arvioinnin neljä tasoa ovat:

1. Reaktiot – osanottajien reaktiot ja arviot koulutuksen hyödyllisyydestä.
2. Oppiminen - Kasvattivatko osallistujat koulutuksen avulla osaamistaan ja mitä he oppivat.
3. Käyttäytyminen – mikä vaikutus koulutuksella (ja siellä opitulla) oli osallistujien käyttäytymiseen.
4. Tulokset – Miten koulutus vaikutti lopulta organisaation toimintaan ja tulokseen. (Garvey, Stockes & Megginson, 2009, 77; Kirkpatrick, 2009)



Kuva 4. Kirkpatrickin arvioinnin tasot Friskin kuviota (mukaillen, Frisk 2005, 8)

Yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta kartoittavassa tutkimuksessa ei tutkittu lainkaan yrittäjän ja kummin välisen vuorovaikutussuhteen laatua itse mentorointiprosessia, eikä edellä mainittujen vaikutuksia mentoroinnin lopputulokseen. Ne rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä suhteessa mielestäni, oma opinnäytetyöni, joka keskittyy tarkastelemaan mentoroinnin merkitystä osana yrittäjien opintoja sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat mentorointiprosessin onnistumiseen, täydentää osaltaan yritysmentoroinnista tehtyä tutkimusta ja laajentaa näkökulmaa.

4.3 Asiakkuuksien kehittäminen keskeisenä osana yrittäjän johtamisosaamista

Koska tämä opinnäytetyö kuuluu osaksi asiakassuhteiden ja myynnin suuntautumisopintojani, nostan tässä erityiseen tarkasteluun asiakkuuksien johtamisen ja kehittämisen osana yrittäjän johtamistaitoja. Asiakkuudet ovat luonnollisesti hyvin usein keskeinen osa myös yrittäjien opintoja ja niihin liittyvää mentorointia. Yritysten toiminnan, menestymisen ja kasvun kannalta on erittäin merkittävää, että yrittäjä tuntee yrityksensä toimintaympäristön, markkinat ja asiakkaat mahdollisimman syvällisesti ja kattavasti. Maailman muuttuessa esim. digitalisaation ja globalisaation laajentuessa, yritysten tulee kyetä sopeutumaan alati muuttuvaan markkinatilanteeseen sekä muuttamaan toimintatapojaan uusien vaatimusten myötä. Myös asiakkaiden vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, ihmisten tullessa yhä tietoisemmiksi esim. ilmastonmuutoksen aiheuttamista

ongelmista ja ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden merkityksestä. Pysyäkseen mukana käynnissä olevassa muutoksessa, on yrittäjän jatkuvasti kyettävä analysoimaan yrityksensä liiketoimintaympäristöä, asiakkaita sekä omaa toimintaansa. Yrittäjän on myös pyrittävä kehittämään ja uudistamaan yrityksensä toimintaa pärjätäkseen muuttuvassa kilpailuympäristössä.

Koska yrityksen menestyminen ja kasvu ovat suoraan riippuvaisia myynnistä, on myynnin ja asiakkuuksien johtamisen taito kriittisessä roolissa yrittäjän osaamisessa. Yrittäjän ammattitutkinnon tutkintovaatimukseen kuuluu liiketoimintasuunnitelman laatiminen joko jo toiminnassa olevalle, tai perustettavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmassa täsmennetään konkreettinen liikeidea, arvioidaan toimintaympäristö, suunnitellaan toiminta sekä kartoitetaan tarvittavat resurssit. Liiketoimintasuunnitelmassaan opiskelija / yrittäjä esittää konkreettisen liikeidean, erittelee yrityksensä tuotteet ja palvelut sekä muodostaa ja segmentoi liikeideansa mukaiset asiakasryhmät. Lisäksi opiskelija arvioi markkinoiden ja kilpailutilanteen kehitysnäkymiä sekä yritystoimintansa riskejä ja mahdollisuuksia (Opintopolku. 2021). Keskeisessä roolissa ovat siis markkinoiden sekä asiakkaiden analysointi ja segmentointi.

Yritysjohdamisen erikoisammattitutkinnossa asiakkuuksien johtaminen voidaan valita tutkinnon suuntautumisiksi. Tällöin opintojen ammattitaitovaatimukset muodostuvat siitä, että opiskelija osaa arvioida yrityksensä asiakkuuksien nykytilaa sekä strategian mukaista kehittämistarvetta, tehdä suunnitelman asiakkuuksien kehittämiseksi sekä johtaa asiakkuuksien hankintaa ja kehittämistä. Asiakkuuksien nykytilan arvioinnissa yrittäjä määrittelee yrityksensä keskeiset asiakkaat, hyödyntäen asiakas-, kilpailija-, tuote- ja markkina-analyyssejä, sekä asiakkuuksia ja myyntiä koskevia tunnuslukuja. Lisäksi hän arvioi olemassa olevien asiakkuuksien nykytilaa ja niiden kehittämistarpeita, sekä tekee johtopäätökset asiakkuuksien kehittämiseksi. Laatimassaan kehittämissuunnitelmassa opiskelija määrittelee asiakaslupauksen ja asiakkaalle tuotettavan lisäarvon, sekä ottaa huomioon yrityksensä kilpailuedun ja menestystekijät. Opiskelijan tulee myös pyrkiä tunnistamaan ja sitouttamaan keskeiset sidosryhmät kehityssuunnitelman toteuttamiseen. Omassa yrityksessään, yritysjohdamisen erikoisammattitutkintoa suorittava yrittäjä, johtaa asiakkuuksien kehittämistä ja -hankintaa hyödyntäen asiakaspalautetta ja seurantatietoa. Hän myös valtuuttaa ja resursoi asiakkuuksien kehittämistä (Opintopolku, 2021). Koska em. asiakkuuksien johtamisen teemat sisältyvät tutkintoon johtavaan koulutukseen ja yrittäjä niitä aktiivisesti työstää, nousevat ne tyypillisesti esiin myös koulutukseen liittyvässä mentoroinnissa.

Asiakkuuksien johtamisen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen sopivia työkaluja, joita voidaan hyödyntää myös yritysmentoroinnissa, on useita. Asiakkuusienhallinnan kehittämisen työkaluna käytetään usein ABC-analyysiä, jossa asiakkuudet luokitellaan niiden kannattavuuden / tuottavuuden mukaisesti A-, B-, ja C-luokkiin. Luokittelun perusteella yrityksen asiakkuuksien hallintaan käytettävissä olevat resurssit voidaan suunnata erityisesti yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävimpiin asiakkuuksiin. Samaa analyysitapaa käytetään usein myös varastonhallinnan suunnittelussa ja kehittämisessä (Uusi-Rauva ym., 1999, 430-431). Liiketoiminnan kokonaisuuden ja ansaintalogiikan suunnittelussa paljon käytettyjä malleja ovat mm. Business Model Canvas sekä siitä edelleen jalostettu versio Service Logic Business Model Canvas. Vaikka molempia voidaan hyödyntää myös asiakaskokemuksen sekä asiakkuuksien kehittämisen työkaluna, erityisesti Service Logic Business Model Canvas on työkalu, jossa yrityksen oman toiminnan lisäksi korostuu nimenomaa asiakasnäkökulma (Ojasalo & Ojasalo, 2017.) Koska työkalun tarkoituksena on tuoda nimenomaa asiakas arvonluonnin keskiöön, esittelen SLBMC-työkalun tässä esimerkkinä:

Yrittäjien mentoroinnin työkaluksi soveltuvan Service Logic Business Model Canvaksen perusajatuksena on, että sen avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa ja elämää; arjen vaateita sekä tulevaisuuden tarpeita ja haasteita. Palvelun arvolupausta sekä käytännön toimenpiteitä yritystoiminnassa, lähdetään siis miettimään asiakkaan syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Tavoitteena on ymmärtää, millaista arvoa syntyy eri osapuolten yhteisessä arvonluomisessa ja miten arvonluonti tapahtuu. Arvo ei synny yksin myyjäorganisaation toiminnan ja tuotteiden perusteella, vaan eri osapuolten roolien ja toimintojen yhteisenä summana. Siksi yrityksissä on mietittävä miten molempien osapuolien resursseja ja rooleja voidaan käyttää hyväksi arvon synnyttämiseksi ja maksimoimiseksi (Ojasalo & Ojasalo, 2017.)

Service Logic Business Model Canvas muodostuu yhdeksästä osasta, jotka ovat:

- 1) Asiakkaan maailma; siinä pyritään muodostamaan kuva asiakkaan arjen haasteista, tavoitteista ja tulevaisuuden tarpeista ja vaateista. Asiakkaan näkökulmasta selvitetään mitä asiakas ostaa, mikä olisi ideaalitilanne hänen kannaltaan ja mitä hän tarvitsee, sekä mitä mahdollinen asiakkaan asiakas tarvitsee. Minkälaisia taloudellisia-, eettisiä-, sosiaalisia-, tai esim. ympäristöetuja asiakas tavoittelee ostaessaan tuotteita tai palveluita.
- 2) Arvonäkökulma; pohditaan mitä hyötyä ja arvoa organisaatio myy ja minkälaisia elementtejä sen tarjonta sisältää. Lisäksi tarkastellaan sitä, mitä hyötyjä asiakas ostaa ja minkälaisia elementtejä asiakkaan tarpeet sisältävät, sekä mistä syystä asiakas ei päädy kilpailijan ratkaisuun, vaan ostaa ko. yrityksen tarjoaman ratkaisun.
- 3) Arvolupauksen lunastaminen; Miten yritys auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitellun hyödyn ja mikä on sen rooli asiakkaan arjessa. Asiakkaan kannalta

mietitään, mitä hyötyjä yrityksen tuotteista ja palveluista asiakkaalle pitkällä aikavälillä syntyy.

- 4) Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen; tässä tarkastelun kohteena on yrityksen ja asiakkaan roolit arvontuotannossa. Miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa ja miten yritys tukee vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä.
- 5) Tulovirrat ja mittarit; tässä tarkastelun kohteena asiakkuuden arvo ja yrityksen ansaintalogiikka sekä niiden mittaaminen. Mikä on asiakkuuden arvo yritykselle ja miten sitä mitataan. Lisäksi arvioidaan mitä taloudellista arvoa asiakas saa ja mistä hyödyistä hän on halukas maksamaan.
- 6) Yrityksen avainresurssit; tässä analysoidaan osaamista, taitoja ja muita resursseja, joita organisaatio tarvitsee arvolupauksensa lunastamiseen. Lisäksi pohditaan, mitä taitoja, osaamista ja muita resursseja asiakkaalta vaaditaan, jotta arvolupaus täyttyy.
- 7) Avainkumppanit; käydään läpi yrityksen arvolupaukseen liittyvät avainkumppanit sekä heidän roolinsa kokonaisuudessa ja tarkastellaan miten he mahdollisesti hyötyvät yhteistyöstä. Lisäksi tutkitaan, miltä kumppanuusverkosto näyttää asiakkaalle sekä minkälaisia ovat asiakkaan avainkumppanuudet ja miten ne otetaan toimintakokonaisuudessa huomioon.
- 8) Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen; analysoidaan kuinka organisaation resursseja ja kumppanuuksia voidaan kehittää, kuinka asiakastieto on hyödynnettävissä niiden kehittämisessä sekä arvioidaan riskien hallintaa.
- 9) Kustannusrakenne; käydään läpi yrityksen kustannusrakenne ja tarkastellaan, mitä muita uhrauksia liiketoiminnan kehittämisen eteen joudutaan mahdollisesti tekemään. Analysoidaan asiakkaan keskeiset kulut tässä yhtälössä ja tutkitaan mitä panostusta häneltä tarvitaan, jotta arvolupaus täyttyy.

Service Logic Business Model Canvaksen avulla on mahdollista helpommin havainnoida, kuinka palveluiden ja/tai tuotteiden arvo näkyy suoraan asiakkaan elämässä / liiketoiminnassa. Arvonmuodostukseen osallistuvat, myyjän lisäksi, myös sekä avainkumppanit, että asiakas itse omilla resursseillaan ja omalla toiminnallaan. Canvasta tehdessä havainnollistuu selvästi, kuinka arvonmuodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan elämän- /liiketoiminnan tila ja tavat, nykytila ja tulevaisuus, tunteet ja asenteet sekä myyjän, asiakkaan ja avainkumppaneiden yhteistyön laatu ja taso (Ojasalo & Ojasalo, 2017.) Service Logic Business Model Canvas -työkalusta saa parhaan hyödyn asiakkuuksien kehittämisessä silloin, kun yrittäjä tekee analyysin erikseen kaikista tärkeimmistä asiakassegmenteistään.

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on tutkia ilmiötä (tässä: yrittäjille suunnattujen koulutusten yhteydessä toteutettavaa mentorointia, sen molempien osapuolten näkökulmista) kerätyn tutkimusaineiston perusteella sekä tuottaa kehitysehdotuksia tutkitun toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseksi. Koska työn tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta sekä kehitysehdotuksia, on kyseessä tapaustutkimus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, 52-53). Tutkimuksellisuus on tässä opinnäytetyössä toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja ne nauhoitettiin sekä litteroitiin aineiston myöhempää käsittelyä ja analysointia varten. Lähestymistavaksi valittiin fenomenografinen tutkimusote.

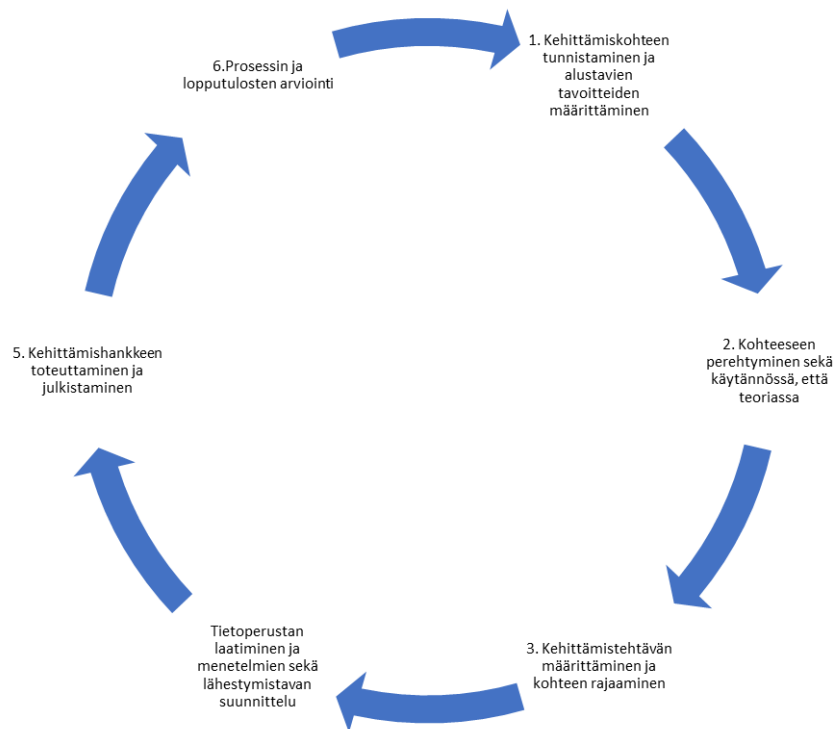
Tässä luvussa esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi teoriatasolla, sekä perehdytään tutkimuksellisen kehittämistyön tunnuspiirteisiin. Toiseksi tässä luvussa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ja lopuksi, luvussa 5.3., esitellään fenomenografiaa tutkimusotteena ja tämän opinnäytetyön lähestymistapana.

5.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön ominaispiirteet ja -prosessi

Tutkimuksellinen kehittämistyö saattaa yleisesti saada alkunsa hyvin erilaisista lähtökohdista, kuten esim. halusta saada aikaan muutosta toiminnassa tai vaikkapa organisaatiossa havaitusta kehittämistarpeesta. Perimmäisenä tavoitteena tutkimuksellisessa kehittämistyössä onkin saada aikaan toiminnassa tai organisaatioissa käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Sen tavoitteena on myös hyvä olla uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. Tutkimuksellisuuden käyttäminen kehittämistyössä on erittäin tärkeää mm. siksi, että sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät voidaan ottaa suunnitelmallisemmin sekä kattavammin huomioon ja kehittämistyön tulokset voidaan paremmin perustella. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä ensinnäkin järjestelmällisyytenä: valinnat perustellaan kattavasti ja ne dokumentoidaan. Kehittäminen ei siis ole vain ilman perusteluja tehtyjä satunnaisia toimenpiteitä. Toiseksi se näkyy tiedon hankintana. Työ siis pohjautuu jo olemassa olevaan ja tutkittuun tietoon, sekä käytännön tietoon, jota hankitaan järjestelmällisesti kehittämistyön tueksi. Uusi tieto rakentuu suhteessa jo olemassa olevan teorian tiedon päälle. Kolmas tutkimuksellisuuden tunnusmerkki on analyttisyys. Se tarkoittaa, että erilaisia näkökulmia eritellään ja luodaan käyttämällä tarkoitukseen soveltuvia menetelmiä. Neljäs tunnusmerkki on kriittisyys. Omat

valinnat, hankittu tieto, prosessi itsessään sekä syntyneet tulokset arvioidaan kriittisesti. Tutkimuksellisuudelle on tunnusomaista myös uuden tiedon luominen ja jakaminen. Itse lopputulos dokumentoidaan tarkasti ja lopuksi huolehditaan, että uutta tietoa myös levitetään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, 17-22.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi muodostuu kuudesta vaiheesta. Sen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen sekä siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan kehittämiskohde ja määritellään työn alustavat tavoitteet. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen etsitään kohteeseen liittyvää tietoa esim. perehtymällä aiheesta olemassa olevaan teoreettiseen tai muuhun kirjalliseen tietoon. Kohteesta kerätyn taustatiedon avulla voidaan määrittää tarkempi kehittämistehtävä ja rajata kehittämisen kohde. Vasta kohteen tarkan rajaamisen jälkeen voidaan valita ja suunnitella oma lähestymistapa ja menetelmät sekä kuvata kehittämistyöhön tarvittavat prosessit. Koska kehittämistyössä pyritään kohdeorganisaation tai valitun toiminnan käytännönläheiseen kehittämiseen, tulisi valittujen ratkaisujen edesauttaa kohdeorganisaation perinpohjaisen tuntemuksen lisäksi myös yhteisiä tiedontuottamistapoja sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Kehittämistyön prosessiin tulisikin sisällyttää runsaasti muutoksen toteuttamiseen liittyvää toimintaa sekä tiedon jakamista. Kehittämishankkeen toteuttamisen ja julkistamisen jälkeen suoritetaan itse kehittämisprosessin sekä sen lopputuloksen arviointi. Koko prosessin ajan tulee huolehtia järjestelmällisyydestä, analyyttisyydestä, kriittisyydestä, aktiivisesta vuorovaikutuksesta, kirjoittamisesta eri tahoille sekä eettisistä näkökohtien huomioimisesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, 23-25.)



kuva 5. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen, Ojasalo ym., 2018, 24.)

5.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia lähestymistapoja, traditioita sekä aineistonkeruuta sekä -analyysimenetelmiä. Se ei siis ole minkään erityisen tietyn tieteenalan tutkimusotetta, vaan yhdenlainen tapa tutkia ihmistä ja hänen elämäänsä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151-157). Hirsjärven ym. (1997, 152) mukaan, kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän liittyy myös ajatus siitä, että todellisuus on moninainen ja tapahtumat muovaavat toinen toisiaan. Tapahtumista on myös mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin, vaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrittävä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan on myös tunnistettava omat arvolähtökohtansa ja tiedostettava miten ne muovaavat sitä, miten hän pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Täydellistä objektiivisuutta tutkimuksessa ei myöskään kyetä saavuttamaan perinteisessä mielessä, sillä se mitä tutkitaan ja tutkija itse, vaikuttavat toinen toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokseksi voi siis syntyä vain ehdollisia selityksiä paikkaan ja aikaan rajoittuen. Sen päämääränä onkin enemmänkin paljastaa tai löytää tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997, 152.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa; aineisto siis kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Siinä käytetään tyypillisesti myös hyväksi induktiivista analyysiä. Lähtökohtana ei ole hypoteesien testaaminen, vaan aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu. Tutkija pyrkiikin odottamattomien seikkojen paljastamiseen. Hän ei kuitenkaan itse määrää sitä, mikä lopulta on tärkeää. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että siinä suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tutkijan omat havainnot sekä keskustelut tutkittavien kanssa ovat hänelle luotettavampaa tietoa kuin mittausvälineillä hankittu tieto. Tämä ajatus perustuu siihen, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin, mittausvälineet eivät. Tiedonhankinnassa saatetaan kuitenkin käyttää hyväksi myös esim. lomakkeita ja testejä. Keskeistä kuitenkin on, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tiedonhankinnassa laadullisia menetelmiä. Näin pyritään siihen, että tutkittavan ”oma ääni” pääsee esille. Laadullisia menetelmiä ovat esim. havainnointi, ryhmä- ja teemahaastattelut sekä erilaisten tekstien ja dokumenttien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksella, vaan valinnassa pyritään tarkoituksenmukaisuuteen. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös se, että tutkimussuunnitelma saattaa elää ja muuttua tutkimuksen edetessä ja tutkimusolosuhteiden muuttuessa. Tutkijan tulee myös suhtautua tapauksiin ainutlaatuisina ja käsitellä ja tulkita niitä sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997,52.)

5.3 Fenomenografia tutkimusotteena

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille yrittäjien henkilökohtaisia käsityksiä ja tulkintoja mentoroinnista ilmiönä ja sen luonteesta, on tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittu fenomenografinen lähestymistapa ja analyysimenetelmä. Menetelmän valintaan vaikutti erityisesti se, että henkilöiden kokemukset ja käsitykset mentoroinnista ja sen tuloksellisuudesta ohjausmenetelmänä vaihtelevat yksilöllisesti ja siten ilmiöstä myös vallitsee laadullisesti hyvin erilaisia käsityksiä. Kun tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavan ilmiön monimuotoisuutta tutkimushenkilön omana tulkintana ja käsityksenä, on tärkeää ymmärtää ilmiön merkitys ja luonne juuri kohteelle itselleen.

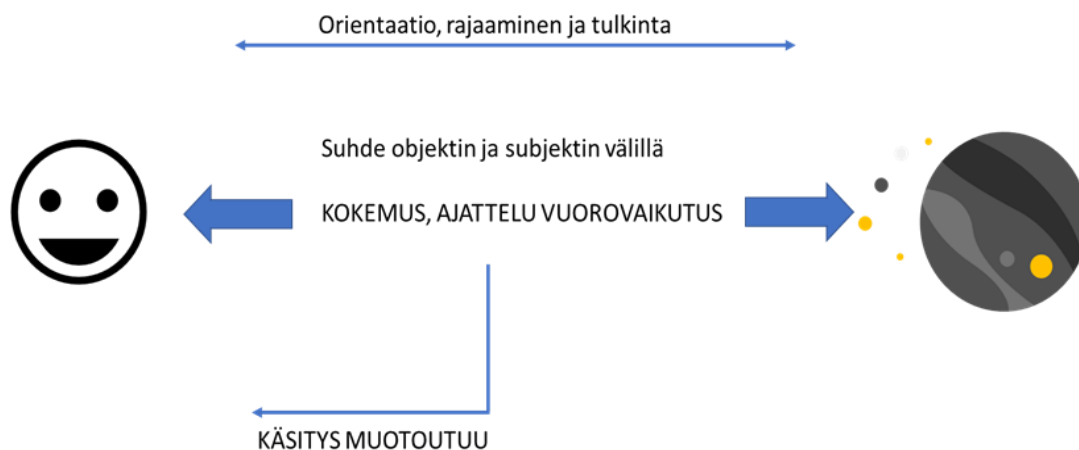
Fenomenografian käsite viittaa suoraan siihen mitä sillä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Ahosen (1994) mukaan fenomenografian käsite muodostuu sanoista ilmiö (phenomenon) sekä kuvata (grafia) (Ahonen, 1994, 114). Fenomenografian lähtökohta on ajatus siitä, että ihmisillä on hyvin toisistaan poikkeavia ja erilaisia käsityksiä ja tulkintoja kulloinkin tutkittavasta asiasta (Saaranen-Kauppinen, & Puusniekka, 2006) Fenomenografia tutkii siis ihmisten laadullisesti erilaisia tapoja kokea, ymmärtää ja käsitteistää ympäröivän

maailman ilmiöitä eri näkökulmista (Marton, 1988, 144). Ihmisten käsitykset samastakin asiasta voivat poiketa hyvin paljon toisistaan ja olla erilaisia riippuen esim. henkilön sukupuolesta, koulutustaustasta, iästä, ja kokemuksesta. Käsitys on myös dynaaminen; henkilön käsitykset saattavat muuttua esim. ajan kuluessa. Fenomenografisen käsityksen mukaan on olemassa vain yksi maailma, joista eri ihmiset muodostavat toisistaan poikkeavia käsityksiä (Metsämuuronen, 2006, 232)

Tässä opinnäytetyössä Fenomenografinen tutkimusote tarjoaa siis mahdollisuuden tunnistaa ja systemaattisesti analysoida haastateltavien mentoreiden ja yrittäjien erilaisia tapoja kokea ja tulkita yritysmentorointia sekä sen merkitystä yritystoiminnan kehittämisessä ja yrittäjän kasvussa. Fenomenografinen lähestymistapa sopii mielestäni tutkimusongelman ratkaisemiseen ja tarjoaa samalla oivallisen näkökulman analyysin toteuttamiseen.

Fenomenografiaa on käytetty laadullisen tutkimusongelman lähestymistapana erityisesti oppimisen tutkimuksessa, kasvatustieteessä, aikuiskasvatustieteessä ja terveystieteessä, mutta viime aikoina sitä on alettu käyttää myös liiketalouden ja yrittäjyyden tutkimuksessa. Fenomenografia tarjoaa myös työkalun, jonka avulla on mahdollista kuvailla, analysoida ja ymmärtää yksilöiden käsityksiä ilmiöstä, sekä näiden käsitysten eroavaisuuksia (Marton, 1997). Koska oman opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus liittyy sekä yrittäjyyteen, että oppimiseen, ja tarkoitus on kartoittaa yrittäjien käsityksiä ja tulkintoja mentoroinnista, on fenomenografia mielestäni myös siinä mielessä sopiva valinta lähestymistavaksi.

Koska fenomenografian avulla pyritään esittämään laadullisia eroja siitä, miten yksilöt käsittävät ilmiön, voidaan tutkimusongelmaa lähestyä kohteiden kautta sisäistäen ja ymmärtäen. Tutkija ei siis voi ulkokohtaisesti arvioida haastateltavien mahdollisia vääriä tai oikeita käsityksiä, vaan hän pyrkii tuottamaan luonteeltaan kuvailevaa sekä haastateltavien käsitysten kautta uutta tietoa luovaa raportointia (Koskinen, 2009, 73). Haapaniemen (2013) mielestä fenomenografinen tutkimus onkin konstruktivistista kiinnittäessään huomionsa ihmisen käsityksiin todellisuudesta. Ihmisen nähdään konstruoivan todellisuuden ymmärryksessään, vaikka samalla kuitenkin tunnustetaan ihmisestä riippumattoman ja ihmisen ulkopuolella olevan todellisuuden olemassaolo (Haapaniemi, 2013, 29.) Koska tutkittavien käsitykset ovat laadullisesti erilaisia ja niiden luonne saa merkityksensä kokonaisuuksista, vaatii niiden ymmärtäminen myös kontekstin huomioimista. Sama ilmaisu saattaa saada erilaisen merkityksen eri asiayhteydessä eri ajankohtana. Tieto, uudet kokemukset ja vuorovaikutustilanteet aiheuttavat sen, että tutkimushenkilöiden muodostamat käsitykset ilmiöstä ovat siis muuttuvia ja dynaamisia (Koskinen, 2009, 74).



Kuva 6. Käsitteksen muotoutuminen (mukaillen, Koskinen, 2009, 74.)

Fenomenografista tutkimusnäkökulmaa sovellettaessa, voidaan erottaa kaksi tiedon eri tasoa. Ensimmäisen asteen näkökulma viittaa siihen, että tutkimuksessa pyritään hahmottamaan tutkittavien laadullisesti erilaiset tavat ymmärtää ja käsittää tutkittavaa ilmiötä. Toisen asteen näkökulma pyrkii luomaan tulkintaa tutkittavien henkilöiden käsityksistä ja niihin liittyvistä merkityssisällöistä kohdeilmiössä. Näin tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavien kokemusta, sekä ajattelun muotoja. Tutkija siis tarkastelee millaisen merkityksen ilmiön sisältö saa tutkittavien erilaisten käsitysten valossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa käytettävät tutkimusaineistot ovat usein empiirisiä, laadullisia haastatteluaineistoja. Niiden avulla voidaan tavoittaa haastateltavien erilaisia käsityksiä ja tulkintoja ilmiöistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Käsitteiden muodostumisen kontekstisidonnaisuuden ymmärtämisen lisäksi, on hyvin tärkeää, että tutkija tunnistaa omat taustaoletuksensa ja niihin liittyvät rajoitukset. Taustaoletukset sitoutuvat tutkijan omien kokemusten ja käsitysten lisäksi myös hänen teoreettiseen perehtyneisyyteensä. Koska tutkija toimii myös keräämänsä aineiston tulkitsijana, on hänen pyrittävä objektiivisuuteen rajaamalla omat subjektiiviset näkökulmansa tulkintojen ulkopuolelle. Taustaoletusten tunnistaminen ja niihin sisältyvien rajoituksen tiedostaminen onkin erittäin tärkeä vaihe tutkimusprosessissa. Tutkijan voi esim. miettiä miten hänen yhteiskunnallinen asemansa, elämänhistoriansa ja kokemuksensa vaikuttavat kerätystä aineistosta tehtyihin tulkintoihin. (Koskinen, 2009, 76). Oman opinnäytetyöni kohdalla tunnistan, että oma työhistoriani, koulutukseni sekä kokemukseni saattavat tuoda lisää ymmärrystä haastateltavien yrittäjien kokemuksiin mentoroinnista. Koska olen itse toiminut n. 15 vuoden ajan päätoimisena yrittäjänä ja olen itse suorittanut yrittäjille

suoritetut YAT- ja YJET-tutkinnot, sekä omakohtaisesti käynyt läpi kolme erilaista mentorointiprosessia, ymmärrän oman kokemukseni kautta ilmiötä ”sisältäpäin”.

6 Fenomenografisen tutkimuksen toteutus käytännössä

Ahosen (1996, 115) mukaan, fenomenografinen tutkimusprosessi etenee johdonmukaisesti vaiheittain, neljän vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija kiinnostuu aiheesta (ilmiöstä tai käsityksestä), josta näyttää esiintyvän hyvin erilaisia käsityksiä. Valittuaan aiheen, toisessa vaiheessa, tutkija perehtyy teoreettisesti käsitteeseen tai asiaan ja jäsentele alustavalla tasolla siihen liittyvät näkökohdat. Kolmannessa vaiheessa kerätään tutkimusaineisto haastattelemalla tutkimushenkilöitä, jotka ilmaisevat omia erilaisia käsityksiään asiasta. Lopuksi tutkija luokittelee haastateltavien käsitykset niiden merkitysten perusteella ja kokoaa niistä abstraktimpia merkitysluokkia (Metsämuuronen, 2006, 233; Ahonen, 1994, 115.) Myös tämä opinnäytetyö on toteutettu edellä kuvatun prosessin mukaisesti vaiheittain.

Tätä tutkimusta varten kerätyt haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa tarkoituksena oli se, että haastateltava saa puhua mahdollisimman vapaasti teemojen aihealueista. Fenomenografisessa tutkimuksessa haastattelu perustuu aktiiviseen kuunteluun, eikä sitä strukturoida valmiiksi yhteiseksi kysymyksi. Keskustelun runko sisältää ainoastaan tutkimusongelmiin liittyviä perusteemoja ja ehkä korkeintaan muutaman jäsentelevän kysymyksen. Haastattelija pyrkii muodostamaan jatkokysymykset haastateltavan puheesta. Näin keskustelussa pyritään pääsemään mahdollisimman syvälle aiheeseen ja mahdollistetaan haastateltavan vapaa kerronta (Syrjälä ym. 1994, 138).

Fenomenografisessa tutkimusotteessa korostetaan, että tutkijan tulee pyrkiä siihen, että haastateltava saa mahdollisimman vapaasti kertoa omilla ilmaisuillaan ilmiöstä, eikä haastattelu saa missään tapauksessa muistuttaa kuulustelua. Tämä mahdollistaa sen, että fenomenografiseen tiedonkäsitykseen kuuluva intersubjektivisuus toteutuu. Intersubjektivisuus tarkoittaa sitä, että vaikka haastattelun avulla pyritään hakemaan tietoa haastateltavan ihmisen ajattelusta, on prosessissa koko ajan mukana myös tutkijan tietoisuus. Tutkijan tietoisuuden rakenteet heijastuvat siihen, miten hän tulkitsee haastateltavan ilmaisua. Intersubjektiviivisen luottamuksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että haastattelija tiedostaa omat lähtökohdansa. Silloin hän kykenee arvioimaan miten ne vaikuttavat haastateltavan ilmauksiin, sekä siihen mitä haastateltava sanoo tai jättää sanomatta. Toteuttamissani haastatteluissa pyrin siis olemaan mahdollisimman aktiivinen kuuntelija ja paneutumaan haastateltavien ilmauksiin ja tarkoituksiin. Pyrin myös muodostamaan myöhemmät kysymykseni mieluummin haastateltavien antamien vihjeiden perusteella, kuin oman alkuperäisen suunnitelmani mukaan (Syrjälä ym. 1994, 136-137.)

6.1 Haastattelut

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty 10 puolistrukturoidun haastattelun eli ns. teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi tämän kaltaisissa tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita tai perusteluita. Teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten järjestystä tai muotoa, vaan haastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin (Metsämuuronen, 2006, 115; Hirsjärvi & Hurme, 1985, 36). Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat olivat: 1) yrittäjien mentoroinnin tavoite ja merkitys osana yrittäjien opintoja, 2) mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen vaikuttavat tekijät, sekä 3) kehitysideat.

Puolet, eli viisi tutkimushenkilöistä, olivat yrittäjille suunnattujen tutkintojen yhteydessä toimivia mentoreita ja viisi tutkinnot suorittaneita yrittäjiä (aktoreita).

Koronaviruspandemian vuoksi haastattelut toteutettiin osittain puhelinhaastatteluina, osittain Microsoft Teams -videotapaamisten välityksellä. Haastattelut tallennettiin tekohetkellä ja litteroitiin myöhemmin kirjalliseen muotoon. Haastattelun alussa kerroin haastateltavalle tutkimuksen tarkoituksen ja esittelin teemahaastattelun rakenteen. Yritin myös korostaa sitä, että tarkoitus oli pitää keskustelu mahdollisimman avoimena, vaikkakin valittuja teemoja mukailevana.

Kaikki haastattelemani mentorit olivat kokeneita, useita vuosia mentorointia toteuttaneita ammattilaisia. Koin, että kaikki myös suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen ja pitivät mentoroinnin kehittämistä tärkeänä. He myös mielestäni puhuivat hyvin avoimesti kokemuksistaan ja toivat näkemyksiään aktiivisesti esille. Mentoreiden käsitykset tutkimuksen teemoista olivat hyvin yhteneväisiä ja samankaltaisia. Samankaltaiset ilmaukset toistuivat miltei jokaisessa haastattelussa. Aktoreiden käsitykset sen sijaan poikkesivat mentoreiden käsityksistä jonkin verran, etenkin mentoroinnin tavoitteisiin ja mentorin kompetensseihin liittyvien käsitysten osalta. Heillä oli myös huomattavasti vähemmän käsityksiä ja mielipiteitä mentoroinnin kehittämisen tarpeesta, kuin mentoreilla.

6.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi alkoi huolellisella tutustumisella haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Litteroin itse kaikki haastattelut käsin, joten kirjoitustyön yhteydessä kävin aineiston perusteellisesti ensimmäisen kerran läpi. Litteroinnin jälkeen kuuntelin nauhoitettuja haastatteluja ja luin litterointeja useaan kertaan uudelleen. Näin muodostin selkeän kuvan aineistosta ennen varsinaisen analyysin aloittamista.

Varsinainen analyysi tapahtui fenomenografista analyysitapaa soveltaen ns. tulkitsevan analyysin avulla, jossa tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen, eikä mekaanisesti ja ulkoisesti määriteltävään yksikköön. Näistä ajatuksellisista kokonaisuuksista pyrin tulkitsemaan merkityksiä. Teemahaastattelua analysoitaessa alkuperäiset teemat saattavat tyypillisesti pitkälti säilyä tulkintayksikköinä ja niin tapahtui myös tässä tutkimuksessa. Omassa tutkimuksessani teemat olivat myös tutkimuskysymysten kanssa yhtenevät. Analyysiä tehtäessä on tavallista, että tulkintayksiköt asettuvat ajoittain toisiinsa nähden limittäin, jolloin samat ajatusyhteydet tukevat useampaa merkitystä. Tulkintayksiköiden limittymistä oli nähtävissä myös omassa analyysissäni. Fenomenografisessa analyysissä on tärkeää pyrkiä siihen, etteivät tulkittavan merkityksen ajatuksellisia yhteyksiä katkaista, joten pyrin käsittelemään jokaisen ilmaisun aina kokonaisuutena. Ilmaisujen tulkitsemisessa on tärkeää, että tutkija pitää jatkuvasti mielessään teoreettiset lähtökohdansa ja nojaa tulkinnoissaan niihin. Valitun teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle jääviä ilmaisujen sisältöjä ei yleensä tulkita merkityksiksi. Vain niissä tapauksissa, joissa tutkimushenkilön ilmaisut saavat tutkijan muuttamaan radikaalisti omaa ongelmanasetteluaan tai kehittämään teoriaansa, ne valitaan tulkittaviksi (Syrjälä ym., 1994, 143-145.)

Tekemäni analyysin tavoitteena ei ole testata mitään olemassa olevaa teoriaa, vaan tarkoitus oli löytää aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden avulla pyrin selventämään käsitysten suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Analyysiä tehdessäni pyrin etsimään merkityksiä ja tein tulkintaa monella tasolla samanaikaisesti. (Huusko & Paloniemi 2006, 166). Tulkintayksikköjen tunnistaminen ja määrittely oli alkuun haasteellista, mutta tutustuessani tutkimusaineistoon yhä uudelleen ja tarkastelemalla sitä teoriaa ja ongelmanasettelua vasten, tunnistin vähitellen missä tulkintayksikköjen rajat kulkevat (Syrjälä ym., 1994, 143). Vaikka olin kuunnellut ja lukenut aineiston jo litteroinnin yhteydessä, jouduin palaamaan kirjoitettuun aineistoon vielä useita kertoja uudelleen.

Empiirisen aineistoon tutustumisen jälkeen, aloin siis etsiä aineistosta tulkinta- eli merkitysyksiköitä tutkimuskysymysten mukaan. Ensin etsin merkitysyksiköitä tutkimuskysymyksestä *1. Minkälaisia käsityksiä mentoreilla ja aktoreilla on yrittäjien mentoroinnin merkityksestä?* Tavoitteena oli löytää tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä ilmaisuja ja niiden avulla muodostaa kokonaiskäsitys tutkimuskysymyksiin liittyvistä käsityksistä (Huusko & Paloniemi, 2006, 166). Merkitsin löytämäni kysymykseen liittyvät merkitysyksiköt; lauseet, ilmaisut, sanat ja tekstin kappaleet korostuskynällä, jotta ne oli helppo löytää aineistosta uudelleen lähempää tarkastelua varten. Seuraavaksi etsin samalla tavalla merkitysyksiköitä tutkimuskysymyksestä *2. Minkälaisia käsityksiä mentoreilla ja aktoreilla on tekijöistä, jotka mentoroinnissa*

(mentoriparin yhteistyössä) vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen? Tämän jälkeen leikkasin ja liitin tutkimuskysymysten mukaan eri värisillä korostuskynillä merkitsemäni kohdat tekstinkäsittelyn avulla litteroinneista erillisiin Word-dokumentteihin ja erotin näin ilmaukset kontekstistaan. Jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyvät ilmaukset kokosin siis omiksi erillisiksi dokumenteikseen.

Tulkinta- eli merkitysyksiköiden etsinnän jälkeen ryhdyin lajittelemaan ja ryhmittelemään merkitysyksiköitä kategorioiksi. Vertailin ilmausten laadullisia erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia ja pyrin löytämään niistä olennaisia piirteitä, joiden perusteella voin ryhmitellä ne kategorioihin. Kategorioiden muodostamisessa oli tärkeää löytää niille selkeät laadulliset kriteerit ja tarkistaa etteivät ne limity toisiinsa (Huusko & Paloniemi, 2006, 168). Usein tulkittu merkitys muodostuu kategoriaksi sellaisenaan (Syrjälä ym., 1994,145). Muodostin kategoriat samalla tavalla molempiin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin liittyen erikseen. Tässä vaiheessa oli tärkeää pitää tutkimuskysymysten mukaiset aineistot erillään. Kategorioiden hahmottaminen tapahtui usealla tasolla saman aikaisesti, joten abstraktimmat kategoriat alkoivat hahmottua mielessäni alemman tason kategorioita järjestäessäni. Kategoriajärjestelmän kokonaiskuva hahmottui pikkuhiljaa työskentelyn edetessä.

1. tason kategorioiden muodostamisen jälkeen kuvasin kategoriat abstraktimmalla tasolla sekä pyrin määrittämään kategorioiden väliset suhteet yhdistelemällä ja ”kääntämällä” aiemmin muodostetut merkityskategoriat ylemmän tason kuvauskategorioiksi. Muodostin kuvauskategoriat tutkimuskysymys kerrallaan, jolloin oli helpompaa huomata, että yksittäisten kuvauskategorioiden suhde tutkittavaan ilmiöön säilyi. Käytännössä hahmottelin ”kategoriakartan” käsin suurelle paperille.

Lopulta kategorioiden ryhmittelyn avulla syntyi ns. kuvauskategoriajärjestelmä, jossa pyrkimyksenä oli se, että kategoriat selittävät haastateltavien ilmaisuista löydettyjä merkityksiä osoittamalla niiden teoreettiset yhteydet. (vrt. Kalliomäki,2012, 10-11; Syrjälä ym., 1994, 143-147.) Vaikka aineistoa oli todella runsaasti ja se oli hyvin vaihtelevaa, oli haastateltavien ilmauksissa ja käsityksissä myös hyvin paljon samankaltaisuutta. Samankaltaiset ilmaukset helpottivat analyysiä ja edesauttoivat tulosten tulkintaa. Silti kategoriakartan muodostaminen oli hyvin hidasta ja aikaa vievää. Kategorioiden rajat vaativat ajatustyötä, hahmottuivat hitaasti ja korjasin niitä useaan otteeseen jälkikäteen. Vaikeinta kategorioinnissa olikin mielestäni rajojen määrittäminen ja pyrkimys ylitulkintojen välttämiseen. Toisaalta kategoriajärjestelmän suurin merkitys on siinä, että sen luominen pakottaa tutkijan koostamaan aineiston visuaaliseksi kokonaisuudeksi, jolloin tutkimuksen tuottaman teorian hahmottaminen helpottuu.



Kuva 7. Fenomenografinen aineiston analyysi (mukaillen, Kalliomäki, 2012, 12)

Tutkimusaineiston analyysi fenomenografisella analyysillä oli mielestäni melko haastavaa ylipäätään, mutta suurimmaksi kynnykseksi muodostui kuitenkin haastatteluaineistojen litterointi ja analyysin aloittaminen, sillä litteroitua aineistoa kertyi lopulta todella paljon. Vaikka pyrin pitämään haastattelut n. 30 minuutin mittaisina, ne joissain tapauksissa venyivät hyvin pitkiksi ja mielenkiintoisia käsityksiä mentoroinnista tuli esille hyvin runsaasti. Litteroitujen aineistojen runsaudesta johtuen aineiston ryhmittely, ilmausten vertailu ja kuvauskategorioiden laatiminen veivät huomattavasti odotettua enemmän aikaa. Koko aineiston analysoinnin aikana luin litteroitua aineistoa useaan kertaan läpi ja kuuntein nauhoittamiani haastatteluja yhä uudelleen hahmottaakseni tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitykset. Analyysissä muodostuneet merkityskategoriat mukailevat voimakkaasti tutkimuksen alkuperäisiä teemoja, joten mielestäni tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan melko hyvin.

7 Fenomenografisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Alaluvussa 7.1. käsitellään mentoroinnin merkitystä osana yrittäjien opintoja ja käydään läpi haastateltavien ilmauksista tehdyt tulkinnat kuvauskategoria kerrallaan. Luvussa 7.2. käsitellään yrittäjien mentoroinnin tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä kuvaskategoria kerrallaan. Luvussa 7.3. esitetään yhteenveto aineistosta tulkituista tutkimustuloksista ja luvussa 7.4. tarkastellaan mentoroinnin kehittämiseksi ehdotettuja toimenpiteitä.

7.1 Mentoroinnin merkitys yrittäjien opinnoissa

Haastatteluaineistosta oli heti selvästi nähtävissä, että jokainen mentorointikokemus on yksilöllinen ja myös mentoroinnin tavoitteet ja mentoroinnin merkitys muodostuvat yksilöllisesti hyvin erilaisiksi. Tässä luvussa esitellään siis niitä käsityksiä, joita haastattelemani mentoreilla ja aktoreilla on siitä, minkälaista merkitystä / vaikutusta mentoroinnilla tavoitellaan ja minkälaisia merkityksiä sillä yrittäjän opintojen yhteydessä voi käytännössä olla. Haastatteluaineistosta paikantui viisi aktoreiden ja mentoreiden käsityksiä mentoroinnin merkityksestä kuvaavaa kuvauskategoriaa. Nämä olivat:

- 1) Merkitys yrittäjyyteen
- 2) Merkitys Kasvun; oppimisen ja oivaltamisen välineenä
- 3) Merkitys opintojen edistäjänä
- 4) Merkitys sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen mahdollistajana
- 5) Kielteinen merkitys; Pakollinen paha, ikävä velvollisuus

7.1.1 Merkitys yrittäjyyteen

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa mentoreiden ja aktoreiden kuvauksissa korostuivat mentoroinnin tavoitteet ja koetut merkitykset, jotka kohdistavat aktorin yrittäjyyteen. (esim. liiketoimintaan, yrittäjäidentiteettiin tai ammattiosaamiseen.)

Miltei kaikki haastattelemani mentorit kertoivat, että he aloittavat mentorointiprosessin asettamalla mentoroinnille tavoitteet yhdessä aktorin kanssa. Tavoitteiden kartoitus alkaa asiakastarpeen selvittelyllä, eli mentori pyrkii analysoimaan ja tuomaan näkyväksi sen, mitä aktori ja hänen yrityksensä eniten tarvitsevat ja mitkä ovat aktorin omat tavoitteet mentoroinnille. Tavoitteiden asettaminen tapahtui mentorista riippuen esim. erilaisia analyysimenetelmiä käyttäen tai kysymyspatteristojen avulla.

Mentori 1. kuvaa näin: *"Prosessi alkaa siitä, että ekakerralla tehdään SWOT-analyysi yrityksestä ja yrittäjästä..... Seuraavalla kerralla sit keskustellaan ja etsitään sellaisia vahvuuksia, joita yrittäjässä ja yrityksessä itsessään on, ja lähdetään miettimään, miten*

niitä hyödynnetään. Ja käydään läpi sit niitä kehitettäviä asioita yrityksessä...mitä lähdetään kehittämäänSitten seuraavaksi tehdään ABC-analyysi. Sieltä sitten löytyy asiakkaasta ja tai tuotteesta ne asiat, joita pitää lähteä vahvistamaan ja miten se aika pitää käyttää...”

Edellä esitetystä mentorin kertomuksesta on tulkittavissa, että mentoroinnilla tavoitellaan yrittäjän ja yritystoiminnan kehittämistä ja mentoroinnin merkitys liittyy yrittäjyyteen; liiketoiminnan ymmärtämiseen, sen nykytilanteen tiedostamiseen, kehittämiseen, yrittäjäosaamisen kehittämiseen sekä yrittäjän vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamiseen. Samanlainen käsitys oli kaikilla haastatteleillani mentoreilla.

Muita tähän kategoriaan kuuluviksi tulkittuja käsityksiä ovat, että mentoroinnilla saattaa olla merkitystä esim. yrittäjän ammatilliseen kasvuun, ammatti-identiteettiin, substanssiosaamisen vahvistumiseen, johtajuuteen sekä että, mentori voi toimia myös ammatillisena esimerkkinä aktorille. Eräs aktori korosti käsitystään siitä, että mentorointi oli merkinnyt hänelle itselleen myös yrittäjyyteen liittyvää verkostoitumista:

Aktori 3. ”Mitä tulee mun ammatti-identiteettiin, niin olen aina ollut oikeastaan ylpeä ammatistani ja koen, että teen tärkeetä työtä. Mentorointi tarjosi hienon mahdollisuuden verkostoitua ja lisäsi yrittäjien välistä kollegiaalisuutta.”

Yllättävää kuitenkin oli, että kahden haastattelemani aktorin käsitysten mukaan, mentoroinnilla ei ollut kovinkaan suurta merkitystä yrittäjyyteen tai sen valmiuksien kehittämiseen. Näiden aktoreiden kertomuksissa korostui se, ettei mentorointiprosessille oltu asetettu selviä tavoitteita. Aktori 2 kuvaa käsityksiään näin:

” Koin itse, että tarvitsen eniten apua johtajan rooliin, tavallaan kuinka olla johtaja....siihen olisin tarvinnut jeesiä. Olisin halunnut jutella ihan konkreettisistakin jutuista...ihan vaikka kuinka käydä kehityskeskusteluja, mutta ei me puhuttu mitään semmosta..... Eikä me puhuttu mitään mistään tavoitteista. Ei me edes keskusteltu, että olisi edes pitänyt olla jotakin tavoitteita. Enemmän se oli sellaista yleistä juttelua ja ajatuksenvaihtoa”

Vaikka yrittäjien mentoroinnin tavoitteena yleisellä tasolla on yrittäjävalmiuksien ja yritystoiminnan kehittäminen, saattaa tavoiteltu vaikutus jäädä saavuttamatta, jos yksittäiselle prosessille ei aseteta selviä yhteisiä tavoitteita, jotka myös aktori ymmärtää ja joihin hän voi sitoutua. Tekijöitä, jotka vaikuttavat mentoroinnin tavoitteiden saavuttamiseen ja vaikuttavuuteen, tarkastellaan luvussa 7.2.

7.1.2 Merkitys kasvun, oppimisen ja oivaltamisen välineenä

Kategorian luonnekuvas: Tässä kategoriassa haastateltavien kuvaukset mentoroinnin tavoitteista ja merkityksestä, liittyivät Aktorin henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen sekä oivaltamiseen;

Useimpien haastateltavien ilmaisuista oli tulkittavissa, että mentoroinnilla on merkitystä myös henkilökohtaisen kasvun, oppimisen, kehittymisen ja oivaltamisen kannalta. Useat haastattelemani mentorit ja aktorit kuvasivat, kuinka mentorointi lisää yrittäjyyteen liittyvän ammatillisen osaamisen lisäksi myös itsetuntemusta, reflektiotaitoa, itsensä johtamisen taitoa, sekä voi toimia henkilökohtaisen kasvun tukena. Mentoroinnin avulla voi myös esim. oppia tavoitteiden asettamista sekä saada oivalluksia siitä mikä on itselle merkityksellistä. Aktorin oppimista ja kehittymistä tukee mentorilta saatu palaute.

Käsityksiään reflektoinnista Aktori3. kuvaa seuraavasti:

” Sanotaan, ettei ihminen voi kehittyä yksin, vaan, että tiedollinenkin kehittyminen edellyttää reflektiota, erilaisten näkökulmien kuuntelemista Reflektiivisiä pohdintoja voi tietysti suorittaa itsekseenkin ja esim. kirjallisuuden avulla, mutta kyllä mentori on tässä varmasti oivallinen apu...”

Eräs mentori taas kuvaa käsityksiään mentoroinnin tavoitellusta merkityksestä itsensä johtamisen taitoihin; ajankäytön hallintaan sekä tavoitteiden asettamiseen:

”On melkein niin, että yhdeksää ja puolta kymmenestä yrittäjästä koskee se, että niillä on kiirettä, eikä ne hallitse ajankäyttöä, eikä ne osaa priorisoida tekemisisään. Toinen on, että niillä ei oo tekemisissään mitään tavoitteita kolmas on sitten se, että niiden tavoitteiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelma. Niitä kolmea asiaa mä pyrin aina kehittämään”

Monet mentorit kuvasivat myös käsitystään siitä, että yrittäjän henkilökohtainen kehittyminen ja kasvu nähdään myös liiketoiminnan kasvun edellytyksenä. Siksi mentoroinnin avulla tavoitellaan myös yrittäjän kasvua ja kehittymistä ihmisenä. Mentori 5. kuvaa käsitystään seuraavasti:

”Mä haluan nähdä, että siellä on se halu kasvaa ihmisenä, koska silloin se tarkoittaa sitä, että myös se business kasvaa. Jos me ollaan yksinyrittäjiä, niin ei se business kasva millään muulla tavalla, kuin kehittymällä itse”

Aktorin henkilökohtainen kasvu, oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat myös mentorilta saadun palautteen avulla. Mentori 4 kuvaa käsitystään seuraavasti:

”Kuulostelen hänen kehittymistään ja näen kehittymiskaaren. Annan palautetta missä on kehitytty ja mitä voisi vielä uudelleen miettiä... Ulkopuolinen kuitenkin näkee selvemmin sen, mitä milloinkin tarvitaan. Vaikkei sitä yritystä näekään sisäpuolelta, niin sen ihmisen tekemisen kyllä näkee... Palautteenanto on kyllä tärkeää”.

Edellä esitettyjen ilmausten perusteella, voidaan siis tulkita, että mentoroinnilla on yrittäjyyteen liittyvän merkityksen lisäksi merkitystä myös henkilökohtaisen kasvun, oppimisen ja oivaltamisen välineenä.

7.1.3 Merkitys opintojen osana

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa haastateltavien kuvaukset liittyivät mentoroinnin merkitykseen osana opintoja. Mentoroinnin merkitys syntyy siitä, että se auttaa aktoria opinnoissa ja kuuluu osaksi yrittäjätutkintoa.

Kuten oletettua onkin, kaikista haastatteluista oli tulkittavissa, että mentoroinnilla on merkitystä yrittäjän opintojen osana. Paitsi, että mentorointi on usein edellytyksenä tutkinnon suorittamiselle, käsitellään mentoroinnissa usein samoja teemoja, kuin varsinaisen koulutuksen sisällöissäkin. Haastateltavien käsityksissä oli kuitenkin melko suuria eroja siinä, mikä merkitys ja rooli mentoroinnilla opinnoissa on. Osalle mentorointi on melko itsenäinen ja erillinen prosessi koulutuksen rinnalla, joillekin mentorointi taas merkitsee melko pitkälti opetussisältöjen käsittelemistä ja esim. opetukseen liittyvien tehtävien sparraamista. Jotkut aktorit saattavat jopa miltei odottaa, että mentori tekee opiskelutehtävät yhdessä heidän kanssaan, kun taas joidenkin käsitys oli se, ettei mentori ollut edes tietoinen koulutuksen tai tehtävien sisällöistä ja mentoroinnissa käsiteltiin aivan muita teemoja.

Käsitysten eroja tulkitsin mm. seuraavista tulkintayksiköistä:

Mentori 2: ”Mun mielestä ei ole varsinaisia mittareita (mentoroinnin tavoitteille) ole muita, kun se, että on niitä tehtäviä, jotka pitää niin kuin määräaikaan suorittaa ja tehdä. Ehkä se on mun mielestä niin kuin sitä, kun niillä mennään, niin ku step by step...tehtäviä eteenpäin, kohti sitä lopputyötä tai näyttöä...”

”No, pääasiassa mentorin tehtävähän on just ohjata ja keskustella ja kuunnella, Ja jos on ideoita, heittää ideoita, mutta tavallaan juuri sparrata sitä opiskelijaa ja niitä opintoja.”

”Niin kuin sanoin sulle alussa, osa (aktoreista) luulee, että mentorit sitten tekee kaikki tehtävät ja lopputyöt...että tullaan sillä mielialalla, että sinähän varmaan nämä teet ja vastaat näihin”

Erään aktorin käsitys asiasta oli miltei päinvastainen:

Aktori 5: ”Joskus kieltämättä häiritsi, ettei mentorilla tuntunut olevan hajuakaan missä koulutuksessa menttiin ja mitä siellä käsiteltiin. Joskus ajattelin, että olis ollut hyvä, että mentori olisi itse käynyt saman koulutuksen. Silloin hänen olis helpompi tietää mitä tommonen koulutusprosessi tarkoittaa yrittäjälle ja mitä se vaatii. Toisaalta olisi myös hyvä, että mentorilla olisi käsitys siitä, minkälaisia tehtäviä ja vaatimuksia koulutuksessa on. Olisin mielelläni jutellut samoista teemoista mentoroinnissa, kuin koulutuksessakin, mutta ne ei jotenkin kohdanneet, kun mentori ei tiennyt koulutuksesta mitään. Ihmettelen, eikö sillä mentorilla ollut niitä koulutusmateriaaleja käytössä...”

Suurin osa tutkimushenkilöistä kuitenkin käsitti, että mentoroinnin tavoitteet ja merkitys liittyvät sekä yrittäjän ja hänen yrityksensä yksilöllisiin tarpeisiin, että tutkintotavoitteisiin. Koulutus ja mentorointi ovat kaksi rinnakkaista, erillistä prosessia, jotka nivoutuvat yhteen tutkintotavoitteissa. Mentoroinnin painopiste määräytyy opiskelijan yksilöllisen tarpeen mukaan.

Mentori 1.asiaa kuvaa näin: ”....Mä aina peilaan sitten niihin tutkinnon vaatimuksiin, mutta se on vähän yksilöllistä. Ne on kuitenkin opintolautakunnan tekemiä vaatimuksia. Ne on kaikille samat. Yrittäjät on yksilöllisiä.mut joo...Mä aina peilaan niitä kehityskohteita ja tavoitteita, joita me ollaan käyty siellä mentoroinnissa, niihin tutkintotavoitteisiin. Mutta, se hyötyhän tulee sulle (yrittäjälle), ei sille tutkintolautakunnalle.”

Mentori 4 ilmaisee käsityksensä seuraavasti:

”Mun maailmassa tavoitteiden asettaminen lähtee aina siitä yrittäjän maailmasta, kun muutenkin teen töitä aina asiakaslähtöisesti. Haastatellen, jutellen keskustellen, että mitkä ne on ne tavoitteet...ja linkitetään ne sinne liiketoimintaan. Hyvin vahvasti sitten huomioidaan myös opiskelun tavoitteet, että mitä tavoitellaan siellä. Vähän niin kuin rubiikinkuutiomaisesti...”

Yhteistä kaikille tämän kategorian käsityksille oli siis se, että mentoroinnilla on merkitys opintojen suorittamisessa, mutta käsitykset erosivat toisistaan siinä suhteessa, mikä rooli mentoroinnilla opintojen yhteydessä on; pitääkö mentoroinnissa painottaa ensisijaisesti opiskelun vai yrittäjän/ yritystoiminnan yksilöllisiä tavoitteita. Käsityksissä on siis eroja siinä mielessä, että onko mentoroinnin rooli ja merkitys osana opintoja, palvella enemmän yrityksen tavoitteita vai opiskelun tavoitteita.

Joidenkin mentoreiden käsityksen mukaan mentoroinnin merkitys osana opintoja muodostuu aktorin tarpeiden perusteella. Käsitysten eroja Mentori 4 kuva:

”Riippuu täysin opiskelijasta, mitä opiskelija tarvitsee. Jotkut kaipaavat enemmän tutkinnon näkökulmaa, vaikka se kuuluukin tutkinnon järjestäjän puolelle. Monesti kuitenkin ihmisillä menee sekaisin, kummalla puolella liikutaan. Tutkinnon vai mentoroinnin”.

7.1.4 Merkitys sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen tarjoajana

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa aktorien ja mentorien kuvaukset liittyivät mentoroinnin merkitykseen inhimillisen tuen ja vuorovaikutuksen tarjoajana.

Koska mentorointi perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja aktorin ja mentorin väliseen ihmissuhteeseen, on vuorovaikutuksen merkitys mentoroinnissa tietysti kiistaton. Tähän kategoriaan luokitelluista ilmaisuista on kuitenkin nähtävissä, että käsitykset vuorovaikutuksen roolista ja merkityksestä mentoroinnissa vaihtelevat yksilöllisesti. Toisille mentorointi merkitsee mukavaa rupattelua ja ajan viettämistä mentorin kanssa, toisille vuorovaikutus mentorin kanssa merkitsee henkistä tukea ja kumppanuutta. Sekä mentoreiden, että aktoreiden kertomuksissa oli runsaasti ilmaisua, joista oli tulkittavissa käsityksiä siitä, minkälaisia merkityksiä vuorovaikutus voi mentoroinnissa saada.

Aineistossa oli runsaasti ilmaisuja, joissa mentoria kuvattiin esim. sanoilla rinnallakulkija, kumppani, kuuntelija, keskustelija, sparraaja, esimerkki, ystävä, psykologi, kokemusasiantuntija, vertaistuki, jne. Mentorointia toimintana, kuvattiin esim. ilmaisuilla jutustelu, kahvitteleminen, ajatusten vaihto, sparraus, dialogi, vertaistuki, tuki, jne. Mentoroinnin merkitys sosiaalisena kanssakäymisenä näkyi ilmaisuissa, joissa aktorit kuvasivat mentorointia hyväksi mahdollisuudeksi verkostoitua tai mukavaksi tavaksi viettää aikaa toisen seurassa, kahvitella, käydä syömässä ja jutustella.

Mentoreiden ilmaisuista oli selvästi enemmän tulkittavissa sosiaalisen tuen merkitystä, kun taas aktorit useammin kuvasivat mentorointia jutusteluksi, ajanvietoksi tai mahdollisuudeksi verkostoitua. Kahden aktorin kertomuksista oli tulkittavissa, että mentoroinnin pääasiallinen merkitys oli ollut mukavan ajan viettäminen mentorin kanssa ja juttelu. Näitä kertomuksia yhdisti lisäksi käsitys siitä, ettei mentoroinnille ollut asetettu minkäänlaisia tavoitteita ja yhteistyö oli jäänyt jutustelun tasolle.

Aktori 5. Kuvaa asiaa näin:

”Nyt kun tästä jutellaan, musta tuntuu, että olin ihan hirveä aktori. En todellakaan kovin aktiivinen mentorin suuntaan. Enkä oikein ehkä arvostanut tarpeeksi sitä juttua. Eikä mulla ollut mitään tavoitteita. Pidin sitä enemmänkin sellaisena juttelutapahtumana. Aina oli ihan mukava tavata, mutta en oikein tiedä mitä hyötyä siitä oli...”

Aktori 2.:n kuvauksesta on myös tulkittavissa, että mentorointi on jäänyt rupattelun tasolle:

”Ne (mentorointitapaamiset) oli sellaisia kivoja rupatteluhetkiä, käytiin esim. kahvilla tai syömässä tai jotain sellaista, mutta ei me esim. tarkasteltu mitään yrityksen lukuja, eikä tehty mitään SWOT-analyysiä eikä tehty mitään sellaista, mistä olisi päästy kiinni mihinkään....Siitä olisi varmaan saanut paljon enemmän irti, tavallaan sellaista toisenlaista ajattelua, jos me oltais oikeasti pureuduttu niihin liiketoiminnan kannalta olennaisiin asioihin.”

Toisaalta mentoroinnissa käytävät keskustelut saattavat olla myös aktorin kannalta erittäin merkityksellisiä ja niillä on tärkeä rooli osana mentorointia. Useat mentorit kuvailivat haastatteluissa sitä, että on erittäin tärkeää, että aktori saa tuoda mentoroinnissa esiin kaikenlaisia henkilökohtaisia haasteitaan ja ne otetaan vastaan sekä käsiteltäviksi.

Mentori 3, kuvaa asiaa näin:

”Yksi tavoite on, että yrittäjä saa purkaa mieltä. Monesti on mielen päällä kaikenlaista sillä yrittäjällä. Eikä ehkä omassa lähipiirissä ole ketään jonka kanssa sparrailla. Mentori on semmoinen kokemusasiantuntija, joka antaa kollegiaalista tukea, vertaistukea. Se on hirveän tärkeää monille. Kyllä, sen pidän yhtenä tavoitteena, että se mikä on mielen päällä, niin sen saa purettua....”

Mentorin tarjoaman tuen ja mentorin kanssa käydyn dialogin avulla aktori voi myös selvittää omista liiketoimintaan liittyvistä haasteistaan paremmin. Mentori 1 kuvaa asiaa näin:

”Mentorin tehtävä on kysellä, haastaa, kuunnella ja antaa vaihtoehtoja. Mentori ei koskaan tarjoa ratkaisuja; tee näin, vaan hän kartoittaa vaihtoehtoja.... Mikä sulle sopii. Kuitenkin sitten sanoo, että SINÄ teet sen päätöksen. Aktorin pitää ymmärtää, että hän tekee ne päätökset, mentori tukee, että aktori pystyy tekemään sen päätöksen...”

Sosiaalinen vuorovaikutus ja osapuolten välinen ihmissuhde on mentoroinnin perusta ja lähtökohta, jolloin vuorovaikutuksen laatu määrittää myös sen, minkälaisen merkityksen mentorointi saa. Mentoreiden ilmaisussa vuorovaikutus oli mentoroinnin työkalu, väline, jonka avulla tarjotaan tukea ja kumppanuutta, kun taas joissakin aktoreiden kertomuksissa, sosiaalinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus muodostivat koko mentoroinnin pääasiallisen merkityksen.

7.1.5 Kielteinen merkitys

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa korostuivat haastateltavien kuvauksissa kielteiset käsitykset ja kokemukset mentoroinnista.

Mentorointi voi saada myös negatiivisen merkityksen, jos sen roolia tai tarkoitusta osana opintoja ei kyetä näkemään selvästi, mentorilla ei ole aktorille mitään annettavaa, mentorointiparin valinta epäonnistuu tai jos opiskelijalla itsellään ei ole halua tai motivaatiota mentorointia kohtaan. Myös mentori voi kokea mentoroinnin turhauttavaksi ja ajanhukaksi, jos esim. mentoroitava itse vastentahtoisesti osallistuu mentorointiin tai laiminlyö velvollisuuksiaan (esim. jättää ottamatta yhteyttä tai ei tule sovittuun tapaamiseen.) Tähän kategoriaan kuuluvissa ilmauksissa mentorointia kuvaitiin esim. pakolliseksi pahaksi, ajanhukaksi sekä ikäväksi velvollisuudeksi.

Opintoihin liittyvä mentorointi on pitkä yhteistyörupeama, jolloin olisi tärkeä varmistaa, ettei siihen varattu aika mene hukkaan. Mentori 1 kuvaa käsitystään näin:

”Ei pidä lähteä mentoriksi, jos itsellä ei ole annettavaa. Siksi myös alun keskustelu on tärkeä. Jos todetaan, ettei mentorilla ole annettavaa kyseiselle aktorille, todetaan että: ”Hei, ei käytetä meidän aikaa väärin!”. Sellaisiakin tapauksia on ollut, etteivät tarpeet ja tarjonta kohtaa toisiaan. Se on ihan ajanhukkaa. Se on kuitenkin 1,5 vuoden yhteistyö ja se on myös sille vastapuolelle tärkeää....”

Mentori 4 taas kuvaa aktoria, jonka kanssa mentorointi jäi jopa kesken:

Haastattelija: *Onko sulla huonoja kokemuksia, esim. sellaisia, ettei (mentoroinnista) aktorin kanssa ole tullut mitään?*

Mentori: *”yksi tapaus on ollut, joka tuli vain esimiehen käskystä, painostettuna, eikä hänellä ollut mitään sisäistä motivaatiota itsellään....”*

Mentori 2 ilmaisee käsityksiään näin:

”Sitten siihen vaikuttaa se aktorin aktiivisuus. Että, aktorin pitäisi olla se, joka ottaa yhteyttä ja pyytää tapaamisia ja keskusteluja. Itse olen kokemut joskus sen, että kun sopimus on tehty, niin sen jälkeen ei kuulu enää aktorista mitään.. Ja sitten voi mennä monta kuukautta ja sitten yhtäkkiä pitäisi tehdäkin arvio.... Se on ihan niin kuin hukkaan heitettyä aikaa kaikilta...”

”..Sitten osalla on varmaan se, että ne kokee sen vähän niin kuin semmoisena välttämättömänä pahana: että on pakko olla se mentori siinä, kun oppisopimus niin määrää.”

Jotta mentorointi ei saisi kielteistä merkitystä, olisi tärkeää, että aktori kykenisi näkemään mentoroinnista saamansa hyödyn ja sitä kautta motivoituisi yhteistyöhön positiivisemmin.

7.2 Mentoroinnin vaikuttavuuteen ja onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen. Haastatteluaineistosta paikantui neljä mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä kuvaavaa kuvauskategoriaa. Nämä olivat:

- 1) Match; Sopivan mentorointiparin valinta
- 2) Oikeat tavoitteet: Olennaisten kehityskohteiden löytäminen (yrittäjässä ja liiketoiminnassa)
- 3) Vuorovaikutus
- 4) Prosessinohjaus: Ohjausosaaminen
- 5) Negatiiviset tekijät / Estäjät

7.2.1 Match; Sopivan mentoriparin valinta

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa haastateltavien kuvauksissa korostui mentoriparin yhteensopivuuden vaatimus tuloksellisen yhteistyön edellytyksenä.

Kaikkien haastateltavien käsitysten mukaan mentorointiparin yhteensopivuus on kriittisen tärkeä tekijä mentoroinnin onnistumisen kannalta. Mentorin pitää olla sellainen, jonka kyseinen aktori tarvitsee. Hänellä pitää olla sellaisia ominaisuuksia ja osaamista, jotka vastaavat aktorin yksilöllisiin tarpeisiin. Lisäksi mentorin pitää ymmärtää aktorin lähtökohdat yrittäjyydessä. Haastattelemieni mentoreiden käsitysten mukaan, mentorilla ei kuitenkaan tarvitse olla substanssiosaamista samalta alalta, kuin millä aktorin yritys toimii. Mentori 4. kuvaa asiaa näin:

”Mentorilla pitää olla hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen pitää olla hyvä ihmistuntija. Mentorin tarvittavat kompetenssit lähtee niistä aktorin tavoitteista, ja tarpeista. Mentorin pitää olla sellainen, jota aktori tarvitsee. Substanssialasta ei tarvitse olla kokemusta, mutta yrittäjän mentorin pitää kyllä itse olla yrittäjä.”

Useimmat haastatteleman aktorit olivat kuitenkin sitä mieltä, että ainakin jonkinlainen ymmärrys aktorin yrityksen edustaman alan erityispiirteistä tai vähintään yrityksen kokoluokasta on välttämätön. Aktori 3 taas muotoilee käsityksensä näin:

”...Kyllä tavallaan pitäisi olla ihan käytännön kokemusta ja osaamista siitä asiasta. Ehkä siinä on tavallaan just se match, että onko se oikeanlainen mentori... Et jos sä olet freelanceri ja yrität sitten sparrata jotain yrittäjää, jolla on monia työntekijöitä tai esim. logistisia ongelmia yms., niin miten ihmeessä sä pystyt sitä oikein sparraamaan...?”

Lisäksi kaksi aktoria jakoivat käsityksensä siitä, ettei mentori saisi olla työskennellyt myöskään liian suuressa yrityksessä aktorin yritykseen nähden, vaan on tärkeää, että mentori ymmärtää myös pienyrittäjän lähtökohdat ja esim. resurssien rajallisuuden. Aktori 1. ilmaisee käsityksensä näin:

”Olisi hyvä, jos mentorilla olisi tosi korkea osaaminen yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta, mutta ei välttämättä liian isosta yrityksestä. Samat jutut mitä tehdään suuryrityksissä, eivät päde välttämättä pieniin firmoihin. Ne on kaksi eri maailmaa. Mentorin pitää ymmärtää, miten rajalliset resurssit pienyrittäjällä on. Hienoa ois ostaa kalliit CRM-ohjelmat ja toiminnanohjausjärjestelmät, jos niihin on varaa. Ei se kuitenkaan välttämättä ole realismia pienelle firmalle....”

Mentoriparin yhteistyön onnistumisen kannalta on, haastateltavien käsityksen mukaan, erittäin tärkeää myös se, että molemmat sitoutuvat työskentelyyn ja se, että osapuolten vuorovaikutus on sellaista, että molemmat ymmärtävät toisiaan. Osapuolten pitää ymmärtää mitä toinen tarkoittaa ja vuorovaikutuksessa pitää löytyä ns. ”yhteinen sävel”. Aktori 1. kuvaa omaa kokemustaan näin:

”On todella tärkeää, että mentori ja aktori ymmärtävät toisiaan ja puhuvat ”samaa kieltä”. Itsellä tapahtui se, että mentori käytti sellaisia hienoja ilmaisuja, joita en ymmärtänyt. Se toi kuilua meidän välille. En koskaan viitsinyt kysyä, että mitä sä tolla tarkotat...”

Sekä haastattelemini mentoreiden, että aktoreiden käsitysten mukaan, on erittäin tärkeää, että mentoroinnin alussa panostetaan mentoriparin valintaan ja osapuolet saavat tutustua toisiinsa rauhassa, ennen varsinaisen yhteistyön aloittamista. Kukaan ei ole sopiva mentori kaikille, vaan jokainen aktori on yksilö yksilöllisine tarpeineen. Onkin siis tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät riittävällä tasolla toistensa lähtökohtia, puhuvat ”samaa kieltä”, sitoutuvat riittävästi yhteiseen työskentelyyn ja kykenevät dialogiin keskenään.

7.2.2 Oikeat tavoitteet: Olennaisten kehityskohteiden tunnistaminen

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa haastateltavien kuvauksissa korostui yhteisenä tekijänä se, että mentoroinnin vaikuttavuus perustuu ennen kaikkea siihen, että siinä keskitytään tarkastelemaan ja kehittämään yrittäjän ja hänen liiketoimintansa kannalta olennaisia, kriittisiä tekijöitä. Oikeiden kehityskohteiden tunnistaminen mahdollistaa mahdollisimman vaikuttavien tavoitteiden asettamisen mentoroinnille.

Melkein kaikki haastatteleman mentorit ja aktorit jakoivat käsityksen siitä, että mentoroinnin vaikuttavuuden kannalta on kaikkein tärkeintä, että siinä käsitellään, yrittäjän sekä yritystoiminnan kannalta olennaisia ja kriittisiä asioita. Tärkeimpien kehityskohteiden löytäminen, esiin nostaminen ja sanoittaminen vaatii mentorilta kuitenkin kykyä kuunnella aktoria, sekä kattavaa osaamista analysoida liiketoimintaa. Lisäksi mentorilta vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, jonka avulla hän kykenee näkemään mitä aktori henkilökohtaisesti eniten haluaa, mitä hän tarvitsee ja mikä aktorille on merkityksellistä. Haastattelemieni mentoreiden käsitysten mukaan, mentorin ydinosaamista nimenomaa onkin, että hän osaa ”kaivaa” aktorista esiin mentoroinnin tärkeimmät tavoitteet, eli sen, mitä aktorin kehittymisen kannalta on mentoroinnissa oleellisinta käsitellä. Mentori 1. kuvaa asiaa näin:

”Sitä mun mielestä se mentorin ammattitaito on, että mentor pystyy kaivamaan aktorista esiin sen mitä hän oikeasti haluaa ja tarvitsee. Se on vastuullinen tehtävä sen takia, että pitää pystyä löytämään se punainen lanka sieltä, että se aktori selvittää sen, mitä hän oikeasti haluaa ja jotta se mentor pystyy lähtemään suunnittelemaan sitä prosessia. Siten, että se oikeasti palvelee sitä aktoria.... Sen mentorin tehtävä on siis kaivaa ne tavoitteet esiin sieltä; kyselemällä ja haastattelemalla.”

Mentori 5:n ilmaisusta voidaan tulkita, että tavoitteita asetettaessa mentorin tulee nostaa esiin sekä yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmät tekijät, että yrittäjää ja hänen liiketoimintaansa rajoittavat, estävät ja hidastavat tekijät:

”...Monta kertaa ne rajoitteet on omassa itsessä....Ettei mikään meissä rajoita sitä potentiaalia. Mun pitää mentorina varmistaa, ettei se toinen pelkää onnistua ja esimerkiksi rikastua... Pitää nähdä, mitkä ne on ne yrityksen menestyksen tärkeimmät tekijät, ja mitkä on ne suurimmat jarrut. Pitää pystyä ajattelemaan ”out of the box”....Eli mitkä on ne tärkeimmät pisteet, mitkä sillä yrittäjällä on hallussa ja mitkä on ne, kenties esteet...”

Haastatteluaineistosta oli tulkittavissa myös käsitys siitä, että mentoroinnin tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että tunnistetaan mikä aktorille on merkityksellistä hänen omassa yritystoiminnassaan. Mentori 5 kuvaa käsityksiään näin:

”Mitä mä haen, niin mä haen sitä merkityksellisyyttä. Mikä on merkityksellistä sille yrittäjälle juuri hänen lajissaan?... Onko siellä se rakkaus lajiin? Merkityksellisyys on tavallaan hirveän iso sana.... Onko siellä se tunne merkityksellisyydestä? ... Jotta voi tehdä tulosta täysillä, siellä pitää olla jonkinlainen sisäinen innostus ja palo. Ja sen mä yritän aina kaivaa esille. Mikä se on se sun henkilökohtainen visio? ...”

7.2.3 Vuorovaikutus

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa haastateltavien kuvauksissa korostui yhteisenä tekijänä se, että mentoroinnin vaikuttavuus on voimakkaasti sidoksissa mentorointiparin vuorovaikutuksen laatuun. Koska mentoroinnin vaikuttavuus perustuu ennen kaikkea siihen, että siinä keskitytään tarkastelemaan ja kehittämään yrittäjän ja hänen liiketoimintansa kannalta olennaisia, kriittisiä tekijöitä, voidaan näihin tekijöihin päästä käsiksi vain, jos mentorin ja aktorin välinen vuorovaikutus on riittävän rehellistä, aitoa, avointa ja luottamuksellista. Lisäksi mentorin on osattava kuunnella ja esittää kysymyksiä selvittääkseen, mikä aktorissa ja hänen liiketoiminnassaan on kehittymisen kannalta olennaista.

Aktorin on pystyttävä luottamaan siihen, että hänen kertomansa henkilökohtaiset, usein kipeätkin asiansa, pysyvät luottamuksellisena. Lisäksi vuorovaikutuksen tulee olla niin välitöntä, että aktori ”kehtaa” kertoa olennaista, aroistakin asioistaan mentorille. Mentorin ja aktorin välinen suhde on oltava myös siinä mielessä positiivinen, että aktori haluaa kertoa asioistaan mentorille. Jos avoimuutta ja luottamusta ei synny, ei aidosti tärkeitä asioita päästä myöskään käsittelemään. Mentori 1 kertookin avoimuuden, rehellisyyden ja luottamuksellisuuden tärkeydestä näin:

”Tärkeintä on ehdoton avoimuus, ettei se aktori rupea häpeilemään tiettyjä asioita. Tai uskalla kertoa jotakin. Mikään asia ei mene eteenpäin, jos me ei olla avoimia. Mentorin tehtävä on tosiaan kaivaa ne asiat sieltä. Saada semmoinen motivaatio esiin sieltä, että uskaltaa ja haluaa.... Sitten kolmas asia on ehdoton luottamus. Mä aina sanon aktorille, että mä en kerro sun asioista kenellekään. Mä en edes kerro ketä mä mentoroin. Keskustellaan kahdestaan, mut mä en kerro muille. Silloin mä pystyn kaivamaan ne oikeat kehityskohteet ja tavoitteet sietä.”

Joskus yrittäjälle merkityksellisimmät asiat saattavat koskea myös kipeitä ja vaikeasti käsiteltäviä teemoja, kuten uupumusta, riitoja tai esim. talousvaikeuksia.

Vuorovaikutuksen laatu, keskinäinen rehellisyys ja aitous, eli se, ettei kummankaan tarvitse esittää mitään, ovat mentoroinnin onnistumisen kulmakiviä. Aktori 1 ilmaisi kokemuksensa näin:

"... En myöskään oikein kehdannut kertoa sille mentorille meidän firman todellisista, vaikeimmista ongelmista esim. sisäisistä riidoista, koska mua ois hävettänyt myöntää sille (mentorille), että meillä oli välillä sellaista. Meidän kanssakäyminen oli enemmän sellaista, että puin vähän parempaa päälle ja yritin esittää menestyvää yrittäjää ja toimitusjohtajaa."

Em. tapauksessa mentorointi oli jäänyt seurustelun asteelle, eikä aktori kokenut prosessin onnistuneen.

Kuten edellisessä luvussa totesin; jotta yritystoiminnan tärkeimmät teemat voidaan nostaa käsiteltäviksi, täytyy mentorin kyetä analysoimaan liiketoimintaa, tunnistamaan yrittäjän henkilökohtaisia heikkouksia, vahvuuksia ja henkilökohtaisia jarruja, sekä käsittelemään yrittäjän henkilökohtaisia haasteita ja ongelmia. Henkilökohtaisten asioiden esiin nostaminen on kuitenkin mahdollista vain, jos osapuolten välinen vuorovaikutus on ehdottoman avointa, rehellistä sekä luottamuksellista. Mentorilla täytyy siis olla riittävästi menetelmäosaamista liiketoiminnan analysointiin, ihmistuntemusta sekä kykyä kuunnella aktoria ja vastaanottaa hänen henkilökohtaisia ongelmiaan. Molemmilla on oltava myös riittävät vuorovaikutustaidot, jotta avoin, häiriötön kommunikaatio ja aito dialogi osapuolten välillä on mahdollista.

Mentori 5 kokoaa käsityksensä asiasta seuraavasti:

"Mitä muhun tulee siinä vuorovaikutuksessa, niin koska kyse on liiketoiminnasta, niin sen lisäksi, että multa vaaditaan hyvin monipuolista liiketoimintaosaamista, jotta mä nään, mikä siinä yrityksessä on se tärkeä kehityskohde ja mikä siellä sakkaa, niin mun mielestä kaikkein tärkeintä on tehdä tila sille, että ihan mitä tahansa saattaa sieltä nousta... Silloin mä altistan sitten myös itseni sille, että sieltä nousee vaikka mitä hassuja juttuja. Tai mulle jaetaan yksityisasiota, kuten jotain huoltajuuksia tms. Ja se on aina merkki siitä, että me ollaan onnistuttu rakentamaan jotain semmoista, että meillä on dialogi auki..."

7.2.4 Prosessinohjaus aktorin lähtökohdista

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa haastateltavien kuvauksissa korostui yhteisenä tekijänä se, että mentoroinnin vaikuttavuus ja onnistuminen ovat sidoksissa siihen, että asetetun tavoitteen saavuttamiseksi osataan valita aktorin tarpeiden kannalta oikeanlaiset toimenpiteet, oikeanlaiset ohjausmenetelmät sekä oikea ajoitus.

Kun mentoroinnille on onnistuttu asettamaan oikeanlaiset, aktorin ja hänen yrityksensä kannalta vaikuttavat tavoitteet, (luku 7.2.2), valitaan ohjaustyyli ja toimenpiteet, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta onkin kriittistä, että valitut toimenpiteet ja mentorin käyttämä ohjaustyyli ovat yrittäjälle, hänen kulloiseenkin tilanteeseensa sopivia. Osaava mentorikykene tarkkailemaan ja ymmärtämään aktorin tarpeita ja sopeuttamaan omaa ohjaustyyliään tilanteeseen sopivaksi. Hän myös ymmärtää mikä on liiketoiminnan ja yrittäjän itsensä kannalta kulloinkin olennaisinta ja mistä aktori ohjauksessa eniten milloinkin hyötyy. Mentorit kuvaavat käsityksiään näin:

Mentori 4: "Ensinnäkin sen ymmärtäminen, mitä aktori tarvitsee... Toiset odottaa haastamista, toiset tarvitsee enemmän kannattelua ja rohkaisemista. Minulla on työnohjaajakulutus ja niissä koulutuksissa on tosiaan korostettu sitä, että ohjaustyyliä on monenlaisia ja pitää ymmärtää mitä ohjattava kaipaa. Mentorointiprosessissa on vaihteita, joiden mukaan ohjaustyyliä voidaan tarvittaessa vaihtaa. Pitää siis olla ihmistuntemusta ja taitoa lukea ihmistä ja sitä, mitä hän kulloinkin haluaa ja tarvitsee."

Joissakin tilanteissa aktori saattaa tarvita tukea, ymmärrystä, läsnäoloa tai kuuntelijaa. Toisissa tilanteissa aktori saattaa kaivata taas energisoimista, innostamista, rohkaisua tai haastamista. Myös tilanteet yrittäjän liiketoiminnassa vaihtelevat. Siksi mentorilta vaaditaan tilannetajua suhtautumisessa niin yritystoiminnan tilanteisiin, kuin yrittäjän henkilökohtaisiin haasteisiin.

Mentori 5: "...,kun sitä yksittäistä yrittäjää ahdistaa, niin miten me osattais hyödyntää sitä?...Ja silloinkin, kun on tosi kova paine, vaikka Korona-aikana, kun tuli hirveästi vaikka vuokratilanteita, - niin miten me silti omistaudutaan niille meidän tavoitteille? Miten me selvitään, että saatais vähän rahaa kassaan?... Se on kanssa sitä mentorin osaamista, että osaa tilannetajuisesti sparrata ahdistunutta yrittäjää sillä tavalla, ettei aiheuta lisää ahdistusta sillä omalla sparrauksella."

Mentori 3: "on just sitä mentorin ydinosaamista, että näkee mitä se aktori milloinkin tarvitsee.. Että näkee sitä rytmiä ja frekvenssiä. Se on juuri sitä asiakastarpeen tunnistamista..."

Monet mentorit myös korostivat sitä, että on erittäin tärkeää, että myös aktori itse ymmärtää mentorointiprosessin olevan juuri häntä itseään varten. Ei tutkintolautakuntaa tai mentoria varten. Kun aktori tiedostaa mentoroinnista saamansa hyödyn, hän myös sitoutuu ja motivoituu prosessiin paremmin. Motivointi ja motivaation ylläpitäminen onkin

useiden mentoreiden käsitysten mukaan tärkeä osa ohjausosaamista. Mentori 3 kuvailee käsitystään näin:

”Coachingtaidot ovat hyvä lisä, mutta eivät välttämättömiä. Ne auttaa, kuten vuorovaikutustaidot ylipäättään. Mentorin pitää kuitenkin osata pitää mentoroitava motivoituneena. Tulee kuitenkin tilanteita, jolloin motivaatio hiipuu, silloin mentorin pitää pystyä osoittamaan mitä hyötyä mentoroinnista on mentoroitavalle ja näin motivoida aktori jatkamaan. Mentorin pitää myös tiedostaa, että alhaisen motivaation vaiheet kuuluvat prosessiin. Yrittäjää voi toki toinen yrittäjä auttaa, mutta mitä enemmän ohjausosaamista on, sitä paremmin mentorointi onnistuu.”

Melkein kaikissa haastatteluissa oli nähtävissä käsitys siitä, että mentoroinnin onnistumisen kannalta oleellista on siis asiakastarpeen tunnistaminen prosessinohjauksessa. Kuten edellisessä luvussa totesin, avoin vuorovaikutus, luottamus ja rehellisyys, ovat edellytyksiä onnistuneelle yhteistyölle, paitsi tavoitteiden asettamisen aikana, myös koko prosessin ajan.

7.2.5. Negatiiviset tekijät / Estäjät

Kategorian luonnekuvaus: Tässä kategoriassa haastateltavien kuvauksissa korostuivat yhteisinä tekijöinä mentoroinnin onnistumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät.

Haastateltavien käsitysten mukaan mentoroinnin onnistumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijäitä ovat epäonnistunut parinvalinta, ajanpuute, väärät tavoitteet, tavoitteiden puuttuminen kokonaan, mentorin osaamisen puute, aktorin sitoutumattomuus, huono asenne tai motivaation ja/tai halun puute.

Mentori 2. kuvaa käsityksiään näin:

”Luulen, että osalla se on varmasti aikatauluongelma, että vaan niinku painaa sitä työtä ja opintoja ja sitten vaan niinku jää sitten se yks osa pois siitä opiskelusta...Unohtuu vaan se mentorin kanssa keskustelu. Mutta sitten osalla on varmaan se, että ne kokee vähän semmoisena välttämättömänä pahana: että on pakko olla se mentori siinä, kun oppisopimus niin määrää.”

Aktori 5: *”Aktorin sitoutuminen on kyllä varmaan avainasemassa. Mitä minuun tulee, niin prosessi meni vähän niin kuin puolivaloilla. Olisin kyllä voinut panostaa vähän enemmän aikaa ja energiaa.”*

Joskus mentorointiin vaikuttaa negatiivisesti myös se, että keskustelu ajautuu tahattomasti väärille raiteille, eikä fokus pysy asiassa.

Aktori 5 ilmaisee kokemuksiansa myös näin:

”Olisin ollut ahnas kyllä oppimaan esim. talousasioita, kun ne eivät ole mun vahvuus. Mun mentori kyllä auliisti opettikin esim. tuloslaskelmien tulkintaa yms., mutta siinä tuli sitten vastaan se mentorin puheliaisuus, että kun olisin halunnut puhua taloudesta, niin se puhe lähti ihan muille raiteille. Olisi varmaan pitänyt itse pitänyt sanoa selkeämmin, että: ”Nyt STOP! Mä haluan kuulla nyt näistä (talousasioista)!”.”

Haastatteluista oli tulkittavissa, että ehdottomasti tärkeimpänä negatiivisena tekijänä pidetään kuitenkin aktorin negatiivista tai välinpitämätöntä asennetta mentorointia kohtaan.

7.3 Aineistosta tulkittujen tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mikä tavoiteltu tai koettu merkitys mentoroinnilla voi olla yrittäjien tutkintojen ohessa, sekä minkälaiset tekijät vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin fenomenografista lähestymistapaa ja analyysimenetelmää. Tutkimuskysymyksiin vastattaessa, aineistosta etsittiin tutkittavien käsityksiä kuvaavia ilmauksia ja niistä tehtyjen tulkintayksiköiden kategorisoinnin avulla luotiin ns. kategoriajärjestelmä, jossa paikannettiin molempiin tutkimuskysymyksiin liittyen viisi kuvauskategoriaa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla, näille viidelle edellä kuvatulle kuvauskategorialle voidaan tunnistaa vielä kuvauskategorioita yhdistävä ylemmän tason kategoria: yhteiskunnallinen merkitys. Kaksi haastattelemaani mentoria käsittivät mentoroinnin merkityksen myös yhteiskunnallisella tasolla tärkeäksi. Koska mentoroinnilla voidaan nähdä merkitystä sekä yrittäjyyden edistämiseen ja kehittämiseen, että yrittäjien henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen, voidaan mentorointi käsittää elinikäisen oppimisen sekä yrittäjyyden edistämisen kannalta merkittäväksi ilmiöksi myös yhteiskunnallisella tasolla. Tämä näkemys toimi myös voimakkaana motivaatitekijänä kyseisille mentoreille. Mentoroinnin merkityksen ymmärtäminen laajemmassa mittakaavassa lisää osaltaan mielestäni myös mentoroinnin arvostuksen vaatimusta ja tunnistamista.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla haastatteluaineistosta löytyi viisi erilaista merkitystä (kuvauskategoriaa), joita mentoroinnilla voi yrittäjien tutkintojen yhteydessä olla. Ensinnäkin, mentoroinnilla saattaa olla suurtakin merkitystä opiskelijan yrittäjyysvalmiuksien kehittämisen kannalta. Mentorointi voi lisätä kykyä tunnistaa omaan yrittäjyyteen sekä yritykseen vaikuttavia tekijöitä; vahvuuksia, heikkouksia, kehityskohteita sekä riskejä. Se voi myös vahvistaa opiskelijan yrittäjyyteen liittyvää substanssiosaamista sekä ammatti- tai yrittäjäidentiteettiä. Lisäksi mentoroinnin avulla yrittäjä voi oppia

ymmärtämään ja kehittämään yrityksensä liiketoimintaa sekä laajentaa omia ammatillisia verkostojaan.

Toiseksi mentoroinnilla saattaa olla merkitystä henkilökohtaisen kasvun, oppimisen ja oivaltamisen välineenä. Mentoroinnin avulla yrittäjä voi oppia esim. itsensä johtamisen taitoja; ajankäytön ja jaksamisen hallintaa sekä tavoitteiden asettamista. Sen avulla voi oppia myös reflektiota, sekä saada oivalluksia itselleen merkityksellisistä asioista. Mentorilta saadun palautteen avulla opiskelijan itsetuntemus voi lisääntyä ja hän oppii katsomaan asioita useammasta näkökulmasta. Palautteen saaminen koetaan usein myös tärkeäksi henkilökohtaisen kasvun edistäjäksi.

Kolmas haastatteluaineistosta tulkittu käsitys mentoroinnin merkityksestä oli sen merkitys osana yrittäjätutkintoa. Joidenkin opiskelijoiden kohdalla mentoroinnin merkitys saattaa yksinkertaisesti syntyä siitä, että mentorointi kuuluu osaksi tutkintoa, eikä sille muodostu muuta merkitystä. Toisten käsitysten mukaan mentoroinnissa myös käsitellään opintoihin liittyviä sisältöjä. Jotkut ovat jopa sitä mieltä, että mentoroinnin pääasiallinen merkitys on sparrata opiskelutehtäviä yhdessä mentorin kanssa. Tämä käsitys kuitenkin jakaa selvästi mielipiteitä, ja suurin osa haastateltavista onkin siinä käsityksessä, että mentoroinnin rooli on enemmänkin toimia itsenäisenä, erillisenä prosessina opintojen rinnalla, ei niinkään opintojen edistäjänä. Etenkin monet mentorit painottivat käsitystään siitä, että mentoroinnissa käsitellään eri teemoja kuin opinnoissa ja mentorointiprosessi keskittyy yritystoiminnan kehittämiseen, ei niinkään opintojen edistämiseen. Suurimalla osalla mentoroinnin sisällöt määräytyvät opiskelijan kulloisenkin tarpeen mukaan. Välillä mentoroinnissa keskistytään puhtaasti yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja ongelmiin, välillä taas opintoihin liittyviin teemoihin.

Joidenkin haastateltavien kohdalla mentoroinnin pääasiallinen merkitys muodostui sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja tuesta, jota opiskelija kokee mentoroinnista saavansa. Mentoria kuvattiin haastatteluissa esim. sanoilla rinnallakulkija, kumppani, ystävä, vertaistuki ja kokemusasiantuntija. Useiden haastateltavien käsitys on myös se, että on tärkeää, että aktori saa purkaa mentoroinnissa mieltään. Mentori on henkilö, jolle voi purkaa mieltä vaivaavia asioita ja ongelmia, kuten esim. vaikkapa jaksamisongelmia tai talousvaikeuksia. Osalle aktoreista mentoroinnin merkitys taas tuntui olevan mukava sosiaalinen ajanviete. Tämä näkyi mm. ilmaisuissa, joissa mentorointia kuvattiin kahvitteluksi, jutteluksi, sparrailuksi, jutusteluksi tai juttelukerhoksi. Aktoreita, joiden mielipiteet mentoroinnista olivat muodostuneet tämän kaltaisiksi, yhdisti se, ettei heidän mentorointiprosesseissaan ollut määriteltyä tavoitteita eikä pyrkimystä minkään tietyn asian kehittämiseen. Mentorointi oli ikään kuin "luisunut" jutustelun tasolle.

Viides kuvauskategoria muodostui käsityksistä, joissa mentoroinnin merkitys oli muodostunut negatiiviseksi. Mentorointia kuvattiin esim. pakolliseksi pahaksi, tai ajanhukaksi. Näissä tapauksissa mentorointi ei ollut onnistunut, eikä aktorilla ollut riittävää sisäistä motivaatiota tai halua osallistua mentorointiin.

Taulukko 5. Tutkimuskysymykseen liittyvä kategoriajärjestelmä kuvattuna taulukon muodossa: Haastateltavien ilmauksista tulkitut merkityskategoriat ryhmiteltyinä kuvauskategorioiksi

1. Tutkimuskysymys: MENTOROINNIN MERKITYS OSANA TUTKINTOA

1. Kuvauskategoria: Merkitys yrittäjyyteen	2. Kuvauskategoria: Merkitys kasvun ja oppimisen välineenä	3. Kuvauskategoria: Sosiaalinen kanssakäyminen ja tuki	4. Kuvauskategoria: Merkitys opintojen edistäjänä / tutkintoon	5. Kuvauskategoria: Negatiivinen merkitys
Liiketoiminta-osaaminen vahvistuu	Itsensä johtamisen taidot	Kahvittelu, jutustelu, ajanvietto	Kuuluu tutkintoon, edellytys tutkinnolle.	Ajan hukkaa
Substanssiosaaminen vahvistuu	Mentorointi auttaa /edistää reflektiota	Sparrailu, ajatusten vaihto	Mentoroinnissa tehdään opiskelutehtäviä	Ikävä velvollisuus
Yrittäjä-identiteetti vahvistuu	Tiedollinen oppiminen	Tuki, vertaistuki, kumppani, rinnallakulkija	Mentori sparraa tehtäviä ja lopputyötä	Pakollinen paha
Ammatilliset verkostot	Mentorin palaute kasvun ja oppimisen välineenä	Ystävä, psykologi, uskottu	Voidaan myös sivuta opiskelun teemoja	Pakko olla mentori, kun tutkinto niin vaatii.
Yrittäjyysvalmiudet vahvistuvat	Yrittäjän kasvu nähdään edellytyksenä yrityksen kasvulle	Vaikeiden asioiden käsittely	Yhdistelmä liiketoiminnan ja opintojen tarpeista.	Aktori painostettu mentorointiin.
johtajuustaidot		Saa kertoa mitä on mielen päällä		
Oman yrityksen analysointi ja ymmärtäminen (SWOT, ABC)		verkostoituminen		

Mentoroinnin vaikuttavuuteen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat sopivan mentorointiparin löytyminen, yrittäjän kannalta olennaisten tavoitteiden määrittäminen mentoroinnille, osapuolten välisen vuorovaikutuksen laatu, prosessin ohjaus sekä onnistumisen estäjät eli negatiivisesti vaikuttavat tekijät. Mentorointiparin valinnassa kaikkein olennaisinta on se, että mentori on aktorin yksilöllisiin tarpeisiin sopiva. Mentorilla tulee olla jotakin annettavaa aktorille ja hänen osaamisensa pitää olla sellaista, joka auttaa aktoria edistymään hänen henkilökohtaisissa tavoitteissaan. Mentorin tulee myös riittävällä tasolla ymmärtää aktorin lähtökohtia yrittäjänä. Hänellä ei tarvitse olla substanssiosaamista juuri samalta alalta kuin aktorilla, mutta riittävä ymmärrys alan erityispiirteistä ja yrityksen kokoluokasta on välttämätön. Mentoriparin osapuolten täytyy myös omata ns. ”yhteinen sävel”, jolloin he voivat riittävällä tasolla ymmärtää toinen toisiaan.

Toinen onnistumiseen voimakkaasti vaikuttava tekijä on se, että mentoroinnissa täytyy käsitellä aktorin kannalta olennaisia asioita. Jotta mentorointi voi olla vaikuttavaa, täytyvät siinä käsiteltävät asiat olla aktorin kannalta vaikuttavia. Olennaisten asioiden nostaminen käsittelyyn ja niiden sanoittaminen edellyttävät mentorilta monenlaista osaamista. Mentorin on kyettävä kyselemällä ja kuuntelemalla aistimaan aktorista ne asiat, jotka on olennaista nostaa käsiteltäviksi. Mentorilla pitää olla myös riittävää liiketoiminnan osaamista, jotta hän pystyy analysoimaan yrittäjän liiketoiminnan heikkoudet, vahvuudet, riskit, esteet, mahdolliset jarrut, sekä kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Lisäksi tutkimushenkilöiden käsitysten mukaan, mentorin tulisi nähdä mikä on yrittäjälle itselleen merkityksellistä hänen omassa työssään ja liiketoiminnassaan.

Jotta olennaiset asiat voidaan tunnistaa ja nostaa käsittelyyn sekä mentoroinnille voidaan asettaa vaikuttavat tavoitteet, on mentorin ja aktorin välisen vuorovaikutuksen oltava häiriötöntä ja luottamuksellista. Monien haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutuksen tulee olla ehdottoman rehellistä, avointa ja luottamuksellista. Osapuolten täytyy siis pyrkiä mahdollisimman avoimeen dialogiin. Vuorovaikutuksen aitous varmistaa sen, ettei aktorin tarvitse hävetä puheitaan, vaan hän voi aidosti tuoda käsittelyyn asiat, joita on olennaista käsitellä mentoroinnissa. Jos aktori häpeää kertoa ongelmistaan, ei tärkeitä asioita voida myöskään käsitellä. On myös olennaisen tärkeää, että mentorilla on halu ja kyky myös vastaanottaa ja tarkastella vaikeitakin asioita.

Neljäs mentoroinnin onnistumiseen vaikuttava tekijä on prosessin ohjaus ja valitut toimenpiteet. Tutkimushenkilöiden käsitysten mukaan, mentorilla pitää olla riittävää osaamista nähdä miten kehittämistyötä lähdetään tekemään, sekä tilannetajua tunnistaa toimenpiteiden oikea-aikaisuus. Mentorin ydinosaamista ja asiakasymmärrystä on se, että hän kykenee vaihtamaan ohjaustyyliä ja toimenpiteitä aktorin tarpeiden mukaan. Tilanteet vaihtelevat prosessin kuluessa ja osaava mentor kykenee tarkkailemaan tilannetta ja näkemään mitä aktori ja hänen liiketoimintansa, milloinkin tarvitsevat. Välillä aktori saattaa tarvita kuuntelua, ymmärrystä ja läsnäoloa, joskus hän taas voi tarvita rohkaisua, aktivointia tai innostamista. Mentorilla pitää olla riittävästi myös liiketoimintaosaamista, jotta hän tunnistaa minkälaisia aktorin ajatuksia hänen kannattaa tukea, mitä taas ei. Vaikka mentor ei koskaan teekään päätöksiä aktorin puolesta, on hänen ymmärrettävä minkälaisia päätöksiä hän voi tukea, ja minkälaisissa tapauksissa hänen taas kannattaa rohkaista aktoria vielä harkitsemaan päätöksiään uudelleen.

Viides kuvauskategoria kuvaa onnistumisen esteitä eli tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistumiseen negatiivisesti. Näitä tekijöitä ovat haastateltavien käsitysten mukaan esim. sopimaton mentorointipari, ajanpuute, mentorin osaamisen puute, osapuolten huono

asenne, huono sitoutuminen yhteistyöhön sekä se, ettei aktorilla ole riittävästi sisäistä motivaatiota mentorointia kohtaan, tai hän ei ymmärrä lainkaan mistä mentoroinnissa on kysymys. Mentoroinnin epäonnistumiseen saattaa myötävaikuttaa myös se, ettei prosessille aseteta tavoitteita tai sille määritetään vääränlaiset, aktorin kannalta merkityksettömät tavoitteet. Muutamat haastateltavista myös kuvasivat tilanteita, joissa mentorointi eksyy ”väärille raiteille”, eikä keskustelu pysy olennaisissa asioissa, vaan työskentelyyn varattu aika tuhlataan epäolennaisten asioiden käsittelyyn tai turhaan rupatteluun.

Taulukko 6. Tutkimuskysymykseen liittyvä kategoriajärjestelmä kuvattuna taulukon muodossa: Haastateltavien ilmauksista tulkitut merkityskategoriat ryhmiteltyinä kuvauskategorioiksi

2. Tutkimuskysymys: MENTOROINNIN ONNISTUMISEEN JA VAIKUTTAVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.

1. kuvauskategoria: Mentorointipari	2. Kuvauskategoria: Vaikuttavat tavoitteet	3. Kuvauskategoria: Vuorovaikutus	4. kuvauskategoria: Prosessin ohjaus	5. Kuvauskategoria: Esteet / negat.tekijät
Sopiva pari on aina match.	Tunnistettava liiketoiminnan kannalta olennaiset asiat	Avoimuus: jotta voidaan löytää olennainen	Kyky valita oikeat toimenpiteet => liiketoimintaosaaminen	Väärät tavoitteet tai ei tavoitteita ollenkaan
Mentorin pitää olla aktorille oikea (osaaminen)	Tunnistettava yrittäjän kannalta olennaiset asiat	Rehellisyys; jotta saadaan olennaiset asiat käsiteltäviksi	Kyky löytää sopivat ohjaustyylit ja menetelmät prosessin eri vaiheissa.	Sopimaton mentorointipari
Yrittäjän mentorin pitää olla yrittäjä	Merkitykselliset tavoitteet; mikä on yrittäjälle merkityksellistä.	Aitous: aidosti tärkeät asiat käsiteltyyn	Kyky tunnistaa mitä aktori milloinkin tarvitsee.	Osapuolet eivät sitoudu riittävästi tai motivaatio-ongelmat
Mentorilla oltava ymmärrys yrityksen alasta ja kokoluokasta	Mentorin kyky nähdä ja tunnistaa mikä on olennaista	Luottamus; voidaan nostaa kipeätkin asiat esiin.	Oikean ajoituksen tunnistaminen / tilannetaju	Mentorin osaamisen puute
Yhteinen kieli /”sävel” (ymmärrys)	Tunnistettava kehityskohteet sekä jarrut	Halu ja kyky käsitellä vaikeitakin asioita.	Mentorilla riittävä työkalupakki: menetelmäosaaminen	Ajan puute
Mentorilla pitää olla annettavaa aktorille	Tunnistetaan myös vahvuudet	Esteetön, häiriötön vuorovaikutus	Ymmärrys, tuki, kuuntelu, läsnäolo	Keskitytään väärin asioihin
Mentorilla oltava riittävä liiketoimintaosaaminen	Vuorovaikutustaidot, jotta tavoitteet saadaan esiin	Avoin dialogi, molemminpuolinen palaute	Rohkaisu, aktivointi, motivaation ylläpitäminen	Huono asenne

7.4 Mentoroinnin kehittämistoimenpiteet

Kuten edellä esitetystä tuloksista on nähtävissä, on tavoitteiden asettamisella erittäin keskeinen ja tärkeä rooli mentoroinnin onnistumisen kannalta. Jos mentoroinnille ei aseteta selkeitä ja oikeanlaisia tavoitteita, ei siitä myöskään ole aktorin itsensä tai hänen yrityksensä kehittymisen kannalta olennaista hyötyä, vaan mentorointi jää usein yleisen juttelun ja päämäärättömän sparrauksen tasolle. On myös erittäin tärkeää, että aktorilla on itsellään näkemys omista tavoitteistaan ja hän kykenee sitoutumaan niihin. Tekemistäni

haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että sekä mentoreiden, että aktoreiden käsitysten mukaan, ei aktoreilla useinkaan ole minkäänlaisia käsitystä mentoroinnille asetettavista tavoitteista prosessin alkaessa. Aktorit eivät aina edes opintojen alkaessa tiedä, mitä mentorointi tarkoittaa. Kaikki haastattelemani mentorit pitivätkin erittäin tärkeänä, että aktorit perehdytetään tai koulutetaan ymmärtämään mitä mentorointi tarkoittaa, mitä heiltä prosessissa vaaditaan sekä mihin tarkoitukseen mentoria tarvitaan. Olisi myös tärkeää, että aktorit ohjataan miettimään valmiiksi omia tavoitteitaan mentorointiprosessia varten. Perehdytyksen tai koulutuksen voisi toteuttaa esim. yhteisenä aloitus- tai koulutustilaisuutena, jossa mentorit voisivat esittäytyä ja kertoa mentoroinnista, sen tavoitteista, pelisäännöistä ja vaatimuksista. Monet mentorit olivat sitä mieltä, että olisi hyvä, jos molemmille osapuolille järjestettäisiin koulutusta; Mentori 4 esittää käsityksensä seuraavasti:

”Minun näkemyksen mukaan aika heppoisilla eväillä lähdetään tähän mentorointiprosessiin. Voisi olla kyllä koulutusta. Silloin, kun mentorointi tehdään tälle organisoituna, suunnitellusti ja tavoitteellisesti, niin kyllä siihen ehdottomasti kuuluu jonkinlainen koulutuspaketti molemmille osapuolille”

Suurin osa mentoreista ovat myös sitä mieltä, että mentoroinnin rooli osana koulutusta on epäselvä niin aktoreille, kuin osalle mentoreistakin. Myös roolin kirkastamiseen toivotaan selkeyttä. Mentori 4 jatkaakin:

”Kyllä siitä prosessista tulee ihan erilainen silloin, kun molemmat on kartalla ja speksit on jotenkin molemmille selvät. Se on vaan niin paljon helpompaa solahtaa siihen itse tekemiseen, kun tiedetään mitä tässä pitää tehdä... että se rakenne on luotu valmiiksi siihen tekemiseen.”

Mentoroinnin roolin kirkastamisen lisäksi sekä jotkut aktorit, että lähes kaikki haastattelemani mentorit toivoivat selkeämpiä ohjeita mentorointiprosessin ohjaukseen. Tällä hetkellä koko prosessi tavoitteiden asettamisesta lopetukseen asti, tuntuu määräytyvän mentorin oman osaamisen ja näkemyksen mukaan. Kuten tästäkin opinnäytetyöstä on nähtävissä, esim. tavoitteiden asettaminen tapahtuu jokaisen mentorin omien tapojen ja mieltymysten mukaisesti. Tätä työtä varten haastatellut mentorit ovat kokeneita osajia, mutta kaikki mentorit eivät omaa kokemusta tavoitteiden asettamisesta tai prosessin ohjaamisesta, vaan he ovat yrittäjiä, jotka tarjoavat omaa aikaansa ja osaamistaan toisen yrittäjän käyttöön. Siksi olisi tärkeää, että mentoreilla olisi käytettävissään työkaluja, jotka auttaisivat heitä prosessin ohjaamisessa ja varmistaisivat osaltaan sen, että mentorointiprosessit olisivat yhtenäisempiä keskenään. Lisäksi mentorit toivoivat selkeämpiä ohjeistuksia prosessin aikatauluihin, vaatimuksiin sekä

toimintatapoihin. Monille tuntuu olevan epäselvää mikä prosessin kulku, aikataulu ja sisältö milloinkin on. Ylipäättään toivottiin, että mentori olisi paremmin perillä itse koulutuksen sisällöistä ja aikataulista, jotta voisi itse peilata omaa mentorointiaan opiskeluun. Eräs mentori toteaa:

”Jos ajattelee ihan tätä mentorointiprosessia, sillä oppilaitoksella pitäisi olla antaa jotakin työkaluja ja vähän niin kuin tönä siihen päin, että voisitte miettiä niitä tavoitteita. Ei monetkaan mentorit ole ohjauksen ammattilaisia. Ne on yrittäjiä, jotka antaa aikaansa.”

”Kyllä silloin tällainen ohjaussuunnitelma olisi hyvä käydä ensimmäisellä kerralla läpi. Millä aikataululla tavataan, mitä tässä olisi tarkoitus käydä läpi jne,... että jotenkin se rakenne muodostuisi tässä. Ja mielelläni saisin aina sen opiskelusuunnitelman tai koulutussuunnitelman, että tiedän mitä aiheita siellä käsitellään, että pystyisi vähän peilaamaan niihin koulutuksen sisältöihinkin, sitä omaa työtä... että mitä siellä käsitellään.”

Muita haastatteluissa esiin nousseita selkeitä kehittämissuunnitelmia olivat erityisen huomion kiinnittäminen mentoriparin valintaan, mentoreiden koulutuksen lisääminen sekä mentoroinnin arvostuksen nostaminen. Monet mentorit korostivat erityisesti sitä, että mentoreille järjestetyt yhteiset verkostoistumistilaisuudet ja koulutukset ovat vähentyneet viime vuosien aikana huomattavasti verrattuna aiempaan. Monet arvelivat, että koronarajoituksilla on luonnollisesti jonkin verran osuutta asiaan, mutta yleinen toive oli, että tulevaisuudessa mentoreiden yhteiset tilaisuudet taas lisääntyvät ja etenkin koulutusta olisi useammin saatavilla.

Yleinen käsitys mentoreiden keskuudessa näyttää olevan myös se, että mentoroinnin arvostus koetaan huonoksi. Arvostuksen puute näkyy monien mielestä esim. mentoroinnista saatavina alhaisina korvauksina, käytännön järjestelyjen ongelmina sekä puutteellisena tiedottamisena. Monet mentorit ilmaisivat haastatteluissa, että kokevat jäävänsä opiskeluprosessia koskevassa tiedottamisessa paitsioon.

Oman käsitykseni mukaan jo mentoroinnin roolin kirkastaminen ja sen sanoittaminen yhteisesti kaikille, saattaisi osaltaan parantaa mentoroinnin merkitystä osana yrittäjien opintoja. Yhtenäisen ja tarkemman ohjaussuunnitelman laatiminen mentoroinnille, auttaisi myös varmasti mentoroinnin laadun varmistamisessa ja yhtenäistämässä, sekä sitä kautta arvostuksen nostamisessa. Toivon myös, että yritysmentoroinnista tehtävä tutkimus lisääntyisi ja mentoroinnin jatkuva edelleen kehittäminen varmistuisi. Mikäli mentorointi säilyttää roolinsa ennallaan, tärkeänä osana yrittäjien tutkintoja, on sen jatkuva laadun varmistaminen, yhtenäistäminen ja ylläpitäminen myös luonnollisesti erittäin tärkeää.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia mentoreiden ja aktoreiden käsityksiä 1) mentoroinnin merkityksestä osana yrittäjille suunnattuja koulutuksia sekä 2) tekijöistä, jotka vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen. Lisäksi työn tarkoituksena oli tuottaa kehitysideoita siitä, miten yrittäjille suunnattujen tutkintojen yhteydessä toteutettavaa mentorointia tulisi kehittää. Kehittämisehdotukset koostuvat osin haastateltavien käsityksistä, osin omista näkemyksistäni.

Tutkimus osoitti, että yrittäjille suunnattujen opintojen yhteydessä toteutettava mentorointi voi saada yksilöstä riippuen, erilaisia merkityksiä. Mentoroinnilla on onnistuessaan merkitystä opiskelijan yrittäjyysvalmiuksien sekä hänen yrityksensä liiketoiminnan kehittymiseen, opiskelijan henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen, opintojen etenemiseen sekä sosiaalisen kanssakäymiseen ja henkilökohtaisen tuen kokemiseen. Mentori on parhaimmillaan rinnalla kulkija, kumppani, vertaistuki ja ystävä, jonka tuella yrittäjä voi kehittyä ja kasvaa siis monellakin tavalla. Mentorointi voi epäonnistuessaan saada kuitenkin myös kielteisen merkityksen, jos esim. aktorilla itsellään ei ole riittävää sisäistä motivaatiota tai halua sitoutua mentorointiin tai mentoroinnille ei määritellä tarkoituksenmukaisia tavoitteita. Se, minkälaiseksi mentoroinnin merkitys kenenkin kohdalla muodostuu, riippuu hyvin paljon siitä, mitkä yrittäjän omat tarpeet, asenteet, motivaatio ja lähtötilanne ovat. Parhaimmassa tapauksessa mentorointi kuitenkin merkitsee yrittäjälle laajaa henkilökohtaista, sosiaalista ja ammatillista tukea sekä toimii oppimisen ja kasvun edistäjänä.

Mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat tutkimuksen tulosten mukaan; sopivan mentorointiparin valinta, mentoroinnin tavoitteiden asettaminen, osapuolten välisen vuorovaikutuksen laatu, prosessin ohjaus sekä ns. estäjät, eli negatiivisesti mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Mentorointiprosessia aloittaessa on siis kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että mentoriparin osapuolet sopivat toistensa tarpeisiin sekä osaamisensa, toimintatapojensa että vuorovaikutustaitojensa ja -tapojensa puolesta. Prosessin edetessä on varmistettava, että eteneminen tapahtuu aktorin tarpeiden ja kehityskohteiden ehdoilla. Prosessin ohjauksessa täytyy myös käyttää sellaisia ohjaustyyliä ja toimenpiteitä, jotka palvelevat aktorin ja hänen yrityksensä tarpeita parhaiten. Prosessin käynnistämässä ja ohjaamisessa on myös tiedostettava mentoroinnin onnistumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät ja pyrittävä niiden eliminoimiseen. On siis tärkeää, että mentorointia toteutettaessa kiinnitetään huomiota esim. ajankäytön ongelmiin, motivaatioon,

asenteisiin, sitoutumiseen sekä erityisesti tavoitteiden asetteluun, prosessin ohjaukseen ja mentorin riittävän osaamisen varmistamiseen.

Tutkimushenkilöiden käsitysten mukaan yrittäjien tutkintojen yhteydessä toteutettavaa mentorointia tulisi kehittää esim. perehdyttämällä aktori mentoroinnin periaatteisiin ennen mentoroinnin aloittamista; kiinnittämällä paremmin huomiota mentoriparin valintaan; lisäämällä koulutusta sekä mentoreille, että aktoreille; lisäämällä yhteistyötä mentoreiden ja oppilaitosten välillä; sekä varmistamalla, että prosessin eteneminen (aikatauluineen ja käytänteineen) on selvillä kaikilla osapuolilla, ennen mentorointiprosessin aloittamista. Lisäksi haastattelemani tutkimushenkilöt pitivät tärkeänä sitä, että mentoroinnin arvostusta pyritään lisäämään määrätietoisesti, niin oppilaitosten, kuin opiskelijoidenkin keskuudessa.

Myös oman käsitykseni mukaan olisi tärkeää, että sekä aktoreiden, että mentoreiden koulutusta lisättäisiin. Olisi myös tarpeen, että mentoroinnin rooli ja merkitys yrittäjien tutkintojen osana määriteltäisiin ja sanoitettaisiin tarkemmin. Lisäksi olisi mielestäni myös aiheellista, että mentorointiprosessille laadittaisiin tarkempi ja yhtenäinen ohjaussuunnitelma, joka sanoitettaisiin kirjalliseen muotoon ja jaettaisiin kaikkien mentorointiin osallistuvien mentoreiden ja aktoreiden käyttöön. Ohjaussuunnitelman olisi hyvä sisältää ohjeet sekä tavoitteiden asetteluun, että prosessin ohjaukseen ja -päättämiseen. Ohjaussuunnitelma voitaisiin laatia esim. oppaan, työkirjan tai koulutusmateriaalin muotoon, jolloin sen jakaminen kaikille osapuolille olisi mahdollista ja helppoa. Uskon, että ohjaussuunnitelma helpottaisi hyvin monien aktoreiden ja mentoreiden työtä, auttaisi prosessin läpi viemisessä sekä edistäisi mentoroinnin onnistumista. Yhteinen ohjaussuunnitelma myös vaikuttaisi siihen, että yksittäinen mentorointiprosessi olisi vähemmän riippuvainen mentorin henkilökohtaisista käsityksistä ja osaamisesta sekä siihen, että prosessit olisivat yhtenäisempiä ja vertailukelpoisempia keskenään

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi ja erinomainen tilaisuus tutustua syvällisemmin itseäni kiinnostavaan ilmiöön; yrittäjien mentorointiin. Opinnäytetyöprosessi on tarjonnut minulle hyvän syyn, viime kuukausien ajan, perehtyä melko laajasti mentorointia käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Kaikkein mielenkiintoisinta työssä on ollut kuitenkin mentoreiden ja aktoreiden kanssa käymäni keskustelut ja heidän haastattelemisensa. On ollut opettavaista kuulla heidän käsityksiään mentoroinnin merkityksestä, tavoitteista, mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä sen kehittämisen tarpeesta. On myös inspiroivaa nähdä, kuinka motivoituneita mentorit ovat auttamaan toisia yrittäjiä sekä kuinka antoisaksi ja

merkitykselliseksi he itsekkin mentoroinnin kokevat. Huomasinkin työtä tehdessäni, että mitä pitemmälle työssäni pääsin, sitä enemmän aihe alkoi minua innostaa ja kiinnostaa. Haastatteluja tehdessäni minulle syntyi myös voimakkaasti tunne siitä, että yrittäjien mentorointia on aiheellista myös kehittää. Vaikka kyseessä on vain opintojeni lopputyö, on sen tekeminen kuitenkin tuntunut mielekkäältä ja jopa merkitykselliseltä.

Tässä esitettyjen johtopäätösten ja pohdinnan jälkeen, luvussa 8.1. arvioin tutkimustyön onnistumista sekä tavoitteiden toteutumista. Luvussa 8.2 arvioin käytettyjä menetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen liittyviä näkökulmia ja luvussa 8.3 omaa oppimistani. Työn lopuksi, luvussa 8.4, esitän arvioitani jatkotutkimuksen mahdollisuuksista ja -tarpeista.

8.1 Työn toteutuksen sekä tavoitteiden toteutumisen arviointi

Opinnäytetyöni toteutukseen, tuloksiin sekä onnistumiseen vaikuttivat mielestäni eniten 1) henkilökohtainen vahva innostuneisuuteni ja kiinnostukseni mentorointia kohtaan, 2) haastattelemani tutkimushenkilöt sekä 3) fenomenografisen tutkimusotteen valitseminen tutkimuksen lähestymistavaksi. Vaikka työn toteutuksessa esiintyi aika ajoin myös erittäin vaikeita hetkiä, onnistui tutkimuksen toteutus pääsääntöisesti mielestäni melko hyvin ja olen henkilökohtaisesti itse tyytyväinen tutkimuksen tuloksiin. Oman arvioni mukaan myös tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan hyvin.

Työn tulosten onnistuminen on sidoksissa eniten siihen, että haastattelemani tutkimushenkilöt olivat erittäin perehtyneitä mentorointiin. Miltei kaikki haastateltavat olivat myös selvästi valmistautuneet haastatteluihin etukäteen ja he olivat aiheesta hyvin kiinnostuneita. Lisäksi monet näkivät yrittäjien mentoroinnin kehittämisen tärkeäksi ja suhtautuivat positiivisesti sekä haastatteluun, että opinnäytetyöni edistämiseen. Heillä oli erittäin selkeitä, perusteltuja ja pitkälle jäsenneiltyjä käsityksiä mentoroinnista, sen tavoitteista, onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä kehittämistarpeista. Myös haastattelemani aktorit kertoivat kokemuksistaan ja käsityksistään erittäin avoimesti. Em. syistä johtuen, pidän haastatteluaineistoa tutkimuksen kannalta relevanttina ja laadukkaana.

Fenomenografisen tutkimusotteen käyttäminen tämän kaltaisen opinnäytetyön lähestymistapana määrää tutkimuksen asetelmaa ja toteutusta voimakkaasti, sekä edellyttää sitä, että tutkija tuntee siinä käytettävät tutkimusmenetelmät ja analyysitavan läpikotoisin. Onkin erittäin tärkeää, että jo ennen tutkimuskysymysten muotoilua ja teoriapohjan luomista, tutkija on perehtynyt fenomenografiaan syvällisesti. Tutkimusotteen valinta tulee perustua vahvaan näkemykseen siitä, että lähestymistapa sopii

tutkimusongelman ratkaisemiseen ja, että tutkimusasetelma on heti alusta lähtien fenomenografian asettamien edellytysten mukainen. Itse tutustuin fenomenografiseen lähestymistapaan liian hitaasti ja keskityin aluksi vain mentorointia käsittelevän teoriapohjan luomiseen. Jouduinkin työn edetessä tekemään korjauksia jo hahmottelemaani tutkimusasetelmaan jälkikäteen. Mielestäni fenomenografinen tutkimusote sopii tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi lopulta melko hyvin, mutta olisin luultavammin suoriutunut työstä huomattavasti vähemmällä vaivalla, jos järjestys olisi ollut toinen ja olisin opiskellut tutkimusperiaatteet ja menetelmät syvällisemmin jo ennen varsinaisen työn aloittamista. Jos fenomenografisen tutkimusotteen käyttäminen lisääntyy tradenomien (YAMK) opinnäytetöissä, olisi varmasti hyvä, että menetelmän opiskelu sisällytettäisiin myös tutkimusmenetelmiä käsittelevään opintojaksoon ja opiskelijat olisivat paremmin tietoisia mihin ryhtyvät, ennen kuin tekevät päätöksen lähestymistavan valinnasta.

Aineistonkeruun käytännön toteutus onnistui mielestäni hyvin, johtuen erityisesti haastateltavien positiivisesta suhteutumisesta työtäni kohtaan. Otin haastateltaviin yhteyttä lähettämällä mentoreille ja aktoreille sähköpostitse viestin (liite 1), jossa kerroin itsestäni, opinnäytetyöni ja pyytämäni haastattelun sisällöstä sekä työn tavoitteesta. Viestini perusteella, haastateltavat olivat selvästi valmistautuneet ja miettineet haastattelun teemoihin liittyviä käsityksiään valmiiksi, joten haastatteleminen onnistui hyvin. Aineiston analyysissä suurin kynnys oli analyysin aloittaminen. Haastatteluaineistoa oli hyvin runsaasti, joten litterointi ja relevanttien ilmausten etsiminen aineistosta tuntuivat alkuun mahdottomilta haasteilta päivätyön rinnalla. Aineiston litterointi, nauhoitettujen haastattelujen kuunteleminen sekä aineiston lukeminen läpi yhä uudestaan, auttoivat kuitenkin lopulta hahmottamaan kokonaisuuden sekä ilmiöstä vallitsevien käsitysten hierarkiset suhteet toisiinsa. Lopulta myös aineiston kategorisointi ja kategoriajärjestelmän luominen auttoivat hahmottamaan tutkimuksen tulokset teoreettisena kokonaisuutena, mikä vaikutti mielestäni työn onnistumiseen.

8.2 Menetelmien, uskottavuuden ja luotettavuuden arviointi

Tämä fenomenografinen tutkimus tavoittelee laadullista, tutkimushenkilöiden ilmaisuista tulkittua tietoa heidän käsityksistään 1) mentoroinnin tavoitteista ja merkityksestä yrittäjien opintojen yhteydessä, 2) tekijöistä, jotka vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen sekä 3) mentoroinnin kehittämistarpeista. Tutkittavien Ilmaisut on tulkittu niiden ajatusyhteyksiään vasten ja aineisto on pyritty keräämään enemmän pikemminkin syvyysuunnassa, kuin laajalti. Tällä tutkimuksella ei siis tavoitella tilastollista yleistettävyyttä, vaan tarkoitus on tarkastella käsityksiä pikemminkin teoreettisella tasolla (Syrjälä ym., 1994, 152).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla viitataan siihen, onko tutkimus pätevä; onko se riittävän perusteellisesti tehty ja ovatko tehdyt päätelmät ja saadut tulokset ”oikeita”. On kuitenkin syytä huomioida, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi kuitenkin ilmetä virheitä esim. siinä, ettei tutkija näe suhteita tai periaatteita ”oikein” tai, että kysymykset on asetettu virheellisesti. Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Kysymys on siis siitä, miten hyvin tutkijan luomat konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin tutkija kykenee ilmiötä raportissaan kuvaamaan, sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tutkijalle ilmeni. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuukin siis aineiston ja johtopäätösten validiteettiin, jolla on kaksi ulottuvuutta: 1) aineiston ja johtopäätöksen tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin sekä 2) Aineiston ja johtopäätösten tulee vastata aidosti tutkittavan ajatuksia. (Syrjälä ym., 1994, 152). Tuomin & Sarajärven (2002, 132-133) mukaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu havaintojen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen sekä subjektiiviseen tietoon (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 132 – 133.) Puolueettomuus edellyttää sitä, että tutkija on tietoinen omista käsityksistään ja suhteestaan tutkittavaan ilmiöön. Oman arvioni mukaan, olen tutkijana tietoinen itsestäni ja suhteestani tutkittavaan ilmiöön. Olen myös pyrkinyt raporttia laatiessani siihen, että tutkimustulosten aitous ja relevanssi, samoin kuin niiden yleisyyden taso, välittyvät lukijalle mahdollisimman luotettavasti. Mielestäni myös tutkimuksen kulku on kuvattu raportissa riittävän laajasti, jottei lukijan tarvitse epäillä aineiston aitoutta. Olen myös tietoisesti välttänyt ylitulkintojen tekemistä johtopäätösten kategorioiden muodostamisessa ja johtopäätösten teossa. Tutkimusten löytöjä esittelevässä luvussa, olen pyrkinyt esittämään myös runsaasti litteroituja otteita haastatteluista, joiden perusteella lukija saa käsityksen aineiston aitoudesta. (Syrjälä ym. 1994, 152.)

Hirsjärven (2007) mukaan on myös tärkeää, että tutkija kuvailee huolellisesti tutkimuksessa käytetyt menetelmät (Hirsjärvi ym. 2007, 255.) Olen mielestäni kuvannut raportissani aineiston keruun käytännössä sekä analyysin kulun riittävän hyvin, jotta lukija voi arvioida menetelmien ja niiden avulla saatujen aineistojen edustavuutta, asianmukaisuutta sekä tulosten luotettavuutta.

Reliabiliteetin arvioimisessa laadullisessa tutkimuksessa Kirk ja Miller (1986, 41-42) erottelevat kolme kohtaa. Heidän mukaansa reliabiliteetin avulla voidaan arvioida ensinnäkin, missä olosuhteissa jokin tietty metodi on johdonmukainen ja luotettava. Toiseksi, ajallisella reliabiliteetilla viitataan heidän mukaansa mahdollisuuteen tarkastella havaintojen ja mittausten pysyvyyttä ajallisesti / eri ajankohtina. Kolmanneksi

reliabiliteetilla voidaan arvioida johdonmukaisuutta tuloksissa, jotka on saatu eri välineillä, samana ajankohtana. Ongelmallista on kuitenkin se, että edellä mainittujen kolmen kohdan arviointi saattaa olla vaikeaa, sillä laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa ja saadut tulokset helposti poikkeavat toisistaan. Näkökulmat myös saattavat erota toisistaan riippuen siitä, miten tutkimuksessa suhtaudutaan kieleen ja totuuksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kirk, & Miller, 1986, 41-42.)

Vaikka perinteisten käsitteiden reliabiliteetin ja validiteetin käyttämisestä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on vaihtelevia käsityksiä, on silti olemassa keinoja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi, joista ollaan melko yksimielisiä. Näitä ovat esim. aineistojen analysoimisessa käytettävät perustellut, aukikirjoitetut kategorisoinnit, haastattelujen esitestaus sekä esim. haastattelujen videointi tai nauhoittaminen, jonka johdosta muutkin, kuin tilanteessa ollut tutkija, voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kirk, & Miller, 1986, 41-42.) Itse toteutin oman tutkimukseni käyttämällä kaikkia em. menetelmiä luotettavuuden varmistamiseksi.

8.3 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tekemien on ollut oman oppimiseni kannalta antoisa prosessi. Tutustuessani mentorointia käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen, olen kerryttänyt ja laajentanut omaa teoreettista osaamistani aiheesta todella laajasti. Toisaalta myös haastattelujen tekeminen, mentoreiden sekä aktoreiden tapaaminen ja heidän kanssaan keskusteleminen, tarjosivat mielenkiintoisen näkökulman mentorointiin käytännön tasolla. Opin paljon myös ohjaustyöstä yleensä.

Toinen merkittävä oppimiskohde on ollut fenomenografisen tutkimusotteen opiskeleminen ja sen periaatteisiin tutustuminen. Pidän itse, henkilökohtaisesti fenomenografiaa melko haastavana ja työläänä tutkimusotteena opinnäytetyölle. Jotta tutkimus todella toteutuu fenomenografian ohjaamalla tavalla, täytyy tutkimusotteen periaatteet ja analyysitapa olla hyvin tutkijan tiedossa jo ennen prosessin aloittamista. Tämä on vaatinut ainakin omalla kohdallani melko paljon tutkimustapaan liittyvän kirjallisuuden lukemista ja opinnäytetöihin tutustumista. Oppimisprosessi on ollut siis hyvin työläs, mutta mielenkiintoinen.

Kolmas merkittävä oppimishaasteeni liittyy kehittämistyön raportointiin. Työn raportoinnin toteuttaminen lähdeviittauksineen ja yksityiskohtaisine sääntöineen, on ollut työlästä, mutta hyvin opettavaista. Tätä työtä raportoidessani olen oppinut huomaamaan, että yrittäjänä olen selvästi tottunut tarttumaan toimeen melko nopeasti, jolloin

suunnitteluvaihe saattaa myös jäädä melko lyhyeksi. Käyttämällä aikaa enemmän suunnitteluun, olisin luultavammin selviytynyt prosessista huomattavasti pienemmillä korjaustoimenpiteillä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekeminen on ollut mielestäni kokonaisuutena työläs, mutta samalla myös hyvin opettavainen ja antoisa prosessi.

8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta

Kuten olen tässä opinnäytetyössäni jo aiemmin todennut, yrittäjien mentorointi on melko tutkimaton ilmiö Suomessa. Vaikka joitakin tutkimuksia esim. naisyrittäjien mentoroinnista ja yrityskummitoiminnan vaikuttavuudesta onkin tehty, en ole löytänyt montaakaan tutkimusta yrittäjien opintoihin liittyvästä mentoroinnista. Siinä mielessä tämä opinnäytetyö täydentää aiheesta olemassa olevaa tutkimusta mielestäni hyvin. En ole myöskään löytänyt ainuttakaan fenomenografisella tutkimusotteella tehtyä tutkimusta yrittäjien mentoroinnista Suomessa, joten myös siltä osin oma työni tuo uutta näkökulmaa mentoroinnista käytävään keskusteluun.

Tämän opinnäytetyön aineistosta ja tuloksista on selkeästi nähtävissä, että itseni lisäksi sekä mentoreilla, että aktoreilla on selviä käsityksiä siitä, että yrittäjien opintoihin liittyvää mentorointia olisi myös syytä kehittää. Koska tämä tutkimus on tehty hyvin pienestä tutkimusjoukosta ja tämä on vain hyvin yleisluontoinen pintaraapaisu ilmiöstä, pitäisin tärkeänä, että yrittäjämentoroinnin tutkimusta tehtäisiin myös oppilaitosten tasolla. Yrittäjätutkintoja toteuttavat oppilaitokset voisivat tarkastella ja kehittää kukin omaa toimintaansa. Yrittäjien tutkintoihin liittyvä mentorointi voi parhaimmillaan olla todella merkittävä tekijä yrittäjien ammatillisessa kasvussa sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Huonosti toteutettuna se voi kuitenkin olla pahimmillaan vain molempien osapuolten kannalta hukkaan heitettyä aikaa ja käyttämättä jäänyt mahdollisuus. Mentoroinnin roolin kirkastaminen osana yrittäjien opintoja, olisi hyvin tärkeää. Lisäksi uskon, että mentoroinnin arvostuksen tietoinen nostaminen takaisi sen, että osaavia mentoreita olisi jatkossakin saatavilla oppilaitosten käyttöön.

Yrittäjien opintoihin liittyvän mentoroinnin ohjaussuunnitelmaa olisi myös hyvä kehittää. Seuraava aiheeseen liittyvä tutkimuksen kohde voisikin olla esim. tutkintoihin liittyvän mentoroinnin prosessin ohjaus sekä siihen liittyvien tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen. Nykyisin mentorointiprosessin ohjaaminen riippuu hyvin paljon mentorin omista näkemyksistä ja osaamisesta, eikä mentorointiprosessilla ole riittävän selkeää toimintaa ohjaavaa ohjaussuunnitelmaa. Olisi hyvä, jos tähän tarkoitukseen laadittaisiin vaikkapa opas, jonka antaisi tarkemman suunnan ja tavoitteet prosessille. Oppaan avulla varmistettaisiin, että kaikilla osapuolilla; sekä oppilaitoksella, mentorilla että aktorilla, on yhtenäinen käsitys, odotukset ja tavoitteet tulevalle mentorointiprosessille.

Koska myös yhteiskunnallisella tasolla puhutaan jatkuvasti yrittäjyyden tukemisesta ja elinikäisen oppimisen välttämättömyydestä, olisi todella tärkeää, että kaikki näitä tukevat keinot otetaan kokonaisvaltaisesti käyttöön. Yrittäjien mentoroinnilla on varmasti vaikutuksia sekä yrittäjyyden edistämiseen, että jatkuvan oppimisen kehittämiseen. Siksi myös sen tutkiminen, tarkastelu ja kehittäminen ovat tärkeitä myös laajemmasta näkökulmasta katsottuna; myös yhteiskunnan ja elinkeinoelämän kannalta.

Tämän työn tekeminen on ollut itselleni mielenkiintoinen matka, jonka aikana olen saanut syventyä itseäni kiinnostavaan aiheeseen perusteellisesti, ja olen päässyt keskustelemaan aiheesta kokeneiden ja osaavien mentoreiden kanssa. Työn tekeminen on opettanut paljon sekä mentoroinnista ilmiönä, että fenomenografiasta tutkimusmetodina. Vaikka opinnäytetyön tekeminen on ollut työläs prosessi, on se tarjonnut myös paljon positiivisia oivalluksen kokemuksia, uusia tuttavuuksia sekä substanssiosaamista mentoroinnista. Toivon, että työstä on hyötyä ja iloa myös muille ilmiöstä kiinnostuneille.

Lähteet

Ahonen, S., 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työpajoja (1.-2.painos). Kirjayhtymä, 113-160.

Akkola, M., 2015. Mentorointi Yritysympäristössä. Kandidaatin lopputyö. Aalto-Yliopisto: Perustieteiden korkeakoulu.

Allen, T.D., Eby, L.T., Lentz, E., Lima, L. & Poteet, M.L., 2004. Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89:1, s. 127-136.

Allen, T.D. & Eby, L.T., eds., 2010. *The Blackwell Handbook of Mentoring: A multipleperspectives approach*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Axelrod, W. 2019. *10 Steps to Successful Mentoring*. O'Reilly. Association for Talent Development.

Chao, G.T., Walz, P.M. & Gardner, P.D., 1992. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*. Vol. 45. s. 619-636.

Clutterbuck, D., 2014. *Everyone Needs A Mentor*. Chartered Institute of Personnel and Development. 5. edition.

Clutterbuck, D., 2013. *Powerful Questions for Coaches and Mentors*. Wordscapes Metal. Liverpool.

Connor, M., Pokora, J., 2012. *Coaching and Mentoring at Work. Developing Effective Practice*. Open University Press. Berkshire. 2. edition.

Frisk, Tarja 2005. *Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä*. Hyvinkää: Educa-Instituutti.

Heikinheimo, H., Parpala, A., 2014. *Intohimona mentorointi*. Suomen Ekonomiliitto SEFE ry. Copy-Set Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 1985. *Teemahaastattelu*. 3. painos. Kyriiri Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä: teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. *Opetuksen perusteita ja käytänteitä*, 21.

Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Jyväskylä

Jaakkola, E-L., 2008. Naisyrittäjyysmentorointi. Toimivalla mentorointisuhteella tavoitteista tuloksiin. Pro Gradu. Kauppateieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos. Vaasan yliopisto.

Juusela, T., Lillia, T., Rinne, J., 2000. Mentoroinnin Monet Kasvot. Yrityskirjat. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.

Kalliomäki, M., 2012. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena. Luettavissa: <https://docplayer.fi/2847062-Fenomenografia-laadullisena-tutkimussuuntauksena.html>
Luettu: 30.3.2021.

Kanniainen, M-R, Nylund, J., Kupias, P., 2017. Mentoroinnin Työkirja. Helsingin Yliopisto. Luettavissa: <https://docplayer.fi/59404003-Helsingin-yliopisto-mentoroinnin-tyokirja-minna-rosa-kanniainen-jaana-nylund-paivi-kupias.html> Luettu: 7.12.2020.

Kirkpatrick, D.L (1959). Techniques for evaluating training programmes. Journal of the American Society of Training Directors, 13:3-26.

Kirkpatrick Partners, the One and Only Kirkpatrick Company. The Official Site of the Kirkpatrick Model: <https://www.kirkpatrickpartners.com/>

Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills, Sage Publications.

Klasen, N., Clutterbuck, D., 2002. Implementing Mentoring Schemes. A practical guide to successful programs. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Koskinen, M, 2009. Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografinen tutkimus. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto.

Kram, K.E., 1983. Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal. Vol. 26:4, s. 608-625.

Kram, K.E., 1985. Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. New York, NY: Scott, Foresman and Company.

Kukkumäki, K., 2010. Tarkastelukohteena Akavan erityisalojen mentorointiohjelma. Pro Gradu. Tampereen Yliopisto,

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

Kupias, P., 2019. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin Yliopisto. Koulutus ja kehittämisspalvelut. Luettavissa: https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2019/09/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf. Luettu: 7.12.2020.

Lankinen, P.; Miettinen, A.& Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Marion, Ference (1988) Phenomenography. A research approach to investigating different understandings of reality. Teoksessa Robert R. Sherman & Rodman B. Webb (toim.) Qualitative research in education. Focus and methods. London: Falmer Press, 141 - 161.

Marion, F. & Booth, S., 1997. Learning and awareness. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Matikainen, M., 2004. Mentorointi oppimisprosessina. Pro Gradu. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteen laitos.
- McCarthy, G., 2014. Coaching and Mentoring for Business. SAGE Publications Ltd. London.
- Mege – hanke, 2018-2020. About Mege project. Luettavissa: <https://www.mege.fi/about> Luettu: 10.3.2021
- Mentorisi.fi. Luettavissa: <https://www.mentorisi.fi/miten-mentorointi-toimii/> . Luettu: 7.3.2021.
- Metsämuuronen, J., 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 3 laitos. 2. korjattu painos.
- Metsämuuronen, J., 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 1. laitos, 1. panos.
- Mutka, M-R., 2020. Mentoroinnin vaikuttavuuden kehittäminen yrityskummitoiminnassa. Opinnäytetyö (YAMK). Karelia ammattikorkeakoulu.
- Mäkelä, R., Saarinen, H., 2018. Pikaopas mentorointiin. Mentorointisopimus Suomeksi. Luettavissa: <https://mesh.turkuamk.fi/uploads/2020/05/bb4a970d-mentorointisopimus-suomeksi.pdf> Luettu: 12.3.2021
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti J., 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. 3.-6. painos.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. 2017. Service Logic Business Model Canvas. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20(1).
- Pontinkara, H., 2020. Mentoroinnin opas – Mentori aloittavan yrittäjän kriittisenä ystävänä. Haaga Helia. eSignals julkaisut. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/mentorointiopus/> Luettu: 12.3.2021
- Riikonen, A., 2004. Mentorointi naisyrittäjyydessä – Toimiva menetelmä vai muoti-ilmiö? Tarkastelukohteena Naisyrittäjyyskeskus ry:n mentorointiprojektit. Pro Gradu. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R., Alatalo, M., 2020. Valmentava Mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. 2. uudistettu painos.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D., Manner, J, 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin seudun Kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Roth, M., 2014. Yritysmentorointi voimavarana johtajuuden kehittämisessä. Opinnäytetyö (YAMK). Turun ammattikorkeakoulu.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> luettu: 16.3.2021.

Scandura, T.A., 1998. Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes. Journal of Management. Vol. 24:3, s.449-467.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus.

Suomen Yrityskummit ry. 2015. Vaikuttavuustutkimus. Luettavissa: <https://www.epressi.com/media/userfiles/17956/1448367067/yrityskummit-vaikuttavuustutkimus-2015-tiivistelma.pdf>. Luettu: 7.3.2021

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S., 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Taylor, M. & Crabb S. 2016. Business Coaching & Mentoring for Dummies. John Wiley & Sons Ltd.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 8. uudistettu painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vasu.Karelia.fi , 2019. W-Power - hanke tarttuu naisyrittäjyyden haasteisiin. Karelia ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://vasu.karelia.fi/2019/06/06/w-power/> Luettu: 10.3.2021

Yrittäjän ammattitutkinto. Ammatillisen näyttötutkinnon peruste. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/515319/naytto/rakenne> Luettu: 10.3.2021

Yritysjohdamisen erikoisammattitutkinto. Ammatillisen näyttötutkinnon peruste. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/1929760> Luettu: 10.3.2021

Yrittäjät.fi, 2021. Mentorointiopas. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/opas/mentorointiopas-640784> . Luettu: 10.3.2021.

Zachary, L. J. , Fishler. L. A. 2011. Begin in the End of Mind. The Goal-Driven Mentoring Relationship. Setting SMART mentoring goals ensures a successful learning experience for mentors and mentees. Luettavissa: <https://www.centerformentoring.com/wp-content/uploads/2016/03/The-Goal-Driven-Mentoring-Relationship.pdf> Luettu: 7.3.2021.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostiyhteydenotto Mentorille

Hei,

Lähestyn Sinua rohkeasti pyytääkseni apuasi opinnäytetyöni tiimoilta. Olen kuullut, että toimit mentorina yrittäjille suunnatuissa tutkinnoissa. Olen myös itse yrittäjä (toiminut n. 15 vuotta maahantuontiyrittäjänä) ja olen aikoinani suorittanut sekä yrittäjän ammattitutkinnon (YAT), että yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon (YJET). Noiden opintojen aikana kiinnostuin itsekin mentoroinnista.

Nyt parhaillani suoritan Haaga-heliassa Liiketoiminnan Uudistamisen ja Johtamisen Master-tutkintoa (YAMK) ja teen lopputyötäni yrittäjien mentoroinnista. Etsin siis nyt haastateltavakseni mentoreita, jotka ovat mentoroineet yrittäjiä em. tutkintojen ohessa.

Löytäisitkö Sinä kalenterista n. puoli tuntia aikaa jutella ja vastata muutamiin kysymyksiin? Haastattelukysymyksiin vastataan luonnollisesti täysin anonyymisti, eikä kukaan (muu kuin minä) tiedä, ketkä kysymyksiin ovat vastanneet.

Osallistumalla tähän "tutkimukseen", pääset kertomaan omia kokemuksiasi ja mielipiteitäsi, sekä voit esittää kehitysehdotuksiasi mentoroinnin kehittämiseksi. Mielestäni mentorointi voi parhaimmillaan olla erittäin merkityksellinen osa tutkintoa ja yrittäjän ammatillista kehittymistä. Siksi myös sen tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää.

Haastattelukysymysteni avulla olisi tarkoitus selvittää mentoroinnin merkitystä sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat mentoroinnin vaikuttavuuteen ja mentorointiprosessin onnistumiseen. Tavoitteena on siis ensinnäkin kerätä tietoa ja kokemuksia siitä, 1) minkälaisia tavoitteita mentoroinnille yleensä asetetaan ja toteutuvatko nämä tavoitteet yleisesti. Eli tarkoitus olisi selvittää minkälaista merkitystä he mentoroinnilla tavoittelevat. 2) Toiseksi on tarkoitus tutkia miten mentorit itse kokevat mentoroinnin ja mitkä tekijät mentorin näkökulmasta vaikuttavat mentorointiprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. 3) Haastattelussa olisi myös tarkoitus selvittää niitä tekijöitä (kehitysehdotuksia), joita kehittämällä mentoroinnin vaikuttavuutta ja onnistumista voitaisiin parantaa. Haastattelen erikseen mentoreita sekä aktoreita, jolloin saan molemmat näkökulmat tutkimukseen.

Mieti asiaa! Jos uskot löytäväsi aikaa tälle keskustelulle, voisin soittaa Sinulle tai voisimme jutella vaikka Teamsin kautta. Tarkoitus olisi toteuttaa haastattelu puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joten juttelisimme siis vapaasti näiden teemojen alla. Jos tämä suinkin Sinulle sopii, ehdota vapaasti itsellesi sopivaa ajankohtaa, niin olen Sinuun yhteydessä.

Olisin todella kiitollinen!

Ystävällisin terveisin,

Merja Hulkko,

Liite 2. Haastattelukysymykset mentoreille

Tämä haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa on tarkoituksena, että kerrot ja kuvaat mahdollisimman vapaasti omia käsityksiäsi haastattelun teemoista / tutkimuskysymyksistä.

1. Teema:

- Mikä merkitys mentoroinnilla on osana koulutusta?
Apukysymyksiä tarpeen mukaan:
- Minkälaisia tavoitteita mentoroinnille yleisesti asetetaan? Eli mitä (merkitystä) mentoroinnilla tavoitellaan?
- Mistä tavoitteet syntyvät?
- Miten tavoitteiden asettaminen tapahtuu? Kuka asettaa tavoitteet?

2. Teema

- Minkälaiset tekijät vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen?
Apukysymyksiä tarpeen mukaan:
- Minkälaista osaamista mentorilta tarvitaan, jotta mentorointi onnistuisi mahd. hyvin?
- Mitä vuorovaikutukselta / yhteistyöltä vaaditaan, jotta mentorointi onnistuisi mahd. hyvin?
- Mitä aktorilta vaaditaan, jotta mentorointi onnistuisi mahd. hyvin?
- Minkälaiset asenteet, käytös ja toiminta edesauttavat mentoroinnin onnistumista?

3. Teema

- Miten kehittäisit mentorointia, jotta sen vaikuttavuus paranisi ja mentorointi onnistuisi entistä paremmin?
Apukysymyksiä tarpeen mukaan:
- Miten kehittäisit oppilaitosten toimintaa mentoroinnin järjestämisen osalta?
- Miten kehittäisit yhteistyötä oppilaitosten kanssa?
- Mitä muuta kehitettävää mentoroinnissa on osana ko. koulutuksia?

Liite 3. Haastattelukysymykset aktoreille

Tämä haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa on tarkoituksena, että kerrot ja kuvaat mahdollisimman vapaasti omia käsityksiäsi haastattelun teemoista / tutkimuskysymyksistä.

1. Teema:
 - Mikä merkitys mentoroinnilla oli osana koulutusta?
Apukysymyksiä tarpeen mukaan:
 - Miten mentoroinnin vaikutus / merkitys näkyi käytännössä?
 - Minkälaisia tavoitteita Sinulla oli mentoroinnille? Eli mitä tavoittelit mentoroinnin avulla?
 - Mistä tavoitteet syntyivät?
 - Miten tavoitteiden asettaminen tapahtui?
 - Toteutuivatko mentoroinnille asettamasi tavoitteet? Miten? / Miksi ei?

2. Teema
 - Minkälaiset tekijät mielestäsi vaikuttivat mentoroinnin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen?
Apukysymyksiä tarpeen mukaan:
 - Minkälaista osaamista mentorilta tarvitaan, jotta mentorointi onnistuisi mahd. hyvin?
 - Mitä vuorovaikutukselta / yhteistyöltä vaaditaan?
 - Mitä mielestäsi aktorilta vaaditaan, jotta mentorointi onnistuisi mahd. hyvin?
 - Minkälaiset asenteet, käytös ja toiminta edesauttavat mentoroinnin onnistumista?

3. Teema
 - Miten kehittäisit mentorointia, jotta sen vaikuttavuus paranisi ja mentorointi onnistuisi entistä paremmin?
Apukysymyksiä tarpeen mukaan:
 - Miten kehittäisit oppilaitosten toimintaa mentoroinnin järjestämisen osalta?
 - Miten kehittäisit yhteistyötä oppilaitosten kanssa?
 - Toteutuivatko mentoroinnille asettamasi tavoitteet? Miksi eivät?
Mitä muuttaisit, jotta mentoroinnin tavoitteet toteutuisivat paremmin?
 - Mitä muuta kehitettävää mentoroinnissa on osana ko. koulutuksia?