

YRITTÄJÄMENTOROINTI AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN TUkena

Tarkastelukohteena Akavan Erityisalojen mentorointiohjelma

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro gradu -tutkielma
Aikuiskasvatus
Lokakuu 2010
Krista Kukkumäki

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
KUKKUMÄKI, KRISTA: Yrittäjämentorointi ammatillisen kehittymisen tukena.
Tarkastelukohteena Akavan Erityisalojen mentorointiohjelma
Pro gradu -tutkielma, 75 s., 2 liitesivua
Aikuiskasvatus
Lokakuu 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yrittäjämentoroinnin mahdollisuuksia ammatillisen kehittymisen ja kasvun näkökulmasta. Yhteiskunnallisen murroksen myötä yrittäjyys on yhä useammalle akateemiselle työntekijälle vaihtoehto perinteiselle palkkatyölle. Yrittäjyyteen usein liittyvä työnkuvan epäselvyys ja toimeentulon epävarmuus vaikeuttavat työn ja ammatillisen identiteetin kehittämistä, sillä uraa ei useinkaan voida nähdä jatkumona samassa työtehtävässä valmistumisesta eläkeikään asti. Muutosten keskellä yrittäjiltä edellytetään jatkuvaa kehittymistä, jolloin yksilöön kohdistuvat paineet voivat olla huomattavia. Mentorointi on liike-elämän organisaatioissa havaittu hyvin muuttuviin työtehtäviin ja – yhteisöihin soveltuvaksi kehittämismenetelmäksi, mutta osana yrittäjyyttä sitä on alettu hyödyntää vasta viime vuosikymmeninä. Nykyään yrittäjämentorointia toteutetaan erilaisissa muodollisissa mentorointiohjelmissa, mutta aiheesta on tehty vasta muutamia akateemisia tutkimuksia.

Tutkimuksen kohde on Akavan Erityisalat ry:n ensimmäinen mentorointiohjelma, johon liiton yrittäjä- ja ammatinharjoittajajäsenet ovat saaneet hakea joko mentorijaksi eli mentoriksi tai mentoroitavaksi eli aktoriksi. Tämän tutkimuksen aineistona ovat kymmenen mentorointiohjelmaan osallistuneen yrittäjän kirjoitelmapastaukset. Vastauksista kuusi on aktoreiden ja neljä mentoreiden kirjoittamia. Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen ja kirjoitelma-aineiston analyysi noudattaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja teemoittelun periaatteita. Tarkastelunäkökulmani on yksilön tavoitteissa ja kokemuksissa, mutta tuloksia käsitellään myös roolien (aktori/mentori) mukaan. Tarkoituksena on esittää mentoroinnille asetettavat ammatillisen kehittymisen ja kasvun tavoitteet sekä kokemukset ja onnistuneen toteutumisen ehdot jäseneltyinä teemoina, jotta kokonaiskuvan muodostaminen olisi mahdollista.

Mentorointiohjelmaan osallistuneet yrittäjät kokivat mentoroinnin pääsääntöisesti varsin hyödylliseksi ja uskovat, että mentorointi on tukenut heidän ammatillista kehittymistään monin eri tavoin. Mentoroinnin keskeisimpinä hyötyinä nähtiin muun muassa tuen saaminen ammatti-identiteetin työstämisessä, työnkuvan selkiytyminen, keskustelukumppanin saaminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Myös aloittavan yrityksen kehittämistyöhön liittyen mentoroinnista voidaan hyötyä. Onnistuneen mentoroinnin ehtoina kirjoitelmapyyntöön vastanneet yrittäjät pitivät esimerkiksi huolellista prosessin suunnittelua ja tavoitteiden asettelua sekä luottamuksellista mentorointisuhdetta. Tutkimuksen tulokset tukevat aiempia pääosin liike-elämässä tutkittuja käsityksiä mentoroinnille asetettavista tavoitteista,

mahdollisuuksista ja onnistumisen ehdoista. Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että mentorointi soveltuu hyvin yrittäjän työn ohessa toteutettavaksi tietyin työn ominaispiirteiden asettamin ehdoin.

Avainsanat: mentorointi, ammatillinen kehitys, ammatti-identiteetti, yrittäjäyys, ammatinharjoittajat, sisällönanalyysi

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen kohde	6
2. MENTOROINTI KEHITTÄMISMUOTONA	8
2.1 Mentorointi ja yrittäjämentorointi käsitteinä	8
2.2 Mentoroinnin historia	11
2.3 Yrittäjämentorointi ja siihen liittyvä tutkimus Suomessa	12
2.4 Mentoroinnin eri muodot.....	14
2.5 Mentorointi ja hiljainen tieto	15
2.6 Mentoroinnin kautta saavutettavat hyödyt	17
3. AMMATILLINEN KEHITYMINEN JA IDENTITEETTI	22
3.1 Ammatillisen kehittymisen ja kasvun käsitteet	22
3.2 Ammatillisen identiteetin käsite.....	25
3.3 Yrittäjän ammatillinen kehittyminen ja kasvu.....	26
4. AKAVAN ERITYISALOJEN MENTOROINTIOHJELMA.....	30
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
5.1 Tutkimusongelmat.....	32
5.2 Tutkimusaineisto	32
5.3 Aineiston analysointi	35

6. TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1 Ammatillisen kehittymisen tavoitteet mentorointiohjelmaan osallistumiselle...	40
6.1.1 Aktoreiden tavoitteet	41
6.1.2 Mentoreiden tavoitteet.....	43
6.1.3 Tavoitteiden toteutuminen	44
6.2 Mentorointiin osallistujien ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemukset...	45
6.2.1 Aktoreiden kokemukset.....	46
6.2.2 Mentoreiden kokemukset	53
6.3 Onnistuneen yrittäjämentoroinnin toteutumisen ehtoja	57
7. POHDINTA.....	63
7.1 Yhteenveto.....	63
7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	66
7.3 Lopuksi.....	68
LÄHTEET	71
LIITTEET	76

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhteiskunnallisten ja työelämän murrosten kautta yrittäjyydestä on tullut monelle työikäiselle todellinen ja varteenotettava vaihtoehto palkkatyölle (Akola, Heinonen, Kovalainen, Pukkinen & Österberg 2007). Yhä useampi korkeasti koulutettu harkitsee yrittäjyyttä, sillä korkeasti koulutetun väestön osaamisen kysyntä ja yrittäjyyden merkitys suomalaisen elinkeinoelämän kilpailukykyisyyden kannalta kasvaa kaiken aikaa. Palkkatyö ja yrittäjyys kulkevat rinnakkain tai limittäin työurissa ja myös palkkatyö on muuttunut yrittäjämäisemmäksi. (Akava ry 2010.) Jatkuvassa muutoksessa taito tunnistaa oma osaaminen, tehdä se näkyväksi ja markkinoida oikein nousee keskiöön (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 27–28). On tärkeää tiedostaa oman tietämyksensä sisällöt ja rajallisuus, jotta pystyy kehittämään itseään niillä alueilla, joilla osaamista vaaditaan. Erityisen tärkeää tämä on pienyrittäjille, joiden elinkeino ja menestyminen ovat usein kiinni siitä, miten hyvin osaamisen nykytila tunnistetaan ja miten osaamista kehitetään eteenpäin.

Yrittäjille ja ammatinharjoittajille on olemassa monenlaisia tukimuotoja ja koulutuksia oman toimintansa kehittämiseksi. Usein kuitenkin aika- ja resurssipaineet eivät mahdollista näiden tukimuotojen täysipainoista hyödyntämistä. Ongelmallista tämä on etenkin yksityisten elinkeinonharjoittajien ja pk-yritysten kohdalla, joita Suomessa on määrittelytavasta riippuen pitkälti yli 95 % yritysten kokonaismäärästä (mm. Työ- ja elinkeinoministeriö 2009). Haasteita aiheuttaa myös yksittäisten koulutusten irrallisuus yrittäjän arjesta, mikä hankaloittaa merkittävästi opittujen asioiden hyödyntämistä omassa toiminnassa. Yrittäjyys antaa toisaalta vapauksia oman toimintansa kehittämiseen, mutta se voi myös kahlita, sillä etenkin pidempien koulutusjaksojen ajaksi voi olla haasteellista löytää sijaista pyörittämään omaa yritystä. Erityisesti silloin, jos kyseessä on palvelualan liiketoiminta, jo muutaman päivän liikkeen kiinniolo voi merkitä huomattavaa taloudellista tappiota

yrittäjälle. Tällöin yrittäjä ei välttämättä osaa tai pysty ajattelemaan koulutuksen kautta mahdollisesti pitkällä aikavälillä saavutettavaa taloudellista hyötyä.

Koulutusten sijaan tai niiden ohessa toteutettu mentorointi on useassa tapauksessa mahdollistanut konkreettisemmän ja paremmin hyödynnettävissä olevan osaamisen kehittymisen. Mentoroinnin soveltamisella yrittäjien ja ammatinharjoittajien kehittämisessä on vielä lyhyet juuret, mutta sen käyttö on jo osoittautunut mentorointiohjelmissa mukana olleille varsin hyödylliseksi (esim. Jaakkola 2008). Mentorointi on menetelmä, jossa hyödynnetään aikuisille tyypillisiä oppimistapoja, muun muassa itse tekemistä ja oivaltamista, henkilökohtaista tarvetta oppimiselle sekä oppimisen omatahtisuutta (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 7–8). Menetelmästä voitaisiin kuitenkin hyötyä vielä merkittävästi enemmän myös yrittäjyyden ja yrittäjien kehittämisessä.

1.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimukseni kohde on Akavan Erityisalat ry:n ensimmäinen yrittäjille ja ammatinharjoittajille suunnattu mentorointiohjelma. Oman Akavan Erityisaloihin kuuluvan ammattiyhdistykseni (Specia – Asiantuntijat ja ylemmät toimihenkilöt ry) kautta sain tutkimukseeni rahoitusta.

Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan mentoroinnin mahdollisuuksia osana oppimisen ja ammatillisen kasvun edistämistä yrittäjän ja ammatinharjoittajan arjessa, sillä mentorointi menetelmänä mahdollistaa kehitysprosessin vaatiman ajan ja rauhallisen tilanteen, jossa omien ajatusten tarkastelu on mahdollista. Ammatillinen kasvu ja kehittyminen edellyttävät yksilön yhä uudestaan harjoittamaa reflektointia, jolla viitataan omien uraan liittyvien ajatusten ja tavoitteiden sekä toiminnan perusteiden pohdintaan. Wagerin (2003, 429) mukaan mentorointi on parhaimmillaan käytäntö, joka tukee yksilön kehittymistä niin ammatissa kuin ihmisenäkin. Mentoroinnin avulla yrittäjät ja ammatinharjoittajat voivat saada voimia, taitoa ja uskallusta kehittää toimintaansa haluamaansa suuntaan.

Akavan Erityisalojen mentorointiohjelmaan osallistuvat yrittäjät työskentelevät hyvin erilaisissa tehtävissä, joten en tarkastele pelkästään esimerkiksi toimintaterapeuttien ammatillista kasvua, vaan tarkoitukseni on kartoittaa mentoroinnin mahdollisuuksia liiton jäsenistön piirissä yleisemmällä tasolla. Käsittelen ammatillista kehittymistä ja kasvua nimenomaan yksilön näkökulmasta, sillä ammatilliseen identiteettiin liittyvät kysymykset ovat hyvin subjektiivisia.

Käytän tässä tutkimuksessa yrittäjä-käsitettä kuvaamaan kaikkia mentorointiohjelmaan osallistuneita ja aineistoa tuottaneita yrittäjiä yhtiömuotojen eroista huolimatta. Yrittäjä-käsitteen rinnalla kulkee kuitenkin käsite ammatinharjoittaja, sillä osa mentorointiohjelmaan osallistuneista lukeutuu tähän ryhmään. Ammatinharjoittaja-käsite viittaa osittain erityyppiseen yrittäjyyteen:

”Ammatinharjoittaja on henkilö, joka ilman kiinteää osto- tai myyntipaikkaa tai vastaavaa toimipaikkaa harjoittaa ammattiaan yrittäjänä. Ammatinharjoittaja myy useimmiten palveluita, jotka perustuvat hänen henkilökohtaiseen ammattitaitoonsa.” (Akavan Erityisalat 2010)

Ammatinharjoittamisen ja liikkeenharjoittamisen eroavaisuudet vaikuttavat vaadittavaan kirjanpituomuotoon sekä verotukseen (mt.). Mentorointiohjelmaan osallistumiseen yhtiömuotojen erot eivät kuitenkaan vaikuta, joten sekä toiminimellä että kommandiitti- tai osakeyhtiössä toimivia osallistujia ja heidän kokemuksiaan pidetään tässä tutkimuksessa samanarvoisina.

Tutkimusraporttini alkaa käsitteiden määrittelyllä ja teoreettisen viitekehyksen rakentamisella. Tämän jälkeen esittelen Akavan Erityisalojen mentorointiohjelmaa ja tätä kautta pyrin avaamaan myös sitä kontekstia, mihin tutkimukseni keskeisesti liittyy. Sen jälkeen käsittelen tutkimukseen liittyvää metodologiaa, tutkimusongelmia ja sitä, miten tutkimus on käytännössä toteutettu. Tulososiossa esittelen tutkimukseni keskeisimmät tulokset tutkimusongelmittain. Lopuksi käsittelen tutkimukseni kannalta olennaisimmat johtopäätökset sekä arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

2. MENTOROINTI KEHITTÄMISMUOTONA

2.1 Mentorointi ja yrittäjämentorointi käsitteinä

Mentorointi-käsitteen merkitys on vielä paikoin epäselvä ja moniselitteinen. Mentoroinniksi kutsutaan sisällöltään, toteutustavaltaan ja tarkoitukseltaan hyvinkin erilaista toimintaa. Leskelän (2007, 157) mukaan mentoroinnin käsitettä käytetään hyvin monenlaisista kahdenkeskisistä vuorovaikutussuhteista ja siihen voidaan helposti sekoittaa esimerkiksi konsultointi, neuvonta, valmennus, työnohjaus, opastaminen, tuutorointi, opinto-ohjaus ja henkilökohtainen opetus. Tämä on vain suomalainen ongelma, sillä käsitteen käyttö vaihtelee huomattavasti eri maissa ja kulttuureissa. (Mt. 156–157.) Mentorointi-käsitteellä näyttää myös olevan nykyään eri merkitys kehityspsykologian, liike-elämän ja akateemisen yhteisön edustajille (Jacobi 1991, 506).

Mentorointi voidaan kuitenkin nähdä muihin ohjausmuotoihin verrattuna enemmän vuorovaikutuksellisenä kuin ammatillisena suhteenä. Ilmapiiri pyritään luomaan mahdollisimman luottamukselliseksi ja rennoksi, sillä vahva luottamus on tuloksellisen mentoroinnin perusedellytys. Mentorointisuhteen aikana aktorin on mahdollista ottaa esille henkilökohtaiseen elämäänsä liittyviä asioita, toisin kuin muissa ohjaussuhteissa. Mentoroinnissa olennaista on se, että työ ja ihminen nähdään kokonaisuutena, jolloin suhteessa huomioidaan myös ihmisen elämän eri vaiheet, henkilökohtaiset elämänarvot ja pyrkimykset, mieheys, naiseus, äitiys, isyys ja työtoveruus. Valmentajaa tai esimiestä ei kuitenkaan voida korvata mentoroinnilla, sillä mentorointi ei varsinaisesti keskity tuloksentekoon tai huippusuorituksiin vaan pikemminkin yksilön kokonaisvaltaiseen kasvuun. (Juusela 2006, 5.) Mentoroinnin ydin on siinä, että mentoroitavaa rohkaistaan ajattelemaan itse ja kannustetaan kulkemaan omaa tietään (Tunkkari-Eskelinen 2007b, 94).

Mentorointi voidaan määritellä henkilökohtaiseksi tai ryhmässä tapahtuvaksi kiinteäksi ja kehittäväksi vuorovaikutussuhteeksi kokeneen seniorin (mentorin) ja

vähemmän kokeneen juniorikollegan (aktorin) välillä. Tarkoituksena on välittää mentorin osaamista, kokemuksia ja näkemyksiä aktorille tuen, ohjauksen ja palautteen kautta. Mentori ei kuitenkaan siirrä valmista tietoa, vaan keskittyy auttamaan aktoria oivaltamaan asioita itse ja pyrkii ohjaamaan aktorin ajatuksia esimerkiksi kyseenalaistamalla asioita sekä pyytämällä esimerkkejä. Mentori ei aja omaa etuaan, vaan tarjoaa apuaan vilpittömästi aktorin kehittymistä tukien. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen ja on maksutonta. Lyhimmillään organisaation järjestämänä mentorointisuhde on vähintään puoli vuotta kestävä ja pisimmillään se voi kestää jopa 5–10 vuotta. Urasuunnitelmat ja henkilökohtainen kehittyminen ovat mentoroinnista keskiössä. (Juusela 2006; Leskelä 2007; Lillia 2000; Ruohotie 2000; Tunkkari-Eskelinen 2007b.)

Mentorointi on havaittu hyvin muutostilanteisiin sovellettavaksi liike-elämän organisaatioissa, sillä se on nopeasti reagoiva ja reaaliaikainen menetelmä (Juusela ym. 2000). Usein mentoroinnin lähtökohtana on epävarmuutta herättävä tilanne, joka vaatii uudenlaisia valmiuksia ja toimintatapoja mentoroitavalta (Tunkkari-Eskelinen 2007b, 95). Mentoroinnin avulla näihin epävarmoina näyttäytyviin tilanteisiin voidaan saada konkreettisia toimintavalmiuksia ja rohkeutta toimia.

Mentorointi on hiljalleen kehittynyt uusille sovellusalueille, joista yksi on ollut mentorointi-idean jalostaminen yrittäjyyteen sopivaksi. *Yrittäjämentorointi* on mentoroinnin rinnalle kehittynyt toimintamuoto ja sillä viitataan nimenomaan mentorointiin, jossa kokeneempi yrittäjä toimii mentorina aloittelevalle tai muuten apua tarvitsevalle yrittäjälle esimerkiksi yrityksen alkuvaiheessa tai sukupolvenvaihdokseen liittyvissä tilanteissa. Mentorointi yrittäjyydentäällä mahdollistaa yksilön kehittymisen ja sen tukemisen yksilöllisesti oikeana ajankohtana (Riikonen 2004, 44). Haasteisiin ja ongelmiin voidaan paneutua oman yrityksen kannalta ja suhteessa siihen hyvin moniulotteisesti verrattuna esimerkiksi laajemmin toteutettuihin koulutusohjelmiin. Yrittäjille tarjottavien tuki- ja koulutusmuotojen toimintaperiaatteina on usein käsitellä yleisiä yrityksen perustamiseen ja toimintoihin liittyviä kysymyksiä, jolloin uuden osaamisen soveltaminen oman yrityksen tarpeisiin voi olla haasteellista (Sullivan 2000, 172). Lisäksi

yrittäjäkoulutusten heikkous on siinä, että ne sijoittuvat pääsääntöisesti aikaan ennen yritystoiminnan käynnistämistä, jolloin käynnistämisen jälkeen ilmenevissä ongelmatilanteissa yrittäjä jää usein yksin. (Riikonen 2004, 42.)

Yrittäjämentoroinnin mahdollisuudet liittyvätkin sen käytännönläheisyyteen ja sovellusarvoon sekä konkreettisiin vinkkeihin, joita kokemattomampi yrittäjä voi saada kokeneemalta kollegaltaan. Yrittäjämentoroinnissa tavoitteita voivat olla esimerkiksi ammatillisen kasvun syventäminen, näkemysten laajentaminen, yritystoiminnan kehittäminen tai verkostoituminen (Maukonen 2008, 4). Mentori voi tukea myös esimies- ja päätöksentekotaitojen kehittymistä (Tunkkari-Eskelinen 2007b, 93).

Yrittäjämentorointi eroaa organisaatiossa tapahtuvasta mentoroinnista jo lähtökohdiltaan. Yrittäjät hakeutuvat mentorointiohjelmiin itsenäisesti ja vapaaehtoisesti, ilman sellaista pakon tai velvoituksen tunnetta, joka organisaatioiden sisällä tapahtuvassa mentoroinnissa saattaa vallita. Vapaaehtoisuus lisää oletettavasti myös yrittäjämentorointiohjelmiin sitoutumista ja motivaatiota, mikä vaikuttaa olennaisesti mentoroinnin kautta saavutettaviin tuloksiin. Mentoroinnin avulla mahdollistuvia hyötyjä käsittelem tarkemmin luvussa 2.6.

Mentorointi sopii erityisen hyvin yrittäjyyteen juuri yrittäjämäisen oppimiskäsityksen vuoksi. Mentoroinnin taustalla on konstruktiiivinen oppimiskäsitys ja humanismi, jotka painottavat oppimisen ohjausta ja vuorovaikutusta, eivät niinkään opettamista. (Riikonen 2004, 44.) Riikosen (mt.) mukaan ”oppimiskäsityksen keskeinen ajatus on, että tieto ei varsinaisesti siirry, vaan aktori rakentaa uuden tiedon ja taidon aikaisempaan kokemukseen. Humanistisuus korostaa puolestaan ihmisen voimakasta oppimispotentialia, tahtoa ja itsereflektiota mahdollisuuksien pohdinnassa. Konstruktiiivinen oppimiskäsitys ja humanistisuus edustavat yhdessä yrittäjyyden olemusta.”

Riikosen (2004) pro gradu -tutkielma käsittelee yrittäjämentorointia tarkemmin myös sukupuolen näkökulmasta. Hänen mukaansa mentorointiohjelmiä voidaan pitää erityisen hyödyllisinä naisyrittäjille, sillä ne tarjoavat erinomaiset puitteet oman

liiketoiminnan kehittämiseen ja tukiverkoston rakentamiseen. Naisten yritykset eroavat miesten yrityksistä tyypillisesti niin, että monen yrittäjänaisen tavoitteena on pieni ja vakaa yritys, eikä niinkään yrityksen kasvun tavoittelu (Pietiläinen 2007, 43). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella yrittäjämentorointia vain naisyrittäjänäkökuilmasta, sillä Akavan Erityisalojen mentorointiohjelman osallistuvien yrittäjien sukupuolta ei ole rajattu, vaan mukana on myös miehiä.

2.2 Mentoroinnin historia

Mentoroinnin juuret ovat antiikin kreikkalaisessa mytologiassa. Homeroksen kirjoittamassa tarinassa kuningas Odysseus pyysi ystävänsä Mentoria toimimaan poikansa Telemakhoksen suojelijana, opettajana ja ystäväenä ennen kuin lähti itse Troijan sotaan. Tarina kuvaa uskoa ihmiskunnan säilymisen peruseriaatteeseen, joka viittaa siihen, miten ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja henkilöltä, jota hän arvostaa ja katsoo ylöspäin. Sana mentori yleistyi kuitenkin vasta vuosisatoja myöhemmin tarkoittamaan luotettavaa, osaavaa ja kokenutta henkilöä, joka jakaa tietoaan ja kokemustaan kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle kollegalle (Juusela 2006, 4).

Mentorointi on hyvin vanha menetelmä, jota on käytetty sekä tietoisesti että tiedostamatta opetettaessa uusia tietoja ja taitoja ammattilaiselta aloittelijalle. Organisaatioiden sisällä tapahtuva mentorointi on lähtöisin vanhasta oppipoika-järjestelmästä, jossa työ opittiin mestarin ohjauksessa. Taitojen säilyminen ja kehittyminen varmistettiin jo keskiajalla, jolloin nuoret pojat lähetettiin oppimaan työhön kokeneiden kauppioiden, kultaseppien ja lakimiehien luo. Mentorointia alettiin hyödyntää henkilöstön kehittämisessä 1950-luvun Japanissa, josta se levisi Yhdysvaltoihin ja Englantiin 1970-luvulla. (Juusela 2006, 4.) Tuolloin tehtiin myös ensimmäisiä mentorointiin liittyviä tutkimuksia. 1980-luvulla mentorointi koki Yhdysvalloissa voimakkaan nousun ja vuosikymmenen loppupuolella se rantautui Suomeen. (Juusela 2006, 4; Leskelä 2007, 155; Leskelä 2005, 15.) Mentoroinnin

nykyisen suosion edelläkävijänä on toiminut myös Ruotsi (Juusela ym. 2000, 5), jossa mentorointia toteutetaan varsin laajasti. Suomessa mentorointia on perinteisesti toteutettu suunnitelmallisena menetelmänä erilaisissa yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa ja korkeakouluissa, joissa on toteutettu joko erillisiä mentorointiohjelmia tai liitetty mentorointi osaksi muuta henkilöstön kehittämistä.

2.3 Yrittäjämentorointi ja siihen liittyvä tutkimus Suomessa

Varsinaisina mentorointiohjelmina yrittäjämentorointia on alettu hyödyntää Suomessa 1990-luvun loppupuolelta eteenpäin. Ensimmäiset yrittäjämentorointiohjelmat keskittyivät aluksi naisyrittäjyyden tukemiseen ja naisyrittäjäksi rohkaisemiseen Helsingissä toimivan Naisyrittäjyyskeskuksen toimesta (Tunkkari-Eskelinen 2007b, 94). Naisyrittäjyyskeskus toimii edelleen aktiivisesti tällä sektorilla ja sen luomaa mentorointimallia on sovellettu Suomessa ja muissa maissa vuodesta 1998 lähtien. Varsinainen Naisyrittäjyyskeskuksen mentorointimalli on tuotteistettu vuonna 2000 (Riikonen 2004, 56). Nykyään yrittäjämentorointia toteutetaan useissa eri muodoissa ja eri toiminta-alueilla pääosin erilaisten yrittäjien kanssa yhteistyötä tekevien toimijoiden vetämänä (Maukonen 2008).

Yrittäjämentorointiin liittyvä akateeminen tutkimus on meillä ollut varsin vähäistä erityisesti ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Tunkkari-Eskelinen (2005) on väitöskirjassaan tutkinut mentorointia perheyriyten sukupolvenvaihdostilanteissa. Yrittäjämentoroinnista on tehty myös joitakin pro gradu -tutkielmia, joista tähänastisista kattavin käsittelee Naisyrittäjyyskeskus ry:n naisyrittäjyysmentorointiohjelmia. Tämä vuonna 2004 Turun kauppakorkeakoulussa tehty Anu Riikosen pro gradu -tutkielma (Riikonen, 2004) keskittyy mentoroinnin soveltavuuteen ja sen vaikutuksiin yrittäjyyteen. Riikonen on selvittänyt tutkimuksessaan myös mentorointisuhteen kehittymistä ja muutosta sekä yrittäjämentoroinnin toteutukseen liittyviä vaatimuksia. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Naisyrittäjyyskeskuksen 15 eri mentorointiohjelman mentorit ja aktorit.

Riikonen (2004, 122) toteaa työnsä johtopäätöksissä mentoroinnin soveltuvan hyvin yrittäjyyden alueelle, sillä ilman mentorointia suuri määrä tietoa ja taitoa jää hyödyntämättä. Hän korostaa yrittäjille suunnatun formaalin mentoroinnin etuja erityisesti mentorointiparien muodostamisen sekä oikeaoppisen toteutuksen kannalta. Riikosen (2004) tutkimuksessa esiin tulleita yrittäjämentoroinnin hyötyjä käsittelem tarkemmin luvussa 2.6.

Muut yrittäjämentorointia käsittelevät pro gradu -tutkielmat keskittyvät yksittäisiin mentorointiohjelmiin ja niistä saatuihin kokemuksiin eri näkökulmista. Yksi näistä on naisyrittäjämentorointiin liittyvä pro gradu -työ, joka on tehty Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksella (Jaakkola 2008). Jaakkolan pro gradu -tutkielmassa tarkastelun keskiössä on mentorointisuhde ja muutosprosessi, joka onnistuneiden henkilökemioiden yhteensovittamisen myötä saa alkunsa. Tutkimuksessa oli alun perin tarkoituksena selvittää mentoroinnin kautta mahdollistuvia muutoksia esimerkiksi yrittäjien ammatillisessa kehityksessä, mutta pääosin huonojen mentorointikokemusten myötä tämä näkökulma jää tutkimuksessa huomiotta. Jaakkola sen sijaan korostaa työssään mentorointisuhteen laadun olevan tärkein tekijä tavoitteiden saavuttamiseksi, ei niinkään sen, millaisia itse tavoitteet ovat. Myös Svenska Handelshögskolanista on valmistunut vuonna 1999 kaksi pro gradu -tutkielmaa naisyrittäjyydestä. Nämäkin yrittäjämentoroinnista tehdyt tutkielmat on tehty Naisyrittäjyyskeskuksen kanssa yhteistyössä. Niistä toinen käsittelee mentorointia mentorin näkökulmasta ja toinen vertailee erilaisia yrittäjäohjelmia keskenään.

Juuselan ym. (2000) teoksessa *Mentoroinnin monet kasvot* käydään läpi erilaisia käytännön mentorointikokemuksia, joista yksi liittyy yrittäjämentorointiin. Siinä Ylitalo (2000, 114–123) esittelee Adulta Oy:n vuosina 1997–2000 toteuttamaa ESR-projekti AcaFemicaa, jossa mentorointi on olennaisena osana koulutusta, vaikkakaan sitä ei toteutettu varsinaisena mentorointiohjelmana. Yrittäjyyttä suunnitteleville tai aloitteleville akateemisille naisille suunnattu koulutus oli toteutettu mentoroinnin osalta hyvin samalla tavalla kuin Akavan Erityisalojen mentorointiprojekti. Tosin AcaFemicassa projektien kestot olivat selvästi lyhyempiä, kuudesta kymmeneen

kuukautta. Projektien tavoitteena oli muun muassa luoda akateemisille naisille mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen ja ammatinharjoittamisen toimintamallien kartoittamiseen sekä oman asiantuntijaverkoston laajentamiseen. AcaFemicaan osallistuneet kokivat saaneensa paljon arvokasta henkistä pääomaa, joka on auttanut heitä omien tavoitteiden ja elämäntilanteiden selkiyttämisessä (Ylitalo 2000, 123). Ylitalo (mt., 122) korostaa erityisesti yhdyshenkilön roolin merkityksellisyyttä koko mentorointiprosessin onnistumisessa.

Vastaavan kaltaisia yrittäjämentorointiprojekteja on oletettavasti toteutettu enemmänkin Suomessa, mutta niistä tehtyjen tieteellisten tutkimusten osuus on toistaiseksi pieni. Aiheena mentorointia on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja pääosin tutkimustiedot ovat yleistettävissä myös yrittäjämentorointiin. Yrittäjämentoroinnin luonne on kuitenkin hieman erityyppinen kuin perinteisen, esimerkiksi organisaation sisällä tapahtuvan mentoroinnin, joten myös näiden yrittäjämentoroinnin ominaispiirteiden ja yrittäjyyden asettamien reunaehtojen kartoittaminen tutkimuksen avulla on tärkeää.

2.4 Mentoroinnin eri muodot

Mentorointi voidaan jakaa tilannekohtaiseen, epäviralliseen ja suunniteltuun mentorointiin. Nämä eri muodot voidaan nähdä myös ikään kuin jatkumona, jonka toisessa päässä ovat spontaanit, epämuodolliset tilanteet ja toisessa päässä tarkoin ohjatut ohjelmat. Tilannekohtainen mentorointi rakentuu neuvojen antamisesta kaverillisessa vuorovaikutuksessa, eikä siihen liity suunnitelmallisuutta. Voimme harjoittaa tilannekohtaista mentorointia kaiken aikaa, sitä erityisesti huomioimatta. Epävirallisessa mentoroinnissa on puolestaan kyse tavoitteellisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa mentori auttaa aktoria jollakin tietyllä kehittymisen alueella ilman organisaation järjestelyä. Muodollisessa, eli suunnitellussa mentoroinnissa organisaatio käynnistää erillisen mentorointiohjelman, jossa pyritään löytämään mentoreita ja aktoreita, joilla on yhtenevät kiinnostuksenkohteet ja

tavoitteet. (Juusela 2006, 7–10; Leskelä 2007, 164–165). Tutkimuksessani keskityn erityisesti yrittäjyyteen liittyvän työn kehittämiseen tähtäävien muodollisten mentorointiohjelmien mahdollisuuksiin.

Mentoroinnin yleisin muoto on parimentorointi, mutta mentorointi voidaan toteuttaa myös ryhmämentorointia. Tällöin yhdellä mentorilla on samanaikaisesti läsnä useita saman intressin jakavia aktoreita. (Leskelä 2005, 41.) Tämän tutkimuksen kohteena olevassa Akavan Erityisalojen mentorointiohjelmassa mentorointi oli pääosin parimentorointia, joka tapahtui kahden kesken mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteessa. Näiden varsinaisten omien mentorointiparien lisäksi mentoroitavat oli jaettu varsinaisen mentoroinnin ohella kokoontuviin erikokoisiin teemaryhmiin osallistujien omien intressien pohjalta.

Mentoroinnista on kirjoitettu runsaasti tieteellisissä julkaisuissa, mutta sekä yrittäjämentorointia että organisaatorajat ylittävää mentorointia on tutkittu vähän. Organisaatorajat ylittävällä mentoroinnilla viitataan sellaiseen mentorointisuhteeseen, jossa mentori ja aktori eivät työskentele samassa organisaatiossa. (Leskelä 2005, 16.) Akavan Erityisalojen järjestämä mentorointiohjelma on siis organisaatorajat ylittävää mentorointia, sillä mentori ja aktori eivät ole saman työyhteisön jäseniä. Ebyn (1997) mukaan organisaatorajat ylittävän mentoroinnin kautta mentoroitava eli aktori voi saada merkittäviä hyötyjä uuden informaation saamisen sekä omaan työhön ja uraan liittyvän ohjauksen kautta.

2.5 Mentorointi ja hiljainen tieto

Mentorointi on tällä hetkellä suuren kiinnostuksen kohteena yrityksissä ja organisaatioissa. Mentoroinnin käytön yleistymisen taustalla on erityisesti suuren työntekijämäärän siirtyminen eläkkeelle lähivuosien aikana. Työyhteisöjen uudistuessa ja yrittäjien vaihtuessa organisaatioilla on suuri tarve saada arvokas kokemusperäinen, niin sanottu hiljainen tieto (tacit knowledge) käyttöön, jotta

pystytään turvaamaan traditioiden ja hyvien käytäntöjen säilyminen sekä osaamisen jatkuvuus tulevaisuudessakin (Leskelä 2005, 15–16; Leskelä 2007, 155–156; Juusela 2006). Nämä eläkkeelle siirtymiset koskettavat enenevässä määrin myös perheyriytyksiä, joiden johdossa tapahtuu sukupolvenvaihdoksia lähivuosina.

Tilannesidonnaisuus ja henkilökohtaisuus liittyvät olennaisesti hiljaiseen tietoon. Usein yksilön on vaikea kuvata kaikkea sitä tietoa, jota hän tarvitsee työnsä suorittamiseksi. Nonakan ja Takeuchin (1995, 61) mukaan juuri tämä tilanteisiin sidottu tieto on hiljaista tietoa erotuksena täsmällisestä, eksplisiittisestä tiedosta (explicit knowledge), jolla viitataan esimerkiksi numeroina ilmaistavaan, objektiiviseen ja rationaaliseen tietoon, jota voimme käsitellä myös sanallisesti. Hiljainen tieto koostuu muun muassa uskomuksista, näkemyksistä, kokemuksista, kulttuurisesta tiedosta, tunteista, arvoista, hankitusta ammattitaidosta sekä koulutuksesta ja osaamisesta. Hiljaisen tiedon moniulotteisen luonteen vuoksi sitä on vaikea pukea sanoiksi. (Juusela 2006, 6–7, 14).

Hiljaisen tiedon välittäminen henkilöltä toiselle on kuitenkin mahdollista vuorovaikutuksen kautta. Tähän mentorointi tarjoaa erinomaiset puitteet ja voidaankin ajatella, että suurin osa mentoroinnissa tapahtuvasta tiedonsiirrosta on juuri tätä hiljaisen tiedon välittämistä. Mentori voi välittää omaa hiljaista tietoaan muun muassa yritystoiminnassa menestymisen käytännöistä, alaan liittyvistä normeista, verkostoista ja ylipäätään erilaisista toimintatavoista. Mentorin oman työskentelyn seuraaminen ja esimerkit omista kokemuksista ovat keskustelun lisäksi hyviä keinoja ulottaa tätä mentorin hiljaista tietoa aktorin saataville. (Tunkkari-Eskelinen 2007b, 95–96.)

Hiljaisen tiedon välittäminen on tärkeä osa yritysten omistajanvaihdosprosesseja, etenkin silloin jos liiketoiminnat pyritään pitämään mahdollisimman samankaltaisina kuin aiemmin. Myös perheyriytysten sukupolvenvaihdostilanteissa hiljaisen tiedon välittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Usein kuitenkin sukupolvenvaihdoksiin liittyy paljon tunteita ja odotuksia, jotka saattavat estää tilanteen kokonaisuuden näkemistä ja tilannetta edistävää kommunikointia. Tällöin ulkopuolisen mentorin apu voi olla merkityksellistä, sillä mentori voi toimia ulkopuolisena tilanteessa ja

auttaa sekä luopujaa että jatkajaa muutoksen prosessoimisessa ja uusien roolien sisäistämisessä. (Tunkkari-Eskelinen 2007a, 128.)

2.6 Mentoroinnin kautta saavutettavat hyödyt

Edellä mainitun hiljaisen tiedon tavoittamisen lisäksi mentoroinnista voidaan hyötyä myös monella muulla tavalla. Riikosen (2004, 41–42) mukaan yrittäjät voivat hyötyä mentoroinnista muun muassa vastuuntuntoisuuden, oma-aloitteisuuden sekä itseohjautuvuuden kehittymisen myötä. Tällöin myös suunnitelmallisuus yrityksen toiminnan suhteen pidemmälläkin aikavälillä vahvistuu. Mentoroinnin avulla voidaan täydentää myös koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua osaamista (mt., 41). Lisäksi yrittäjämentoroinnissa huomioidaan mukana olevien yrittäjien mahdollisuudet pyörittää liiketoimintaansa koko mentorointiohjelmaan osallistumisen ajan, joten mentoroinnin joustavuus tukee näiltä osin hyvin yrittäjänä kehittymistä. Mentorointi voidaan nähdä myös ajankäytöllisesti yrittäjän kannalta edullisena kehittymismuotona, sillä mentoroinnilla voidaan parhaimmillaan korvata lukuisat yksittäiset kurssit tietyistä yksittäisistä aihepiireistä. (Riikonen 2004, 124.)

Yrittäjämentorointiohjelmien vahvuus on myös siinä, miten osallistujat saavat käyttöönsä oman mentorointisuhteen ulkopuolelta myös muiden yrittäjäkollegoiden osaamista ja ohjausta ryhmätapaamisten ja koulutusten yhteydessä. Osallistumisesta saatavat hyödyt voivat parhaimmillaan olla moninkertaisia verrattuna henkilökohtaiseen ohjaussuhteeseen. Tällöin korostuu erityisesti osallistujan oma aktiivisuus ja rohkeus sekä kyky ottaa tavoitteellisesti selvää hänelle merkityksellisistä asioista.

Leskelä (2005; 2007) on koonnut mentoroinnin kautta saavutettavia hyötyjä ammatillisen kehittymisen ja urakehitykseen liittyen eri tutkimuslähteistä aktorin näkökulmasta (Taulukko 1).

Taulukko 1. Aktorille koituvia mahdollisia hyötyjä (Leskelä 2007, 168–169)

Välineelliset hyödyt	Henkiset hyödyt	Aineelliset hyödyt	Osaamisen ja näkemyksen kehittyminen
<ul style="list-style-type: none"> - aktori saa itselleen neuvojan, ohjaajan tai valmentajan - urakehitys nopeutuu - uraliikkuvuus nopeutuu tai lisääntyy - työtehtävämahdollisuudet lisääntyvät - aktori saa uusia näyttötilaisuuksia - verkosto laajentuu - aktori saa hyödyllistä informaatiota - aktori saa mentorista samaistumismallin 	<ul style="list-style-type: none"> - itsetunto vahvistuu - itsevarmuus selvitä haastavista tehtävistä lisääntyy - itsearvostus, itsevarmuus ja itsetuntemus lisääntyvät - motivaatio itsensä kehittämiseen lisääntyy - työmotivaatio lisääntyy - aktori saa osakseen hyväksyntää - aktorin oman käsitykset vahvistuvat - tulevaisuudensuunnitelmat ja tavoitteet selkiytyvät - työhön liittyvät rooliristiriidat pienentyvät - työ- ja uratytytyväisyys lisääntyy - työstä tai työroolista johtuva stressi vähenee - omatoimisuus ja yrittävyys lisääntyvät - aktori saa henkistä tukea vaikeassa tilanteessa - aktori saa hyödyllistä palautetta - aktori voimaantuu yleisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - aktorin palkka kohoaa 	<ul style="list-style-type: none"> - aktori kehittyy esimiestoiminnassa - yksittäiset tiedot ja taidot lisääntyvät - asenteet ja käyttäytyminen uudistuu - kyky toimia muutoksessa parantuu - (työssä)oppimistaidot lisääntyvät - taidot kehittyä ja kehittää dialogin avulla lisääntyvät - aktorin osaaminen lisääntyy ja hän kasvaa ammatillisesti omassa työtehtävässään

Nämä hyödyt ovat pääosin liike-elämän puolella havaittuja, eivätkä näin ollen ainoastaan yrittäjyyteen suoranaisesti viittaavia. Taulukko antaa kuitenkin suuntaa myös yrittäjämentorointiin liittyvistä hyödyistä. Leskelä (2007, 168–169) on jakanut aktorin saamat mahdolliset hyödyt välineellisiin, henkisiin ja aineellisiin sekä osaamisen ja näkemyksen kehittymiseen. *Välineellisistä* hyödyistä erityisen tärkeinä yrittäjille voidaan pitää paitsi hyödyllisen informaation saamista, myös mentoroinnin mahdollistamaa yhteistyöverkoston laajenemista. Oma näkyvyys alan yrittäjäkentässä voi juuri alkaneella yrittäjällä olla heikko, jolloin liiketoiminnan kannalta oikeiden verkostojen löytäminen ja ylipäätään oman suhdeverkoston laajeneminen voivat olla mentoroinnin keskeisiä anteja. Sekä mentori että aktori voivat tarjota avuksi omia henkilökohtaisia yhteyksiään ja verkostojaan, joiden

kautta molemmat voivat hyötyä. Verkostojen laajentumisen edellytyksenä on kuitenkin ehdoton luottamus. (Tunkkari 2002, 50.)

Henkisistä hyödyistä (Leskelä 2007, 168–169) yrittäjän kannalta merkityksellisiä mentoroinnin mahdollisuuksia ovat muun muassa itsevarmuuden ja -luottamuksen lisääntyminen, mikä on yritystoiminnan kehittämisen ja kasvun kannalta ensiarvoisen tärkeää. Myös palautteen ja tuen saaminen vaikeissa tilanteissa on erityisesti yksinyrittäjälle merkityksellistä. Ura- ja tulevaisuudensuunnitelmien rakentamiseen mentorointi tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden. *Aineellisena* hyötynä Leskelän (mt.) yhteenvedossa mainittu aktorin palkan kohoaminen voi olla myös yrittäjälle mahdollista, mikäli mentoroinnin avulla esimerkiksi hän saa uuden näkökulman liikeideaansa tai pääsee kasvattamaan toimintansa volyyymiä uusien yhteistyöverkostojen kautta. *Osaamisen ja näkemyksen kehittymiseen* liittyvien hyötyjen osalta erityisesti liiketoiminnan periaatteiden vahvempi hallitseminen tai tietyn oman toimialan kannalta olennaisen tietämyksen kehittäminen mentorointiprosessin aikana voidaan kokea yrittäjän kannalta hyödyllisenä, myös taloudellisesti vaikuttavana mentoroinnin aikaansaannoksena.

Tutkimuksissa on todettu, että myös mentori voi saavuttaa mentoroinnin kautta erilaisia hyötyjä. Näitä ovat työtyytyväisyyden lisäksi esimerkiksi lisäsisällön saaminen työhön, motivaation kasvaminen ja mahdollisuus oppia vuorovaikutuksessa yhdessä aktorin kanssa sekä oman tukiverkoston vahvistaminen. (Leskelä 2007, 170.) Mentorin voidaan ajatella saavan tyydytystä ja palkitsemisen tunnetta myös aktorilleen tarjoamastaan avusta (Tunkkari 2002, 51). Myös Lillia (2000, 9–13; 26; 33) esittää hyvin samankaltaisia tuloksia mentoroinnin kautta saavutettavista hyödyistä. Osa mentoroinnin, niin aktorin kuin mentorinkin saavuttamista hyödyistä on sellaisia, jotka voivat tulla esiin vasta pidemmällä aikavälillä käytännön osoittaessa kyvykkyyden kasvaneen jollakin tietyllä osa-alueella ikään kuin huomaamatta. Mentoroinnin aikana syntyneet kokemukset ja opitut asiat vaikuttavat yrityksen tai yrittäjän toimintaan, vaikka mentorointia ei olisikaan koettu erityisen hyödylliseksi tai opittuja tietoja ja taitoja sovelluskelpoisiksi.

Hyötyjen yhteydessä on syytä mainita myös mentoroinnin mahdolliset haitat, joita tutkimusten mukaan aktorille voivat olla epämiellyttävät kokemukset, kuten pettymykset, itsetunnon heikkeneminen, mielipaha ja turhautumisen lisääntyminen (Leskelä 2007, 167). Näitä haittoja voidaan kuitenkin välttää muun muassa luottamuksellisuuden korostamisella ja molemminpuolisella arvostuksella sekä sillä, että mentorointiparien valinta tehdään harkiten – henkilökemioiden yhteensopivuus huomioiden. Muun muassa Naisryttäjäyyskeskus ry on pyrkinyt panostamaan henkilökemioiden toimivuuteen siten, että yhdistyksen mentorointiohjelmissa hyödynnetään psykologisia testejä osana mentorointiparien muodostusta (Riikonen 2004, 57).

On tärkeää, että mentoroinnille asetetut tavoitteet tehdään molemmille näkyviksi ja selviksi. Riittävän selkeä ohjeistus ja perehtyminen mentorointiin menetelmänä on merkityksellistä, jotta osapuolille ei muodostuisi turhia oletuksia itse menetelmän toteutusta kohtaan. Mentorille voi huolellisista suunnitelmista huolimatta koitua edellä mainittujen haittojen lisäksi negatiivisia kokemuksia muun muassa ajallisen vaatavuuden, tuloksettomuuden tai aktorin liiallisen ripustautumisen vuoksi (Leskelä 2007, 170).

Tunkkari-Eskelinen (2007b, 96–97) korostaa sitä, että jokaisen on otettava vastuu omasta oppimisestaan myös mentoroinnissa. Aktori ei voi olettaa, että yksin mentori vastaa hänen oppimisestaan, vaan on muistettava, että mentoroinnin anti muodostuu luottamuksellisessa ja tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa. Mentorin rooli on toimia tukijana, joka kyseenalaistaa asioita. Juusela ym. (2000, 21) korostavat aktorin vastuuta siitä, miten hän hyödyntää mentoriaan ja miten näkee vaivaa mentorointisuhteen onnistumiseksi. Ruohotien (2000, 55) mukaan erilaisista kehittämisohjelmista hyötyvät parhaiten ne, jotka hallitsevat oppimaan oppimisen taidot, eli muun muassa kyvyn käytännölliseen ajatteluun ja tiedon soveltamiseen sekä taidon hallita resursseja. Nämä taidot ovat myös mentoroinnin hyötyjen toteutumisen kannalta arvokkaita.

Tunkkari-Eskelinen (2007b, 96–97) tuo tärkeänä huomiona esille sen, että mentorointi ei sovi kaikille. Muiden kehittämismenetelmien rinnalla mentorointi voi

kuitenkin parhaimmillaan toimia merkittävänä ammatillisen kehittymisen tukena ja uusille ajattelu- ja toimintaurille ohjaavana tekijänä.

3. AMMATILLINEN KEHITTYMINEN JA IDENTITEETTI

3.1 Ammatillisen kehittymisen ja kasvun käsitteet

Ammatillisen kehittymisen ja kasvun käsitteiden määrittelemisen osoittautui ongelmalliseksi, sillä näille käsitteille on olemassa monia toisistaan eroavia ja osin päällekkäisiäkin määritelmiä. Yhteistä näille määritelmille on se, että ammatillisen kehittymisen ja kasvun nähdään viittaavan oppimiseen. Termien alle limittyy myös suuri joukko muita käsitteitä, jotka määrittävät tai vaikuttavat ammatilliseen kehittymiseen ja kasvuun. Ammatillisen kehittymisen ja kasvun käsitteitä käytetään usein ilman tarkkoja määritelmiä eri tilanteissa niin, että näiden arviointi ja tutkiminen on haasteellista. Myös näiden käsitteiden käytön relevanttiuden pohdinta jää monissa yhteyksissä vajavaiseksi. Käsitteiden erottamiseksi ne voidaan jakaa niin, että ammatillisella kasvulla viitataan tietyn osaamisen määrän laajenemiseen, kun taas ammatillisella kehitymisellä tarkoitetaan oppimista laadullisesti uusilla tiedon alueilla tai uusissa toiminnoissa. Käsitteet tulisi ennemminkin nähdä toisiaan täydentävinä kuin täysin samaa tarkoittavina. (Beirsto 1996, 91–94.) Tätä ajatusta voidaan verrata oppimisen horisontaaliseen ja vertikaaliseen ulottuvuuteen, jossa ammatillista kasvua voidaan pitää horisontaalisena ja ammatillista kehittymistä vertikaalisena, uusille alueille kohdistuvana oppimisena.

Leskelä (2005) on väitöskirjassaan tutkinut Hämeen ammattikorkeakoulussa vuosina 2002–2003 toteutettua aikuisopiskelijoiden mentorointia ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Hänen määritelmänsä eroaa Beirston (1996) määritelmästä olennaisesti. Leskelän mukaan ammatillinen kehittyminen voidaan käsitteellisesti ymmärtää yläkäsitteenä, joka jakautuu kahteen alakäsitteeseen, uudistavaan ammatilliseen kasvuun ja urakehitykseen. Ammatillisen kehittymisen ulkopuolelle jää muu kehittyminen, kehittäminen ja hyöty. Ammatillista kasvua voidaan tarkastella eri näkökulmista käsin joko ilmiönä, prosessina ja sen ohjauksena tai prosessin tuloksena. Uudistava ammatillinen kasvu pitää sisällään muun muassa ammatillisten

käsitysten uudistumisen, ammatillisen identiteetin kehittymisen sekä itsetunnon vahvistumisen. Urakehityksen Leskelä on määritellyt laajasti uralla etenemiseen, urasuunnitelmien selkeytymiseen, uralla etenemisen potentiaalisen kasvamiseen sekä sitoutumisen muutokseen nykyistä työnantajaa kohtaan. (Leskelä 2005, 16–17.)

Ruohotien (mm. 2000, 1996, 1993) määritelmät keskittyvät pääosin uudistavaan ammatilliseen kasvuun. Ruohotien (2000, 3) mukaan oppimista ja ammatillista kasvua ei voida hahmottaa vain tarkastelemalla yksilön käyttäytymistä tai sisäisiä mentaalisia prosesseja. Ammatillinen kasvu tulisi ymmärtää jatkuvana oppimisprosessina, jossa oppimisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi omien tietojen ja taitojen kehittämistä harjoittelemalla tai kouluttautumalla niin, että pystytään hoitamaan nykyinen työ paremmin kuin ennen. Ammatillisella kasvulla voidaan varautua myös työn muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin tai kokonaan uudelle alalle siirtymiseen. Oppiminen ja ammatillinen kasvu eivät vaadi muodollista koulutusta, vaan myös satunnaiset kokemukset arkipäivän tilanteissa voivat toimia merkittävinä kasvun mahdollistajina. (Mt., 9.)

Tässä tutkimuksessa käytetään rinnakkain ammatillisen kehittymisen ja kasvun käsitteitä niihin liittyvien määritelmien päällekkäisyyden ja eroavaisuuksien vuoksi. Käsitteillä kuvataan mentoroinnin kautta mahdollistuvaa ammatillista oppimista. Eri määritelmät ovat yhteneväisiä sen suhteen, että ammatillinen kasvu ja siihen liittyvä ammatillisen identiteetin rakentaminen nähdään parhaimmillaan koko työiän jatkuvana prosessina, jonka aikana yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja ja kykyjä, joiden kautta hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Käytännössä kasvuprosessia ei kuitenkaan käsitellä täysin suoraviivaiseksi, vaan siihen tulee katkoksia, jolloin ihminen on vakiintunut ammattirooliinsa ja urarutiinien kautta kehittymistä ei tapahdu. Tällöin työskentelymotivaatio heikkenee, eikä työ ole enää yksilölle niin merkityksellistä. Olennaista olisi löytää rutiinien keskeltä jälleen kasvuorientaatio, jonka myötä kehitys saataisiin uudelleen eteenpäin. (Ruohotie 2000, 3, 9, 49–50.)

Ammatillisen kasvun laukaisevat tekijät voidaan jaotella organisatorisiin, työrooliin liittyviin ja yksilöön liittyviin tekijöihin. Organisatorisia tekijöitä ovat muun muassa

muutokset teknologiassa ja organisaation rakenteissa. Työroolia koskevat kasvutekijät puolestaan viittaavat esimerkiksi työn vaatimuksien ja työtehtävien muutoksiin. Työ itsessään voi tarjota yksilölle mahdollisuuden henkiseen kasvuun, sillä työn sisältöjä ja työtehtäviä muokkaamalla voidaan lisätä kasvun mahdollisuuksia. Kasvumahdollisuuksien tulisi kuitenkin vastata yksilöllisiä kehittymistarpeita, sillä liialliset tai liian vähäiset kasvumahdollisuudet suhteessa yksilön omiin tarpeisiin voivat olla haitaksi kehittymiselle. Yksilöstä lähtöisin olevina kasvun laukaisijoina voidaan pitää muun muassa elämänmuutoksia ja tyytymättömyyttä nykyiseen tilanteeseen sekä erinäisiä persoonallisuudesta nousevia tekijöitä. Nämä tekijät sekä omien uraan liittyvien odotusten ja prioriteettien tarkastaminen voivat vaikuttaa urakäyttäytymiseen merkittävästi (Ruohotie 2000, 50–54.)

Ammatillisen kasvun prosessissa urarutiinin murtamisen jälkeistä vaihetta Ruohotie (1996, 66–67) nimittää Hallin (1986) eksploraatio-oppimissykliin perustuen eksploraatiovaiheeksi. Tälle vaiheelle on ominaista, että yksilö arvioi itseään, arvojaan, tarpeitaan, harrastuksiaan ja taitojaan sekä etsii uusia uramahdollisuuksia ja vaihtoehtoja oman työnsä tai ammattinsa uudelleenarviointiin. Ruohotien (mt.) mukaan ”eksploraatiolla tarkoitetaan niitä toimia, jotka tähtäävät minää ja ulkoista ympäristöä koskevan tiedon lisäämiseen ja joiden tarkoituksena on helpottaa urakehitystä”. Ammatillisen identiteetin kehittäminen ja urasuunnitelmien rakentaminen kuuluvat olennaisena osana tähän vaiheeseen. Eksploraatiovaiheen läpikäytyään yksilö usein kokeilee uusia asioita, joilla selvitetään omaa tulevaa roolia ja saadaan palautetta siihen liittyen. Alun tunnustelujen ja epäröinnin jälkeen on mahdollisuus löytää hiljalleen vahvistuva uusi rooli tai ura, johon sopeutuminen ja vakiintuminen vaativat identiteetin muokkaamista. (Mt.) Tämän uusiutumisosprosessin tuloksena on vakiintuminen uuteen rooliin, joka saattaa myöhemmin uuden uraoppimissyklin myötä muuttua toiseksi (Ruohotie 1993, 131).

Ammatillista kasvua tukee realistinen minäkäsitys, jolla Scheininin (1990, 81) mukaan tarkoitetaan niiden käsitysten, asenteiden ja tuntemusten joukkoa, joka yksilöllä on ominaisuuksistaan, kyvyistään ja suhteistaan ympäristöönsä sekä siinä oleviin

ihmisiin ja yhteisöihin. Minäkäsitys kehittyy yksilön ympäristöstään ja ympärillä olevien ihmisten kautta saaman palautteen myötä. Havaittu informaatio tulkitaan oman minäkäsityksen kautta ja se määrää olennaisena tekijänä yksilön kasvua (Heikkilä 2005, 63, 68, 83).

3.2 Ammatillisen identiteetin käsite

Ammatilliseen kehittymiseen liittyy olennaisesti ammatillisen identiteetin käsite, jolla tarkoitetaan elämänhistorian aikana muotoutuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana. Siihen liittyvät näkemykset itsestä työntekijänä sekä odotukset koskien omaa ammatillista tulevaisuutta ja sitä, millaiseksi haluaa itseään kehittää. Ammatilliseen identiteettiin kuuluu olennaisesti myös kokemukset siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja mihin sitoutuu. Myös työtä koskevat arvot ja eettiset kysymykset liittyvät ammatti-identiteettiin. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26.) Ammatillinen ja persoonallinen identiteetti kietoutuvat usein vahvasti toisiinsa, mikä näkyy siinä, miten työuraa suunnataan usein persoonallisessa identiteetissä merkittäväksi koetun mukaisesti. Tämä ilmenee esimerkiksi Rovon ja Gustafssonin (2006) elämäkerralliseen aineistoon pohjautuvan tutkimuksen tuloksista.

Ammatillisen identiteetin uudelleenrakentaminen mentoroinnin avulla tai sen tukemana on tässä tutkimuksessa yhtenä kiinnostuksenkohteena. Ammatti-identiteettiä ei voida pitää pysyvänä olotilana, joka olisi työuran alusta loppuun samanlainen, vaan ammatillisen identiteetin voidaan nähdä muuttuvan iän, uusien tilanteiden ja ammattien myötä. Vanha ammatti-identiteetti voi ajan saatossa korvautua uudella ammatti-identiteetillä tai vaihtoehtoisesti yhdistyä uudeksi kokonaisuudeksi. Yksilöllä voi siis uransa aikana olla useampi eri ammatillinen identiteetti, jonka työstäminen ei välttämättä ole aina ongelmaton. Uuteen ammattiin suuntautuminen saattaa tuntua hankalalta ja vaatia kovasti ponnisteluja. (Heusala 2004, 32.)

Selkeää ammatillista identiteettiä voidaan kuvata luottamuksena omiin ammatinvalintapäätöksiin sekä lukumäärältään pienenä ammatillisten päämäärien olemassaolona. Epäselvää ammatillista identiteettiä puolestaan ilmentää epävarmuus päätöksenteossa sekä monet toisistaan erilliset ammatilliset päämäärät. (Stenström 1993, 37.) Stenström (mt., 38) tiivistää ammatillisen identiteetin käsitteen seuraavasti:

”-- kun henkilöllä on ammatillinen identiteetti, hän tuntee itsensä henkilöksi, jolla on ammatin vaatimat taidot ja vastuu ja joka on tietoinen resursseistaan mutta myös omista rajoituksistaan. Se sisältää myös sen, että henkilö pyrkii kehittämään taitojaan ja ominaisuuksiaan sekä samaistumaan oman ammattiryhmänsä normeihin ja etiikkaan. Ammatillinen identiteetti kehittyy sosialisoinnin kautta.”

3.3 Yrittäjän ammatillinen kehittyminen ja kasvu

Yrittäjyys on yrittäjän näkökulmasta toimeentulon lähde ja elämäntapa. Se voi olla myös keino päästä eteenpäin ja saada yhteiskunnallista arvostusta. Yrittäjyys antaa monelle mahdollisuuden kokeilla omia rajojaan ja hyödyntää omaa osaamistaan. Yrittäjän työtehtävät ovat tyypillisesti hyvin hajanaisia ja monialaisia. Osaaminen rakentuu pitkälti substanssiosaamisen varaan, mutta yrittäjältä vaaditaan myös liiketoimintaosaamista ja bisnesymmärrystä. Laajat osaamisvaateet ja työtä usein leimaava kiire edellyttävät jatkuvaa asioiden työstämistä vapaa-ajankin kustannuksella.

Menestyminen yrittäjänä vaatii Sutisen ja Antikaisen (1996, 34–36) mukaan ammattitaitoa, henkisiä ominaisuuksia, yrittäjäosaamista sekä osittain myös onnea. Taitoja, ominaisuuksia ja osaamistasoa voidaan ylläpitää ja viedä eteenpäin ainoastaan pitkäjänteisellä kehittämistyöllä. Ammatti-identiteetin kehittymisen kannalta on olennaista, että yksilöllä on tietoinen halu ja päämäärä kehittää itseään.

Oppimisorientaatio toimii myös itsensä kehittämisen edistäjänä sekä auttaa ammattitaidon ylläpidossa ja omaan alaan liittyvän tiedon hankinnassa. (Ruohotie 2000, 55.)

Pienyrittäjälle oman minäkäsityksen realistisuus on ensiarvoisen tärkeää, sillä yrittäjä itse on usein tärkein työkalu omassa yrityksessään. Yrittäjän onkin hyvä pyytää ja osata ottaa vastaan palautetta omasta toiminnastaan ja työskentelystään kaiken aikaa, sillä vain palautteen kautta pystyy tulkitsemaan, ovatko omat käsitykset totuudenmukaisia suhteessa muiden käsityksiin. Ruohotien (2000, 62–63) mukaan ”ihmiset, jotka hyväksyvät palautteen ja katsovat olevansa itse vastuussa suorituksestaan, asettavat yleisesti realistisia tavoitteita, jotka auttavat parantamaan suoritusta”. Palautteesta hyötyisivät useimmiten ne henkilöt, jotka ovat vähiten innokkaita hankkimaan palautetta omasta työskentelystään tai osaamisestaan (mt., 63).

Yrittäjän ammatillista kehittymistä tutkittaessa voidaan puhua yrittäjyyteen kasvamisesta tai sisäisestä yrittäjyydestä, jolla Kansikas (2007) viittaa laajempaan yrittäjämentaliteettiin ja toimintatapaan, jonka myös työntekijän asemassa olevat henkilöt voivat omaksua. Tätä ajatusta voi soveltaa suoraan myös yrittäjien ammatilliseen kehittymiseen, sillä ajatus kuvaa hyvin sitä prosessia, jossa yrittäjä kehittyi paitsi ulkoisessa yrittäjyydessään myös omassa sisäisessä yrittäjyydessään. Kansikas (2007, 7–9) korostaa yrittäjyyteen kasvamisen prosessin tukemisen tärkeyttä eri elämänvaiheissa, jotta voidaan kehittyä aloitekykyisiksi, ideoiviksi ja yritteliäiksi sekä oman osaamisen hyödyntäviksi yrittäjiksi. Kansikkaan (mt., 46) mukaan ”henkinen kasvu yrittäjyyteen näkyy realistisena ammattiympäristönä, itseluottamuksena ja näkemyksellisyytenä. Asenne, jossa vihataan häviämistä, mutta ei pelätä sitä, kannustaa käyttämään omaa potentiaalia tavoitteiden saavuttamiseksi.”

Kiireen keskellä yksilöltä vaaditaan priorisointitaitoja ja kykyä pitää huolta tärkeimmistä työkalustaan, eli itsestään, omasta jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan. Usein ympäristö ja resurssit eivät kuitenkaan kannusta ja tue tätä parhaalla mahdollisella tavalla. Kasvuprosessi vaatii myös aikaa, tilaa sekä

voimavaroja, ja sitä voidaan tukea monin tavoin. (Kansikas 2007, 137–138.) Yhteistyö muun muassa mentoroinnin avulla on toimiva lähtökohta tavoitteiden toteuttamiselle ja haasteista selviytymiselle. Menestyksen ja onnistumisen jakamista voidaan pitää tärkeänä osana kehittymistä ja henkistä kasvua yrittäjyyteen (mt., 45). Onnistunut kasvuprosessi voi parhaimmillaan näkyä paitsi taloudellisina voittoina myös yksilöiden elämänhallintataitojen paranemisena ja hyvinvointina (mt., 137–138).

Yritysten toimintaympäristöt ja toimintaa säätelevät lait ja pykälät muuttuvat jatkuvasti, joten pienyrittäjän tulee opiskella jatkuvasti pysyäkseen ajan tasalla (Ylinen 2004, 61). Osaaminen ei ole ikuista ja pysyvää, vaan tiedot ja taidot vaativat päivitystä. Toisinaan kokonainen tietämyksen osa-alue joudutaan korvaamaan täysin uudella tiedolla. Ne, jotka tässä jatkuvassa muutoksessa pysyvät parhaiten mukana ja sopeutuvat tilanteisiin joustavasti ovat todennäköisimmin avaintekijöitä tulevaisuudessa.

Jatkuvan kasvun ja tehokkuuden odotukset voivat olla yksilölle hyvin stressaavia ja ne asettavat toisinaan suuriakin haasteita ammatillisen identiteetin eheydelle. Varsinkin jos yksilö kokee ristiriitaisuutta oman työroolinsa ja työn ulkopuolisen roolin välillä, jännite voi muodostua kestävämmäksi. Riittämättömyyden tunne voi aiheuttaa pahimmillaan pysyviä vaurioita yksilön ammatti-identiteettiin. Sisäisistä tekijöistä ja ajatusmalleista voi pahimmillaan muodostua tehokkaita oppimisen esteitä, joista vapautuminen edellyttää niiden tunnistamista ja tietoista käsittelyä. (Moilanen 2001, 135–137.) Myös eri elämänkaaren vaiheisiin liittyvät murrokset ja kriisit sekä niihin liittyvät kehitystehtävät voivat saada yksilön pohtimaan omaa paikkaansa ja tarkoitustaan maailmassa (Salminen 2005, 47–50).

Kehittyvä työelämä vaatii yksilöiltä uudenlaisia valmiuksia ja ominaisuuksia, joista Moilanen (2001, 31) nostaa esiin muun muassa myönteisen asenteen, muutosherkkyden ja joustavuuden sekä oman aktiivisen panostuksen uusien asioiden oppimisessa. Erot yksilöiden muutosvalmiuksissa voivat olla suuria. Toisille muuttuvat tilanteet ja uudet työympäristöt avautuvat positiivisina mahdollisuuksina uralla etenemiseen ja itsensä kehittämiseen, kun taas toisten suhtautuminen

esimerkiksi kansainvälistyvään ja teknistyvään työnkuvaan voi näyttäytyä täysin negatiivisena. Olennaista on kuitenkin se, että työn muutosvaatimukset ja yksilön muutosvalmiudet vastaavat lähestulkoon toisiaan, jotta välttyttäisiin suuremmilta konflikteilta ja turhautumisilta. (Moilanen 2001, 31)

Olipa muutoksen vauhti miten suuri tahansa oppimisen välttämättömyyttä ei voida vähätellä. On tärkeää, että sekä ulkoiset että yksilön itse asettamat oppimisen tavoitteet ja suunnat tukevat toisiaan, jotta vältetään tavoiteristiriidoilta. Yksilön sisäisen motivaation ja tahdon synnyttäminen on edellytys oppimiselle ja työhön sitoutumiselle, sillä rahan tai muiden palkkioiden synnyttämät ulkoiset motiivit eivät kosketa yksilön identiteettiä yhtä pysyvästi kuin onnistumiseen ja pätevyyteen liittyvät motiivit. (Moilanen 2001, 125–127.)

4. AKAVAN ERITYISALOJEN MENTOROINTIOHJELMA

Akavan Erityisalojen mentorointiohjelman taustalla on ammatinharjoittajien ja yrittäjien toimikunnassa syntynyt ajatus siitä, että liiton jäsenpalveluja voisi monipuolistaa mentoroinnin kautta. Tarkoituksena oli lähteä kokeilemaan, millaisia hyötyjä mentoroinnin kautta voitaisiin omassa jäsenistössä saavuttaa. Aloittelevan tai muutosvaiheessa olevan yrittäjän uskottiin hyötyvän kokeneemman yrittäjän työ- ja elämäkokemuksesta. Tämän uskotaan toimivan myös päinvastoin.

Ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2007 tehtiin koemielessä kysely jäsenistölle ja kun kiinnostusta projektia kohtaan löytyi, niin Uudenmaan TE-keskukseen lähetettiin hankehakemus vuoden 2008 alussa. Alustava myönteinen rahoituspäätös saatiin toukokuussa 2008 ja lopullinen päätös hankkeen hyväksymisestä tuli 1.12.2008, jolloin lähetettiin tieto hankkeesta myös kaikille noin 400 ammatinharjoittaja- ja yrittäjäjäsenelle. Itä-Suomi rajattiin tässä yhteydessä pois, sillä siellä oli oma ESR-ohjelmansa. Hankkeen rahoittajina toimivat EU:n sosiaalirahasto (ESR) sekä Akavan Erityisalat, joka vastaa hankkeen yksityisrahoituksesta. (Akavan Erityisalat 2009.)

Ilmoittautumisia aktoreiksi saatiin ensimmäisessä vaiheessa yli 20, joista mukaan otettiin 16 (mt.). Ehtona mentorointiohjelman aktoriksi pääsemiselle oli se, että yrityksen piti olla toiminut vähintään vuoden verran (M. Isotalo, puhelimitse saatu tieto, 22.9.2010). Mentorin tehtävään ilmoittautui aluksi kymmenen kokenutta yrittäjää ja ammatinharjoittajaa, mutta lopulta mukaan saatiin vielä kuusi lisää. Suurin osa mentorointiin osallistuvista on naisia, sillä mentoreista kaksi ja aktoreista ainoastaan yksi on miehiä. Sukupuolijakauma selittyyne osaltaan myös Akavan Erityisalojen jäsenistön naisvaltaisuudella. Enemmistö osallistujista edustaa Akavan Erityisalojen ammatinharjoittajien suurinta ryhmää eli toimintaterapeutteja. Heidän lisäksään mukana on myös kääntäjiä, konsultteja ja kulttuurintuottajia. (Akavan Erityisalat 2009.)

Mentorointiohjelma eteni osallistujien haastatteluilla, koulutustilaisuuksilla sekä mentorointiparien ja -ryhmien muodostamisella talven ja kevään 2009 aikana.

Mentorointi tapahtui pääosin kahden henkilön muodostamissa mentorointipareissa, mutta mukana oli myös kolme ryhmää, joista yhdessä aktorilla oli kaksi mentoria. Toisessa ryhmässä mentorilla oli kaksi aktoria ja kolmannessa kolme aktoria. Näissä mentorointiryhmissä mentorointi toteutettiin kuitenkin kahden kesken.

Omien parien ja ryhmien lisäksi mentorointiin osallistuvilla oli mahdollisuus olla mukana erillisessä ryhmämentoroinnissa omien intressien ja mahdollisuuksien mukaan. Mentorointiohjelmaan sisältyi myös kuusi osallistujille maksutonta koulutuspäivää, jotka käsittelivät eri teemoja mentorointiin, vuorovaikutukseen ja yrittäjyyteen liittyen. Mentorointiohjelmaan osallistumisesta ei peritty erillistä osallistumismaksua, eikä siitä myöskään maksettu palkkaa. Mentorointiprojekti kestää vuoden 2010 loppuun ja tavoitteena on, että tuolloin olisi valmiina liiton oma mentorointimalli, jota voitaisiin jatkohyödyntää osana jäsenpalveluja. (Akavan Erityisalat 2009.)

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoitus on syventää ymmärrystä mentoroinnin mahdollisuuksista Akavan Erityisalojen yrittäjämentoroinnin pilottihankkeeseen liittyen. Itsenäisille ammatinharjoittajille on olemassa vähemmän ammatillisen kehittymisen tukimahdollisuuksia verrattuna tiiviissä työyhteisössä toimimiseen, joten on mielenkiintoista tutkia, millaista tukea ja apua mentorointi heille mahdollistaa. Mikäli mentorointi ei kaikkien mentorointiparien kohdalla johdakaan halutun kaltaisiin lopputuloksiin, on tärkeää tutkia myös sitä, miksi näin kävi.

Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Millaisia ammatillisen kehittymisen ja kasvun tavoitteita yrittäjät asettivat mentorointiohjelmaan osallistumiselle?
2. Millaisia ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemuksia mentorointiohjelmaan osallistuneet saavuttivat? Vahvistuiko yrittäjäosaaminen ja ammatti-identiteetti mentoroinnin myötä?
3. Millaisia ehtoja onnistuneen yrittäjämentoroinnin toteutumisella on?

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimukseni noudattelee laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta, jonka perusoletuksena on kuvata todellista elämää ja tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä, ei ainoastaan selittämään niitä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä suosia tarkoituksenmukaisella otannalla valittuja ihmisiä tiedonkeruun välineinä.

Aineistonkeruussa hyödynnetään sellaisia menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. (Hirsjärvi 2004a, 152, 155.) Perinteisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovatkin kysely, haastattelu, havainnointi, päiväkirjat sekä omaelämäkerrat (mm. Eskola & Suoranta 2005, 15). Hirsjärven (2004b, 206) mukaan myös pyrkimys ymmärtää toimijoita heidän itsensä tuottamien kertomusten, tarinoiden tai muistelujen kautta on yleistynyt.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset ja käsitykset mentorointiohjelmasta ja siihen osallistumisesta. Tutkimuksessa oli alun perin tarkoituksena hyödyntää sähköpostitse mentorointiohjelmassa mukana olleilta yrittäjiltä kerättyjä, alkuperäisten tutkimusongelmien perusteella rakennettuja kirjoitelmia aineistoina. Osallistujien sähköpostiosoitteet sain Akavan Erityisalojen mentorointiprojektin vetäjältä Merja Isotalolta, joka oli jo ennalta kertonut mentorointiohjelman osallistujien yhteisessä koulutuksessa tutkimuksestani ja tulevasta kirjoitelmapyyntöstä. Kirjoitelmapyyntö (Liite 1) lähetettiin mentorointiohjelman pari- ja ryhmätapaamisten loputtua vuoden 2010 kesäkuun alussa kaikille mentorointiohjelmaan osallistuneille aktoreille ja mentoreille, eli kaikkiaan yhteensä 32 osallistujalle. Vastausaikaa pidennettiin osallistujien pyynnöstä kesäkuun puolesta välistä kesäkuun loppuun asti. Kirjoitelmapyyntöön vastaamisen houkuttelemiseksi kaikkien kesäkuun loppuun mennessä vastanneiden kesken arvottiin kaksi elokuvalippupakettia.

Aineistonkeruumenetelmää valitessani uskoin, että mentorointihankkeessa mukana olevat yrittäjät olisi suhteellisen helppo saada refleктоimaan omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan kirjoittamisen muodossa, sillä he ovat olleet aktiivisia ja hyvin motivoituneita itsensä kehittämiseen mentorointiin osallistuessaan. Aineistonkeruuajankohtana kesä osoittautui kuitenkin haasteelliseksi lomien ja yrittäjän arkeen useimmiten keskeisesti kuuluvan jatkuvan kiireen vuoksi. Moni yrittäjä vastasikin suoraan, ettei ehtisi kirjoittaa kirjoitelmaansa, vaikka lisäaikamahdollisuutta tarjottiin.

Vastauksia kertyi yhteensä kymmenen kappaletta, eli vastausprosentti oli 31 %. Osa kohderyhmäläisistä oli väljän kirjoitelmaohjeistuksen myötä kirjannut vastauksensa

ohjeistuksessa apukysymyksinä olleiden kysymysten perään, ikään kuin avoimen kyselyn vastauksina. Näin ollen aineistonkeruu on tulkittava tapahtuneen osittain myös avoimena kyselynä. Kirjoitelmapyyntö rakennettiin tarkoituksella väljäksi, sillä oli jo etukäteen tiedossa, että yrittäjiltä saattaisi olla hankalaa saada vastauksia, jos tehtävä koettaisiin liian vaativaksi tai aikaa vieväksi. Kirjoitelmamuodossa kirjoitettuja vastauksia kertyi kaiken kaikkiaan seitsemän ja kyselyvastauksiksi tulkittavia vastauksia kolme. Vastausten pituus vaihteli puolesta sivusta kahteen ja puoleen sivuun, vastausten ollessa keskimäärin noin yhden sivun mittaisia. Aktoreiden vastauksia kertyi yhteensä kuusi kappaletta ja mentoreiden vastauksia sain neljä kappaletta. En rajannut etukäteen sitä, kumpien osapuolien kokemuksia haluan tutkimuksessani tarkastella, sillä mentoroinnissa on kyse vuorovaikutussuhteesta, jossa molemmat osapuolet voivat parhaimmillaan kehittyä ammatillisesti (ks. Leskelä 2007, 170).

Vastauksista yhdeksän kymmenestä oli naisten kirjoittamia, joten miesten osuus vastauksista on suhteessa sama kuin mitä se on verrattaessa sukupuolijakaumaa kaikkien mentorointiohjelman osallistuneiden kesken. Tässä tutkimuksessa sukupuoleen ja sen vaikutukseen mentoroinnin kannalta ei kuitenkaan kiinnitetä huomiota tulosten huonon vertailukelpoisuuden ja miesten vastausten heikon edustavuuden vuoksi. Myöskään tutkimusongelmat eivät vaadi vertaamaan erikseen miesten ja naisten kokemuksia, vaan niiden voidaan tulkita olevan sukupuolineutraaleja.

Kirjoitelmat ja kyselyt ovat tutkijan kannalta edullisia ja helposti toteutettavia aineistonkeruumenetelmiä. Haastatteluihin verrattuna kirjoitelma- tai kyselyaineisto on mahdollista saada kasaan ilman kohderyhmäläisten henkilökohtaista tapaamista, mikä tässä tutkimuksessa olisi ollut haasteellista sen vuoksi, että tutkittavat asuvat eri puolilla Suomea. Myös aikataulujen yhteensovittamisen hankaluudelta vältyttiin tämän aineistonkeruumuodon vuoksi, sillä kukin vastaajista sai kirjoittaa oman vastauksensa silloin, kun se hänelle parhaiten sopi. Tässä tutkimuksessa tutkijan tarkoituksena ei ollut määrittää liian tarkasti asioiden käsittelemisen laajuutta ja rajausta, vaan kirjoittajille annettiin vapaus tuoda esille ne asiat, jotka hän kokee

merkityksellisiksi omassa prosessissaan. Myös Hirsjärvi (2004b, 190) tuo esiin tämän kaltaisia etuja avoimien kysymysten etuina.

Kirjoitelmien ja avoimien kyselyiden heikkous on kuitenkin siinä, että tutkija ei pääse tarkistamaan epäselviä tai kysymyksiä herättäneitä kohtia jälkeenpäin, vaan on tyydyttävä tulkitsemaan vastauksia tietämättä sen enempää niiden taustoista, kuin mitä asiayhteydestä tulee ilmi. Tällöin osa tutkimusaineistosta saattaa jäädä ikään kuin turhaan hyödyntämättä tai aineiston informaatioarvo jää osin hyvin pieneksi. Hirsjärvi (2004b, 184) tuo lisäksi esiin, ettei tutkijalla ole mahdollisuutta varmistua tutkittavien asenteista tutkimusta kohtaan, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa siihen, miten huolellisesti ja rehellisesti vastaukset on tehty. Myös vastausprosentit jäävät tämän tyyppisissä aineistoissa usein alhaiseksi (Hirsjärvi 2004b, 184–185).

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 87) tunnustavat aineiston kokoon liittyvät ongelmat opinnäytetöiden kohdalla ja huomauttavatkin, että aineiston kokoa ei tule käyttää työn merkittävimpänä kriteerinä. Tämän taustalla vaikuttanee myös Garfinkelin (1967) ajatus, jonka mukaan aineiston tehtävänä on toimia hitaan ajattelun apuvälineenä. Tätä ajatusta tukee myös Eskolan (2003) mukailema Kaplanin ajatus siitä, miten aineistojen tulisi vauhdittaa tutkijan ajattelua eikä suinkaan latistaa tai rajoittaa sitä. Näihin taustoihin viitaten aion tarvittaessa tuoda tulosten tarkasteluun mukaan sellaisia näkökulmia, joita pelkän aineiston perusteella ei tulisi esille. Tarkoitukseni on käyttää aineistoa ensisijaisesti mahdollisuuksien kartoittajana, jota täydennän tarvittaessa teorioilla ja aikaisemmilla tutkimustuloksilla niiltä osin kuin ne tähän kohderyhmään soveltuvat.

5.3 Aineiston analysointi

Laadullisia aineistoja voidaan analysoida hyvin monella eri tavalla tutkittavasta ilmiöstä, ongelmanasettelusta ja aineiston laajuudesta riippuen (Hirsjärvi & Hurme 1988, 116). Laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti tutkijan tavoitteena on

ennemmin paljastaa tai löytää odottamattomia seikkoja kuin noudatella jo ennalta tiedossa olevia väittämiä. Tämä edellyttää aineiston yksityiskohtaista tarkastelua. Tutkija ei myöskään voi itse päättää, mikä tutkimuksessa on lopulta tärkeää. (Hirsjärvi 2004a, 152, 155.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2003, 93) mukaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysiä käytetään analysoitaessa erilaisia dokumentteja, kuten esimerkiksi haastatteluita, kirjoja, päiväkirjoja ja erilaisia raportteja. Keskeistä on se, että nämä dokumentit ovat saatettavissa kirjalliseen muotoon, sillä sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka tarkoituksena on saada tiivistettyä ja yleistä kuvausta tutkittavana olevasta ilmiöstä johtopäätösten tekoa varten. Tutkimusaineisto siis kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tehtävänä on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tarkastelun kohteena ovat inhimilliset merkitykset, joita pyritään etsimään teksteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105–106.) Sisällönanalyysi soveltuu näin ollen hyvin tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi, sillä päämääränäni oli selvittää muun muassa sitä, millainen merkitys mentorointiohjelman osallistumisella on yksilön ammatilliselle kehitymiselle.

Aineistonkeruuvaiheessa esitin kirjoitelmapyyntössä mahdollisuuden tuoda esiin alustavien tutkimusongelmiin vastaamisen ohessa myös muita, itselle merkityksellisiä näkökulmia aiheeseen. Tietoisesti vastaajille annetun vapauden myötä kirjoitelmapyyntöjen vastaukset erosivat paljon toisistaan sisällöiltään. Aineistosta ilmi tulleiden erilaisten näkökulmien kautta päädyinkin muokkaamaan alkuperäisiä tutkimusongelmiani, jotta saisin tutkimuksessani hyödynnettyä paremmin aineiston sekä tutkittavien kokemukset. Alun perin tarkoitukseni oli tutkia tarkemmin myös sitä, miten yrittäjyyden laaja-alaisuus eri elämäntilanteille tulee esille mentoroinnissa. Aineistonkeruun jälkeen kuitenkin huomasin, että tällä kysymyksenasettelulla ei saatu kovin syvällisiä vastauksia kyseiseen tutkimusongelmaan. Kysymys koettiin ehkä hankalaksi tai sen vastaus itsestään selväksi, sillä ne vastaajat, jotka huomioivat vastauksessaan tämän näkökulman tyytyivät vain toteamaan, että yrittäjyyden laaja-alaisuus otettiin huomioon

mentorointiprosessissa. Tarkennuksia sille, miten tämä tehtiin tai miten se näkyi käytännön tasolla, ei vastauksista tullut ilmi.

Laadullisen tutkimusprosessin luonne mahdollistaa tämän kaltaisen tutkimusongelmien jälkikäteisen muokkaamisen tai kokonaan poisjättämisen. Tutkimuksellisten vaiheiden nähdään ikään kuin limittyvän toisiinsa, eivätkä ne muodosta niin selkeätä jatkumoa, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi 2004a, 116–117.) Alustavat tutkimuskysymykset voivat Alasuutarin (1999, 217) mukaan osoittautua itsestään selviksi triviaaliteeteiksi tai saatua aineistoa hyödyntäen mahdottomaksi tutkia. Palonen (1988, 139–140) korostaakin, että tutkijan tulee ensin tietää, mitä aineistosta on saatavissa irti ja vasta sitten hän voi päättää, millaisia kysymyksiä sille voi asettaa. Alustava käsitys tutkimusongelmista on kuitenkin jokaisella tutkijalla oltava ennen aineistonkeruuta, jotta välttyään siltä, että ainoastaan luokiteltaisiin saatuja aineistoja (mt.).

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti, enkä esimerkiksi tukeudu mihinkään tiettyyn teoriaan ja sen tulkitsemiseen aineiston kannalta. Aineistolähtöiselle analyysille on tyypillistä se, etteivät aikaisemmat tiedot ja teoriat vaikuta analyysiin, vaan se tehdään ikään kuin erillään niistä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97). Todellisuudessa tutkijalla on kuitenkin poikkeuksetta aiempia käsityksiä, jotka vaikuttavat analyysiin ja näin ollen puhdas aineistolähtöisyys on vain ideaali, jota tuskin koskaan saavutamme laadullisessa tutkimuksessa tulkintojen subjektiivisuuden vuoksi. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoriat ja käsitteet toimivatkin Eskolan (2001, 138) mukaan tulkintakehyksinä, joiden mukaan tutkijan on helpompi lähteä tulkitsemaan aineistoaan.

Aineiston analysointi alkoi tässä tutkimuksessa aineistonkeruun jälkeen huolellisella perehtymisellä kirjoitelma- ja kyselyvastausten sisältöihin. Analyysivaiheessa noudatin hyvin samanlaista etenemisjärjetystä kuin mitä Miles ja Huberman (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110–115) esittävät mallissaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheista. Heidän mukaansa analyysi koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Pelkistämällä voidaan joko tiivistää aineistoa tai pilkkoa sitä pienempiin osiin etsimällä aineistosta tutkimusongelmiin liittyviä tietoja. Tämä voidaan käytännössä tehdä esimerkiksi erilaisia alleviivauksia ja värejä hyödyntämällä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110–115.) Tällä tavalla toimin itse, mutta perinteisten värikynien sijaan käytin Word-tekstinkäsittelyohjelman väritys- ja alleviivaustyökaluja. Tutkimukseni analyysiyksikkönä käytin kokonaisia ajatuskokonaisuuksia, jotka myöhemmin tiivistin muutamaksi sanaksi. Ensimmäisen vaiheen jälkeen *ryhmittelin* alkuperäisessä muodossaan olevat pelkistetyt ilmaukset tutkimuskysymyksittäin etsimällä niistä samankaltaisuuksia ja/tai erilaisuuksia. Tämän jälkeen yhdistin pelkistetyt ilmaukset ja muodostin niistä alaluokkia teemoittelun periaatteita noudattaen (mm. Eskola & Suoranta 2005, 174–180). Ryhmittelyssä, eli klusteroinnissa toteutetaan myös viimeistä vaihetta, eli *teoreettisten käsitteiden luomista*, jonka tarkoituksena on edetä alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 114). Tässä tutkimuksessa teemojen otsikointi ja tyyppien muodostaminen edustavat tätä vaihetta.

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, miten aineistosta pyritään löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelmien kannalta merkitykselliset aiheet (Eskola & Suoranta 2005, 174). Teemoittelu pohjautuu usein teemahaastattelun teemoihin (mm. Hirsjärvi & Hurme 2001, 173), mutta tässä tutkimuksessa vastauksista poimitut pelkistetyt ilmaukset jaoteltiin teemoiksi ainoastaan samankaltaisten sisältöjen perusteella. Tässä tutkimuksessa sille, montako kertaa joku tietty ilmaisu esiintyy yrittäjien vastauksissa, ei ole annettu erityistä merkitystä. Näin ollen esimerkiksi jokin kertaalleen mainittu mentorointikokemus on tulkittu tulokseksi siinä missä jokin monen eri yrittäjän vastauksessa useasti esiin tullut mentorointikokemus.

Tässä tutkimuksessa jokainen teema on siis rakennettu kokoamalla yhteen samankaltaiset ilmaukset sekä tiivistämällä näiden sisältämä mahdollinen päällekkäinen informaatio. Teemojen nimeämisperusteena on kaikkien tutkimusongelmien kohdalla sama. Olen pyrkinyt otsikoimaan teemat niin, että otsikko kuvaa mahdollisimman hyvin teeman keskeisiä sisältöjä.

Vastaajista kolme aktoria ja kolme mentoria edustavat Akavan Erityisalojen ammatinharjoittajien suurinta jäsenryhmää, eli toimintaterapeutteja. Tulossiossa vastauksia ei kuitenkaan vertailla eri alojen näkökulmasta, sillä otos ei ole riittävän kattava siihen. Tuon kuitenkin tarvittaessa esiin sen, miten eritaustaiset yrittäjät kokivat mentorointiohjelmaan osallistumisen myös omasta yrittäjätaustastaan riippuen.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen ja tarkastelen tutkimustuloksiani tutkimusongelmittain. Ensin käsittelen mentorointiohjelman osallistujien asettamia ammatillisen kehittymisen tavoitteita (6.1) ja sen jälkeen rajaan käsittelyni mentorointiohjelman aikana saavutettuihin ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemuksiin (6.2). Lopuksi käsittelen vielä onnistuneen yrittäjämentoroinnin toteutumisen ehtoja (6.3). Pääpaino tutkimustulosten esittelyssä on toisessa tutkimusongelmassa (luku 6.2), sillä aineistoni painottuu erityisesti tähän tutkimusongelmaan.

Mentorointiohjelmaan osallistuneiden aktoreiden ja mentoreiden asettamat tavoitteet sekä mentorointikokemukset eroavat osittain hyvin selkeästi toisistaan roolin mukaan, joten myös tulosten tarkastelu on niiltä osin jaettu. Ensimmäisen ja toisen tutkimusongelman kohdalla käsittelen aktoreiden ja mentoreiden teksteistä esiin tulleita näkökulmia toisistaan erillisinä sekä pyrin tuomaan esiin niiden väliset yhtäläisyydet niiltä osin, kuin sellaisia ilmenee. Tässä luvussa pyrin myös sitomaan tutkimustuloksiani aiempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Olen sisällyttänyt tulososioon suoria lainauksia osallistujien vastauksista tunnistetietoineen, jotta lukijan on helpompi rakentaa omaa käsitystään tutkimusaineistosta ja arvioida samalla tekemääni analyysiä ja sen luotettavuutta. Lainausten rakenne vaihtelee sen mukaan, onko vastaus kirjoitettu kirjoitelmamuodossa vai kyselyvastausmuodossa esimerkiksi ranskalaisin viivoin.

6.1 Ammatillisen kehittymisen tavoitteet mentorointiohjelmaan osallistumiselle

Tähän tutkimukseen osallistuneilla yrittäjillä keskeisimmät tavoitteet mentorointiohjelmaan osallistumiselle olivat usein lähtöisin oman yrityksen kehittämiseen tai yrittäjän työnkuvan muutokseen liittyvistä tekijöistä. Mentoroinnille asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen vaihtelivat runsaasti

kohderyhmäläisten välillä. Osa yrittäjistä oli kirjannut hyvin yksityiskohtaisia ja konkreettisia tavoitteita ja osa taas mainitsi vastauksessaan, että ei ollut asettanut mentoroinnille erityisiä tavoitteita. Yksi aktori ei kirjoittanut vastaukseensa mitään omista tavoitteistaan. Aktoreiden ja mentoreiden mentorointiohjelmaan osallistumiselle asettamat tavoitteet olivat selkeästi erityyppisiä (Taulukko 2). Erot selittyivät roolien lähtökohtaisella erilaisuudella sekä yrittäjäkokemuksen määrällä, sillä mentorit kokivat olevansa mentorointiohjelmassa mukana aktoreita varten.

Taulukko 2. Mentorointiohjelmaan osallistumiselle asetettujen ammatillisen kehittymisen ja kasvun tavoitteiden teemat.

AKTORIT	MENTORIT
Yrittäjyys ja ammatti-identiteetti	Omien tietojen jakaminen
Työnkuva	Uuden oppiminen
Oman työn kehittäminen	Oman alan kehittäminen
Ajankäyttö	
Työssäjaksaminen	
Vuorovaikutustaidot	

6.1.1 Aktoreiden tavoitteet

Yrittäjyyden ja ammatti-identiteetiteetin kehittämisen tavoitteet tulivat esille hyvin monessa vastauksessa. Yrittäjäuransa alkutaipaleella yrittäjät haluavat ymmärrettävästi oppia paljon yrittämisestä ja yrittäjyydestä yleisemminkin sekä saada konkreettisia neuvoja oman yrittäjyyden kehittämiseen. Monen aktorin tavoitteena oli vahvistaa omaa ammatillisen osaamisen tunnetta. Moni toi esiin vastauksessaan, että on tärkeää päästä keskustelemaan yrittäjäkollegan kanssa monipuolisesti yrittämisen arkeen liittyvistä asioista sekä käytännön tilanteista. Yrittäjäuransa alkutaipaleella olevalla yrittäjällä ei välttämättä ole vielä valmiuksia nähdä asioita niin laaja-alaisesti kuin mitä kokenut mentori voi nähdä, ja näin ollen mentorointiohjelmaan osallistumisen kautta haettiin uusia näkökulmia omaan yrittäjyyteen. Mentoroinnin toivottiin auttavan paitsi hyvin yleisissä yrittäjyyteen

liittyvissä kysymyksissä, myös konkreettisissa tilanteissa, joissa esimerkiksi pohdittiin yrittäjäuraa ja siihen siirtymistä täysipäiväisesti. Mentoroinnin avulla haluttiin myös saada apua työntekijän palkkaamiseen liittyvissä kysymyksissä.

Keskeinen teema, joka aktoreiden asettamissa tavoitteissa tuli esille, oli oma *työnkuva* ja sen rajaaminen tai laajentaminen. Myös siirtymistä kokonaan uudelle toiminta-alueelle oli pohdittu. Mentoroinnista haettiin tukea konkreettiseen ja yksityiskohtaiseen *oman työn kehittämiseen*, mikä oli mahdollista erityisesti sellaisissa mentorointisuhteissa, joissa aktorin ja mentorin yritysten toimiala oli sama. Tavoitteeksi voitiin asettaa esimerkiksi kokemusten jakaminen ja lisätietojen saaminen tietyllä spesifimmällä asiakassektorilla tai työhön olennaisena kuuluvien lausuntojen sisältöjen kehittäminen.

Mentorointiohjelmaan osallistuneista aktoreista osa toivoi apua myös oman *ajankäytön*, aikataulutuksen ja työmäärän hallintaan:

”oman ajankäytön pohdinta yrittäjänä; teenkö liikaa / otanko liikaa tehtäväksi välillistä työtä liittyen sekä asiakkaiden toimintaterapiaan että muihin kehittämisasioihin, olenko ylivastuullinen -- aikataulutuksen laadinnan kehittäminen kahden eri työpaikan (päätoimen ja oman yrityksen) välillä” (Aktori 3)

Mentoroinnin tavoitteista kirjoitettaessa esiin tuli toive oman *työssäjaksamisen* parantamisesta:

”Minulla oli monenlaisia tavoitteita projektin alussa esim. -- oma jaksavuus työssäni --.” (Aktori 2)

Eräs aktori mainitsi tavoitteekseen myös omien *vuorovaikutustaitojen* kehittämisen:

”vuorovaikutusvalmiuksien kehittyminen ristiriitatilanteissa kollegoiden ja eri ammattiryhmäläisten välillä” (Aktori 3)

Tavoitteiden asetanta oli monen aktorin kohdalla ollut hyvin pintapuolista tai yleisellä tasolla olevaa. Harva oli saamiensa vastausten perusteella asettanut konkreettisia tai yksityiskohtaisia tavoitteita omalle osallistumiselleen. Yksi aktoreista kertoi, että hänellä *ei ollut selkeitä tavoitteita* mentorointiohjelmaan osallistumiselle:

”Selkeitä tavoitteita ei ollut, toivoin saavani mentoroinnista apua yrityksen kehittämiseen ja päästä keskustelemaan yrittäjäkollegan kanssa monipuolisesti.” (Aktori 4)

6.1.2 Mentoreiden tavoitteet

Mentoreiden tavoitteet mentoroinnille olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja intressit osallistumiselle yhdenmukaisia. Keskeisenä teemana mentoreiden vastauksissa oli halu *jakaa omia tietojaan*. Riikosen (2004, 42) mukaan mentoroinnin kautta avautuukin mentoreille itselleen tyytyväisyyttä lisäävä mahdollisuus siirtää omaa osaamista muiden yrittäjien käyttöön. Ensisijaisesti vastaajat halusivatkin olla apuna yrittäjyyden alkutaipaleella oleville aktoreille:

”Toivoin myös, että pystyisin jakamaan omaa tietoa järjellä tavalla, jotta toisten ei välttämättä tarvitse tehdä samoja virheitä kuin olen itse tehnyt.” (Mentori 1)

”Kovin ihmeellisiä omia tavoitteita en mentoroinnille asettanut, koska katson, että mentori on kuitenkin enemmän aktoria varten kuin toisinpäin.” (Mentori 3)

Toinen olennainen teema, joka mentoreiden vastauksissa korostui, oli halu *oppia uutta*. Mentorointisuhteen vuorovaikutuksellisen luonteen vuoksi on oletettavaa, että myös mentori oppii uutta prosessin aikana. Avoimuus uuden oppimiselle ja uusien näkemysten vastaanottamiselle on kuitenkin tärkeä lähtökohta sille, että oppimista voi tapahtua. Mentorit kuvaavat omia oppimistavoitteitaan muun muassa näin:

”Toki toivoin, että äskettäin kouluttautuneen toimintaterapeutin ja vasta-alkajayrittäjän kautta pääsisin haistelemaan uusia tuulia ja joutuisin etsimään vastauksia peruskysymyksiin, mikä on aina avartavaa.” (Mentori 3)

”Halusin nähdä kuinka pölyttyneenä kahlaan omassa urassani ja voisiko sitä pölyä vähän huiskia kauemmaksi tuoreen yrittäjän avustuksella.” (Mentori 4)

Eräs mentori asetti tavoitteekseen myös *oman alan kehittämisen*:

”Tavoitteenani oli päästä kehittämään omaa alaa ja sen sisäistä vuorovaikutusta --.” (Mentori 1)

6.1.3 Tavoitteiden toteutuminen

Kirjoitelmapyyntöissä mentorointiohjelmaan osallistuneita ei erikseen ohjattu kirjoittamaan tavoitteiden toteutumisesta, vaan yleisemmin pyydettiin kirjoittamaan mentoroinnin onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Näin ollen kaikki vastaajat eivät tuo vastauksessaan suoraan esille tätä näkökulmaa, joka sinällään on hyvin merkityksellinen mentorointiin osallistumisen sekä mentorointiohjelman kokonaisuuden arvioinnin kannalta. Yhteensä kuudessa vastauksessa (kaksi aktorin ja neljä mentorin) luonnehditaan tavoitteiden toteutumista niin, että kolmessa vastauksessa tulee ilmi omien tavoitteiden täytyminen, kun taas kolme vastaajaa kertoo, että tavoitteet eivät omalla kohdalla täytyneet. Lähes jokaisesta vastauksesta on kuitenkin tulkittavissa vastaajan tyytyväisyys tai tyytymättömyys mentorointiohjelmaan osallistumista kohtaan, mutta tässä yhteydessä käsittelen asiaa ainoastaan tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta.

Vastaajien tavoitteiden täyttymisen osalta osa vastauksista on hyvin tiiviitä, eikä sisällä perusteita sille, miksi tavoitteiden koettiin täyttyvän tai jääneen täyttymättä. Näin ollen tästä lähtökohdasta käsin aineistoa täytyy tulkita varauksella, sillä vastauksiin voi vaikuttaa esimerkiksi vastaushetken tunnetila tai tietty erityisesti mieleen jäänyt yksittäinen kokemus, joka koetaan vastaamishetkellä erityisen positiivisena tai negatiivisena. Tavoitteiden toteutumisen arviointi on hankalaa myös silloin, jos tavoitteita ei alun perin ole asetettu kovinkaan konkreettisella tasolla. Joitakin suuntaa antavia tulkintoja voidaan kuitenkin tehdä vastausten perusteella, mutta niitä ei missään nimessä tulisi yleistää koko mentorointiohjelmaan osallistuneiden yrittäjien yhteisiksi kokemuksiksi.

Mentoreiden tavoitteet mentorointiohjelmaan osallistuessa olivat usein selkeämpiä ja helpommin saavutettavissa olevia kuin aktoreiden tavoitteet. Tämä lienee vaikuttanut myös siihen, että vastanneista mentoreista kolme neljästä kertoi saavuttaneensa täysin tai osittain omat mentoroinnille asettamansa tavoitteet:

”Mielestäni saavutin tavoitteet suht ”kivuttomasti”.” (Mentori 1)

”Kyllä kävimmekin antoisia keskusteluja eli näissä tavoitteissa sain mitä halusin. -- Tämän viimeisen tavoitteeni kohdalla en ehkä löytänyt mitään rajummin uutta itselleni; ehkä sitä vuosien saatossa on tullut jo niin paljon noita märehdittyä...” (Mentori 3)

Tavoitteiden toteutumisesta kertoneiden kahden aktorin ja yhden mentorin kokemukset eivät vastanneet niitä tavoitteita, joita heillä oli alun perin mentorointiohjelmaan mukaan lähtiessään:

”Kuitenkin ko. tavoitteet olivat toissijaisia meidän mentor-aktor -suhteessamme. Ehkä kaipasinkin tällaista otetta --.” (Aktori 2)

”Alussa kirjatut tavoitteet osoittautuivat liian koviksi, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei ohjelmasta olisi ollut hyötyä. Keskustelut ja tapaamiset ovat kuitenkin pitäneet asiat mielessä ja monet asiat ovat edenneet, mutta ehkä ohjatumpi metodi olisi ollut minun kannaltani tehokkaampi keino tavoitteiden saavuttamiseen.” (Aktori 6)

”Halusin auttaa alkavaa yrittää kivisillä poluilla. En tiedä autoinko.” (Mentori 2)

Keskimmäisestä lainauksesta tulee esiin tärkeä näkökulma siitä, miten tavoitteiden täyttymättä jääminen ei kuitenkaan tarkoita mentoroinnin olleen täysin hyödytöntä. Tavoitteiden täyttymistä ei siis yksinomaan voida pitää onnistuneen mentoroinnin mittarina, vaan mentorointikokemuksia täytyy tulkita laajemmasta näkökulmasta käsin. Tavoitteiden täyttymättä jäämisestä kertoneet vastaajat tuovat vastauksissaan esiin monia näkökulmia, joista käy ilmi, että kaiken kaikkiaan mentorointiohjelmaan osallistuminen on ollut hyödyllistä, vaikka mentorointisuhde ja sen anti eivät välttämättä ole olleet omien odotusten ja tavoitteiden mukaisia. Seuraavassa luvussa käsittelen tarkemmin näitä näkökulmia.

6.2 Mentorointiin osallistujien ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemukset

Tässä luvussa käsittelen aineistoani toisen tutkimusongelman valossa. Mentorointiohjelmaan osallistuneiden yrittäjien mukaan mentoroinnin avulla voidaan tavoittaa hyvin monenlaisia kokemuksia ja hyötyjä ammatilliseen kehittymiseen liittyen riippuen siitä, mitkä ovat osallistujien tavoitteet. Toiset keskittyvät mentorointisuhteissaan monen eri asian käsittelemiseen, kun taas toiset keskittävät huomionsa vain tiettyihin kysymyksiin. Aineiston perusteella näyttäisi

siltä, että mentorointiohjelman kautta saavutettavat ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemukset voivat parhaimmillaan olla yksilön kannalta hyvin kokonaisvaltaisia. Mentoroinnin perusajatuksena onkin käsitellä työtä ja ihmistä kokonaisuutena, jolloin pyrkimyksenä on yksilön kokonaisvaltainen, ei pelkästään ammatillinen kasvu (Juusela 2006, 5).

Olen tiivistänyt aineiston perusteella rakentamani ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemusten teemat taulukoksi (Taulukko 3), josta ilmenee aktoreiden ja mentoreiden kokemusten samankaltaisuus. Oman työn kehittäminen ja kollegiaalisuus olivat teemoja, joista kohderyhmäläiset yleisesti kirjoittivat vastauksissaan. Myös muissa teemoissa on samankaltaisia, roolin mukaan painottuvia piirteitä. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin näitä kokemuksia sekä aktoreiden että mentoreiden näkökulmasta.

Taulukko 3. Mentorointiohjelman osallistuneiden ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemusten teemat.

AKTORIT	MENTORIT
	Oman työn kehittäminen
	Kollegiaalisuus
Yrittäjyys ja ammatti-identiteetti	Uudet näkemykset
Itseluottamus	Oman työn arvostus ja ammatti-identiteetti
Palaute ja ohjaus	Työssäjaksaminen
Koulutukset	
Työtyytyväisyys	

6.2.1 Aktoreiden kokemukset

Aineistojen mukaan aktoreiden mentorointikokemukset olivat hyvin yksilöllisiä. Toiset kokivat, että yrittäjäosaaminen ja ammatti-identiteetti vahvistuivat entisestään, kun taas jotkut kokivat mentoroinnin annin olleen hyvin suppea ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Parhaimmillaan aktorin saamat hyödyt

voivat olla hyvin mittavia ja ne liittyvät Leskelän (2007, 168) mukaan ”urakehitykseen, ammattitaidon lisääntymiseen, ammatilliseen kasvuun, materiaaliin hyötyihin, työssä viihtymiseen tai urakehitykseen.” Mentoroinnin avulla aktori voi myös tunnistaa ja kehittää omia kykyjään ja mahdollisuuksiaan (mt.). Aktorin kokemusten positiivisuuteen vaikutti tämän tutkimuksen aineiston mukaan olennaisesti hyvä ja luottamuksellinen mentorointisuhde, josta molemmat osapuolet kokivat oppivansa. Tätä käyn tarkemmin läpi luvussa 6.3 käsitellessäni onnistuneen yrittäjämentoroinnin ehtoja.

Yrittäjyys ja ammatti-identiteetti

Yleisesti ottaen mentoroinnin mahdollisuutena nähtiin tuen saaminen oman yrittäjyyden ja ammatti-identiteetin työstämisessä ja oman kasvun prosessissa. Mentorointi nähtiin hyvänä keinona elämän suunnittelemisessa ja erilaisten vaihtoehtojen etsimisessä, sillä mentorin kanssa oli mahdollisuus vaihtaa ajatuksia vaikeistakin asioista, mikäli niiden käsittely on esteenä ammatilliselle kehitykselle. Mentori myös rohkaisi totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja sai ajattelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä. Eräs aktori totesikin vastauksessaan, että hänen yrittäjäosaamisensa ja yrittäjäidentiteettinsä vahvistuivat mentoroinnin avulla, sillä:

”-- olen itse joutunut pohtimaan asioita, joita esitän tapaamisissamme, mitä normaalisti ei olisi tullut niin tarkkaan mietittyä.” (Aktori 1)

Mentorointiohjelmaan osallistuminen monipuolisti myös aktoreiden käsityksiä yrittäjyydestä:

”Osallistuminen on mahdollistanut näkemään ”yrittäjyyden kasvot” monelta eri suunnalta; sekä toimintaterapian ammattialasta käsin, sekä myös hallinnollisesta, taloudellisesta, verotuksellisesta ja kollegiaalisuudesta käsin.” (Aktori 3)

Mentorointikokemukset olivat siis yrittäjyyden ja ammatti-identiteetin kehittymisen näkökulmasta pääosin hyödyllisiä. Erään aktorin ammatillisen kehittymisen kokemukset jäivät kuitenkin hänen itsensä näkökulmasta olemattomiksi:

"-- kuitenkin minulla oli suuremman osan ajasta tunne, että "tämän olen kokenut ennenkin -- ammatillisesti en saanut oikeastaan mitään vaan välillä tuli tunne, että ehkä annoin vinkkejä mentorille." (Aktori 2)

Oman työn kehittäminen

Suurin osa mentorointiohjelman aktoreista koki saaneensa mentoroinnista apua oman työn konkreettiseen kehittämiseen. Organisaatorajat ylittävässä mentoroinnissa voikin saavuttaa merkittäviä hyötyjä uuden informaation saamisen sekä omaan työhön ja uraan liittyvän ohjauksen kautta (Eby 1997). Aktoreiden mukaan erilaisten työmenetelmien ja työn toteutustapojen kautta oman työn tekeminen on monipuolistunut ja parhaimmillaan omassa työssä on enemmän aikaa ja väljyyttä huomioida eri tekijöitä, jotka vaikuttavat työn toteuttamiseen ja päätöksentekoon. Mentorointiohjelmaan osallistuminen tarjoaa myös ainutlaatuisen areenan oman tulevaisuuden pohtimiseen urasuunnittelun näkökulmasta. Aktorit kertoivat saaneensa lisää rohkeutta tehdä omaan uraan liittyviä ratkaisuja omien tavoitteiden selkiytyessä prosessin aikana. Eräs aktori kertoi mentorointiprojektiin osallistumisen tukeneen ja vahvistaneen myös kokopäiväiseksi yrittäjäksi ryhtymistä. Urasuunnittelu nähdään yleisesti yhtenä mentoroinnin keskeisimmistä tarkoituksista henkilökohtaisen kehittymisen ohessa (mm. Juusela 2006; Leskelä 2007; Ruohotie 2000).

Jotkut aktorit kerryttivät mentorointisuhteen aikana osaamistaan muun muassa laatuasioiden sekä myynnin ja markkinoinnin osalta. Mentorointikeskusteluista voidaan saada arvokasta apua myös yrityksen tuotekehitykseen ja oman osaamisen tuotteistamiseen ja käyttöön, mikä on yrityksen menestymisen kannalta elintärkeää. Eteläpelto ja Vähäsantanen (2006, 27–28) korostavatkin oman osaamisen tunnistamisen, näkyväksi tekemisen ja markkinoinnin taitojen merkitystä. Kilpailu

työmahdollisuuksista ja asiakkuuksista on erityisesti alkavan yrittäjän työssä jatkuvaa, sillä valmiita kontakti- ja asiakasverkostoja ei välttämättä ole vielä ehtinyt kehittyä.

Vaikka osa oli sitä mieltä, että osasi yrittäjyydestä paljon jo etukäteen, niin mentoroinnin kautta pystyi kuitenkin saamaan ainakin jotain uutta yritystoimintaansa yksittäisten ”ahaa-elämysten” muodossa:

”Yrittäjyyden osalta koin, että tiedän jo suhteellisen paljon ja olen kyvykäs itse/itsenäisesti niitä selvittämään niitä ilman projektiakin, vaikka projekti tietysti herätti erilaisia ahaa -elämyksiä esim., että tuonkin voisin tehdä.” (Aktori 2)

Itseluottamus

Moni aktori toi esille sen, miten mentorointiohjelmaan osallistuminen on tukenut itsetuntoa ja itseluottamusta:

”Sain varmuutta omaan tekemiseen. Ennen mentorointia hiukan askarrutti, että onko yrittämisessä jotain asioita, joista yksinkertaisesti en tiedä yhtään mitään, enkä ymmärrä niitä siis hoitaa. Mentoroinnissa käytiin läpi kattavasti kaikkia yrittäjyyden osa-alueita ja pelko siitä, että on jotain aukkoja omassa tietämyksessä, hälveni.” (Aktori 5)

Hyvä mentori voi toimintatavoillaan tukea itseluottamuksen kehittämisen prosessia ja lisätä aktorin itsenäisyyttä ja itseluottamusta (Lillia 2000, 29). Luottamuksellisessa mentorointisuhteessa on mahdollista käsitellä itsetuntoon liittyviä asioita ja oppia hyväksymään omat rajansa osaamisensa ja tietämyksensä suhteen. On helpottavaa todeta, ettei voi osata kaikkea eikä hallita suuria tietomääriä monelta eri asiantuntijuuden alalta jatkuvan muutoksen keskellä. Työnkuvaan ja omaan osaamiseen liittyvä epävarmuus on erityisesti yrittäjäuran alkuvaiheessa yleistä ja silloin voi olla hyvin hyödyllistä ja lohduttavaa ymmärtää toisen tukemana oma rajallisuutensa:

”usko omaan ammatilliseen osaamiseen on vahvistunut; tullut ymmärrystä myös sille, että jos kuntoutumista ei tapahdu, se ei ole omasta ammattiosaamisesta kiinni, vaan myös asiakkaasta, vammaan / sairauden laadusta ja muista tekijöistä” (Aktori 3)

Aktoreiden vastauksissa tuli esille myös ajatuksia siitä, ettei omaa ammattitaitoaan kannata väheksyä. Mentoroinnin kautta on yleisestikin mahdollista saada varmuutta omaan tekemiseen ja vahvistusta omille ajatuksille:

”Ennen mentorointia hiukan askarrutti, että onko yrittämisessä jotain asioita, joista yksinkertaisesti en tiedä yhtään mitään, enkä ymmärrä niitä siis hoitaa. Mentoroinnissa käytiin läpi kattavasti kaikkia yrittäjyyden osa-alueita ja pelko siitä, että on jotain aukkoja omassa tietämyksessä, hälväni.” (Aktori 5)

Kollegiaalisuus

Yrittäjän työ on usein hyvin itsenäistä, eikä lähipiirissä tai samalla paikkakunnalla ole välttämättä ketään, joka työskentelisi samalla toimialalla tai jakaisi samat kiinnostuksenkohteet. Mentorointiohjelmaan osallistuneet vastaajat kuitenkin kokivat, että mentoroinnin kautta oli mahdollista löytää kollega, joka ymmärtää oman työn arkea. Välttämättä kukaan muu kuin toinen samassa tilanteessa oleva yrittäjä ei voi ymmärtää yrittäjyyden luonnetta. Yksi aktoreista mainitsikin yksinäisyyden ja yksin tekemisen tunteen vähentyneen verkostoitumisen kautta. Mentoroinnissa omat, toisinaan suurelta tuntuvat ongelmat ikään kuin pienenevät yhteisen jakamisen kautta ja yrittäjät saavat voimavaroja niiden ratkomiseen. Luottamuksellisen mentorointisuhteen aikana tarjoutui myös mahdollisuus keskustella pitkän yrittäjäuran tehneen henkilön kanssa yrittäjyyden kytköksistä yksityiselämään:

”Mentorin kanssa kahdestaan keskustellessa pääsee helpommin keskustelemaan asioista, joista ei mielellään isomman ja vieraamman porukan kanssa keskustele. Nämä keskustelut olivat erityisen hyödyllisiä yrittäjyyden henkilökohtaiseen kokemukseen liittyen.” (Aktori 5)

Aktorit pitivät yrittäjien kollegiaalista verkostoitumista hyvin tärkeänä myös osaamisen kehittämisen ja ammatti-identiteetin kannalta. AcaFemica – projektiin liittyneen mentoroinnin aktorit kertoivat hyvin samanlaisista verkostoitumisen kokemuksista (Ylitalo 2000, 123). Eräs tutkimusaineistoni aktori toi esiin sen, miten hänen mentorointisuhteessaan käsiteltiin myös asioiden negatiivisia puolia. Tätä ei aktorin mukaan tule tehtyä yksinään, mutta hän ei myöskään nähnyt näiden

pohdintojen suoranaisia hyötyjä oman työnsä kannalta. Sen sijaan erityisen hyödyllisenä pidettiin saman alan yrittäjien tapaamista ja kokemusten jakamista heidän kanssaan:

”On ollut mukavaa tavata paljon muitakin toimintaterapeuttiyrittäjiä ja sitä kautta kuva omasta itsestä on vahvistunut. Kun teen yksin työtä täällä enkä tapaa ketään alan yrittäjiä, on vaara, että ”kangistun”. Siksi on ollut hyvin terveellistä nähdä muita ja vaihtaa ajatuksia kaikesta yrittäjyyden ja toimintaterapeuttiuden välillä”. (Aktori 1)

Palaute ja ohjaus

Tärkeänä teemana aktoreiden vastauksissa tuli esiin mentorointisuhteen aikana saatu palaute ja ohjaus. Aloittelevalle tai yrittäjäuransa alussa olevalle yrittäjälle kaikki palaute on arvokasta, sillä usein yrittäjillä ei ole mahdollisuuksia saada palautetta muulta kuin lähipiiriltään, joka voi olla liian läheinen taho antaakseen rakentavaa palautetta tai nähdäkseen asioiden laajempia suhteita sekä ymmärtääkseen liiketoiminnallisia näkökulmia. Moni aktori koki hyötyneensä siitä, miten hänen yrittäjämaailmaa nähnyt mentorinsa oli prosessin aikana tukenut erinäisissä haasteissa ja antanut palautetta erilaisiin ideoihin:

”Sparrapu keskustelujen muodossa oli arvokasta: sain vahvistusta hinnoitteluperiaatteille + vinkkejä markkinointiin.” (Aktori 4)

Mentoroinnin tarkoituksena onkin välittää mentorin osaamista, kokemuksia ja näkemyksiä aktorille tuen, ohjauksen ja palautteen kautta (mm. Juusela 2006). Mentori ei kuitenkaan anna valmiita vastauksia, vaan auttaa aktoria oivaltamaan asioita itse (Lillia 2000, 29). Mentorin palautetta jäätii myös selkeästi kaipaamaan silloin, kun sitä ei koettu saatavan:

”En kuitenkaan olisi vaihtanut tilannetta muuhun, vaikkakin mielessäni oli välillä, että olisinko saanut oikeita faktatietoja, joltain ”oikealta yrittäjämentorilta”. (Aktori 2)

Koulutukset

Kaikki aktorit eivät kokeneet kehittyneensä ammatillisesti itse mentorointisuhteen aikana, vaan yrittäjäosaamisen ja ammatti-identiteetin kerrottiin vahvistuneen ennemminkin mentorointiohjelman ohessa toteutettujen koulutuspäivien ohessa:

”Koulutuspäivät olivat todella hyviä ja antoivat paljon sekä tiedollisesti että sosiaalisesti ja ammatti-identiteetin/toisaalta yrittäjäidentiteetin kasvun kannalta. Yksittäiset mentorointitapaamiset, jotka olivat oman mentorini kanssa eivät niinkään olleen kovin hedelmällisiä.” (Aktori 1)

Yleisesti koulutuksia pidettiinkin hyvinä alkavan yrittäjän tietoisuina, joista sai paljon konkreettista tietoa sovellettavaksi omaan yritystoimintaan. Erityisesti kiitosta sai koulutusten kohdistettu luonne nimenomaan alkavan pienyrittäjän yrittäjyyteen, sillä muita yrittäjille suunnattuja koulutuksia pidettiin liian yleisluontoisina niiden heterogeenisen osallistujajoukon vuoksi. Yrittäjille tarjotuissa tuki- ja koulutusohjelmissa käsitelläänkin usein hyvin yleisellä tasolla yrityksen perustamiseen ja sen toimintoihin liittyviä asioita, jolloin osallistujien kokemukset koulutusten henkilökohtaisuudesta voivat olla edellä mainitun kaltaisia (Sullivan 2000, 172). Aktorit toivat esiin myös sen, miten koulutuksissa oppi paljon sellaista tietoa, mitä ei olisi itse osannut tai ehtinyt etsiä. Yhteisissä koulutustilaisuuksissa tapasi myös muita oman virallisen mentorointisuhteen ulkopuolisia yrittäjiä ja pääsi jakamaan kokemuksia heidän kanssaan.

Kaikille aktoreille koulutustilaisuudet eivät kuitenkaan antaneet niin paljoa, kuin mitä etukäteen ehkä oli odotettu:

”Ohjelman koulutukset ovat olleet tasoltaan aika vaihtelevia ja oikeastaan ainoastaan yksi koulutus oli minun kannaltani erittäin hyödyllinen.” (Aktori 6)

Työtyytyväisyys

Vastaajien mukaan mentoroinnin kautta on mahdollista ymmärtää omaa työtään paremmin, mikä edesauttaa yksilöä kokemaan tyytyväisyyttä työstään. Lillian (2000, 13) mukaan mentorointiprosessissa yksilöllä on tilaisuus pysähtyä miettimään elämäänsä kokonaisuutena ja suunnitella, millaisena oma tulevaisuus tulee näyttäytymään pidemmällä aikavälillä. Yrittäjyyteen usein liittyvä työnkuvan epäselvyys, tiukka työtahti ja ylityöt eivät ole pitkään jatkuvina yksilön työssäjaksamisen kannalta hyväksi. Mentoroinnin kautta yksilö voi kuitenkin oppia tarkastelemaan ja tiedostamaan omassa elämässä tärkeinä pitämiään asioita sekä pitämään työminän lisäksi huolta itsestään kokonaisuutena (Lillia 2000, 13).

6.2.2 Mentoreiden kokemukset

Kaikkien kirjoitelmapyyntöön vastanneiden mentoreiden mentorointiohjelmaa ja siihen osallistumista koskeneet ajatukset olivat pääosin varsin positiivissävytteisiä. Mentoroinnista koettiin hyvin mielekkääksi ja antoisaksi prosessiksi myös mentoreiden näkökulmasta. Eräs mentori toi esiin sen, miten hienoa oli päästä jakamaan prosessi, jossa aktori kasvoi ihmisenä, ammattilaisena ja yrittäjänä. Moni kertoi saaneensa mentorointiohjelmasta paljon hyötyä myös omaan yrittäjyyteen, vaikka olikin mentorointisuhteessa mukana ensisijaisesti aktoria varten. Mentoreiden kokemukset ovat hyvin samankaltaisia luvussa 2.6 kokoamiini muissa tutkimuksissa esiin tulleisiin mentoroinnin hyötyihin verrattaessa.

Uudet näkemykset

Mentorointiohjelmaan osallistuneet mentorit kokivat, että mentoroinnin tärkeä hyöty oli uuden oppiminen ja uudet näkemykset, joiden pohjalle mentoroinnin

voidaan katsoa perustuvan. Prosessin aikana pyritään ymmärtämään omaa ajattelua ja oppimista sekä pyritään tekemään näkyväksi nämä oppimisprosessit. Tällöin myös mentori joutuu refleктоimaan omia ajatuksiaan. Ajatuksia ja oppimista ohjaillaan ja säädellään tarkoitusten mukaan sekä opitaan puolin ja toisin uusia näkökulmia ja tarkastelutapoja:

"-- tuli mietittyä samoja asioita kuin niin moneen kertaan ennenkin, mutta nyt tuoreen keskustelukumppanin kanssa, mikä pani miettimään vähän eri kantilta." (Mentori 4)

Mentorit kokivat, että samalla kun keskusteli aktorin kanssa hänen yritykseensä liittyvistä asioista, tarjoutui mahdollisuus ottaa etäisyyttä omaan työhön. Tällaiset tilanteet toivat tervettä perspektiiviä omiin arkisiin kuvioihin ja asettivat oman yrityksen asiat uudenvälisiin mittasuhteisiin. Myös pitkän linjan yrittäjät voivat mentorointiin osallistuessaan saada tuoreita näkemyksiä omaan yritystoimintaansa:

"Pölyä lensi jonkin verran ja opin uusia asioita mm. viestintätekniikasta ja nuoremman sukupolven ajattelu-/elämäntavasta." (Mentori 4)

Oman työn kehittäminen

Myös pidempään yritysmaailmassa toimineiden yrittäjien on hyödyllistä kehittää jatkuvasti omaa työtään, jotta pysytään kehityksessä mukana ja pystytään turvaamaan oma elinkeino myös tulevaisuudessa. Mentorointiohjelmaan osallistumisen kautta monelle mentorillekin tarjoutui tilaisuus työstää konkreettisia asioita oman yrityksensä suhteen sekä prosessoida ja reflektoida myös omaa tilannettaan:

"-- ohjasin aktoria mm. näissä pulmissa hyvin taitavasti, mutta samalla prosessoin omaa tapaani lähestyä työtäni. Ja sain itseltäni melko tiukkaakin palautetta." (Mentori 1)

"Aktorin kanssa keskustelut pistivät miettimään myös omia toimintatapoja ja ottamaan asioista selvää." (Mentori 2)

Mentorointiin osallistuminen sai myös ottamaan asioista selvää ja oppimaan sitä kautta lisää yritystoiminnasta. Yrittäjän pitää useimmiten yksin vastata eri asioista ja

hallita laajoja kokonaisuuksia, sillä asiantuntijoiltakaan ei erään mentorin mukaan saa aina oikeita vastauksia. Mentorointiohjelman ohessa toteutetut koulutuspäivät toimivat myös mentoreille hyvinä hetkinä mieltä kulloinkin käsiteltävänä olevan aiheen mukaisia asioita omassa yrityksessä, sillä omassa arjessa vastaavia pysähtymisen paikkoja ei välttämättä ole. Osa projektiin kuuluvista koulutuksista oli mentoreiden mukaan suoraan hyödyllisiä omaan yrittäjyyteenkin ja ilmaiseen koulutukseen sekä verkostoitumismahdollisuuksiin suhtauduttiin hyvin vastaanottavaisesti. Mentorointia pidettiin yleisesti tehokkaana ja kevyenä tapana edistää oman alan osaamista:

*”Aina ei tosiaankaan tarvitse puskea otsa kurtussa töitä vaan asioita voi edistää näinkin.”
(Mentori 1)*

Oman työn arvostus ja ammatti-identiteetti

Mentoroinnissa myös mentorille on mahdollista parantaa oman työn arvostusta ja omaa yrittäjän ammatti-identiteettiä, mikä on myös yrittäjäuran myöhemmässä vaiheessa tärkeää. Eräälle mentorille projektiin osallistuminen tarjosikin merkityksellisen kokemuksen siitä, miten tärkeää ja arvokasta oma työ on myös pitkällä tähtäimellä. Mentoroinnin avulla on mahdollista nähdä se valtava työmäärä, jonka on yrityksensä eteen tehnyt. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan hyvin positiivisesti ja eteenpäinvievästi omaan ammatillisen osaamisen tunteeseen. Mentorointi toimi myös mentoreiden kohdalla eräänlaisena uskon vahvistuksena oman ammattitaidon suhteen:

*”Huomasin tietäväni yrittämisestä/kääntäjäyydestä ainakin niin paljon kuin olin arvellutkin--.”
(Mentori 4)*

Moni kertoi yleisluontoisesti mentoroinnin vahvistaneen omaa yrittäjä-/ammatti-identiteettiä. Yksi mentoreista tarkensi tätä niin, että nyt oli helpompaa yhdistää kaikki ne roolit (toimintaterapeutti, johtaja, yrittäjä), joita omaan työnkuvaan sisältyy ja toimia kaikkien niihin kohdistuvien odotusten välillä. Samainen mentori kertoi

myös yksityiselämän roolien (äiti, vaimo, harrastaja) mahtuvan nyt mentorointikokemuksen jälkeen paremmin viikkoaikatauluun. Mentoroinnin hyödyt voivat siis parhaimmillaan ulottua myös yksityiselämän puolelle.

Kollegiaalisuus

Myös mentoreiden vastauksissa yhtenä merkittävänä mentorointiohjelmaan osallistumisen etuna pidettiin yhteistyöverkoston laajenemista ja arvokkaita kontakteja muihin yrittäjiin. Yrittäjyyden monialaisen luonteen pohtiminen jonkun toisen kanssa koettiin rikastuttavaksi ja yhteistyötä pidettiin varsin antoisana. Eräs toimintaterapeuttimentoreista näki tärkeäksi sen, että mentoroinnissa pääsi pureutumaan kollegoiden kanssa niihin erityiskysymyksiin, joita terveydenhuollon osana toimiminen tuo yrittäjyyteen. Kaikin puolin ajatustenvaihto muiden yrittäjien kanssa koettiin merkityksellisenä yksintyöskentelevälle:

”Vertaistuen (olimme kollegoita) koin monella lailla tärkeäksi henkireiäksi ja voimavaraksi.” (Mentori 1)

”Ajatusten vaihto muiden kanssa oli hyödyllistä, kun työskentelen yksin. -- Kiva tietää, että muutkin painivat samojen asioiden parissa.” (Mentori 2)

”Rikastuttavaa on aina pohtia yrittäjyyttä jonkun toisen kanssa. Lisäksi lasten kanssa töitä tekeväille on nautinnollista tehdä hiukan erityyppistä työtä ja aikuisseurassa.” (Mentori 3)

Mentoroinnin kautta saatiin avaimia kollegiaaliseen yhteistyöhön myös mentorointisuhteen päättymisen jälkeen. Mentoroinnin kautta on myös mahdollista luoda pidempiaikainen kollegiaalinen- tai jopa ystävyysuhde, joka ei perustu ohjaustarkoitukseen:

”Selvästi olemme jo jonkin aikaa mentoriparini kanssa miettineet sitä, mitä tapahtuu meidän yhteistyösuhteellemme, kun projekti syksyllä tulee päättymään. Sen verran tärkeä ja antoisa suhde meille on muodostunut, että molemmat haluamme jollain tavalla jatkaa yhteisiä tapaamisia.” (Mentori 3)

”Mentoroinnin kautta löysin myös pätevän yhteistyökumppanin, jollaista olin hakenut jo jonkin aikaa.” (Mentori 4)

Työssäjaksaminen

Viides teema, joka mentoreiden vastauksista tuli esille, on työssäjaksaminen ja sen kehittäminen mentoroinnin avulla. Mentorit kuvasivat yrittäjyyttä yksinäiseksi, vastuulliseksi, sitovaksi ja taloudellisesti raskaaksi. Vertaistuen ja asioiden jakamisen kautta omaa työkuormaa oli kuitenkin mahdollista keventää ja kokea voimaantuvansa, kuten eräs mentori kuvasi kokemustaan. Kollegoiden löytämisen ja heihin tutustumisen kautta saatiin uusia voimavaroja, joista voidaan hyötyä myös tulevaisuudessa, mikäli yhteyksistä pidetään kiinni. Mentoroinnin koettiin mahdollistavan oman vaatimustason laskemisen hieman alemmaksi ja sen ymmärtämisen, että vähemmälläkin työnteolla voi tehdä hyvää tulosta.

6.3 Onnistuneen yrittäjämentoroinnin toteutumisen ehtoja

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin mentorointiohjelmaan osallistuneiden aktoreiden ja mentoreiden kokemuksia siitä näkökulmasta, mitkä asiat koetaan yrittäjämentoroinnin onnistumisen ehtoina. Rajaan käsittelyni koskemaan mentorointiparien tapaamisia ja heidän keskinäisen vuorovaikutussuhteensa onnistumisen ehtoja, sillä ne vaikuttavat suoraan myös mentoroinnin tuloksellisuuteen ja mentorointikokemusten laatuun.

Mentorointiin osallistuneet yrittäjät toivat vastauksissaan esiin myös erilaisia etuja, joita ei voida pitää varsinaisina onnistuneen mentoroinnin toteutumisen ehtoina, vaan ennemminkin mentoroinnin antia parantavina tekijöinä. Yhtenä tällaisena tekijänä pidettiin mentorointisuhteen osapuolien työskentelyä samalla toimialalla erityisesti siinä tapauksessa, jos oma ala oli harvinaisempi koko maan mittakaavassa ja kollegoita on muutoinkin vähän. Myös yrittäjyystaustan samankaltaisuus ja samankaltaiset kokemukset yrittäjyysuralla koettiin hyödyllisiksi mentorointisuhteen antia parantaviksi tekijöiksi. Yksi aktoreista esimerkiksi kertoi vastauksessaan, miten

olisi toivonut saavansa mentorilta vinkkejä uuden työntekijän palkkaukseen liittyvissä asioissa. Mentori oli kuitenkin pitkän linjan yksinyrittäjä, joten hän ei pystynyt samalla tavalla jakamaan tietojaan ja kokemuksiaan tämän aiheen osalta kuin monen työntekijän yritystä pyörittävä mentori.

Mentorointikokemusten onnistuneisuutta koettiin voitavan syventää myös mentorointiohjelmaan liittyvien koulutusten kautta. Koulutusten tulisi vastaajien mukaan olla mielekkäitä ja niissä käsiteltävien aiheiden helposti sovellettavissa olevia erilaisiin yrittäjätilanteisiin. Myös kouluttajien asiantuntijuuden tason koettiin vaikuttavan olennaisesti saataviin kokemuksiin:

*”Näiden [koulutusten] osalta ohjelmaa voisi kehittää jonkin verran ja miettiä jo valmiiksi millaisia koulutuksia ohjelman aikana tarvitaan ja löytää niihin hyvätasoiset kouluttajat.”
(Aktori 6)*

Mentorointiohjelman ammatilliseen kehittymiseen liittyvien hyötyjen tavoittaminen ei ole itsestäänselvyys, vaan näiden mahdollisuuksien taustalla on erilaisia ehtoja. Ehtojen tulisi täyttyä mahdollisimman pitkälle, jotta mentoroinnista voitaisiin saada kaikki hyöty irti. Ehdot ovat siis ikään kuin edellytyksiä sille, että mentorointi onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla ja molemmat osapuolet kokevat mentorointiohjelmaan osallistumisen merkitykselliseksi. Kirjoitelmissa tuli esille hyvin monenlaisia asioita, joiden huomioimista pidettiin tärkeänä mentoroinnin menestyksekkään toteuttamisen kannalta. Esittelen seuraavaksi nämä aineistossa esiin tulleet ehdot teema-alueittain.

Suunnittelu ja tavoitteet

Mentorointiprosessin onnistumisen lähtökohtana vastaajat pitivät huolellista prosessin suunnittelua ja tavoitteiden asettelua, jotta kokemus olisi molemmille antoisa ja se saataisiin vietyä loppuun asti. Mentorointiparin olisi hyvä tehdä selkeä ja yhteisiin päätöksiin perustuva toimintasuunnitelma ja ohjaussopimus, joihin molemmat haluavat sitoutua. Suunnittelussa voidaan sopia jo alustavasti muun

muassa tapaamisten teemoista ja ajankohdista, joita tarvittaessa voidaan tarkastaa mentoroinnin edetessä pidemmälle.

Mentorointisopimuksen tavoitteena on Lillian (2000, 37) mukaan:

- selkiinnyttää kummankin osapuolen roolit
- tehdä selväksi kummankin odotukset
- kirjata suhteelle sovitut tavoitteet
- sopia prosessin kestosta
- sopia tapaamisten tiheys ja kesto
- laatia suunnitelma arvioinnista ja seurannasta
- sopia pelisäännöistä

Myös Akavan Erityisalojen mentorointiohjelmassa osallistajat tekivät mentorointisopimuksen ensimmäisellä tapaamiskerralla yhteisten tavoitteiden määrittämiseksi. Osa pareista noudatti sitä varsin tarkasti ja joillakin se toimi lähinnä viitteellisenä muistilistana. Joidenkin kohdalla mentorointi eteni toisin kuin alun perin oli suunniteltu. Vaikka mentorointiin hakeuduttaessa tavoitteet vaikuttivat monen kohdalla hyvin selkeiltä, ne saattoivat kuitenkin muuttua ja täsmentyä matkan varrella. Vastaaajien mukaan on hyvä säilyttää tietty liikkumavara suunnitelmien suhteen, jotta mentoroinnin myötä esiin nousevat ajankohtaiset asiat voidaan haluttaessa ottaa käsittelyyn. Projektin aikana osallistujia kannustettiin itseohjautuvuuteen, eikä heidän edellytetty pysyttävänsä mentorointikoulutuksessa läpikäydyissä säännöissä. Näin toimimalla haluttiin havainnoida sitä, miten mentorointi luontevimmin tapahtuu nimenomaan Akavan Erityisalojen ammatinharjoittaja- ja yrittäjäjäsenillä. (M. Isotalo, puhelimitse saatu tieto, 22.9.2010). Riittävällä joustavuudella säilytetään myös Lillian (2000, 15; 19) mukaan mentoroinnin tilanneherkkyys ja mukautumismahdollisuudet.

Tapaamiset ja sitoutuminen

Mentoroinnin aikana vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että tapaamiset olivat säännöllisiä, jotta prosessi pysyy ikään kuin koko ajan käynnissä ja ajatustyötä tapahtuu tapaamisten välilläkin. Mikäli edellisestä tapaamisesta on kulunut jo pidempi aika, voi tehty työ valua osittain tai jopa kokonaan hukkaan. Mentorointiparit voivat työskennellä ja asua eri paikkakunnilla, joten myös fyysinen etäisyys saattaa tuottaa ongelmia tapaamisaikataulujen yhteensovittamiseen.

On kuitenkin merkityksellistä, että molemmat osapuolet pitävät huolta tapaamisten toteutumisesta kaikista häiriötekijöistä ja ajanpuutteesta huolimatta sekä ylipäättään varaavat riittävästi aikaa mentorointiohjelmaan osallistumiseen. Vastaajien mielestä molempien tulee kantaa vastuuta prosessin läpiviemisestä, jotta se ei kaadu liiaksi jommankumman harteille. Kummankin osapuolen on tiedettävä, mistä on kyse, jotta odotukset olisivat mahdollisimman realistisia ja toteutettavissa olevia. Aito sitoutuneisuus vaatii sitä, että molemmat ovat valmiita käyttämään aikaansa ja jakamaan osaamistaan, jotta kumpikin osapuoli hyötyy mentorointisuhteesta ja kehittyy prosessin myötä (Lillia 2000, 19). Sitoutumattomuutta voidaan pitää mentorointisuhteen kannalta pahimpana mahdollisena uhkana, sillä se on merkki väliinpitämättömyydestä (Riikonen 2004, 125).

Jo mentorointiprosessiin lähtemistä harkittaessa on tarkoin mietittävä, mitkä ovat omat resurssit ja sopiiko oma sen hetkinen elämäntilanne mentorointiin. Moni mentorointisuhde onkin kaatunut riittämättömään aikaan ja pitkiin välimatkoihin (Lillia 2000, 34; 38–39). Ajanpuute on kuitenkin pitkälti kiinni siitä, miten tärkeäksi yksilö näkee mentorointiohjelmaan osallistumisen, sillä tärkeinä ja hyödyllisinä pitämillemme asioille löytyy usein helpommin tilaa aikatauluista. Mentorointisuhteen alusta lähtien tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että käsiteltävät aiheet ovat innostavia ja haasteet on asetettu riittävän korkealle tasolle, sillä sitä kautta vältytään monilta mentoroinnin onnistumista uhkaavilta tekijöiltä. (Mt., 38–39.)

Mentorointisuhde

Mentoroinnin hyötyjen mahdollisimman kattavan toteutumisen taustalla on luottamuksellinen mentorointisuhde. Vastaajat pitävät tärkeänä, että pystytään luomaan ja ylläpitämään molempia osapuolia kunnioittava ja kuunteleva suhde, jossa voidaan keskustella vapaamuotoisesti tasavertaisina kumppaneina hyvin henkilökohtaisistakin asioista. Toiseen tutustuminen ja luottamuksen syntyminen oman yrityksen ulkopuolisen henkilön kanssa vaatii kuitenkin oman aikansa verrattuna yrityksen sisäiseen mentorointiin (Riikonen 2004, 122). Mentorointisuhteeseen panostaminen kannattaa, sillä osallistuva ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä sen ylläpitäminen läpi prosessin ovat onnistuneen mentoroinnin kulmakiviä (Lillia 2000, 15; 19).

Henkilökohtaista tukemista ja kritiikittömyyttä sekä arvostelun välttämistä pidettiin vastaajien kirjoituksissa mentorointisuhteen tärkeinä ulottuvuuksina. Luottamuksellisuus mentorointisuhteen aikana tuli esiin myös siten, että yksi aktori kertoi, että ei voinut lainkaan luottaa mentorinsa sanomisiin. Mentorin pätevyys tulisikin olla asia, johon kiinnitetään erityistä huomiota osallistujia valittaessa, jotta välttyttäisiin vastaavan kaltaisilta turhauttavilta tilanteilta:

”En pystynyt luottamaan mentorini mielipiteeseen tai asioihin, joita hän kertoi, sillä tarkistettuani monta asiaa ne eivät pitäneetkään paikkaansa. Kysymys heräsi: kuka on vastuussa, jos mentorini höpöttää ihan puutaheinää ja uskon sen tarkistamatta. Onneksi olin itse sen verran epäluottavainen, että tarkistin asiat.” (Aktori 1)

On myös tärkeää, että mentorointisuhteessa sallitaan kyseenalaistamisia ja kannustetaan uusien näkökulmien hakemiseen. Mentorointiohjelmaan osallistuneet korostavatkin omien toimintatapojen ja – ympäristön pelotonta tarkastelua sekä puolin ja toisin toteutuvaa avoimuutta:

”Onnistunutta [mentorointi omalla kohdalla]. Siihen vaikuttivat heti alussa selkeästi sovitut pelisäännöt avoimesta viestinnästä ja molempien osapuolien halu toimia avoimesti.” (Mentori 4)

Tärkeänä asiana mentorointisuhteen kannalta vastaajat pitivät kaiken kaikkiaan henkilökemioiden sopivuutta sekä keskustelun sujuvuutta. Riikonen (2004, 123) toteaa naisyrittäjyysmentorointia koskevassa tutkimuksessaan, että henkilökemioiden yhteensopivuutta ei pidetty hänen tutkimuksessaan kohderyhmäläisten keskuudessa niin olennaisena kuin muut mentoroinnin onnistumisen edellytyksistä tehdyt tutkimukset osoittavat. Hän mainitsee tämän syyksi sen, että yrityksen näkökulmasta mentorointi voi olla hyödyllistä myös ilman mentorointiparien täydellistä yhteensopivuutta. Riikonen (mt.) korostaa myös mentoroinnin onnistumisen ja tuloksellisuuden olevan henkilökemioita enemmän yksilöstä itsestään kiinni: ”Jokainen voi omalla suhtautumisellaan vaikuttaa suhteeseen ja oikea asenne vähentää henkilökemian korostumista.”

Tämän tutkimuksen kohderyhmäläisten mukaan merkityksellistä on myös ohjauksen sopivuus ja se, että mentori ei anna valmiita ratkaisuja vaan hyvien kysymysten kautta onnistuu ohjaamaan aktorin ajattelua niiden äärelle. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että mentorointisuhteen alkuperäiset roolit pysyvät alusta loppuun saakka eikä aktorista tule ajan myötä mentori tai toisin päin, kuten eräs aktori koki tapahtuneen:

”Välillä tuntui siltä, että oma aktorin roolini oli muuttunut mentoriksi.” (Aktori 1)

7. POHDINTA

7.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia niitä tavoitteita, joita yrittäjät asettavat mentoroinnille sekä mentoroinnin kautta avautuvia mahdollisuuksia yrittäjän ammatilliselle kehitymiselle ja kasvulle. Lisäksi tavoitteena oli selvittää millaisia ehtoja onnistuneen mentoroinnin toteutumisella on, sillä hyödyt eivät toteudu itsestään mentorointiprosessin aikana, vaan niiden toteutumiseksi vaaditaan paljon muutakin. Näiden kysymysten ratkaisemisen tavoitteena on laajentaa ymmärrystä yrittäjämentoroinnista ja mentorointiprojektiin osallistumisesta yrittäjän arjessa. Näkökulmani tähän tutkimukseen oli yksilöllinen ammatilliseen kehittymiseen ja kasvuun liittyvien kysymysten yksilöllisen luonteen vuoksi.

Tutkimukseni antaa viitteitä siitä, että mentoroinnille asetettavat tavoitteet, mentoroinnin kautta saavutettavat ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemukset sekä mentoroinnin onnistumisen ehdot yrittäjämentoroinnissa ovat hyvin pitkälle samanlaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu perinteisen mentoroinnin osalta (mm. Lillia 2000; Leskelä 2005; Leskelä 2007). Lisäksi tutkimustulokseni puoltavat aiempaa käsitystä siitä, että myös yrittäjän liiketoiminta voi kehittyä merkittävästi mentorointiohjelmiin osallistumisen myötä muun muassa kasvaneen yritystoimintaan liittyvän tietoisuuden kautta. Yrittäjän työn tyypilliset piirteet ja muodot asettavat kuitenkin mentoroinnin toteuttamiselle monia haasteita, jotka voivat hankaloittaa mentoroinnin toteuttamista. Toisaalta yrittäjyyden vapaus voi myös mahdollistaa esimerkiksi joustavamman mentorointitapaamisten järjestämisen, joten sillä on myös etunsa. Tähän mentorointiohjelmaan osallistuneet yrittäjät hyödynsivät mentorointiparejaan ja –ryhmiään myös puheluiden ja sähköpostiviestien kautta tapahtuneessa viestinnässä, joka mahdollistaa asioiden käsittelemisen silloin, kun ne ovat ajankohtaisia ja kysymyksiä herättäviä (M. Isotalo, puhelimitse saatu tieto, 22.9.2010).

Mentorointiprojektin osallistajat kirjoittivat kirjoitelmapyyntövastauksissaan omista tavoitteistaan ja kokemuksistaan vuoden 2009 alkupuolelta vuoden 2010 kesään ajoittuneista mentorointiprosesseista. Aktoreiden ja mentoreiden kirjoitelmia on tutkimuksessa verrattu toisiinsa, jotta osallistujien roolien lähtökohtaisia eroja pystytään tutkimaan. Tuloksista on rakennettu teemoja, joiden otsikot kuvaavat niiden alle luokiteltujen kokemusten keskeisimpiä sisältöjä. Aktoreiden ja mentoreiden asettamat tavoitteet erosivat toisistaan selkeästi rooleittain. Aktoreiden ammatillisen kehittymisen ja kasvun tavoitteiden teemat olivat yrittäjyyteen ja ammatti-identiteettiin, työnkuvaan, oman työn kehittämiseen, ajankäyttöön, työssäjaksamiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä. Mentoreiden tavoitteissa korostui halu omien tietojen jakamiseen, uuden oppimiseen ja oman alan kehittämiseen.

Aktoreiden ja mentoreiden ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemusten teemat olivat osittain samankaltaisia. Oman työn kehittäminen ja kollegiaalisuus olivat molemmille rooleille sisällöltään yhteisiä teemoja. Muita aktoreiden kokemusten teemoja olivat yrittäjyys ja ammatti-identiteetti, itseluottamus, palaute ja ohjaus, koulutukset sekä työtyytyväisyys. Mentoreiden kokemuksia puolestaan kuvasivat teemat uusista näkemyksistä, oman työn arvostuksesta ja ammatti-identiteetistä sekä työssäjaksamisesta. Näidenkin aktoreiden tai mentoreiden teemoiksi eriteltyjen otsakkeiden voidaan nähdä olevan osin päällekkäisiä.

Onnistuneen yrittäjämentoroinnin toteutumisen ehtoja on analysoitu tässä tutkimuksessa yleisestä mentorointiprojektiin osallistujan roolista käsin, eikä tuloksia ole eritelty tässä yhteydessä roolien mukaan. Ehtojen on tulkittu olevan molemmille rooleille yhteisiä ja mentorointiin yleisemmin liittyviä. Nämä onnistuneen yrittäjämentoroinnin toteutumisen ehdot ovat teemoiteltu seuraaviksi kokonaisuuksiksi: suunnittelu ja tavoitteet, tapaamiset ja sitoutuminen sekä mentorointisuhde.

Tämän tutkimuksen aineistoissa ei eritellä tarkemmin sitä, mikä osuus mentorointiparien ja –ryhmien kokoontumisen ulkopuolella tapahtuneella ryhmämentoroinnilla oli kokemusten kertymisen kannalta. Ryhmien toimintaa ei

erityisemmin ohjattu tai valvottu, vaan se toteutettiin osallistujien omien tarpeiden mukaan ja heidän itsensä eteenpäin viemänä. Joissakin ryhmissä tapaamiset olivat säännöllisempiä ja ryhmämentoroinnin osuus kaiken kaikkiaan koko mentorointiohjelmaan osallistumisen kannalta merkittävämpi kuin niissä ryhmissä, joiden toiminta jäi vähäisemmäksi. M. Isotalon (puhelimitse saatu tieto, 22.9.2010) mukaan ryhmämentoroinnin arvo oli mentorointiin osallistuneiden aktoreiden ja mentoreiden näkemysten mukaan ollut suuri erityisesti silloin, jos ryhmä oli koottu saman alan yrittäjistä. Tällöin kokemusten vertailtavuus ja samankaltaiset tilanteet yrittäjien arjessa rikastuttavat oletettavasti mentoroinnin antia.

Kokonaisuudessaan Akavan Erityisalojen organisoimaan mentorointiohjelmaan oltiin pääosin tyytyväisiä, joskin kokemukset osallistumisesta olivat hyvin erilaisia. Mentorointiprosessit ovat hyvin yksilöllisiä ja henkilökohtaisia, kuten myös osallistumiselle asetetut odotukset ja tavoitteet. Mentorointiohjelmaan vaikuttavat hyvin monet eri tekijät, joihin yksilö itse ei aina voi tai osaa vaikuttaa. Mentorointiprosessin onnistuminen tai epäonnistuminen voidaan tulkita monen tekijän summana, jolloin yksittäisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneen tekijän osuutta voi olla hankala erottaa. Henkilökemiat, elämäntilanteet, aikataulujen yhteensopivuus ja koulutusten ajankohtaisuus omaan yrittäjätoimintaan nähden ovat vain esimerkkejä siitä, miten moni eri tekijä voi olla vaikuttamassa kokemusten laatuun. Joka tapauksessa näyttäisi siltä, että mentorointi toimii hyvin myös muun muassa aloittelevan yrittäjän kysymyksiin vastaamisessa, ammatti-identiteetin vahvistamisessa sekä yksilöllisen oppimisprosessin tukemisessa. Vaikka mentorointikokemukset eivät ensisijaisesti vaikuttaisikaan positiivisilta tai antoisilta, voivat ne kuitenkin olla merkittäviä oman yrittäjyyden ja suunnan viitoittajia. Ihminen oppii paljon itsestään myös negatiivisten kokemusten myötä, joten ne tulisi tulkita yhtäläillä merkittäviksi oppimiskokemuksiksi ja kehittymisen mahdollistajiksi kuin positiivissävytteiset kokemukset.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullinen tutkimus pitää sisällään hyvin monenlaisia tutkimusperinteitä ja – menetelmiä, jolloin myös sen luotettavuuden arviointiin on olemassa erilaisia näkökulmia (Tynjälä 1991; Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Perinteisten luotettavuuteen liitettävien käsitteiden, kuten validiteetin ja reliabiliteetin soveltuvuudesta kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan olla montaa mieltä. *Validiteetilla* viitataan tutkimuksessa käytettyjen teorioiden, käsitteiden ja menetelmien keskinäisten suhteiden loogisuuteen sekä tutkimuksen tulosten, niiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten ja tutkimusaineiston välisen suhteen pätevyyteen. *Reliabiliteetti* puolestaan tarkoittaa sitä, että kootusta aineistosta pitäisi saada samantapainen tulos, jos sama tutkimus uusittaisiin tai sen toteuttaisi joku toinen tutkija. Näitä käsitteitä on kritisoitu objektivistisesta oletuksesta, jonka mukaan on olemassa vain yksi totuus. Laadullisen tutkimuksen perusolettamuksena ovat kuitenkin useat erilaiset totuudet, joihin tutkimus tuottaa tietyn näkökulman, eikä suinkaan objektiivista totuutta. (Tynjälä 1991; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Perinteisten kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskäsitteiden rinnalle on tuotu käsitys siitä, että tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin painotetaan validiteetin ja reliabiliteetin sijaan tutkimuksen koherenssia eli *sisäistä johdonmukaisuutta* (Tuomi & Sarajärvi 2003, 138). Läpi tutkimusprosessin tutkija tekee valintoja eri vaihtoehtojen välillä ja näiden päätösten pitää olla harkittuja eikä suinkaan sattumanvaraisia. Näin ollen on merkityksellistä reflektoida omia ajatuksia, jotta toiminnan kriittinen analysointi mahdollistuisi. (Eskola 2003; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Pro gradu -tutkimuksessani tavoittelen tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja uskottavuutta siten, että pyrin kuvaamaan tutkimusprosessin eri vaiheet tarkasti ja perustelen valintani mahdollisimman huolellisesti. Luotettavuuden arviointiin liittyvät pohdinnat olen tutkimuksessani sijoittanut niitä koskeviin asiayhteyksiin, jotta lukija pystyisi arvioimaan tekemiäni ratkaisuja ja niiden luotettavuutta jo heti kyseessä olevan luvun kohdalla.

Kieli ja sen merkitykset ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa (Tynjälä 1991, 395–396), joten myös minun tutkijana on pitänyt määrittää oma suhtautumistapani kielellisiin ilmauksiin ja merkityksiin. Tutkimusprosessissa olen suhtautunut kieleen todellisuuden heijastajana realistisen kielikäsitteen mukaisesti (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Näin ollen kirjoitelmavastauksia lukiessani ja analysointia tehdessäni ajatukseni oli että se, mitä tutkittavat kertovat jostakin, vastaa näiden asioiden todellista ilmenemistä. Kirjoitelmavastauksien heikkoutena haastatteluihin verrattaessa on se, että tutkija ei pääse jälkikäteen tarkentamaan vastauksia analyysiä tehdessään, jolloin on parempi jättää tulkitsematta ne osat aineistoista, jotka ovat tulkittavissa useammalla, toisistaan olennaisesti eroavalla tavalla.

Oma asemani mentorointiohjelman ulkopuolisena tutkijana on tutkimuksen luotettavuuden kannalta sekä edullinen että epäedullinen. Osallistujilta saamiani kirjoitelmavastauksia voidaan pitää melko totuudenmukaisina, sillä osallistujilla on ollut mahdollisuus kirjoittaa omista tavoitteistaan ja kokemuksistaan puolueettomalle tutkijalle, jonka käsitykset kyseisistä osallistujista pohjautuvat ainoastaan näihin vastauksiin. Mentorointiin osallistuneilla yrittäjillä on ollut tilaisuus tuottaa nämä itsenäiset tekstit siten, että kukaan muu kuin tutkija itse ei pysty identifioimaan kirjoittajia tutkimusraporttiin poimittujen kirjoitelmalainauksen perusteella. Toisaalta ulkopuolisen tutkijan roolista katsottuna nämä tutkimukseni perustana olevat käsitykset mentorointiohjelmasta pohjautuvat täysin muiden ihmisten sanomisiin tai osallistujien kirjoituksiin, jolloin on ensiarvoisen tärkeää tarkistuttaa muodostuneiden käsitysten totuudenmukaisuus mentorointiohjelmaa lähemmin tarkastelleelta henkilöltä. Mentorointiprojektin vetäjä Merja Isotalo on tarkastanut tutkimusraporttini sisällöt mentoroinnin toteutuksen osalta niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin todellisuutta.

7.3 Lopuksi

Yrittäjämentoroinnista on tehty Suomessa vasta vähän akateemista tutkimusta. Yrittäjämentorointiin liittyviä oppaita ja yrittäjämentoroinnin periaatteita on esitelty kokemusperustaisesti monessakin eri yhteydessä, mutta varsinaista tieteellistä tutkimusta aihealueesta on tehty vasta vähän. Tästä nousi tarve tutkia aihetta tarkemmin tämän pro gradu -tutkielman myötä. Yrittäjämentoroinnin mahdollisuuksien kartoittaminen ammatillisen kehittymisen ja kasvun sekä ammatti-identiteetin näkökulmasta on merkityksellistä, sillä mentorointiprosessit kietoutuvat usein vahvasti näiden teemojen ympärille.

Tämän tutkimuksen aineiston pienuuden vuoksi saatuja vastauksia ei pidä yleistää kaikkien Akavan Erityisalojen mentorointiohjelmaan osallistuneiden näkökulmiksi, vaan tämän tyyppinen tarkastelu edellyttäisi laajempaa aineistoa. Tuloksia tarkasteltaessa on muistettava, että myös jokainen vuorovaikutussuhde on erilainen ja näin ovat myös yksilön kokemukset. Tutkimustulokset olisivat kuitenkin voineet olla monipuolisempia, mikäli kohderyhmäläisistä suurempi joukko olisi osallistunut aineistonkeruuseen. Tutkimustulokset voivat edustaa myös sellaisia kokemuksia, jotka ovat olleet erityisen positiivisia tai negatiivisia, sillä tällaisten kokemusten raportoimiseen on oletettavasti matalampi kynnyks. Neutraalimpien mentorointikokemusten osuus vastauksista saattaa näin tulkittuna jäädä suppeammaksi. Joka tapauksessa tämä tutkimus kertoo kuitenkin jotakin siitä, millaisia tavoitteita mentoroinnille on asetettu ja millaisia kokemuksia mentorointiohjelmaan osallistumisesta on saatu yrittäjien omien tulkintojen mukaan. Tutkimukseni kautta voidaan tunnistaa osa niistä mahdollisuuksista, joita yrittäjämentorointiohjelmien avulla voidaan tavoittaa.

Tämän tutkimuksen kirjoitelmapyyntöön vastanneet kokivat, että yrittäjät voivat hyötyä mentorointiohjelmaan osallistumisesta ja mentoroinnin kautta mahdollistuvasta vuorovaikutuksesta toisten yrittäjien kanssa. Näiden uusien näkökulmien myötä voidaan saada uusia raikkaita näkökulmia omaan työhön ja oman alan kehittämiseen. Organisaatorajat ylittävällä mentoroinnilla tulee

todennäköisesti olemaan yhä enemmän kysyntää tulevaisuudessa ja yrittäjät voisivat hyötyä siitä entistä enemmän. Muiden alan yrittäjien sekä kentän tuntemuksen kasvattamisen kautta voitaisiin myös lisätä yritysten näkyvyyttä markkinoilla potentiaalisten yhteistyökumppaneiden silmissä.

Oppimista voidaan pitää hyvin merkityksellisenä yritysten selviytymisen ja kasvun kannalta, sillä yritysmaailma muuttuu jatkuvasti kilpailullisemmaksi, haasteellisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. Oppimisen tulisi olla jälkikäteen ongelmista ja muutoksista pakon edessä selviytymisen sijaan ennakkoivaa toimintaa. (Sullivan 2000, 160–162.) Mentorointia voidaankin pitää tämän päivän ja tulevaisuuden monipuolisena kehittämismuotona, jonka hyödyntämiseen osana yrittäjyyttä kannattaa uhrata aikaa ja vaivaa. Yrittäjyyteen ja sen edistämiseen panostaminen voidaan nähdä myös satsauksena kansantalouden kehittämiseen.

Riikonen (2004, 132) toteaa tutkimuksensa yhteenvedossa, että ”mitkään teoriat tai kirjatiedot eivät korvaa ammatti- tai elämäntietoa, joka välittyy vain erittäin luottamuksellisissa ja läheisissä suhteissa”. On kuitenkin muistettava, että pelkkä mentorointiohjelmaan osallistuminen ei vielä itsessään tuo tulosta saavuteltaviin tavoitteisiin. Lopulliset hyödyt riippuvat asenteesta, aktiivisuudesta ja sitoutumisesta sekä selkeiden tavoitteiden asettamisesta. Yrittäjämentorointi ei tarjoa valmiita vastauksia tai toimintamalleja, joilla jokainen menestyisi, vaan sen tehtävänä on antaa vinkkejä ja tukea liiketoiminnan kehittämiseksi.

Ammatillisen kehittymisen ja kasvun näkökulmasta mentorointia on tutkittu paljon, mutta osana yrittäjämentorointia sitä ei vielä ole juurikaan tutkittu. Myös yrittäjyyden asettamia rajoitteita mentorointiohjelmiin osallistumiseen sekä mentoroinnin mahdollistamien oppimisprosessien hyödyntämiseen olisi hyvä kartoittaa tulevaisuudessa erikokoisten yritysten ja niiden yrittäjien keskuudessa. Tämän tutkimuksen osallistujat olivat pienyrittäjiä, joiden tarpeet ja tavoitteet ovat oletettavasti erilaisia kuin suurempien yritysten yrittäjillä. Vertailu erityyppisten yritysten yrittäjäomistajien mentorointikokemuksista olisi merkityksellistä, jotta ymmärtäisimme paremmin yrittäjien tarpeita ja pystyisimme kehittämään yrittäjyyttä monipuolisemmin.

Tässä tutkimuksessa vastaajien mentorointiprosessit olivat pääosin onnistuneita, mutta kaikissa tapauksissa kokemukset eivät kuitenkaan olleet antoisia. Näitä epäonnistuneita mentorointikokemuksia ja niiden syitä nimenomaan yrittäjille suunnatuissa mentorointiohjelmassa olisi myös hyvä tutkia tarkemmin esimerkiksi haastattelumenetelmiä hyödyntäen. Tutkimukseni kirjoitelma-aineisto ei tarjoa tämän tyyppiseen analyysiin vaadittavaa syvyyttä ja perusteluja, joiden pohjalta voitaisiin tehdä tarkempia päätelmiä. Aihetta perusteellisemmin tutkimalla voitaisiin saada arvokasta lisätietoa siitä, miten yrittäjämentorointikäytäntöjä voitaisiin kehittää edelleen. Tämän tyyppisen tietämyksen myötä voitaisiin huomioida paremmin yrittäjämentoroinnin toteutukseen ja osallistumiseen liittyvät haasteet.

LÄHTEET

Akavan Erityisalat. 2009. Itsenäisten ammatinharjoittajien mentorointi-projekti. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.akavanerityisalat.fi/fi/mentorointiprojekti-628.html>](http://www.akavanerityisalat.fi/fi/mentorointiprojekti-628.html). (Viitattu 24.10.2009)

Akavan Erityisalat. 2010. Yhtiömuodon valinta ja verotus. Saatavilla [www-muodossa: http://www.akavanerityisalat.fi/fi/yhtiömuodon-valinta-ja-verotus.html](http://www.akavanerityisalat.fi/fi/yhtiömuodon-valinta-ja-verotus.html). (Viitattu 16.9.2010)

Akava ry. 2010. Ammatinharjoittaminen ja yrittäjyys Akava-kentässä. Saatavilla [www-muodossa: http://www.akava.fi/tyoelama/tyon_tekemisen_muodot/yrittajana_tai_ammattiharjoittajana_toimiminen/ammattinharjoittaminen_ja_yrittajyys_akavassa](http://www.akava.fi/tyoelama/tyon_tekemisen_muodot/yrittajana_tai_ammattiharjoittajana_toimiminen/ammattinharjoittaminen_ja_yrittajyys_akavassa). (Viitattu 15.9.2010)

Akola, E., Heinonen, J., Kovalainen, A., Pukkinen, T. & Österberg, J. 2007. Yrittäjyyden ja palkkatyön rajapinnalla? Työn ja toimeentulon rakentuminen eri ammateissa 2000-luvun Suomessa. Työpoliittinen tutkimus 326. Työministeriö: Helsinki. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.strukturfonder.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt326.pdf>](http://www.strukturfonder.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt326.pdf). (Viitattu 10.9.2010)

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Beirsto, J. A. B. 1996. Professional Growth and Development: What is it and how do we know if it's working? Teoksessa P. Ruohotie & P. P. Grimmett (toim.). Professional Growth and Development: Directions, Delivery and Dilemmas. Tampere: Career Development Finland Ky. 91–111.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.). Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–154.

Eby, L. 1997. Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension to the mentoring literature. Journal of Vocational Behavior, 51, 125–144.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.

Eskola, J. 2003. Tutkijan monet valinnat. Teoksessa J. Eskola & S. Pihlström (toim.). Ihmistä tutkimassa: Yhteiskuntatieteiden metodologian ajankohtaisia kysymyksiä. Kuopio: Kuopio University Press, 137–160.

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

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 26–49.

Garfinkel, H. 1967. Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Heusala, M. 2004. Kohti kehittyvää ammatti-identiteettiä. Työelämätuutorointia opiskelijoille. Helian julkaisusarja C. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Saatavilla http://www.haaga-helia.fi/fi/ammattillinenopettajakorkeakoulu/julkaisut/julkaisuliitteet/8_2004.pdf. (Viitattu 14.9.2010)

Heikkilä, M. 2005. Henkinen kasvu sisäisen yrittäjyyden perustana. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 144. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, S. 2004a. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 114–157.

Hirsjärvi, S. 2004b. Tutkimustyyppit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 180–208.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Jaakkola, Eeva-Leena. 2008. Naisyrittäjyysmentorointi. Toimivalla mentorointisuhteella tavoitteista tuloksiin? Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) https://www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta_pdf.php?id=3220>. (Viitattu 22.10.2009)

Jacobi, M. 1991. Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review. *Review of Educational Research* 61 (4), 505–532.

Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? : mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

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

Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampere: Tampereen yliopisto.

Leskelä, J. 2007. Mentorointi ammatillisen kasvun edistäjänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.). Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus, 155–187.

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

Maukonen, Leena. 2008. Mentorointiopas. Hämeen uusyrityskeskus ry. Saatavilla www-muodossa:

<http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/materiaalit/oppaat_2007/mentoropas.doc>. (Viitattu 22.10.2009)

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Palonen, K. 1988. Tekstistä politiikkaan. Johdatusta tulkintataitoon. Tampere: Vastapaino.

Pietiläinen, T. 2007. Moninainen yrittäminen: sukupuoli ja yrittäjänäisten toimintatila tietoteollisuudessa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Saatavilla www-muodossa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a207.pdf>. (Viitattu 9.9.2010.)

Riikonen, A. 2004. Mentorointi naisyrittäjyydessä - toimiva menetelmä vai muoti-ilmiö? – Tarkastelukohteena Naisyrittäjyyskeskus ry:n mentorointiprojektit. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Ropo, E. & Gustafsson, A-M. 2006. Elämäkerrallinen näkökulma ammatilliseen ja persoonalliseen identiteettiin. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 50–75.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Tampere: Tampereen yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 18.12.2009)

Salminen, E. 2005. Joustava urakehitys: miten johtaa sitä? Helsinki: Edita.

Scheinin, P. M. 1990. Oppilaiden minäkäsitys ja itsetunto. Vertailututkimus peruskoulussa ja steinerkoulussa. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos, tutkimuksia 77. Helsinki: Yliopistopaino.

Stenström, M-L. 1993. Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa A. Eteläpelto & R. Miettinen (toim.). Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Painatuskeskus. 31–45.

Sullivan, R. 2000. Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6 (3), 160–175. Saatavilla [www-muodossa: http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872070&show=html](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872070&show=html). (Viitattu 9.9.2010.)

Sutinen, M. & Antikainen, A. 1996. Pk-yrittäjän käsikirja. Kauppakaari Oy: Helsinki.

Tunkkari, M. 2002. Mentorointi oppimisen menetelmänä; Verkottoituminen tukevalaisten mallina. Teoksessa J. Nieminen (toim.). Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2005. *Mentored to Feel Free: Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Saatavilla [www-muodossa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13197/9513922677.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13197/9513922677.pdf?sequence=1). (Viitattu 23.8.2010.)

Tunkkari-Eskelinen, M. 2007a. Mentori voi tukea sukupolvenvaihdoksessa. Teoksessa J. Kansikas. *Kasva Yrittäjyyteen*. Talentum: Helsinki. 128–130.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2007b. Mentorointi auttaa haasteisiin valmentautumisessa. Teoksessa J. Kansikas. *Kasva Yrittäjyyteen*. Talentum: Helsinki. 93–97.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.

Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*. *Kasvatus* 22 (5–6), 387–398.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. *Yrittäjyyskatsaus 2009*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys: 54/2009. Edita Publishing Oy / Ab / Ltd: Helsinki. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.tem.fi/files/25013/TEM_54_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf>](http://www.tem.fi/files/25013/TEM_54_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf). (Viitattu 18.1.2010.)

Wager, M. 2003. Työnohjaus ja mentorointi opettajan, työyhteisön ja yliopistotyön kehittäjinä. Teoksessa S. Lindblom-Ylänne & A. Nevgi (toim.) *Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja*. Porvoo: WSOY, 428–451.

Ylinen, A. 2004. Pienyrittäjien oppimistarpeet sekä oppiminen heidän itsensä kokemana. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja* n:o 141/2004.

Ylitalo, M. 2000. AcaFemica-projektiin liittynyt mentorointiprosessi. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Rinne. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy. 114–123.

LIITTEET

LIITE 1: Kirjoitelmapyyntö

Hyvä Akavan Erityisalojen mentorointiohjelman osallistuja,

Opiskelen Tampereen yliopistossa aikuiskasvatusta. Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on tutkia yrittäjämentorointia ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Henkilökohtaiset kokemukset ovat arvokkaita tiedonlähteitä ja toivonkin sinun kirjoittavan omista kokemuksistasi Akavan Erityisalojen mentorointiohjelmaan osallistumisesta. Tarinan kirjoittaminen palvelee myös omaa prosessiin osallistumistasi ja auttaa hahmottamaan mentorointikokemuksiasi laajemmin eri elämänalueilla. Sekä aktoreiden että mentoreiden kokemukset ovat tutkimukseni kannalta arvokkaita. Voit kirjoittaa tarinasi sellaisessa muodossa kuin haluat ja tarvittaessa voit käyttää myös visuaalista ilmaisua (esim. kuva tai jana) kirjoitelmasi tukena. Tekstin pituudella ei ole alarajaa.

Rakenna tarinasi seuraavien kysymysten mukaan:

- Millaisia ammatillisen kehittymisen ja kasvun kokemuksia saavutit mentorointiohjelmaan osallistuessasi? Jos et kokenut saavuttaneesi mitään erityistä, on tärkeää, että kerrot myös siitä.
- Miten koit yrittäjäosaamisen ja ammatti-identiteetin vahvistuneen mentorointiprojektiin osallistumisen myötä?
- Miten yrittäjyyden laaja-alainen suhde eri elämänalueille tuli esille mentoroinnissa?
- Millaisia tavoitteita asetit mentoroinnille?
- Oliko mentorointi kohdallasi onnistunutta/epäonnistunutta? Jos oli, niin minkä vuoksi uskot mentoroinnin onnistuneen/epäonnistuneen? Voit miettiä kysymyksiä molemmista näkökulmista.

Mikäli mieleesi tulee vielä jotakin itsellesi merkityksellistä tai tärkeää, niin voit tuoda esiin myös muita näkökulmia. Liitäthän kirjoitelmasi mukaan myös lyhyen infon omasta taustastasi (mentori/aktori, ikä, koulutus, ammatti, yrittäjäkokemus).

Käsittelen kaikki kirjoitelmat ehdottoman luottamuksellisesti tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan. Tutkimustulosten yhteydessä kirjoituksista voidaan julkaista esimerkkiotteita. Julkaistavista otteista muutetaan henkilönimet ja muut välittömän tunnistamisen mahdollistavat nimet (kuten yritykset jne.) toisiksi. Toivon sinun lähettävän oman kertomuksesi sähköpostitse viimeistään sunnuntaihin 20.6. mennessä. Mikäli lomien tai muiden syiden takia tarvitset lisää aikaa vastaamiseen, niin sovitaan yksilöllisestä palautusajankohdasta yhdessä.

Kaikkien kirjoitelmapyyntöön vastanneiden kesken arvon kaksi Finnkinon viiden elokuvaalipun pakettia.

Suuret kiitokset vaivannäöstäsi!

Ystävällisin terveisin,

Krista Kukkumäki

krista.kukkumaki@uta.fi