

Tampereen yliopisto  
Johtamistieteiden laitos

ONNISTUNUT MENTOROINTIPROSESSI  
Prosessista tukea mentorointisuhteelle

Yrityksen hallinto  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2008  
Ohjaaja: Johanna Kujala

Heikki Soininen, 73019



**TIIVISTELMÄ**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto   | Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto                           |
| Tekijä:               | SOININEN, HEIKKI SAKARI  |
| Tutkielman nimi:      | Onnistunut mentorointiprosessi. Prosessista tukea mentorointisuhteelle |
| Pro gradu –tutkielma: | 86 sivua, 4 liitesivua   |
| Aika:                 | Toukokuu 2008  |
| Avainsanat:           | Mentorointi, mentorointiprosessi, mentorointisuhde                     |

---

Samalla kun tarve jatkuvalle oppimiselle ja uudistumiselle yrityksissä ja muissa yhteisöissä on kasvanut, on mentoroinnin suosio yhtenä tiedonsiirron, oppimisen ja sitouttamisen välineenä lisääntynyt (Allen, Eby & Lentz 2006: 567). Syyt tähän ovat selvät. Mentorointi on moniin kouluttamisvaihtoehtoihin verrattuna edullinen, tehokas ja moniin eri tilanteisiin ja tarkoituksiin sopiva (Perrewé & Young 2000; McDowall-Long 2004).

Mentoroinnista saatavissa olevat hyödyt eivät ole kuitenkaan automaattisia, vaan mentorointi voi luonnollisesti myös epäonnistua ja olla siten jopa haitallinen (Scandura 1998). Mentoroinnin lisääntynyt ja laajentunut käyttö organisaatioissa ja sen mahdollisista hyödyistä varmistuminen ovat lisänneet tarpeita järjestää mentorointi erityisenä ohjelmana. Kun mentorointi järjestetään, voidaan puhua samalla myös järjestetystä mentorointiprosessista.

Hyvä mentorointiprosessi tukee erinomaisella tavalla mentorin ja mentoroitavan välistä suhdetta ja luo näin parhaat mahdolliset edellytykset mentoroinnin onnistumiselle. Tässä tutkimuksessa on tutkittu mentoroinnin teoriaa sekä lukuisien mentorointiparien mentorointiin liittyviä kokemuksia. Aineistoa analysoimalla on laadittu vaiheittaiset kuvaukset sekä mentorointiprosessista että mentorointisuhteesta. Mentorointisuhdetta analysoidaan tutkimuksessa myös sosiaalisena oppimisprosessina. Lisäksi käytetyn aineiston avulla on eritelty melko laajasti mentorointiin olennaisesti vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen johtopäätöksissä esitellään mentorointiprosessin malli liitettynä mentorointisuhteeseen ja esitetään näiden kriittisiin yhtymäkohtiin liittyviä havaintoja. Tässä tutkimuksessa osoitetaan, että mentorointiprosessin tärkeimmät vaiheet, joihin panostamalla edesautetaan mentorointisuhteen ja koko mentoroinnin onnistumista, ovat mentoroinnin edellytyksistä huolehtiminen, mentorointiparien muodostaminen, yhteisten tavoitteiden muodostaminen, mentorointiparien tukeminen ja mentoroinnin loppuunsaattamisesta huolehtiminen.

# SISÄLLYSLUETTELO

|  |     |
|--|-----|
| TIIVISTELMÄ  | III |
| SISÄLLYSLUETTELO   | IV  |
| KUVALUETTELO   | VI  |
| 1 JOHDANTO   | 1   |
| 1.1 Mentoroinnin nousu                                   | 1   |
| 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja merkittävyys                | 2   |
| 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset            | 3   |
| 1.4 Tutkimuksen rajaukset                                | 4   |
| 1.5 Keskeiset käsitteet                                  | 5   |
| 1.6 Mentoroinnin tutkimuksen pääpiirteet                 | 8   |
| 2 MENTOROINTI JA MENTOROINTIPROSESSI                     | 11  |
| 2.1 Mentorointi henkilöstön kehittämismenetelmänä        | 11  |
| 2.2 Mentoroinnin muodot                                  | 12  |
| 2.2.1 Työpaikkamentorointi ja asiantuntijamentorointi    | 12  |
| 2.2.2 Työpaikkamentorointi                               | 13  |
| 2.2.3 Mentorointiohjelma tai vapaamuotoinen mentorointi  | 15  |
| 2.2.4 Asiantuntijamentorointi                            | 17  |
| 2.3 Mentorointiprosessi                                  | 18  |
| 2.4 Mentorointiprosessin rakenne                         | 18  |
| 2.4.1 Mentoroinnin suunnittelu                           | 19  |
| 2.4.2 Mentoroinnin markkinointi                          | 20  |
| 2.4.3 Mentorointiparien muodostaminen                    | 21  |
| 2.4.4 Varsinainen mentorointi                            | 22  |
| 2.4.5 Mentoroinnin arviointi                             | 23  |
| 2.4.6 Mentoroinnin kehittäminen                          | 24  |
| 2.5 Mentorointiprosessissa mukana olevat toimijat        | 25  |
| 2.5.1 Mentori ja mentoroitava                            | 25  |
| 2.5.2 Mentoroinnin järjestäjä                            | 26  |
| 2.5.3 Muut mentoroinnissa mukana olevat tahot            | 27  |
| 2.6 Mentoroinnin edellytykset ja taustatekijät           | 29  |
| 2.6.1 Mentoroinnin toimijoiden yksilölliset ominaisuudet | 31  |
| 2.6.2 Ympäristötekijät                                   | 33  |
| 2.6.3 Mentoroinnin edellytykset organisaation sisällä    | 34  |
| 2.6.4 Yksilön uraan liittyvät tekijät                    | 36  |
| 2.6.5 Mentorointisuhteeseen liittyvät tekijät            | 38  |
| 2.6.6 Mentorointi, yksilön odotukset ja sitoutuminen     | 39  |
| 2.6.7 Mentoroinnin taustatekijät kokonaisuutena          | 41  |
| 3 MENTOROINTISUHDE                                       | 43  |
| 3.1 Varsinainen mentorointi käytännössä                  | 43  |
| 3.2 Mentorointisuhde ja sen rakenne                      | 46  |
| 3.2.1 Mentorointisuhteen luonne                          | 47  |
| 3.2.2 Mentorointisuhteen rakenne                         | 47  |
| 3.3 Mentorointisuhteen vaiheet                           | 50  |
| 3.3.1 Mentoroinnin pohjustaminen                         | 51  |
| 3.3.2 Mentoroinnin tavoitteet                            | 53  |
| 3.3.3 Mentoroinnin edistyminen                           | 55  |
| 3.3.4 Mentoroinnin kypsyminen                            | 55  |
| 3.3.5 Mentoroinnin päättyminen                           | 56  |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.4   | Mentorointi sosiaalisena oppimisprosessina              | 57 |
| 3.4.1 | Sosiaalinen oppiminen                                   | 57 |
| 3.4.2 | Vaihtoteoria  | 59 |
| 3.5   | Mentoroinnin onnistuminen                               | 61 |
| 3.5.1 | Onnistunut mentorointi                                  | 61 |
| 3.5.2 | Mentoroinnin epäonnistuminen                            | 65 |
| 4     | OPISKELIJAMENTOROINTIA TAMPEREELLA                      | 69 |
| 4.1   | Kuvaus tutkittavasta mentorointiprojektista             | 69 |
| 4.2   | Tutkimuskohde ja mentoroinnin teoria                    | 70 |
| 4.3   | Tutkimusote   | 71 |
| 4.4   | Aineiston kerääminen ja käsittely                       | 72 |
| 4.5   | Tutkimustulokset  | 73 |
| 4.5.1 | Mentorointiprosessi ja mentorointisuhde                 | 74 |
| 4.5.2 | Mentoroinnin tavoitteet ja käsiteltävät teemat          | 77 |
| 4.5.3 | Mentoroinnin taustatekijät ja mentorointisuhde          | 78 |
| 4.5.4 | Sitoutuminen, kiinnostus ja motivaatio                  | 79 |
| 5     | JOHTOPÄÄTÖKSET  | 81 |
| 5.1   | Mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen yhtymäkohtia | 83 |
| 5.2   | Aiheita jatkotutkimuksille                              | 84 |
| 6     | LÄHDELUETTELO   | 85 |
|       | LIITTEET  | 87 |
|       | LIITE 1: Kysymykset mentoreille ja mentoroitaville      |    |
|       | LIITE 2: Tutkimuksen aikataulu                          |    |
|       | LIITE 3: Aineistona käytetyt raportit                   |    |
|       | LIITE 4: Mentoroinnin toimijat                          |    |

**KUVALUETTELO**

|  |    |
|--|----|
| Kuva 1) Mentorintiympäristö sekä mentoroinnin eri toimijat | 30 |
| Kuva 2. Mentorin tehtävät                                  | 44 |
| Kuva 3) Mentorintisuhteiden luokittelu nelikentän avulla   | 49 |
| Kuva 4) Mentorintisuhteen vaiheet                          | 51 |
| Kuva 5) Mentoroinnin funktiot ja mentoroinnin kehitys      | 60 |
| Kuva 6) Mentorointiprosessi                                | 76 |
| Kuva 7) Onnistunut mentorointi                             | 82 |

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Mentoroinnin nousu

Mentorointia on hyödynnetty organisaatioissa jo kauan, paljon kauemmin kuin itse käsite mentorointi on ollut olemassa. Nykyinen mentoroinnin nousu alkoi 1970-luvulla ja se jatkuu edelleen. Mentoroinnin olemusta tutkittiin paljon 1980-luvulla ja jo silloin saatiin selville sen monipuolinen luonne.

Kathy E. Kramin mukaan mentoroinnilla havaittiin olevan uraan ja yksilön psykososiaalisiin ominaisuuksiin liittyviä myönteisiä vaikutuksia, mikä johti siitä kiinnostumiseen (1985). Mentoroinnin huomattiin Kramin mukaan tällöin kohottavan mentoroitavan itsetuntoa, ammattiympäystä, lisäävän hänen kompetenssejaan ja vauhdittavan uralla etenemistä. Organisaatioille mentoroinnista oivallettiin olevan hyötyä tehostuneina suorituksina, mentoroitavien kasvaneena lojaliteettina organisaatiota kohtaan, parantuneena yksilön ja organisaation oppimisena sekä vähentyneenä työvoiman vaihtuvuutena.

Mentoroinnin nousu yhteiskunnallisena ilmiönä Euroopassa ja muissa länsimaissa on aiheuttanut vuoravaikutussuhteiden uudelleenmäärittelyä työpaikoilla ja yhteisössä. Clutterbuckin ja Lanen mukaan mentoroinnin nousun takana on useita tekijöitä (2004, xv). Perheen merkitys tuen ja neuvojen lähteenä on vähentynyt teollistuneissa maissa. Tuen ja neuvojen tarve työhön liittyvissä asioissa ei ole kuitenkaan vähentynyt, joten tuttavuussuhteisiin perustuva mentorointi voi täyttää tämän aukon. Työtehtävien moninaistuminen, jatkuva kiire ja stressi ovat luoneet myös tarpeen eräänlaiselle varoventtiilille, jollaisena mentori voi toimia. Nuoret, hyvin koulutetut ja lahjakkaat odottavat saavansa tietoja ja kokemusta kokeneemmilta työntekijöiltä. Kykyjen hallitsemisen ja kehittämisen tarve on lisääntynyt Clutterbuck ja Lane muistuttavat. Organisaatioiden johtotasoilla on usein kiireellinen tarve saada tukea, opetusta ja palautetta, eivätkä esimerkiksi satunnaiset koulutustilaisuudet vastaa riittävässä määrin tähän tarpeeseen.

Lankinen, Miettinen ja Sipola huomauttavat, että yrityksissä ja muissa yhteisöissä on paljon sellaista hankittua tietoa, taitoa ja kokemusta, jota voitaisiin käyttää tehokkaammin (2004: 93). Yritykset haluavat luonnollisesti hyödyntää kaiken tämän osaamisen voidakseen olla mahdollisimman tehokkaita ja kilpailukykyisiä. Työmarkkinoiden yleiset suuntaukset vaikuttavat myös yritysten osaamispääomaan. Työntekijöiden keskimääräinen ikä on noussut, tilapäiset ja määräaikaiset työsuhteet ovat yleistyneet sekä massairtisanomiset ovat lisääntyneet. Muun muassa nämä tekijät ovat johtaneet tutkijakolmikoon mukaan siihen, että tiedon, taitojen ja kokemusten siirtämisestä työntekijältä toiselle on tullut olennainen osa henkilöstön kehittämistoimenpiteitä.

Mentorointi on yksi menetelmä, jolla voidaan edesauttaa nykyisen henkilöstön oppimien seikkojen ja kokemusten siirtymistä nuoremmille, kokemattomammille työntekijöille. Yleisimmin mentorointia käytetään johdon ja asiantuntijoiden kehittämisessä, mutta mentorointi on laajentunut uusille alueille, muun muassa projektien hallintaan ja teknologioiden käyttöönottoon, kertovat Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004: 93-94).

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja merkittävyys**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on onnistunut *mentorointiprosessi*, joka tukee mentorointisuhdetta. Tämä edellyttää mentoroinnin edellytysten, taustatekijöiden, mukana olevien toimijoiden ja tarkoituksen tutkimista. Tämän lisäksi tutkimuksessa analysoidaan mentorointisuhteen syntyprosessia ja kehitystä osana mentorointiprosessia.

Mentorointiin liittyvä käsitteistö ja näiden käsitteiden väliset suhteet ovat yhä jossain määrin epäselvät. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on selventää mentorointiin läheisesti liittyvien käsitteiden sisältöä ja selkeyttää niiden välisiä riippuvuussuhteita.



Mentorointi on kiinnostava aihe tutkimukselle, sillä siihen liittyvät läheisesti henkilöiden välinen vuorovaikutus, oppiminen sekä osaamisen ja tiedon siirtämiseen henkilöltä toiselle. Ilmiönä se sijoittuukin useiden eri tieteenalojen alle.

Mentorointiprosessi on aiempien tutkimusten mukaan selvästi yhteydessä mentorointisuhteen ja koko mentoroinnin tehokkuuteen ja onnistumiseen. Mentorointiprosessia on tutkittu Suomessa hyvin vähän ja maailmallakin vain jonkin verran. Huolimatta lisääntyneestä tutkimuksesta mentorointiohjelmiä toteutetaan paljon hyödyntämättä teorioita ja tutkimustuloksia, jolloin mentorointiin käytettyjä resursseja ei saada hyödynnettyä välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla. Tiivistämällä tutkimuksen ja käytännön yhteyttä mentorointiprosessista saadaan tehokkaampi muistuttaa Kimberly McDowall-Long (2004: 519-520).

Valmistuttuaan tämä tutkimus helpottaa mentorointiprojektien onnistunutta toteuttamista lisäämällä ymmärrystä mentoroinnin kulusta ja mentorointisuhteen yhteydestä mentorointiprosessiin. Tutkimuksen tulokset antavat tietoja myös mentoroinnin vaatimista edellytyksistä. Tulevaisuudessa mentoroinnin käytön arvioidaan yhä yleistyvän (Young & Perrewé 2000: 177; McDowall-Long 2004: 519), jolloin tämän tutkimuksen tuottaman tiedon arvo yhä kasvaa.

### **1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma, johon kaikki tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tavoitteet kulminoituvat on:

*Millainen on onnistunut, mentorointisuhdetta tukeva mentorointiprosessi?*

Tätä tutkimusongelmaa lähestytään useiden tutkimuskysymysten avulla. Jotta mentorointiprosessin onnistumista voitaisiin tarkastella, on ensin määriteltävä tarkasti, mistä mentoroinnissa on kyse ja mitä se edellyttää. Tämän jälkeen tarkastelua laajennetaan käsittelemään mentoroinnin toimijoita, tavoitteita, mentorointisuhdetta ja itse mentorointiprosessia. Lopulta tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä, luvuissa 5 ja 6, esitellään mentorointisuhdetta tukeva mentorointiprosessi.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

*1. Mitä mentorointi on ja mitä se edellyttää?*

Tähän kysymykseen liittyen tarkastellaan mentoroinnin käsitettä ja sisältöä. Mentoroinnin sisällön osalta tarkastelu ulotetaan koskemaan mentoroinnin tavoitteita, mentorointiprosessia ja mentorointisuhdetta. Mentoroinnin edellytykset ovat yhteydessä sekä mentorointiprosessin että koko mentoroinnin onnistumiseen, joihin palataan vielä kolmannessa tutkimuskysymyksessä.

*2. Millainen on mentorointiprosessi ja milloin se on onnistunut?*

Toisen tutkimuskysymyksen myötä paneudutaan mentorointiprosessin olemukseen ja kysytään lisäksi, milloin se on onnistunut. Analyttinen tarkastelu ulotetaan teorian esiin tuomista mentoroinnin edellytyksistä mentoroitavien ja mentorien kokemuksiin onnistuneesta mentoroinnista. Osana analyttistä tarkastelua selvitetään mentorointiprosessin tavoitteet ja vaiheet. Synteesivaiheessa pyritään selvittämään, mikä osuus mentorointiprosessilla on mentoroinnin onnistumisessa.

*3. Millainen on mentorin ja mentoritavan välinen mentorointisuhde ja miten mentorointisuhde on yhteydessä mentorointiprosessiin?*

Tämän tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys syventyy tarkasti mentorointisuhteeseen ja mentorointisuhteen ja mentorointiprosessin väliseen yhteyteen. Tarkastelu pitää sisällään mentoroinnin toimijat, mentorointisuhteen rakenteen, dynamiikan ja ominaisuudet. Tällä kysymyksenasettelulla pyritään saamaan selville, miten mentorointiprosessi voi tukea mentorointisuhdetta.

## **1.4 Tutkimuksen keskeiset rajaukset**

Tämä tutkimus keskittyy onnistuneeseen mentorointiprosessiin sekä sen ja mentorointisuhteen yhteyteen. Mentorointiprosessin rakenne, vaiheet ja kehitys ovat olennainen osa tutkimusta. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan mentorointisuhteeseen vaikuttavia taustatekijöitä ja koko mentoroinnin edellytyksiä. Tutkimukseen sisältyvän tarkastelun lähtökohtana käytetään mentorointiprosessin osalta yksinkertaista toiminnallista viitekehystä ja

mentorointisuhteen osalta sosiaalista viitekehystä. Tutkimuksen pääasiallinen näkökulma on mentoroinnin järjestäjän näkökulma.

Käytettyjen käsitteiden osalta todettakoon, että tutkimuksessa rajoitutaan tarkastelemaan nimenomaan *mentorointiprosessia* ja *mentorointisuhdetta*, ei määritelmiltään laajempia *kehittävää suhdetta* tai *kehittävää verkostoa*, vaikka niihin tutkimuksessa viitataan. Tutkimuksessa keskitytään monilta osin mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen rajapintaan.

Tutkimuksessa kiinnitetään erityisesti huomiota mentorointisuhteen koettujen tulosten ja mentorointiprosessin onnistumisen väliseen yhteyteen. Tutkimuksessa tarkastellaan mentorointisuhdetta ja mentorointiprosessia kokonaisuutena analysoimalla Boomi ry:n mentorointiprojektissa mukana olleiden mentorointiparien vuosien 2002 ja 2005 välillä kokemuksistaan tuottamia raportteja. Tämän lisäksi tutkimuksessa haastatellaan syksyllä 2006 aloittaneita mentorointipareja. Haastatteluilla ei pyritä selvittämään mentoroinnin kaikkia vaikutuksia ja onnistumista kokonaisuudessaan, sillä se edellyttäisi pitkän, vuosia kestävä, seurantatutkimuksen tekemistä, mihin tutkimukselle varatut resurssit eivät riitä.

## 1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

### **Mentorointi**

Mentoroinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Anthony M. Grantin esittelemää *menettelytapaa, jossa kokeneempi henkilö, mentori, siirtää vuorovaikutteisesti osaamistaan ja tietojaan kokemattommalle henkilölle, mentoroitavalle* (Clutterbuck & Lane 2004: 107). Yhdellä mentoroitavalla voi olla useita mentoreita ja yhdellä mentorilla vastaavasti useita mentoroitavia. Mentoroinnilla voidaan nähdä olevan yhtymäkohtia opettamiseen, konsultointiin, neuvontaan ja valmentamiseen. Mentoroinnissa on kyse henkilön osaamisen ja tietotason pitkäaikaisesta, tavoitteellisesta kehittämisestä.

Mentori ja mentoroitava tapaavat toisiaan mentorointiin liittyen ja pitävät yhteyttä näiden tapaamisten välillä. Mentorointi voi olla myös virtuaalista. Virtuaalisessa mentoroinnissa mentori ja mentoroitava tapaavat toisensa samassa tilassa hyvin harvoin tai eivät ollenkaan. He ovat sen sijaan yhteydessä keskenään erilaisten viestimien avulla (Fagenson-Eland & Lu 2004: 149).

Toisaalta *mentorointi tarkoittaa myös laajempaa toiminnallista kokonaisuutta, jonka sisällä varsinainen mentorointi tapahtuu*. Mentorointi pitää tällöin sisällään koko mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen tai usean mentorin tapauksessa mentorointisuhteet (Allen & Eby & Lentz 2006: 568).

Selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa käytetään ilmausta *varsinainen mentorointi*, kun on tarpeen täsmentää, että tarkoitetaan menettelytapaa ja ilmausta *mentorointikokonaisuus* tai *koko mentorointi* kun tarkoitetaan toiminnallista kokonaisuutta.

### **Mentoroinnin toimijat**

Mentoroinnin toimijoilla tarkoitetaan kaikkia mentoroinnissa aktiivisesti mukana olevia henkilöitä ja muita tahoja. Mentoriin ja mentoroitavan (josta kansainvälinen kirjallisuus käyttää nimityksiä *mentee*, *protegé* ja *actor*) lisäksi tähän joukkoon kuuluvat mentoroinnin ohjaaja tai valvoja, mentoroinnin järjestäjä ja muut mentoroinnin avustajat sekä tukihenkilöt (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 44).

### **Mentorointiprosessi**

Mentorointiprosessi tarkoittaa sitä mentorointikokonaisuuden alaisuuteen kuuluvaa tapahtumasarjaa, johon kuuluvat varsinaisen mentoroinnin järjestäminen, varsinainen mentorointi ja mentoroinnin palautteen käsittely ja arviointi kertovat Juusela, Lillia ja Rinne (2000: 14-20). Mentoroinnin järjestäminen pitää sisällään mentoroinnin suunnittelun, mentoroinnin edellytysten luomisen, mentoroinnista tiedottamisen ja mentorointiparien muodostamisen. Mentorointiprosessi päättyy suunnitellusti tietyn ajanjakson kuluttua tai tietyn tavoitteen täytyttyä.

Mentorointiprosessilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimenomaan järjestettyä osaa mentoroinnista.

### **Mentorointisuhde**

Mentorointisuhde on mentorin ja mentoroitavan välinen luottamuksellinen vuorovaikutussuhde (Kram 1985). Tämä suhde alkaa mentorin ja mentoroitavan ensimmäisestä kontaktista ja lakkaa heidän välisensä mentorointiaselman päätyttyä. Mentorin ja mentoroitavan suhde voi jatkua tämän jälkeenkin, mutta kyse ei ole silloin enää mentorointisuhteesta.

Nykyään yhdellä mentoroitavalla voi olla yhtä aikaa useita mentoreita, mutta mentorointisuhde viittaa aina yhden mentorin ja yhden mentoroitavan väliseen suhteeseen. Yhdellä mentoroitavalla voi siis olla yhtä aikaa useita mentorointisuhteita (Higgins & Kram 1985: 264-265).

### **Mentoroinnin tavoitteet**

Mentorointi on luonteeltaan tavoitteellinen vuorovaikutussuhde ja siten sille asetetaan aina tavoitteita. Näitä tavoitteita voivat asettaa kaikki mentoroinnin toimijat ja ne voivat olla tästä syystä hyvin erilaisia (Allen, Eby & Lentz 2006: 567-560). Kaikki tavoitteet eivät välttämättä liity edes varsinaiseen mentorointiin, vaan osa voi koskea esimerkiksi mentorointiprosessin muita vaiheita tai koko mentorointikokonaisuutta. Mentoroinnin tavoitteet ovat avainasemassa, kun tarkastellaan mentoroinnin ja mentorointiprosessin onnistumista (McDowall-Long 2004: 530).

Mentoroinnin tavoitteet voidaan jakaa monella tavalla, mutta selkeintä lienee esittää ne seuraavasti.

1. Mentorin ja mentoroitavan itse varsinaiselle mentoroinnille asettamat tavoitteet
2. Järjestävän tahon asettamat mentorointikokonaisuutta ja varsinaista mentorointia koskevat tavoitteet
3. Muut tavoitteet

## 1.6 Mentoroinnin tutkimuksen pääpiirteet

Mentorointia on tutkittu vuosien saatossa paljon ulkomailla ja myös Suomessa. Vaikuttaa siltä, että mentorointia tutkitaan ja siitä kirjoitetaan vuosi vuodelta enemmän (Scandura 1998: 449). Varsinaisesta mentoroinnista kirjoitetaan Suomessakin melko paljon, mutta tutkijan havaintojen perusteella valtaosa teksteistä ei ole sävyllään tieteellisiä, vaan käytännönläheisiä. Nämä tekstit ovat yleensä kuvauksia mentorointiohjelmista ja niiden avulla saavutetuista hyödyistä. Mentorointia kokonaisuutena käsittelevät tekstit esittelevät tyypillisesti lyhyitä ohjeita mentorointiohjelmien toteuttamiseksi. Laajoja mentorointiprosessin kuvaksia on vähän saatavilla.

Kansainvälinen mentoroinnin tutkimus on painottunut selvästi mentorin ja mentoroitavan ominaisuuksiin, mentorin rooleihin ja mentoroinnin hyötyihin. Mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutussuhde on jäänyt tutkimuksessa vähemmälle huomiolle (Allen, Eby & Lentz 2006: 567). Mentoroinnin tutkimuksessa mentorointia on tarkasteltu lähinnä kolmesta erilaisesta peruslähtökohdasta.

Varhaisimmat mentorointia koskevat tutkimukset tehtiin 1960- ja 1970-luvuilla. Ne käsittelivät varsinaista mentorointia toimenpiteiden ketjuna, jossa mentorilla on lukuisia erilaisia tehtäviä. Varsinainen mentorointi tulkittiin tässä vaiheessa toiminnaksi, jossa mentoroitava on lähinnä tiedon vastaanottaja, melko passiivinen toimija, ja mentorista riippuu, miten hyvin mentoroitava oppii ja hyötyy mentoroinnista. Tämän tutkimussuunnan kohdalla havaittiin 1980-luvulla, että varsinaista mentorointia analysoimalla on mahdollista tuottaa loputon lista mentorin erilaisista tehtävistä ja rooleista.

1970-luvun lopussa ja 1980-luvulla varsinaista mentorointia alettiin tutkia sekä mentorin että mentoroitavan rooleja analysoimalla. Huomattava muutos aiempaan oli sekä mentorin että mentoroitavan tutkiminen pelkän mentorin sijaan. Samalla hyväksyttiin tosiasiaksi se, että mentoroinnin onnistuminen edellyttää toimia sekä mentorilta että mentoroitavalta. Kathy E. Kramin tekemät tutkimukset työpaikkamentoroinnista, *Phases of the mentor relationship* vuodelta 1983 ja *Mentoring at Work: Developmental relationships in organizational life* vuodelta 1985, ovat tämän

tutkimussuunnan klassikkoja. Roolien ja mentorointiin liittyvien tehtävien yhdistäminen oli keskeistä mentoroinnin tutkimuksessa aina 1990-luvun loppupuolelle saakka.

1990-luvun puolivälistä lähtien on puhuttu yleisesti mentorointisuhteista. Clutterbuckin ja Lanen (2004: xvi) mukaan muutos suhtautumisessa mentorointiin johtui muutoksista työmarkkinoilla ja organisaatioiden toimintatavoissa. Higgins ja Kram (2001: 200-201) täsmentävät, että muun muassa korostunut kilpailu, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, työn ulkoistaminen, organisaatioiden uudelleenmuotoilut ja lyhyet työsuhteet ovat johtaneet siihen, että varmuus työpaikasta ja oman uran jatkuvuudesta samassa organisaatiossa ovat muuttuneet menneisyyden ilmiöiksi. Toisaalta organisaatioissa arvostetaan entistä enemmän työntekijöitä, joilla on kyky sopeutua ja oppia nopeasti. Kolmanneksi jatkuvat muutokset organisaatioissa vaikuttavat siihen, mistä yksilö voi hakea ja saada tukea. Yksilöiden on etsittävä itselleen kehittävää tukea omien organisaatioidensa ulkopuolelta, monista eri suhteista ja suhdeverkostoista.

Varsinaisen mentoroinnin syvimmän olemuksen selvittämisessä vuorovaikutuksen arvostus on lisääntynyt jatkuvasti 1990-luvun puolivälistä lähtien. 2000-luvulla mentoroinnin määritelmään on liitetty verkostomaisia piirteitä. Uusiinkin varsinaista mentorointia koskeviin määrittelyihin sisältyvät aiemmat mentorien ja mentoroitavien roolit sekä molempien tehtävät, mutta niiden lisäksi tutkimuksessa otetaan nykyään huomioon mentoroinnin eri toimijoiden välinen vuorovaikutus.

Kehittävän mentorointiverkoston viitekehyksen esittelivät Monica C. Higgins ja Kathy E. Kram tutkimuksessaan *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective* vuonna 2001. Muista tutkijoista esimerkiksi David Clutterbuck esitti vuonna 2001 mentoroinnin perustuvan mentorin ja mentoroitavan väliseen mestari-oppipoika –suhteeseen. Edellisten lisäksi myös Angela M. Young, Pamela L. Perrewé ja Lillian T. Eby ovat kirjoittaneet paljon mentorointisuhdetta koskevaa materiaalia 2000-luvulla. David Clutterbuck ja Gill Lane tarkastelevat mentorointisuhdetta tutkiessaan kehittävän suhteen luomista ja organisaation oppimista vuonna 2004 julkaistussa teoksessaan *The Situational Mentor*.

Suomalaistutkijoista Paavo Lankinen, Asko Miettinen ja Veikko Sipola tarkastelevat mentoroinnin kokonaisuutta ja sivuavat mentorointisuhdetta vuonna 2004 ilmestyneessä

teoksessaan *Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta*. Siinä koko mentorointia pidetään yhtenä henkilöstön osaamisen kehittämiskeinona. Teoksessa varsinainen mentorointi esitetään erityisen tehokkaana hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä. Kristiina Laitinen tukee tätä käsitystä vuonna 2004 ilmestyneessä lisensoitustyössään *Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatioissa 2000-luvulla*.

Mentoroinnin tutkimus on monipuolistunut huomattavasti vuosien varrella. Mentorointi kiinnostaa nykyään niin sosiologeja, kasvatustieteilijöitä, organisaatiotutkijoita kuin psykologeja. Mentorointi sovitetaan erilaisiin viitekehyksiin ja uusia mentoroinnin määritelmiä kehitetään jatkuvasti, ja mentoroinnin olemus laajenee niiden mukana. Kansainväliselle tutkimukselle tyypillistä on mentorointisuhteen jäsentäminen johonkin malliin sopivaksi. Mentorointia voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaalisena vuorovaikutuksena, kasvuprosessina tai organisaation sisäisenä verkostona. Silti mentoroinnin ydin, tehokas mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutussuhde on yhä vähän tutkittu aihe.

Mentorointia tutkittaessa on kuitenkin syytä muistaa, että jokainen mentorointisuhde on jossain määrin ainutlaatuinen mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutussuhde. Tämän lisäksi kulloisessakin tilanteessa vallitsevat mentoroinnin taustatekijät vaihtelevat hyvin paljon. Näin ollen mentorointia koskevat teoreettiset mallit ovatkin yleistyksiä ja siten sopimattomia sovellettavaksi suoraan käytäntöön. Ne ovat kuitenkin hyviä avustavia työkaluja laadittaessa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaa mentorointikokonaisuutta ja mentorointiprosessia.



## 2 MENTOROINTI JA MENTOROINTIPROSESSI

### 2.1 Mentorointi henkilöstön kehittämismenetelmänä

Pitkään käytössä olleen määritelmän mentorille esittivät Levinson ja kumppanit vuonna 1978. Heidän mukaansa *mentori on useita vuosia mentoroitavaansa vanhempi, vaikutusvaltainen henkilö, jolla on enemmän tietoa, ja joka on sitoutunut tukemaan ja antamaan liikkumavaraa suojattinsa uralle*. Määritelmän mukaan mentori tukee mentoroitavan uraa ja osallistuu näin mentoroitavan kehittämiseen. Tämä klassiseksi muodostunut mentoroinnin määritelmä on ollut pohjana myöhemmille tutkimuksille ja selvityksille. Sama määritelmä toistuu muun muassa Kramin tutkimuksissa 1980-luvulla (Kram 1985:110), ja lopullinen luopuminen tästä klassisesta määritelmästä tapahtui vasta 1990-luvulla.

Clutterbuckin mukaan (Clutterbuck & Lane 2004: 2-3) *mentori mielletään vanhemmaksi, kokenemmaksi henkilöksi, joka siirtää tietojaan nuoremmalle*. Mentori toimii tällöin lähinnä roolimallina opastaen, tutoroiden ja valmentaen mentoroitavaa sekä pyrkii vahvistamaan tämän itsetuntoa. Tämä tapahtuu kolmella eri tavalla. Ensiksi mentori rohkaisee ja motivoi mentoroitavaa, toiseksi hän edesauttaa mentoroitavan kehittymistä ja kolmanneksi hän opettaa ja lisää mentoroitavan oppimispotentiaalia.

Suomalaiset Paavo Lankinen, Asko Miettinen ja Veikko Sipola (2004: 84) ovat määritelleet varsinaisen mentoroinnin vuonna 2004 seuraavasti. Käsitteenä mentorointi on lähellä koulutusta, valmentamista, tutorointia, opettamista ja lukuisia muita henkilöstön kehittämismenetelmiä. Mentorointi voidaan määritellä muun muassa seuraavasti: *Mentorointi on kahden henkilön välistä vuorovaikutusta, jossa mentori tukee, auttaa ja ohjaa mentoroitavaa oman osaamisensa perusteella kehittymään tehtävissään ja parantamaan mahdollisuuksiaan edetä uralla*.

Vaikka varsinainen mentorointi muistuttaa edellisten määritelmienkin perusteella muita henkilöstön kehittämismenetelmiä, niin se on silti oma, erityinen menetelmänsä. Varsinainen mentorointi käyttää toki osin samoja tekniikkoja muiden henkilöstön

kehittämismenetelmien kanssa. Konkreettisiin suorituksiin tähtäävistä neuvonnasta, konsultoinnista ja ohjaamisesta mentorointi eroaa Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004: 84) mukaan, sillä *mentoroinnissa on kyse pitkäaikaisesta henkilön osaamisen ja tietotason kehittamisestä*. Opettamisesta mentorointi eroaa siinä, että *mentorointi perustuu vuorovaikutukseen, jossa mentoroitavalla on suuri rooli*. Mentorointi on lähellä työpaikkavalmennusta, mutta eroaa siitä selvästi siinä mielessä, että *mentorilla on tiettyyn alaan tai asiakokonaisuuteen liittyvää erityisosaamista*. Valmentajalla ei tällaista osaamista tarvitse olla. Valmentaminen on tulostavoitteista toimintaa, jossa valmentajan on tarkoitus saada suojatti hyödyntämään taitonsa tehokkaasti ja etsimään tietoja painottavat Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004: 84).

*Mentorointi on siis henkilöstön kehittämismenetelmä, jossa on kyse henkilön osaamisen ja tietotason tavoitteellisesta kehittamisestä pitkän vuorovaikutussuhteen aikana. Tämä ilmenee muun muassa tukena, neuvoina, valmentamisena ja tilaisuuksien järjestämisenä mentoroitavalle. Mentorointi perustuu aitoon ja aktiiviseen vuorovaikutukseen mentorin ja mentoroitavan välillä. Mentoroinnissa pyritään hyödyntämään sitä erityisosaamista, jota mentorilla on. Mentorointia harjoitetaan pääsääntöisesti organisaatioiden sisällä työpaikkamentorointina ja niiden asettamien rajojen ulkopuolella asiantuntijamentorointina.*

## **2.2 Mentoroinnin muodot**

### **2.2.1 Työpaikkamentorointi ja asiantuntijamentorointi**

Varsinainen mentorointi ja osin myös koko mentorointi voidaan jakaa kahteen selvästi erottuvaan päätyyppiin, työpaikkamentorointiin (*workplace mentoring*) ja asiantuntijamentorointiin (*professional mentoring*), josta käytetään myös nimitystä uramentorointi (*career mentoring*). Näiden päätyyppien lisäksi on olemassa muita, käytännössä hyvin harvinaisia mentoroinnin muotoja. Harvinaisemmista mentoroinnin muodoista esimerkiksi Campbell & Campbell esittelevät akateemisen mentoroinnin, jossa yliopiston opetushenkilökuntaan kuuluva henkilö, opettaja-mentori mentoroi opiskelijaa (2000: 516).

Päätyyppien esiintymistä tutkineiden Siegelin ja Reinsteinin mukaan mentoroinnin päätyypeistä työpaikkamentorointi on yleisempi ja huomattavasti tutkitumpi mentoroinnin muoto (2000: 422-423). Asiantuntijamentoroinnin suosio lisääntyy kuitenkin koko ajan organisaatioiden välisten rajojen hämärtyessä, verkostoitumisen lisääntyessä ja työsuhteiden keston lyhentyessä. Työpaikkamentoroinnin ja asiantuntijamentoroinnin eroja tutkineiden Allinsonin, Armstrongin ja Hayesin mukaan työpaikkamentorointi ja asiantuntijamentorointi perustuvat erilaiseen mentorin ja mentoroitavan väliseen lähtöasetelmaan, tavoitteidenasetantaan ja kannustamiseen (2002: 1112-1114).

### **2.2.2 Työpaikkamentorointi**

Allinson, Armstrong ja Hayes määrittelevät työpaikkamentoroinnin seuraavasti: *työpaikkamentoroinnissa on kyse työntekijöiden kehittämisestä organisaation sisällä mentoroinnin keinoin* (2002: 1112). Työpaikkamentoroinnilla on kaksi toisistaan selkeästi poikkeavaa ilmenemismuotoa, *organisaation sisäinen virallinen ja muodollinen mentorointiohjelma* sekä *vapaamuotoinen mentorointi organisaation sisällä*.

Mentorointiohjelman virallisuus merkitsee Allinsonin, Armstrongin ja Hayesin mukaan sitä, että mentoroinnille annetaan organisaation sisällä erikseen resursseja, siitä tiedotetaan julkisesti ja sille annetaan tunnustusta (2002: 1113). Muodollisissa mentorointiohjelmissa mentoroitavat valitaan työntekijöistä organisaation osaamistarpeiden, työtehtävien, oppimiskykyjen ja motivaation perusteella. Erikoistapauksissa muodollisen työpaikkamentoroinnin mentoroitavaksi voi hakeutua myös vapaaehtoisesti. Mentorit valitaan pätevien vapaaehtoisten työntekijöiden joukosta tai kokeneita työntekijöitä saatetaan määrätä toimimaan mentoreina.

Toinen työpaikkamentoroinnin ilmenemismuodoista, vapaamuotoinen mentorointi, on muodollista mentorointia vanhempi tapa toimia. Aiemmin kaikki mentorointisuhteet ja sen kaltaiset kehittävät suhteet syntyivät organisaatioiden sisällä spontaanisti ja epävirallisesti. Vapaamuotoinen mentorointi perustuu siihen, että mentori ja

mentoroitava löytävät toisensa organisaation sisältä ja aloittavat mentorointisuhteen. Allinson, Armstrong ja Hayes tarkentavat, että organisaation sisällä tapahtuva vapaamuotoinen mentorointi ei ole järjestettyä toimintaa, eikä se saa näin ollen resursseja käyttöönsä (2002). Toisaalta sitä ei ole sidottu siinä määrin organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin kuin virallista ja muodollista työpaikkamentorointia, jolloin se voi olla yksilöllisempää ja siten siihen osallistuvien kannalta palkitsevampaa. Monissa organisaatioissa työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan spontaaneihin, vapaamuotoisiin mentorointisuhteisiin. Tällöin ei tosin aina puhuta mentoroinnista ja mentorointisuhteista, vaan esimerkiksi uusille työntekijöille suunnatusta kummitoiminnasta, sisäänajosta, tuutoroinnista tai laajennetusta perehdyttämisestä.

Sekä mentori että mentoroitava työskentelevät työpaikkamentoroinnin tapauksessa lähes poikkeuksetta samassa organisaatiossa. Tämä helpottaa mentorointiin liittyviä käytännön järjestelyjä, kuten toimintatavoista kertomista ja mentorointitapaamisten järjestämistä. Morzinskin ja Fischerin tekemän tutkimuksen mukaan mentori työskentelee tyypillisesti organisaatiohierarkiassa mentoroitavan yläpuolella saman tehtäväkentän parissa (1996: 44-51). Mentorointiparin voisivat muodostaa esimerkitapauksessa näin ollen vaikkapa nuori markkinointiasistentti ja markkinointipäällikkö.

Työpaikkamentoroinnin tavoitteet asettaa virallisen, muodollisen mentorointiohjelman yhteydessä yleensä organisaatio. Morzinskin ja Fischerin mukaan tavoitteet ovat usein mentorointiprosessin kuluessa saavutettavia, lyhyen aikavälin tavoitteita (1996: 47). Lisäksi muodollisen mentorointiohjelman tavoitteet ovat tyypillisesti sellaisia, että niiden täytyminen on helposti mitattavissa tai muuten havaittavissa. Varsinainen mentorointi on tällöin lähellä työntekijän perehdyttämistä uusiin tehtäviin sillä erotuksella, että työpaikkamentoroinnilla pyritään siirtämään ja kehittämään henkilöstölle tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Näiden tavoitteiden lisäksi työpaikkamentorointia käytetään organisaatioissa kehittämisen välineenä, sisäisen rekrytoinnin tukena ja työntekijöiden sitoutuneisuuden kasvattajana. Työpaikkamentoroinnilla voidaan vaikuttaa myös johtajuuden kehittämiseen ja eri työntekijäryhmien integroimiseen ja johtamiseen muistuttavat Morzinski ja Fischer (1996: 44-51).

### 2.2.3 Mentorointiohjelma tai vapaamuotoinen mentorointi

Virallisten ja muodollisten mentorointiohjelmien suosio organisaatioissa on kasvanut 1990-luvun alusta lähtien. Näillä mentorointiohjelmilla on Morzinskin ja Fischerin mukaan kolme etua epävirallisiin, vapaasti muodostuneisiin mentorointisuhteisiin nähden (1996: 44). Ensiksikin mentorointiohjelmissa mentorointiparit voidaan muodostaa organisaation tarpeiden mukaan valikoidusti. Esimerkiksi siten, että yhdistetään työntekijä-mentoritava, jolla on vähän kokemusta ja hyvin kokenut työntekijä-mentori yhdeksi mentorointipariksi. Tällöin maksimoidaan siirtyvän tiedon ja kokemuksen määrä. Toiseksi tällaisiin ohjelmiin voidaan liittää osapuolten perehdyttämistä ja mentorointikoulutusta. Mentorointisuhdetta voidaan myös tarkkailla ja ohjata organisaation taholta. Kolmanneksi näihin ohjelmiin liittyy organisaation tunnustus ja menestyneiden mentorien ja mentoroitavien palkitseminen, mikä kannustaa organisaation työntekijöitä kehittymään.

Sekä muodollisen mentorointiohjelman että vapaamuotoisen mentoroinnin on raportoitu tuottaneen hyviä tuloksia erilaisissa tilanteissa. Siegelin ja Reinsteinin mukaan muodollinen mentorointiohjelma ja vapaamuotoinen mentorointi eivät ole kuitenkaan toisiaan täydentäviä mentoroinnin muotoja (2000: 423-424). Molempien työpaikkamentoroinnin muotojen käyttäminen yhtä aikaa samassa organisaatiossa voi olla vaikutuksiltaan jopa haitallista. Se saattaa lisätä turhautumista, alentaa mentorointiin osallistuvien työntekijöiden itsetuntoa ja aiheuttaa uramahdollisuuksien menetyksiä.

Siegel ja Reinstein tähdentävät, että muodollisiin mentorointiohjelmiin liittyy myös ongelmia (2000: 423). Epäonnistuneiden mentorointisuhteiden osuus on huomattavasti suurempi muodollisissa ohjelmissa kuin vapaamuotoisten mentorointisuhteiden tapauksessa. Tätä on pyritty selittämään mentorointiparin muodostamisprosessin irrallisuudella itse mentoroinnista. Kolmannen osapuolen tekemä valinta ei ota välttämättä huomioon mentorin ja mentoroitavan yhteensopivuutta, eikä se edesauta heidän välisensä kiintymyksen muodostumista.

Allenin, Ebyn ja Lentzin tutkimusten mukaan muodollisen mentorointiohjelman sisällöllä ja laadulla voidaan vaikuttaa varsinaisen mentoroinnin menestykseen ja tehokkuuteen (2006: 567-568). Hyvissä ohjelmissa yksilöt kokevat voivansa vaikuttaa mentorointiparin muodostamisprosessiin. Yksilöiden tulisi myös kokea osallistuvansa mentorointisuhteeseen vapaaehtoisesti. Ohjelman pitää vaikuttaa siten, että se lisää vuorovaikutusmahdollisuuksia mentorin ja mentoroitavan välillä.

Vapaamuotoisen työpaikkamentoroinnin ja ohjatun, virallisen sekä muodollisen mentorointiohjelman keskinäisestä paremmuudesta on keskusteltu kauan. Molemmat ovat onnistuessaan toimivia, yksilöitä kannustavia ja osaamisen siirron kannalta tehokkaita mentoroinnin muotoja. Valinta siitä, kannustetaanko organisaatiossa epävirallisiin ja vapaamuotoisiin mentorointisuhteisiin vai luodaanko virallinen mentorointiohjelma, on tehtävä harkiten organisaation ja sen työntekijöiden tarpeet huomioiden.

Pääsääntöisesti ohjattu, virallinen ja muodollinen mentorointiohjelma on parempi siinä tapauksessa, että organisaatiossa on yhtä aikaa paljon mentorointia tarvitsevia henkilöitä (Allen, Eby & Lentz 2006: 567-568). Tällöin mentorointiohjelma jouduttaa potentiaalisten mentoreiden ja mentoroitavien kanssakäymistä ja edesauttaa organisaation kehittämistarpeiden saavuttamista. Lisäksi mentoreiden ja mentoroitavien suuri määrä mahdollistaa laajaperustaisen mentorointiparien muodostamisen, jolloin voidaan ottaa huomioon yksilöiden mieltymykset. Näin voidaan vähentää mentorin ja mentoroitavan välisiä yhteensopivuusongelmia, joita esiintyy kolmannen tahon muodostaessa mentorointipareja pienestä joukosta, muistuttaa Belle R. Ragins (1997). Vapaamuotoiseen mentorointiohjelmaan kannustaminen on hyvä vaihtoehto tilanteessa, jossa varsinaiseen mentorointiin halukkaita on vähän tai organisaatiossa ollaan kehittämässä yksilöitä, eikä tiedetä tarkkaan, mitä kehittämislähtöä halutaan. Esimerkiksi, kun organisaation sisällä kasvatetaan uusia asiantuntijoita tai johtajia vapaamuotoinen mentorointi on siinä mielessä hyvä vaihtoehto, että mentorointisuhde on tällöin joustava ajan ja tavoitteiden suhteen, mutta yhtä sitouttava kuin virallinenkin mentorointiohjelma.

#### 2.2.4 Asiantuntijamentorointi

Asiantuntijamentorointi, josta joskus käytetään nimitystä uramentorointi, eroaa Allinsonin, Armstrongin ja Hayesin tutkimusten mukaan merkittävästi työpaikkamentoroinnista (2002: 1112-1114). Työpaikkamentorointi on aina jossain määrin organisaatiosidonnaista. Jopa vapaamuotoisen organisaation sisäisen mentoroinnin tapauksessa mentorointiin liittyy organisaation hyväksyntä ja usein mentoroinnin tavoitteet liittyvät ainakin jossain määrin mentoroitavan työtehtäviin. Asiantuntijamentorointi muistuttaa monissa seikoissa organisaation sisäistä vapaamuotoista mentorointia, mutta eroaa siitä ratkaisevasti organisaatiokytken puuttuessa kokonaan.

Asiantuntijamentoroinnin tapauksessa mentori ja mentoroitava kohtaavat toisensa sattumalta tai jonkin kolmannen tahon avustuksella. Asiantuntijamentorointeja järjestävät yleisesti monet yhdistykset, säätiöt ja opetuslaitokset. Suomessa aktiivisimpia asiantuntijamentorointien järjestäjiä ovat esimerkiksi yliopistot, niiden alumnyhdistykset ja eri ammattiliitot. Asiantuntijamentoroinnissa mentori ja mentoroitava eivät tyypillisesti työskentele samassa organisaatiossa, vaikka se onkin mahdollista. Mentori voi toimia toisella osastolla tai aivan toisenlaisissa tehtävissä, kuin mentoroitava.

Allinson, Armstrong ja Hayes tarkentavat edelleen, että *asiantuntijamentoroinnissa on keskeisenä tavoitteena mentoroitavan erityiskykyjen ja osaamisen kehittäminen hänen omista lähtökohdistaan* (2002: 1112-1114). Mentorille asiantuntijamentorointi on haastava kokemus ja tilaisuus siirtää omaa osaamistaan ja tietojaan toisten käyttöön. Mentori ja mentoroitava määrittelevät asiantuntijamentoroinnin tapauksessa varsinaisen mentoroinnin tulostavoitteet huomattavassa määrin itsenäisesti. Asiantuntijamentoroinnin järjestävä taho voi joissain tapauksissa esittää mentorille ja mentoroitavalle tavoitteita. Asiantuntijamentorointi on näin ollen aidosti vapaaehtoista ja vapaamuotoista, mentorin ja mentoroitavan tarpeista lähtevää mentorointia.

Asiantuntijamentoroinnin ja työpaikkamentoroinnin vertaaminen ei ole useinkaan perusteltua. Ne ovat toki molemmat mentoroinnin ilmentymiä, mutta ne vastaavat aivan erilaisiin tavoitteisiin ja esiintyvät aivan erilaisissa ympäristöissä. Työpaikkamentorointi

on ensisijaisesti organisaation työkalu henkilöstön kehittämiseen. Toissijaisesti se on väline, jolla työntekijöitä motivoidaan ja sitoutetaan. Työntekijöiden näkökulmasta työpaikkamentorointi on keino oppia uutta ja edetä uralla vastuullisempiin tehtäviin. Asiantuntijamentoroinnissa on aina ensisijaisesti kyse yksilöiden omista kehittymistarpeista ja näiden tarpeiden tyydyttämisestä varsinaisen mentoroinnin avulla. Mentorointia tutkittaessa onkin aina huomioitava, keiden kaikkien tarkoitusperät vaikuttavat koko mentoroinnin tavoitteisiin ja toimintaan varsinaisen mentoroinnin aikana.

### **2.3 Mentorointiprosessi**

Mentorointi tarkoittaa eri osista muodostuvaa *toimintakokonaisuutta*, jonka tarkoituksena on kehittää henkilöä tai henkilöitä varsinaisen mentoroinnin keinoin. Prosesseille on olemassa lukuisia määritelmiä, jotka poikkeavat yksityiskohtien osalta toisistaan. H. James Harringtonin mukaan prosessi on toiminto tai toimintojen joukko, joka ottaa vastaan panoksen, lisää siihen arvoa ja antaa tuotoksen eteenpäin (1991). Gary Borns (1994) täydentää prosessin määritelmää toteamalla, että prosessi voidaan hajottaa yksinkertaisempiin osaprosesseihin (Darnton & Darnton 1997: 11-13).

Allenin, Ebyn ja Lentzin määritelmän mukaan tämä mentorointikokonaisuus pitää sisällään *mentorointiprosessin*, jonka yksi vaihe on toiminnallisesti tarkasteltuna puolestaan *varsinainen mentorointi* (2006: 568). Mentorointiprosessi on tapahtumaketju, jolla on selkeä alkamis- ja loppumispiste. Mentoroinnin kokonaisuutta ei voida rajata yhtä tarkasti mentorointisuhteen jatkuessa mahdollisesti vielä mentorointiprosessin päätyttyä.

### **2.4 Mentorointiprosessin rakenne**

Koko mentorointi alkaa sillä, että on olemassa idea mentoroinnista. Jos ideaa pidetään hyvänä, niin mentorointia voidaan lähteä viemään eteenpäin. Tällöin alkaa varsinainen



*mentorointiprosessi*. Mentorointia voidaan toki kokeilla aluksi pienimuotoisesti ennen varsinaisen prosessin aloittamista, muistuttavat Juusela, Lillia ja Rinne (2000: 44).

Mentorointiprosessi koostuu useista erillisistä vaiheista, osaprosesseista ja tapahtumista (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 14). Mentorointiprosessin eri vaiheita ovat tutkineet viime aikoina osana mentorointia koskevia tutkimuksiaan muun muassa Christopher W. Allinson, Steven J. Armstrong ja John Hayes (2002: 1112-1114; 1129-1130) sekä Kimberly McDowall-Long (2004: 529-531). Heidän sekä Morzinskin ja Fisherin (1996: 49-51) mukaan mentorointiprosessi alkaa mentoroinnin suunnittelulla, suunnitteluvaiheen jälkeen mentorointia markkinoidaan ja seuraavaksi muodostetaan mentorointiparit. Mentorointiparien muodostamisen jälkeen käynnistetään varsinainen mentorointi. Mentorointia arvioidaan varsinaisen mentoroinnin ollessa käynnissä ja mukana olevilta toimijoilta kerätään palautetta. Mentorointiprosessi päättyy mentoroinnin tulosten arviointiin ja kokonaisuuden kehittämiseen. Mentorointiprosessin eri vaiheet esiintyvät käytännössä usein päällekkäisinä.

Selkeimmin mentorointiprosessin eri vaiheet tulevat esiin tarkasteltaessa järjestettyä työpaikkamentorointia, mutta vastaavat toimintavaiheet löytyvät myös muista mentoroinnin muodoista. Tarkasteltaessa yksittäistä, omatoimisesti syntynyttä mentorointiparia nämä vaiheet voivat olla luonteeltaan toki huomattavasti yksinkertaisempia kuin tarkasteltaessa vaikkapa tusinan mentorointiparin kokoista työpaikkamentorointia. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan mentoroinnin tutkimuksen esiin nostamia mentorointiprosessin vaiheita lähinnä työpaikkamentoroinnin lähtökohdista käsin.

#### **2.4.1 Mentoroinnin suunnittelu**

Mentorointiprosessi alkaa mentoroinnin suunnittelulla. Mentorointi-ideasta suunnitteluun siirtyminen merkitsee mentorointiprosessin käynnistämistä mentorointikokonaisuuden sisällä. Mentoroinnin suunnittelu on lopun mentorointiprosessin ja etenkin varsinaisen mentoroinnin valmistelua. Mentoroinnin suunnitteluun ja samalla koko mentoroinnin aloittamiseen kuuluu kolme kriittistä alkutoimenpidettä. Nämä alkutoimenpiteet ovat koko mentoroinnin tavoitteiden

määrittäminen, mentoroinnin edellytysten arviointi ja riittävien resurssien hankkiminen. Samalla mentorointia on hyvä tarkastella osana muita organisaation tarjoamia kehittämismahdollisuuksia (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 41).

Mentoroinnin kokonaisuuden tavoitteiden osalta suunnitteluvaiheessa määritetään mentorointiprosessiin liittyvät tavoitteet, järjestävän organisaation tavoitteet mentorointiin liittyen ja mahdollisesti yleisiä tavoitteita kaikille mentoreille ja mentoroitaville Allen, Eby & Lentz (2006: 567-570). Mentoroinnin resursseilla tarkoitetaan mentorointiin tarvittavaa materiaalia, tiloja, osaamista ja ennen kaikkea aikaa. Työpaikkamentoroinnin puitteissa mentorointiin voidaan käyttää työaikaa. Mentoroinnin edellytykset ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat koko mentorointiin, mentoroinnin toimijoihin, varsinaisen mentoroinnin onnistumiseen ja koko mentoroinnin toteuttamismahdollisuuksiin (Young & Perrewé 2000: 178-201). Mentoroinnin edellytyksistä kerrotaan laajemmin tutkielman myöhemmissä luvuissa.

Kun edellä luetellut kolme alkutoimenpidettä on suoritettu ja ne kaikki tukevat mentoroinnin aloittamista, niin mentoroinnin suunnittelussa voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen eli mentorointiprosessin eri vaiheiden suunnitteluun. Tällöin mentorointiprosessin eri vaiheiden sisältö suunnitellaan tarkasti ja ajoitetaan vaiheet mentoroinnin tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi jaetaan resursseja mentorointiprosessin eri vaiheille ja päätetään prosessin kulusta. Samalla päätetään myös, kuka vastaa mistäkin prosessin vaiheesta, ja miten varmistetaan prosessin sujuvuus (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 44-45).

#### **2.4.2 Mentoroinnin markkinointi**

Mentorointiprosessi etenee usein jo suunnitteluvaiheen loppupuolella mentoroinnin markkinoimiseen. Mentoroinnin markkinoinnilla tehdään mentorointi tunnetuksi potentiaalisille mentoreille, mentoroitaville ja muille organisaation jäsenille. Markkinoinnilla haetaan mentoroinnille koko organisaation tuki ja hyväksyntä. Juusela, Lillia ja Rinne suosittelevat aloittamaan mentoroinnin markkinoimisen mahdollisimman varhain (2000: 46). Organisaation sisäinen viestintä on keskeisessä asemassa mentorointia markkinoitaessa.

Mentorointia koskeva viestintä tuo esille tietoja muun muassa mentoroinnin mahdollisista hyötyvaikutuksista, käytännön seikoista mentorointiin liittyen ja organisaation tuesta mentoroinnille. Tämä viestintä jatkuu mentorointiprosessin loppuun saakka. Kokonaisuutena mentoroinnin markkinoinnin tavoitteena on luoda mentoroinnille myönteistä ilmapiiriä ja pohjustaa siten myös uusien mentorointihankkeiden käynnistämistä.

### **2.4.3 Mentorointiparien muodostaminen**

Mentorointiparien aktiivinen muodostaminen tai mentorointiparien omatoiminen muodostuminen on varsinaisen mentoroinnin onnistumisen ja tehokkuuden kannalta erittäin tärkeä mentorointiprosessin vaihe (Allinson, Armstrong & Hayes 2002: 1113). Mentorointiparien muodostamisessa pyritään varmistamaan parien yhteensopivuus ja muiden varsinaisen mentoroinnin edellytysten toteutuminen. Parien yhteensopivuus korostuu varsinaisen mentoroinnin käynnistymisestä alkaen.

Mentoroinnille asetetut tavoitteet ohjaavat mentorointiparien muodostamista, samoin käytettävissä olevat resurssit, mentoreiden ja mentoroitavien määrä sekä mentoroinnin ympäristö (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 46). Mentorointiparien yhteensopivuuden olennaisuuden vuoksi mentoroinnin järjestävä taho osallistuu usein hyvin voimakkaasti ja tiiviisti mentorointiparien muodostamisprosessiin.

Mentorointiparit voivat muodostua useilla eri tavoilla. Näihin tapoihin viitattiin jo mentoroinnin eri muodoista kertovassa luvussa 2.2. Mentorointiparit voidaan muodostaa ohjatusti määräämällä organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä sekä mentoreiksi että mentoroitaviksi (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 21). Toinen vaihtoehto on hakea vapaaehtoisia mentoreita ja mentoroitavia, ja muodostaa tästä joukosta mentorointiparit (Johnson 2002: 89). Osallistavampi ja tehokkaammaksi koettu mentorointiparien muodostamistapa on hakea vapaaehtoisia mentoreita ja mentoroitavia, ja antaa heidän muodostaa mentorointiparit keskenään, Johnson muistuttaa (2002: 89).

Näiden vaihtoehtojen lisäksi on mahdollista, että aktiivinen mentoriksi tai mentoroitavaksi haluava henkilö etsii itselleen mentoroitavan tai mentorin. Tällöin puhutaan mentorointiparien muodostumisesta, eikä muodostamisesta, sillä näissä tapauksissa kukaan varsinaisen mentoroinnin ulkopuolella toimiva taho ei ole järjestänyt mentorin ja mentoroitavan kohtaamista.

#### **2.4.4 Varsinainen mentorointi**

Varsinainen mentorointi on mentorin ja mentoroitavan vuorovaikutteista kehittymistä. Kun mentorointipari on syntynyt tavalla tai toisella, on mentorointiprosessissa seuraavana vuorossa varsinaisen mentoroinnin käynnistäminen. Varsinainen mentorointi on se mentorointiprosessin vaihe, jonka mahdollisimman tehokkaaseen ja hyötyjä tuottavaan läpiviintiin kaikki muut mentorointiprosessin vaiheet tähtäävät. Mentoroinnin suunnittelu, markkinointi ja mentorointiparien muodostaminen pohjustavat kyseisen mentorointikokonaisuuden varsinaista mentorointia ja mentoroinnin seuranta, arviointi ja kehittäminen pohjustavat puolestaan tulevia mentorointeja.

Varsinaisen mentoroinnin alkuna voidaan pitää mentorin ja mentoroitavan välistä ensimmäistä yhteydenottoa (Kram 1985). Tämän yhteydenoton jälkeen seuraa ensimmäinen mentorin ja mentoroitavan välinen tapaaminen, paitsi virtuaalisen mentoroinnin tapauksessa, jossa tällaisia välittömiä tapaamisia ei ole. Varsinaisen mentoroinnin alkuun, ensimmäiseen tai toiseen tapaamiseen, liittyy tyypillisesti mentoroinnin tarkemmista tavoitteista keskusteleminen ja mentorointisopimuksen tekeminen (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 48).

Mentorointisopimus on mentorin ja mentoroitavan tekemä keskinäinen sopimus mentoroinnin periaatteista, luottamuksesta ja mentoroinnin läpiviennistä. Joskus sopimusten tekoon ja allekirjoittamiseen osallistuu myös muita mentoroinnin aktoreita. Toisinaan käytetään myös määrämuotoista mentorointisopimusta. Lankinen, Miettinen ja Sipola tarkentavat, että mentorointisopimukseen kirjataan mentoroinnin tavoitteet, mentoroinnin osapuolet, mentoroinnin kesto, keskeiset toimintatavat sekä juhlallinen vakuutus mentorointiin sitoutumisesta (2004: 96).

Varsinaisen mentoroinnin aikana kokenut mentori siirtää tietojaan ja osaamistaan nuoremmalle, kokemattommalle mentoroitavalle tiettyihin teemoihin liittyen. Vastaavasti mentoroitava pyrkii haastamaan mentorin näkemykset ja tuomaan esiin uusia näkökulmia. Mentorin ja mentoroitavan välinen vuoropuhelu jatkuu ja syvenee varsinaisen mentoroinnin edistyessä. Varsinaisen mentoroinnin aikana mentorin ja mentoroitavan välille muodostuu erityinen vuorovaikutussuhde, mentorointisuhde (McDowall-Long 2004: 521; Grant 2004: 107). Mentoroinnin tarkoituksesta ja käytännön toiminnasta lisää mentorointisuhteesta kertovassa tutkimuksen luvussa kolme.

Varsinainen mentorointi päättyy suunnitelman mukaisesti tietynä ajankohtana tai tiettyjen tavoitteiden täytyttyä. Varsinaiselle mentoroinnille voidaan varata aikaa esimerkiksi 8 tai 12 kuukautta, jonka jälkeen varsinainen mentorointi päättyy organisaation järjestämän tuen osalta. Tämän mentorointiprosessin vaiheen päättymisen ei kuitenkaan merkitse mentoroinnin ja mentorointisuhteen välitöntä päättymistä, vaan mentorointisuhteen osapuolet voivat jatkaa yhteistyötään edelleen.

#### **2.4.5 Mentoroinnin arviointi**

Mentorointiin liittyy monien mahdollisuuksien lisäksi useita haasteita. Näiden haasteiden johdosta ja mentoroinnin onnistumisen varmistamiseksi mentorointia arvioidaan jatkuvasti monella eri tasolla, esimerkiksi mentorointiparin tai koko mentorointiprojektin tasolla. Keskeinen osa arviointiaineiston hankkimista on mentoroinnin seuranta. Mentoroinnin seurannalla pyritään keräämään tietoa varsinaisesta mentoroinnista ja sen sujuvuudesta. Näin mentorointia pystytään ohjaamaan tarvittaessa haluttuun suuntaan. Mentoroinnin seuranta tehdään koko mentoroinnin ajan jokaisen vaiheen osalta erikseen. Varsinaisen mentoroinnin ollessa käynnissä ja sen päätyttyä koko mentorointia tarkastellaan suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja tehdään kokonaisarvio varsinaisen mentoroinnin onnistumisesta.

Mentoroinnin arviointi ei ole yhtä kiinteä osa mentorointiprosessia kuin aiemmat prosessin vaiheet. Koko mentoroinnin arvioinnin pariin on hyvä palata varsinaisen

mentoroinnin päätyttyä huomauttavat Juusela, Lillia ja Rinne (2000: 49). Mentoroinnin seuranta ja arviointi ovat erittäin tärkeitä mentorointiprosessin osia mentoroinnin kehittämisen kannalta. Niiden avulla kerättävää tietoa voidaan hyödyntää laajasti myös mentoroinnin markkinoinnissa. Arvioinnin kohteena ovat ennen kaikkea mentoroinnille asetetut tarkat tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi seurataan koko mentoroinnin sujuvuutta, mentorointiparien viihtyvyyttä sekä kehittymistä ja mentorointiprosessien toimivuutta. Mentoroinnin seurannasta ja arvioinnista vastaa tavallisesti mentoroinnin järjestävä taho. Juuselan, Lillian ja Rinteen mukaan arviointiin ja seurantatyöhön osallistuvat parhaimmillaan myös mentorit ja mentoroitavat (2000: 49). Asiantuntijamentoroinnin tapauksessa seurannasta ja arvioinnista vastaavat usein yksin mentori ja mentoroitava.

#### **2.4.6 Mentoroinnin kehittäminen**

Mentoroinnin seuranta ja arviointi ovat yhteydessä mentoroinnin kehittämiseen. Mentoroinnin kehittämisellä tähdätään yhä parempiin, tehokkaampiin ja toimivampiin ratkaisuihin myöhemmillä mentorointikerroilla. Yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä tapahtuu myös jatkuvasti mentoroinnin ollessa käynnissä. Mentoroinnin kehittäminen on mentorointiprosessissa erityinen vaihe. Sen voidaan ajatella olevan prosessin ensimmäinen tai viimeinen vaihe. Jos mentorointiprosessi toistetaan kerran tai useammin, niin mentoroinnin kehittäminen on päättävän ja alkavan prosessin yhdistävä vaihe.

Mentoroinnin kehittämiseen osallistuvat tarpeen mukaan kaikki mentorointiin osallistuneet toimijat ja mahdollisesti myös mentoroinnin varsinaisiin toimijoihin kuulumattomat asiantuntijat (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 49). Mentoroinnin seurannan tuottamat tiedot samoin kuin mentoroinnin arvioinnin tulokset ovat pohjana kehitystyölle, jossa pohditaan uudelleen mentoroinnin tavoitteita, prosessin toimivuutta, varsinaista mentorointia ja mentorointiparien kokemuksia. Kehittämispohdintojen perusteella tehdään parannusehdotuksia tulevia mentorointeja varten. Jos mentorointiprosessi aloitetaan heti uudelleen, mentoroinnin kehittäminen ja mentoroinnin suunnittelu voivat osittain vaiheina yhdyä.

## **2.5 Mentorointiprosessissa mukana olevat toimijat**

Mentorointiprosessissa on aina mukana useita eri tahoja, jotka vaikuttavat toimillaan koko mentoroinnin lopputulokseen. Kunkin tahon vaikutuksen suuruus vaihtelee tapauskohtaisesti. Tärkeimmät mentorointiin vaikuttavat tahot tai henkilöt ovat tietysti mentori ja mentoroitava, joiden välillä varsinainen mentorointi tapahtuu. Näiden lisäksi on huomioitava, että useimmissa tapauksissa mentoroinnin järjestää mentorointiparista eroava taho. Työpaikkamentoroinnin tapauksessa se on joku henkilö samasta organisaatiosta tai vaikkapa henkilöstöosasto, asiantuntijamentoroinnin tapauksessa puolestaan joku kolmas taho järjestää mentorit ja mentoroitavat mentorointipareiksi, kuten Juusela, Lillia ja Rinne erittelevät (2000: 47).

Mentorointiprosessiin kuuluvat mentoroinnin seuranta ja arviointi sekä myöhemmin koko mentoroinnin kehittäminen. Yleensä näistä toimenpiteistä huolehtivat mentorit ja mentoroitavat yhdessä mentoroinnin järjestäneen tahon kanssa. Edelleen mentorin ja mentoroitavan lähimpiä esimiehiä ja kollegoja kiinnostaa luonnollisesti mentoroinnin onnistuminen. Mentorointiin liittyy myös yleisiä organisaation tai johdon intressejä. Edellä esitettyjen lisäksi mentorointiin voi vaikuttaa lähes rajaton määrä organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia toimijoita, mutta edelliset ovat tärkeimmät. Yhdessä näitä kaikkia toimijoita kutsutaan mentoroinnin toimijoiksi.

### **2.5.1 Mentori ja mentoroitava**

Mentori ja mentoroitava muodostavat koko mentoroinnin perustan, ilman heidän tiivistä sitoutumistaan kaikki mentorointiin käytetyt panokset ovat turhia. Mentorin ja mentoroitavan välinen kehittävä vuorovaikutus, jolla siirretään tulevaisuudessa hyödyllistä tietoa ja osaamista erityisesti mentoroitavalle, on koko mentoroinnin kantava idea (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 15). Mentori ja mentoroitava kohtaavat viimeistään varsinaisen mentoroinnin alkaessa. Sinällään mentori ja mentoroitava voivat tuntea toisensa jo entuudestaan. He muodostavat varsinaisen mentoroinnin aikana

mentorointiparin, joka on syvään luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen perustuva asetelma.

Mentori ja mentoroitava voivat periaatteessa olla keitä tahansa. Ainoa ehdottoman rajoittava edellytys on, että mentorilla on oltava jotain sellaista tietoa ja osaamista, jota mentoroitava tarvitsee tulevaisuudessa ja josta hän on kiinnostunut. Yleensä mentori on iältään mentoroitavaa vanhempi ja enemmän elämäkokemusta kerännyt henkilö. Tyypillistä on myös se, että mentori on työskennellyt tai työskentelee sellaisissa tehtävissä, joista mentoroitava voisi olla myöhemmin kiinnostunut. Organisaatioiden sisällä tapahtuvan työpaikkamentoroinnin tapauksessa sekä mentorit että mentoroitavat tulevat lähes poikkeuksetta samasta organisaatiosta.

### **2.5.2 Mentoroinnin järjestäjä**

Mentoroinnin järjestäjä on vaikutusvaltainen taho mentoroinnin suhteen. Mentoroinnin järjestäjä luo yhdessä muiden mentoroinnin toimijoiden kanssa puitteet koko mentoroinnille. Mentoroinnin järjestävä taho vaikuttaa mentoroinnin suunnitteluvaiheesta lähtien koko mentoroinnin kulkuun. Järjestävä taho voi olla yksittäinen henkilö, henkilöryhmä tai vaikkapa jonkin organisaation osasto. Yritysorganisaatioissa työpaikkamentoroinnista huolehtii Juuselan, Lillian ja Rinteen mukaan tyypillisesti mentoreiden ja mentoroitavien määrästä riippuen yksi tai useampi henkilöstöosaston työntekijä tai esimies (2000: 44-47). Jos järjestävä taho koostuu useista henkilöistä, niin se voi osallistua laajasti koko mentorointiin ja mentoroinnin yksittäisten vaiheiden tukemiseen. Tällöin on myös mahdollista eriyttää mentoroinnin järjestämiseen liittyviä tehtäviä eri henkilöille eri aikoina, jolloin mentoroinnin järjestämisen aiheuttama kuormitus tasaantuu.

Mentoroinnin järjestäjä huolehtii esimerkiksi mentoroinnin suunnittelusta, resurssien hankkimisesta mentorointia varten, mentorointiparien syntymisestä, mentorointiparien mahdollisesta koulutuksesta, mentoroinnin ohjaamisesta ja koko mentoroinnin arvioinnista. Mentoroinnin järjestävän tahon työn aktiivinen vaihe ajoittuu siis mentorointiprosessin alusta sen päättymiseen. Mentoroinnin järjestävä taho tai sen edustaja voivat osallistua mentorointi-idean myymiseen organisaation johdolle ennen



mentorointiprosessin alkua. Aloite mentoroinnista voi tosin tulla johdolta itseltään, organisaation työntekijöiltä tai kokonaan ulkopuoliselta taholta. Lisäksi mentoroinnin järjestäjä voi ottaa osaa mahdollisiin mentoroinnin jälkiarviointeihin

### **2.5.3 Muut mentoroinnissa mukana olevat tahot**

Mentorointiprosessiin liittyy mentorointiparin ja mentoroinnin järjestäjän lisäksi useita muitakin tahoja. Työpaikkamentoroinnin tapauksessa mentorointia käyttävän yrityksen tai sen osan johto ja henkilöstöhallinto ovat yleensä mukana mentoroinnissa. Toinen olennainen mentoroinnin sidosryhmä organisaation sisällä ovat muut työntekijät. Organisaation sisäisten sidosryhmien lisäksi mentorointiin liittyvään suunnittelu- ja järjestelytyöhön saattaa osallistua organisaation ulkopuolelta konsultteja, suunnittelijoita, kouluttajia ja muita toimijoita. Organisaatio voi ulkoistaa jopa koko mentorointiohjelman laatimisen ulkopuoliselle konsultille.

Organisaation johdon kiinnostus mentorointia kohtaan vaihtelee tapauskohtaisesti. Johdon tuki on mentoroinnille välttämätöntä (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 42-43). Johdolta vaaditaan resursseja mentorointia varten ja johto haluaa puolestaan valvoa resurssien käyttöä eli tässä tapauksessa mentoroinnin sujumista. Johtoa kiinnostaa myös varsinaisen mentoroinnin vaikuttavuus henkilöstön kehittämisessä. Johto tarkastelee, voidaanko mentoroinnilla tukea koko organisaation kehittymistä ja toiminnan vahvistamista. Mentorointi voi olla osa organisaation henkilöstöstrategiaa ja siten tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Mentoroinnin näkeminen strategisena työkaluna antaa mahdollisuuden käyttää sitä myös yrityskuvan luomisessa. Mentorointia käyttävät organisaatiot voivat viestiä panostavansa henkilöstönsä ja sen kehittämiseen.

Johto- ja esimiesasemassa toimivat henkilöt ovat tärkeitä mentoroinnin kannalta myös siksi, että heidän näkemyksensä mentoroinnista vaikuttaa paljolti muun organisaation asennoitumiseen mentorointia kohtaan, muistuttavat Juusela, Lillia ja Rinne (2000: 35-42). Jos esimerkiksi johto pitää mentorointia tärkeänä ja tukee mentorointia myös resurssien osalta, niin muukin organisaatio kiinnostuu mentoroinnista. Vastaavasti, jos johto ei esimerkiksi ehdi tai halua panostaa mentorointiin, niin muunkin organisaation kiinnostus mentorointia kohtaan on vähäistä. Koko johdon ja esimiesportaan tuki

mentoroinnille ja sen näkyminen on siis ratkaisevan tärkeää myönteisen ilmapiirin syntymiselle mentorointiin liittyen.

Henkilöstöhallinto on usein mentoroinnin käynnistävä taho organisaatioiden sisällä. Idea etenkin työpaikkamentoroinnista syntyy usein henkilöstöhallinnon piirissä. Tämän jälkeen henkilöstöhallinto voi esittää sitä johdolle ja varmistaa tuen mentoroinnille. Henkilöstöhallinto tai sen osa voi olla sen jälkeen luontevasti mentoroinnin järjestävä taho organisaation sisällä. Henkilöstöhallinto liittyy mentorointiin samoista syistä kuin johtokin, mutta sitä kiinnostaa myös mentoroinnin onnistuminen ja sen myöhempi käyttäminen henkilöstön kehittämiseen. Näin ollen henkilöstöhallinto haluaa kerätä mentorointia koskevaa käytännön tietoa mahdollisimman paljon ja kattavasti. Vaikkei henkilöstöhallinto lopulta olisikaan mukana mentorointiin liittyvissä järjestelyissä, niin henkilöstöhallinto on silti kiinnostunut mentoroinnista saaduista kokemuksista ja mentoroinnin prosessuaalisesta toimivuudesta. Varsinainen mentorointi voi olla henkilöstöhallinnolle henkilöstön kehittämisen ja henkilöstösuunnittelun apukeino.

Johdon ja henkilöstöhallinnon tavoitteet mentoroinnin suhteen ovat yhteneväiset henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin osalta. Molemmat tahot haluavat, että mentorointi auttaa houkuttelemaan parhaita työntekijöitä ja pitämään vanhat hyvät työntekijät jatkossakin organisaation palveluksessa. Lisäksi molempien tarkoitus on varmistaa tarvittavan osaamisen hankkiminen ja kehittäminen organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamisen siirtäminen työntekijältä toiselle on yksi osa mentorointia, ja siten se vastaa osaltaan organisaation osaamiseen liittyviin tarpeisiin.

Organisaation työntekijät, jotka eivät osallistu mentorointiin ovat mentorointiin osallistujille tärkeä sidosryhmä. Muiden työntekijöiden suhtautuminen mentorointiin yleensä ja mentorointiohjelmaan osallistuviin vaikuttaa hyvin paljon mentorin ja mentoroitavan viihtyvyyteen ja motivaatioon (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 39). Vertaistuki on johdon tuen ohella hyvin tärkeässä roolissa, kun pyritään tukemaan mentorointiparien muodostumista ja pysyvyyttä. Mentoroinnista ja sen hyödyistä muodoutunut käsitys sekä esimiesten ja johdon asennoituminen mentorointiin vaikuttavat muiden työntekijöiden mentorointia kohtaan tunteeseen arvostukseen. Toisaalta muut työntekijät ovat mentoroinnin järjestävälle taholle selkeä vertailuryhmä, kun tarkastellaan mentoroinnin saavutuksia.

Organisaation ulkopuolelta tulevien mentoroinnin asiantuntijoiden vaikutus varsinaiseen mentorointiin ja muihin mentoroinnin toimijoihin vaihtelee tapauskohtaisesti riippuen siitä, kuinka paljon tätä asiantuntemusta käytetään. Mentorointiohjelman voi ostaa valmiina, mikä on ääripää ulkopuolisten asiantuntijoiden käytöstä. Tällöin palkatut asiantuntijat voivat toimia samassa asemassa kuin mentoroinnin järjestäjä. Tyypillisempää on, että ainakin osa mentoroinnin järjestämiseen liittyvästä työstä tehdään organisaation sisällä ja vain tarvittaessa ostetaan ulkopuolista osaamista. Esimerkiksi mentoroinnin järjestäjien tai mentoreiden ja mentoroitavien koulutukset voidaan ulkoistaa.

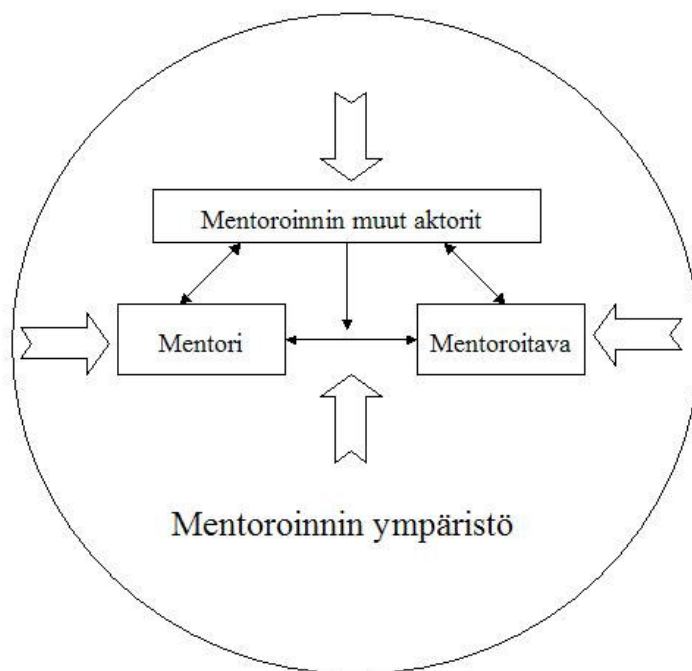
Mentorointiin osallistuvien tahojen vaikutuksia mentorointiin on esitelty lisää suhteessa muihin mentoroinnin taustatekijöihin tutkimuksen alaluvussa 2.6 *Mentoroinnin edellytykset ja taustatekijät*.

## **2.6 Mentoroinnin edellytykset ja taustatekijät**

Varsinaisen mentoroinnin käynnistyminen, mentorointisuhteen kestäminen ja koko mentoroinnin onnistuminen vaativat mentorointiin osallistuvilta tahoilta erilaisia ominaisuuksia ja resursseja. Näiden lisäksi monilla tilannesidonnaisilla tekijöillä on vaikutusta mentorointiprosessiin ja mentorointisuhteeseen. Näiden kaikkien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan mentoroinnin ympäristöksi. Mentoroinnin ympäristöstä voidaan nostaa erikseen tekijöitä, joilla on suuri vaikutus varsinaiseen mentorointiin ja siten koko mentoroinnin tehokkuuteen. Näitä ovat mentorin ja mentoroitavan henkilökohtaiset ominaisuudet, heidän uransa vaihe ja mentorointisuhteen tyyppi ja luonne.

Pamela L. Perrewén ja Angela M. Youngin mukaan mentoroinnin toimijoiden ominaisuudet, resurssit ja mentoroinnin tilannesidonnaiset taustatekijät vaikuttavat mentorin ja mentoroitavan väliseen vuorovaikutukseen sekä heidän väliseensä sosiaaliseen vaihtoon (2000: 178-179). Kuvassa numero yksi on esitetty mentoroinnin

toimijat osana mentorointiympäristöä. Ympäristö vaikuttaa kaikkiin mentoroinnissa mukana oleviin toimijoihin ja näiden välisiin suhteisiin.



Kuva 1) Mentorointiympäristö sekä mentoroinnin eri toimijat. (Mukaiillen Perrewé & Young 2000: 180)

Alati muuttuvat tilannesidonnaiset tekijät vaikuttavat siihen, onko koko mentorointi järkevää. Näitä tekijöitä arvioidaan mentorointia suunniteltaessa, kuten aiemmin todettiin. Yksittäisten tekijöiden jatkuva heikkous ei ole este varsinaiselle mentoroinnille, jos muut tekijät kompensoivat heikompien puutteita. Toki yksikin kriittinen taustatekijä voi estää koko mentoroinnin, mutta nämä tapaukset ovat poikkeuksia. Kaikkien taustatekijöiden yhteisvaikutus, mentoroinnin ympäristö, on koko mentoroinnin kannalta lopulta ratkaisevaa.

Mentoroinnin ympäristölle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, mikä on johtanut useisiin erilaisiin, toinen toistaan laajempiin ja monimutkaisempiin tulkintoihin sen sisällöstä. Mentorointiympäristöä erittelemällä mentoroinnin edellytykset voidaan jakaa

useisiin erilaisiin luokkiin. Luokkiin jakaminen on ongelmallista, koska osa mentorointiin vaikuttavista tekijöistä sopii ja kuuluu useaan eri luokkaan. Perrewé ja Young pitävät mentoroinnin ympäristöä yksilöiden ominaisuuksista, tietyistä ympäristötekijöistä, uratekijöistä ja mentorointisuhteeseen liittyvistä tekijöistä muotoutuneena kokonaisuutena (2000: 178-179). Ympäristötekijöistä voidaan erilleen erottaa organisaation sisäiseen ympäristöön liittyvien tekijöiden ryhmä. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan mentoroinnin ympäristöä ja eri tekijöiden vaikutusta mentorointihalukkuuteen, mentorointisuhteeseen, mentorointiprosessiin ja koko mentorointiin.

### **2.6.1 Mentoroinnin toimijoiden yksilölliset ominaisuudet**

Sekä mentorin että mentoroitavan ominaisuuksilla on muista tekijöistä huolimatta aina vaikutusta mentoroinnin ja vuorovaikutuksen koettuun laatuun sekä mentoroinnin tuloksiin Perrewé ja Young muistuttavat (2000: 179-182). Henkilöiden ominaisuudet voidaan jakaa demograafisiin eli väestötieteellisiin ominaisuuksiin ja dispositiivisiin ominaisuuksiin. Demograafiset yksilön ominaisuudet ovat sellaisia, joihin yksilö ei voi vaikuttaa. Dispositiiviset ominaisuudet ovat yksilön luonteeseen ja persoonaan liittyviä tekijöitä, jotka muodostuvat yksilön ja hänen ympäristönsä vuorovaikutuksen tuloksina. Yksilö voi vaikuttaa huomattavasti omiin dispositiivisiin ominaisuuksiinsa. Mentoroinnissa mukana olevien yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat mentorointiin yhdessä muiden tekijöiden kanssa.

Dispositiivisista yksilön ominaisuuksista varsinaiseen mentorointiin vaikuttavat Perrewén ja Youngin mukaan ennen kaikkea mentorin ja mentoroitavan valta-asema, itsetunto, tunteellisuus, vallanhalu, tarve menestyä ja ihmisystävällisyys (2000: 180). Mentorointisuhteen aloittaville henkilöille tyypillisiä piirteitä ovat halu edetä nopeasti urallaan, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, vahva taipumus itsensä tarkkailuun ja korkea henkinen tasapaino. Mentoroitavan vuorovaikutustaidot ja itsetunto vaikuttavat siihen, miten aktiivisesti ja millä tarmolla mentori osallistuu mentorointisuhteeseen. Mentorin ja mentoroitavan ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus ammatillisen kiintymyksen muodostumiseen.

Mentoroitavien mielestä tehokkailla mentoreilla on tiettyjä yhteisiä luonteenpiirteitä selvittää Johnson (2002: 88). Persoonallisuudeltaan ihanteelliset mentorit ovat älykkäitä, välittömiä ja huumorintajuisia. He ovat myös empaattisia, joustavia ja kärsivällisiä. Hyvät mentorit ovat kannustavia, rohkaisevia ja luontevia. Hyvillä mentoreilla on erinomainen tunneäly. Myös eettisyys ja roolimallina toimiminen ovat hyvän ja tehokkaan mentorin piirteitä. Lisäksi erinomaisiksi koetut mentorit ovat ystävällisiä, terveitä ja ammattitaitoisia.

Demograafiset eli väestötieteelliset ominaisuudet tarkoittavat yksilöiden biologisia, etnisiä ja sosioekonomisia taustatekijöitä. Biologisista tekijöistä yksilön sukupuoli ja ikä ovat mentoroinnin kannalta tutkituimmat ominaisuudet. Etnisiä ominaisuuksia ovat muun muassa kansallisuus, kulttuuri, uskonto ja rotu. Sosioekonomisilla tekijöillä tarkoitetaan yksilön taustaa, erityisesti millaisista oloista hän on lähtöisin. Lisäksi sosioekonomisiin tekijöihin kuuluu koulutus. Esimerkiksi perheellä ja perheen taloudellisella tilanteella on vaikutusta henkilöiden persoonallisuuteen ja vakiintuneisiin toimintatapoihin myöhemmällä iällä.

Perrewén ja Youngin tutkimusten mukaan demografisista taustatekijöistä sukupuolella ei ole lainkaan vaikutusta varsinaiseen mentorointiin (2000: 180-182). Se ei vaikuta mentorointihalukkuuteen, mentorointia kohtaan tunnettuihin odotuksiin, mentorointisuhteeseen tai mentoroinnin kustannuksiin. Muilla demografisilla tekijöillä, eritoten iällä, on jossain määrin vaikutusta varsinaiseen mentorointiin, mutta tapauskohtaiset erot ovat suuret. Joissain tapauksissa yksilöiden väliset erot demografisten tekijöiden osalta voivat vähentää yksilöiden innokkuutta osallistua mentorointisuhteeseen ja olla siten mentorointihalukkuutta rajoittavia tekijöitä. Esimerkiksi mentoroitavan ja mentorin välinen 35 vuoden ikäero, eri sukupuoli, eri kansallisuus ja täysin erilaiset sosioekonomiset lähtökohdat voivat toimia yhdessä rajoittavana tekijänä. Toisaalta tällainen asetelma voi tuoda varsinaiseen mentorointiin myös huomattavaa syvyyttä.

Yksilöiden ominaisuuksien vaikutusta mentorointiin on tutkittu paljon. Erot eri yksilöiden välillä ovat suuria, minkä lisäksi mentoroinnin muut taustatekijät vaikuttavat yksilöiden ominaisuuksiin ja yksilöihin itseensä. Tästä aiheutuu merkittäviä tapauskohtaisia vaihteluja mentorointisuhteiden välillä. Tutkimukset ovat yhtä mieltä

siitä, että mentorointi on sosiaalinen prosessi, johon yksilöiden sosiaaliset taidot ja ominaisuudet vaikuttavat selvästi. *Kuitenkin yksittäisten ominaisuuksien sijaan varsinaisen mentoroinnin onnistumisen ja sujuvuuden kannalta keskeistä on mentorin ja mentoroitavan ominaisuuksien yhteensopivuus*, muistuttavat Allinson, Armstrong ja Hayes (2002: 1117-1121)

## **2.6.2 Ympäristötekijät**

Varsinainen mentorointi tapahtuu aina erityisessä, lukuisten tilannesidonnaisten ympäristötekijöiden muovaamassa mentoroinnin ympäristössä. Ympäristön olosuhteet vaikuttavat jatkuvasti erityiseen mentoroinnin ympäristöön ja siten varsinaiseen mentorointiin. Mentoroinnin ympäristö muuttuu alati mentoroinnin edetessä mentoroinnista riippuvista ja siitä riippumattomista syistä. Samalla sen vaikutus mentorointiin muuttuu. Ympäristötekijöiden osuudesta mentoroinnin ympäristön muotoutumiseen on lukuisia näkemyksiä. Tyypillisesti käytetään rajattua tai muuten suppeaa määritelmää sen käyttökelpoisuuden ja helppouden vuoksi.

Työpaikkamentoroinnin tapauksessa mentorointiympäristö on suppeasti määriteltynä mentorin ja mentoroitavan työpaikkana toimiva organisaatio kaikkine ominaispiirteineen. Mentorointiympäristön ympäristötekijät sisältävät tällöin fyysisen toimintaympäristön lisäksi muun muassa organisaatorakenteen, organisaatiossa vallitsevan ilmapiirin, vakiintuneet toimintatavat ja organisaatiokulttuurin. Asiantuntijamentoroinnin tapauksessa ympäristötekijöiden suppeaa määritelmää on huomattavasti vaikeampi soveltaa, sillä edes toimintaympäristö ei ole tällöin välttämättä yksittäinen organisaatio.

Mentoroinnin ympäristö ja siihen vaikuttavat ympäristötekijät voidaan määritellä myös laajempänä kokonaisuutena organisaatioksi ja sitä ympäröiväksi yhteiskunnaksi kaikkine tyypillisine ominaisuuksineen. Mentorointiympäristön käsite liittyy täten tiukasti yksilöiden demografisiin ominaisuuksiin esimerkiksi kulttuurin osalta. Tällainen laaja määritelmä on tarpeellinen erityisesti asiantuntijamentorointia ja muita mentoroinnin erityismuotoja tarkasteltaessa. Käytännössä koko laajan

ympäristötekijöiden joukon huomioon ottaminen on mahdotonta ja tutkimuksissa keskitytään vain murto-osaan kaikista mahdollisista tekijöistä.

Ympäristö vaikuttaa henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen lukuisilla eri tavoilla kertovat Perrewé ja Young (2000:181-182). Ympäristö vaikuttaa lisäksi yksilöiden toimintaan ja yksilön dispositiivisten ominaisuuksien muotoutumiseen. Yksilö elää aina vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, ja tämä vaikuttaa siihen, miten yksilö näkee itsensä. Ympäristö vaikuttaa siis yksilön käyttäytymiseen, itsehavainnointiin ja rooleihin. Työpaikkamentoroinnin kannalta ympäristötekijöiden olennaiset vaikutukset voidaan tiivistää kolmeen ryhmään: *mahdollisuudet mentoroinnille, mentoroinnista palkitseminen ja organisaation ilmapiiri*.

### **2.6.3 Mentoroinnin edellytykset organisaation sisällä**

Mentorointiin liittyvistä ympäristötekijöistä organisaation sisäisiin olosuhteisiin liittyviä tekijöitä on tutkittu työpaikkamentoroinnin yhteydessä ja ne tunnetaan jo todella hyvin. Jotta mentorointia kohtaan tunnettaisiin kiinnostusta, niin organisaation olosuhteiden on oltava sellaiset, että mentorointiin osallistuminen on mahdollista ja haluttavaa tiivistävät Perrewé ja Young (2000: 182-183). Osallistumisesta ei saa myöskään aiheutua liian paljon vaivaa. Mentoroinnin järjestävällä taholla on työpaikkamentoroinnin tapauksessa mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa vallitseviin olosuhteisiin muun muassa palkitsemisen ja viestinnän avulla.

Epäviralliset mentorointisuhteet perustuvat mentorina ja mentoroitavana toimivien yksilöiden omiin valintoihin, joihin vallitsevat olosuhteet vaikuttavat. Viralliset ja muodolliset mentorointisuhteet riippuvat myös merkittävästi olosuhteista, sillä tällaiset mentorointiohjelmat laaditaan aina vallitseva toimintaympäristö huomioiden. Olosuhteista riippuu myös ketkä voivat toimia mentoreina ja mentoroitavana sekä miten mentorointiparit voidaan muodostaa. Organisaation rakenne vaikuttaa toimintamahdollisuuksiin sekä mentorointiin liittyviin uraodotuksiin, joita mentoroitavilla ja mentoreilla voi olla. Higgins ja Kram tiivistävät mentoroinnin ja olosuhteiden yhteyden toteamalla, että yksilön innostusta osallistua mentorointiin lisäävät tiedot aiemmista mentoroinneista samassa organisaatiossa. Samoin vaikuttaa



pelkästään mentoroinnin myönteisten vaikutusten havaitseminen (Higgins ja Kram 2001: 265-266).

Organisaatiossa käytetyn palkitsemisen rakenteella ja ilmenemismuodoilla on merkittävä vaikutus mentorointiin osallistumiseen. Virallinen palkitseminen, palkitsemisen rakenne, erityispalkkiot, palkitsemispolitiikka sekä palkitsemiseen liittyvä virallinen ja epävirallinen viestintä vaikuttavat yksilön osallistumishalukkuuteen. Palkitsemisjärjestelmä, joka ei huomioi mentorointia tai yksilöiden kehittymistä palkitsemisen perusteina, voi rajoittaa yksilöiden osallistumishalukkuutta mentorointiprosessiin. Toisaalta palkitsemalla voidaan myös kannustaa yksilöitä lähtemään mukaan varsinaiseen mentorointiin. Palkitsemisen rakenteen on tällöin oltava sellainen, että mentorointiin osallistuvien tulot eivät laske osallistumisen vuoksi. Lisäksi kokonaispalkitsemisen olisi sisällettävä henkilökohtainen palkanosa, johon mentorointiin osallistuminen ja sen onnistunut läpäiseminen vaikuttaisi tuloja lisäävästi. Palkan lisäksi arvostus, erilaiset muodolliset palkkiot ja eteneminen uralla ovat sellaisia palkitsemisen muotoja, jotka lisäävät halukkuutta osallistua mentorointiin.

Mentorointi on hyödyllistä mentoroinnin molemmille osapuolille, mutta yleisesti työiältään nuoremmat mentoroitavat hyötyvät suhteesta enemmän. Tästä syystä organisaation kannattaa tukea ja rohkaista työntekijöitään toimimaan sekä mentoreina että mentoroitavina. Organisaation palkitsemisstrategiassa on tehtävä selväksi, että organisaatio arvostaa mentorointisuhteita ja että organisaatio tukee niitä myös palkitsemisen muodossa. Strategian lisäksi palkitsemisen on näyttävä käytännössä, jotta se rohkaisisi yhä uusia henkilöitä mukaan mentorointiin tähdentävät Perrewé ja Young (2000: 182-183).

Mentoroitavan ja mentorin kokema organisaation tuki mentoroinnille on merkittävä taustatekijä mentorointisuhteissa. Organisaation tuki jakautuu kahtia johdon varsinaiseen tukeen ja mentoroinnista kannettavaan vastuuseen. Ebyn, Lockwoodin ja Buttsin mukaan keskeistä on tuen olemassaolon lisäksi se, miten mentorit ja mentoroitavat kokevat tämän tuen (2006). Johdon tuki tarkoittaa käsitystä siitä, että johto tiedostaa mentoroinnin tärkeyden, tuottaa johtamismalleja mentoreille ja palkitsee mentorit. Mentoroinnista kannettava vastuu tarkoittaa käsitystä, jonka mukaan mentorit ovat vastuussa toiminnastaan mentoreina, mutta lopullisen vastuun kantaa organisaation

johto. Saman käsityksen mukaan organisaatiossa on olemassa toimintaohjeita mentoroinnissa ilmenevien ongelmien varalta. Mitä enemmän ja mitä laadukkaampaa tukea mentorit ja mentoroitavat kokevat saavansa, niin sitä paremmin mentorointi sujuu ja sitä parempia tuloksia sillä saavutetaan toteavat Eby, Lockwood ja Butts (2006).

Organisaation ilmapiiri sisältää useita osatekijöitä, joilla on vaikutusta koko mentorointiin. Jos organisaatio on muutosvaiheessa tai kehittynyt voimakkaasti, niin muutokset tai sellaisten odotus vaikuttavat yksikön ajatuksiin työstä, työpaikasta ja urasta. Nämä tuntemukset ja yleinen ilmapiiri vaikuttavat siihen, miten yksilö suhtautuu työpaikkansa varmuuteen, uralla etenemiseen ja muihin uraan liittyviin asioihin, kuten mentorointiin. Vakaina ja vahvoina organisaation menestyksen aikoina mentorointiin voidaan suhtautua hyvin myönteisesti. Tällöin mentorointi nähdään yleisesti koulutuksen ja oppimisen välineenä sekä urakehityksen vauhdittajana. Vastaavasti koko mentorointia voidaan pitää mahdottomuutena rajujen muutosten aikana. Organisaation ilmapiirin vaikutus koko mentorointiin ja etenkin varsinaiseen vaihtelee siis mentorointiin kannustavasta mentoroinnin estävään organisaation tilanteen mukaan, tiivistävät Perrewé ja Young (2000: 182-183). Lisäksi organisaation koettu ilmapiiri vaikuttaa siihen, koetaanko mentoroinnilla olevan menestymisen edellytyksiä ja näin ollen resurssien saatavuuteen. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, minkä tyyppisiä mentorointisuhteita syntyy ja millaisia tavoitteita näillä suhteilla on.

#### **2.6.4 Yksilön uraan liittyvät tekijät**

Varsinaista mentorointia pidetään yleisesti uralla etenemisen ja taitojen kehittämisen välineenä. Varsinaiseen mentorointiin osallistumisella on Perrewén ja Youngin mukaan vaikutusta sekä mentorin että mentoroitavan uraan (2000: 183-184). Mentoroitavien kohdalla varsinainen mentorointi voi nopeuttaa uralla etenemistä. Mentoroinnin tutkiminen sosiaalisena oppimis- ja vuorovaikutusprosessina on tuottanut tuloksia, jotka yhdistävät yksilön uran ja mentoroinnin. Näiden tulosten mukaan yksilöiden pyrkimykset, henkilökohtaiset tavoitteet ja tekemiset selittävät osin sitä, millaisia henkilökohtaisia suhteita yksilö muodostaa. Neljä selkeää tekijää ovat uratavoitteet, uralla eteneminen, asema organisaatiossa ja työkokemus.

Jo mentoroinnin varhaisten tutkimusten mukaan eteneminen uralla haastavampiin ja arvostetumpiin tehtäviin on tärkein mentorointisuhteiden muodostamisen syy. Siitä raportoivat muun muassa Levinson ja kumppanit vuonna 1978 sekä Kathy E. Kram vuonna 1985. Osa yksilön etenemistä uralla on tiettyjen, arvostettujen asemien tai tavoitteiden saavuttaminen. Yksilöiden väliset erot näiden uratavoitteiden sisällön ja selvyuden suhteen ovat suuret. Useimmilla yksilöillä on kuitenkin uraan ja työhön liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita, muistuttavat Perrewé ja Young (2000: 183-184). Nämä yksilöiden itselleen asettamat, nykyiseen työhön ja uraan liittyvät, tavoitteet vaikuttavat koko mentorointiin kahdella tavalla. Uratavoitteet vaikuttavat siihen, lähteekö yksilö mukaan varsinaiseen mentorointiin, vai ei. Toisaalta uratavoitteet vaikuttavat mentorin ja mentoroitavan varsinaista mentorointia kohtaan tuntemiin odotuksiin.

Aikaisempi eteneminen työuralla ja käsitys tulevasta etenemismahdollisuuksista ovat Pamela L. Perrewén ja Angela M. Youngin mukaan voimakas vaikutin varsinaiseen mentorointiin osallistumiselle tai siitä pidättäytymiselle (2000: 183-184). Uralla etenemisen mahdollisuuden tulkitseminen vaihtelee olennaisesti sen suhteen, tekeekö tulkintaa mentoriksi vai mentoroitavaksi hakeutuva henkilö. Mentoroitavien kannalta yksi motiivi varsinaiseen mentorointiin osallistumiselle voi olla useampien mahdollisuuksien avaaminen uralla etenemiseksi. Mentorin kannalta uran elävöittäminen voi puolestaan olla tärkeä syy varsinaiseen mentorointiin osallistumiseen. Menestyksekkään henkilön mentoroiminen tai poikkeuksellisen kyvykkään henkilön löytäminen voivat parantaa mentorin imagoa ja edistää mentorin omaa uraa. Näiden syiden vuoksi yksilö voi päättää ryhtyä mentoriksi ja aloittaa mentorointisuhteen potentiaalisten mentoroitavien kanssa.

Yksilön oma asema ja työtehtävä hänet työllistävässä organisaatiossa vaikuttaa hänen muodostamansa mentorointisuhteen tarkoitukseen ja suhteen motiiveihin Perrewé ja Young tiivistävät (2000: 184). *Varsinaista mentorointia harjoitetaan yleisesti jossain muodossa kaikilla organisaation tasoilla, tosin aina ei välttämättä tiedosteta kyseen olevan mentoroinnista. Pienimuotoista mentorointia pidetään luonnollisena osana toimintaa.* Yksilön asemaan liittyy vastuu- ja johtajuuskysymyksiä, jotka vaikuttavat myös varsinaiseen mentorointiin. Esimerkiksi uuden ylemmän tason johtajan mentoroiminen edellyttää erilaisia muotoja ja toimintatapoja kuin vaikkapa

markkinointiosastolle juuri rekrytoidun harjoittelijan mentorointi. Organisaatioissa järjestetään osallistumismahdollisuuksia mentorointiin tietyn aseman tai työtehtävän perusteella. Asema vaikuttaa myös siihen, pyydetäänkö henkilöä mentoriksi vai ei.

Uralla eteneminen on menneiden onnistumisten ja tulevaisuuden odotusten mitta. Uralla etenemisen lisäksi on huomioitava yksilön työkokemus nykyisessä asemassaan, kun hänestä kaavailaan mentoria tai mentoroitavaa. Mentorointi on tehokas kouluttamisväline ja siihen luontaisesti kuuluva tiedonsiirto organisaation jäsenten välillä on hyödyllistä mentorille ja mentoroitavalle. Mentoroitava voi saada tiettyjen tehtävien ja velvollisuuksien hoitamiseksi tarvittavia tietoja ja osaamista varsinaisen mentoroinnin avulla. Mentorit valitaan usein sillä perusteella, että heillä on tiettyyn tehtävään tai asemaan liittyvää ainutlaatuista erityisosaamista ja kokemusta organisaatiosta.

Mentoriksi ryhtymistä harkitsevat yksilöt tarkastelevat myös omaa työkokemustaan, ammattitaitoaan ja asemaansa osana päätöksentekoaan. Yksilön oma työkokemus vaikuttaa tämän päätökseen osallistuako varsinaiseen mentorointiin vai ei myös mentoroitavan kohdalla. Työkokemuksen määrä vaikuttaa, vaikka mentorointisuhte muodostuisi eri organisaatiossa, erilaisten tehtävien parissa työskentelevien henkilöiden välille. Vähäinen työkokemus houkuttaa yksilöitä osallistumaan varsinaiseen mentorointiin mentoroitavina ja vastaavasti pitkäaikainen ja laaja kokemus toimimaan mentoreina, tiivistävät Perrewé ja Young (2000: 184-185).

### **2.6.5 Mentorointisuhteeseen liittyvät tekijät**

Koska mentorointi edellyttää vähintään kahden henkilön välisen suhteen muodostamista, hoitamista ja jossain vaiheessa sen päättämistä, niin suhteisiin ja suhteiden dynamiikkaan liittyvät tekijät ovat merkittävä mentoroinnin taustatekijöiden ryhmä. Kathy E. Kram määrittelee mentorointisuhteiden olevan läheisiä henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita, jotka syntyvät työympäristössä (1985). Henkilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita selittää joukko tiettyjä psykologisia ja sosiaalisia periaatteita. Näiden yleisperiaatteiden lisäksi jokaiseen suhteeseen liittyy omia erityispiirteitään. Mentorointiin liittyviä psykologisia vuorovaikutussuhteen osasia

ovat kiintymys, sitoutuminen, valta tai kumppanin suorituspotentialiaali, aiemmat kokemukset ja yleiset tuntemukset mentorointia kohtaan.

Kiintymys lupaavaan kumppaniin on tyypillinen piirre kaikissa suhteissa. Tämä piirre pätee myös mentorointisuhteisiin. Kiintymys syntyy useista eri tekijöistä, jotka ovat läsnä niin mentorointisuhteissa kuin myös muissakin henkilöiden välisissä suhteissa. Fyysinen tai psyykinen läheisyys, taikka samanlainen asennoituminen voivat johtaa henkilöiden väliseen pitämiseen tai kiintymykseen. Kaikenlaisissa mentorointisuhteissa kiintymys tai koettu samankaltaisuus on osa suhteen syntymistä ja kehittymistä. Erityisesti järjestämättömissä mentorointisuhteissa mentorointisuhteen osapuolten välinen kiintymys on kiinteä osa suhdetta. (Clutterbuck & Lane 2004: 107-114)

Mentorointisuhteen rakentumiseen ja luonteeseen palataan tutkimuksen luvussa kolme *Mentorointisuhde ja sen vaiheet*. Mentorointisuhteen psykologisia ja sosiaalisia piirteitä tarkastellaan puolestaan enemmän luvussa 3.4 *Mentorointisuhde sosiaalisena oppimisprosessina*.

### **2.6.6 Mentorointi, yksilön odotukset ja sitoutuminen**

Varsinainen mentorointi käsitetään usein välineenä osaamisen parantamiseen ja urakehityksen vauhdittamiseen. Tämän käsityksen ylläpitämiseksi on erittäin tärkeää, että mentorit pystyvät edesauttamaan mentoroitavia saavuttamaan halutut tulokset. Mentoroitavat pitävät mentoria vaikutusvaltaisena ja voimakkaana henkilönä, koska tämä voi edistää heidän omaa uraansa. Perrewén ja Youngin tutkimus paljastaa, että mentorit tarkastelevat mentoroitavien urakehitystä ja menestymismahdollisuuksia siinä missä mentoroitavat tarkastelevat mentorin uraa vallan ja vaikutusvallan suhteen (2000: 185). Mentoroitavaksi hakevat ottavat tämän vallan huomioon tehdessään päätöstä varsinaiseen mentorointiin osallistumisesta ja valitessaan mentoriaan. Mentorin näkökulmasta lahjakkaat mentoroitavat tuottavat todennäköisimmin aineettomia ja aineellisia hyötyjä mentorille itselleen. Tällaisia hyötyjä ovat muun muassa muiden arvonto, itsetunnon koheneminen, palkankorotukset ja ylennykset.

Yksilön suhtautuminen ja asenne koko mentorointiin muovaavat yksilön odotuksia tulevia mentorointisuhteita kohtaan. Perrewén ja Youngin tutkimus toi esiin, että henkilöillä, jotka suhtautuvat varsinaiseen mentorointiin tärkeänä kehittymisen välineenä ja urakehityksen vauhdittajana, on suurempi taipumus osallistua varsinaiseen mentorointiin (2000: 186-187). Yksikön suhtautumistapa ja asenne vaikuttavat läpi mentorointisuhteen ja jo sen tavoitteita muodostettaessa. Myös aiemmat mentorointikokemukset vaikuttavat näihin odotuksiin. Omat aiemmat mentorointikokemukset ovat merkittävässä osassa yksilön päätöksenteossa, kun hän harkitsee osallistumista uuteen mentorointisuhteeseen. Yleisesti myönteiset mentorointikokemukset lisäävät yksilöiden halukkuutta osallistua mentorointiin ja kielteiset kokemukset puolestaan laskevat tätä intoa.

Yksi tärkeimpiä tekijöitä tehokkaan mentorointisuhteen synnyn ja jatkumisen kannalta on sitoutuminen, muistuttavat Perrewé ja Young. Se laajuus, missä yksilö kokee toisen osapuolen sitoutuvan mentorointiin, vaikuttaa yksilön oman sitoutumisen määrään. Yksilön kokema toisen osapuolen sitoutuminen vaikuttaa myös siihen, millaisia odotuksia tätä henkilöä kohtaan yksilö muodostaa. Työpaikkamentoroinnissa sitoutuminen työtehtäviin liittyviin varsinaisen mentoroinnin osuuksiin on sekä mentoreiden että mentoroitavien kohdalla korkeampi, kuin asiantuntijamentoroinnin tapauksessa. Syy tähän on se, että varsinaisen mentoroinnin tulostavoitteet ja yksilöiden omat tavoitteet ovat tavallisesti työlähtöisiä. Sen lisäksi, että sitoutumisella työtehtäviin on vaikutusta mentorointiin, niin myös sitoutumisella vuorovaikutussuhteeseen on erittäin paljon merkitystä varsinaisen mentoroinnin aikana.

Mentoroitavat odottavat tyypillisesti mentoriensa olevan itseään vanhempia ja kokeneempia. Mentoroitava tarkastelee mentoriaan omista, odotusten muovaamista lähtökohdistaan pitäen mentoria mahdollisena esikuvana. Roolimallina toimiessaan mentori on mentoroitavalle esimerkiksi opas, tuutor, valmentaja ja itseluottamuksen vahvistaja. Nämä roolit koostuvat kolmesta eri alueesta. Ensimmäinen on mentoroitavan rohkaiseminen ja motivoiminen, toinen on mentoroitavan kehityksen edesauttaminen ja kolmas tarpeellisten tietojen ja taitojen opettaminen. (Clutterbuck & Lane 2004, 2-4)

### 2.6.7 Mentoroinnin taustatekijät kokonaisuutena

Mentoroinnin ympäristö ja mentorointiin vaikuttavat taustatekijät voidaan luokitella useilla eri tavoilla. Luokittelu on haastavaa, koska erilaisia tekijöitä voidaan eritellä lukematon määrä. Lisäksi taustatekijöiden vaikutukset ovat monessa suhteessa riippuvaisia toisista taustatekijöistä. Näin ollen taustatekijöiden vaikutuksista varsinaiseen mentorointiin, mentoroinnin toimijoihin ja koko mentoroinnin onnistumiseen on vaikea tehdä käyttökelpoista mallia. Tieteellistä konsensusta koko mentoroinnin taustatekijöiden luokittelemisesta ei ole. Perrewé ja Young jakoivat taustatekijät karkeasti yksilö-, ympäristö-, ura- ja suhdeperusteisiin luokkiin. Tämä luokittelu on havainnollistava ja yksinkertainen, mutta siinä esiintyy useita päällekkäisyyksiä.

Yksilöiden ominaisuudet vaikuttavat osallistumishalukkuuteen, varsinaiseen mentorointiin, mentorointisuhteeseen ja sen tehokkuuteen. Käytännössä ei ole kuitenkaan mahdollista selvittää varsinaiseen mentorointiin halukkaiden henkilöiden kaikkia ominaisuuksia ja tehdä sen perusteella valintoja mentorointipareja muodostettaessa. Tämä pätee niin asiantuntija- kuin työpaikkamentorointiinkin. Todellisten ihanneratkaisujen sijaan pyritäänkin usein sopusuhtaisuuteen ja tasapainoisuuteen, sillä siten pienennetään parien yhteensopimattomuuteen liittyviä riskejä.

Tiivistämällä ympäristötekijöiden olennaiset vaikutukset saadaan kolme organisaatioihin liittyvää alaryhmää. *Mahdollisuudet mentoroinnille, mentoroinnista palkitseminen ja organisaation ilmapiiri* ovat sellaisia mentorointiympäristön piirteitä, joita voidaan kohtuullisen helposti tutkia ja joihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa myös mentoroinnin lopputulokseen.

Uraan ja työkokemukseen liittyvät taustatekijät ovat Perrewén ja Youngin luokittelun mukaan vaikutuksiltaan moninaiset. Tekijöinä nämä ovat hyvin yksilöllisiä. Uralla eteneminen ja haasteellisiin työtehtäviin pääsy ovat yksilöille houkutin osallistua varsinaiseen mentorointiin. Toisaalta yksilöt pohtivat omaa uraansa ja työkokemustaan ennen hakeutumistaan mentoriksi tai mentoroitavaksi siltä kannalta, onko nyt oikea aika

osallistua mentorointiin ja onko heillä kylliksi annettavaa varsinaisen mentoroinnin toiselle osapuolelle ja mentorointisuhteelle.

Mentorointisuhteisiin liittyvät mentoroinnin taustatekijät vaikuttavat varsinaiseen mentorointiin osallistuvien henkilöiden väliseen dynamiikkaan. Se, millaiseksi mentorin ja mentoroitavan mentorointisuhde muodostuu, riippuu tiivistetysti kolmesta mentorointisuhteisiin liittyvästä taustatekijöiden ryhmästä. *Miten mentori ja mentoroitava kokevat toisensa, miten paljon heillä on annettavaa toisilleen ja miten sitoutuneita he ovat varsinaiseen mentorointiin* ovat kysymyksiä mentorointisuhteesta. Toisen osapuolen kokemisella tarkoitetaan kunnioitusta toisen osapuolen intoa, ystävällisyyttä ja kokemusta kohtaan sekä kiintymystä toiseen osapuoleen. Osapuolten vaikutusvalta, osaaminen ja potentiaali ovat sellaisia asioita, jotka tekevät varsinaisesta mentorointisuhteesta mielekkään. Osapuolilla pitää olla annettavaa toisilleen. Sitoutuminen varsinaiseen mentorointiin, mentoroinnin toiseen osapuoleen ja siten mentorointisuhteeseen on ehdoton edellytys mentoroinnille.



## 3 MENTOROINTISUHDE

### 3.1 Varsinainen mentorointi käytännössä

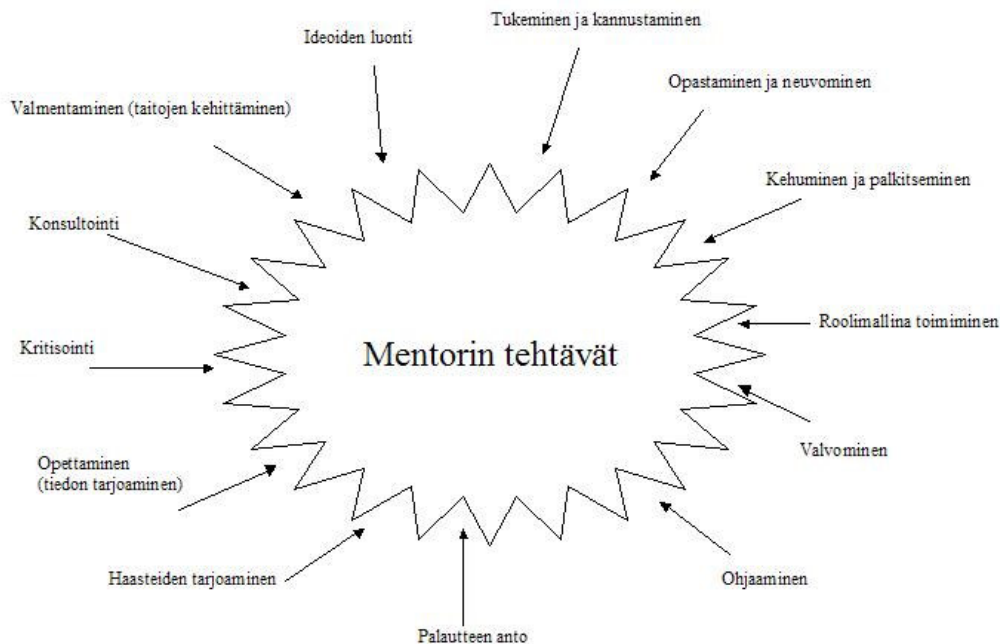
Tässä luvussa eritellään tehtävätyypeittäin, mitä varsinaisen mentoroinnin aikana tapahtuu. Mentoroinnin tutkimuksessa pitkään vaikuttanut ja edelleen vaikuttava tutkimussuunta tarkastelee varsinaista mentorointia sen sisältämien erilaisten toimintatapojen, tehtävien ja roolien kautta. Tutkimussuunnan perusti Dan Levinson kumppaneineen 1970-luvulla, ja sittemmin siihen ovat liittyneet muun muassa Terri Scandura, Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram ja David Thomas.

Tämän mentoroinnin tutkimuksen haaran ansiosta sekä mentorin että mentoroitavan tehtävistä, rooleista ja näiden vaikutuksista mentoroinnin lopputulokseen on olemassa paljon tutkimustietoa. Mentorin rooleja ja tehtäviä on tutkittu huomattavasti enemmän ja kauemmin kuin mentoroitavan rooleja ja toimintatapoja. Viimeisimpien tutkimusten mukaan sekä mentorin että mentoroitavan on osallistuttava aktiivisesti mentorointiin ja vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen toteavat Lillian T. Eby ja Stacy McManus vuonna 2004 ilmestyneessä artikkelissaan *Protégé's Role in Negative Mentoring Experiences*.

Kathy E. Kram selvitti laajoilla työpaikkamentorointia koskevilla tutkimuksillaan 1980-luvun alkupuolella, että mentoreilla on kaksi päätehtävää tai pääasiallista toimintatapaa. Kramin mukaan nämä molemmat tavat ovat aina läsnä kaikissa mentorointisuhteissa (1985). Mentorit toimivat ensiksikin mentoroitaviensa urakehitystä tukevilla tavoilla. Näitä mentorien toimintatapoja ovat muun muassa valmentaminen, ammatillisen edistymisen tukeminen, haasteiden ja tehtävien järjestäminen, ammatillisten neuvojen antaminen, mentoroitavien suojaaminen haitallisilta tekijöiltä ja myönteisen julkisuuden tuottaminen. Toinen mentoreiden päätehtävä on tukea mentoroitavia psykososiaalisilla tavoilla. Nämä psykososiaaliset tukimuodot jakautuvat henkilökohtaiseen tukeen ja henkiseen tukeen. Henkilökohtainen tuki käsittää ystävyuden, hyväksynnän ja neuvonannon. Henkinen tuki koostuu puolestaan keskustelemisesta, kuuntelemisesta ja empatiasta sekä roolimallina toimimisesta.

Näiden kahden päätehtävän suhteellinen painotus vaihtelee Siegelin ja Reinsteinin mukaan mentorin ja mentoroitavan tarpeiden, mentorintisuhteen vaiheen ja ympäristön olosuhteiden mukaan (2000: 428-431). Psykososiaalinen puoli koetaan tarpeellisemmaksi vaikeina ja stressaavina aikoina. Kaikki mentoroitavat hakivat liittolaisia ja tukijoita mentoroinnin kautta epävarmoina aikoina asemasta ja uran vaiheesta riippumatta. Uraa edistäviä toimintamuotoja suositaan puolestaan silloin, kun organisaatio on vakaassa tilassa ja yksilön oma asema vaikuttaa turvatulta. Omalla urallaan pitkälle edenneet mentoroitavat suosivat urakehitystä tukevia mentoroinnin muotoja nuorempia mentoroitavia enemmän.

Varsinainen mentorointi ja sen tuomat hyödyt perustuvat mentorin ja mentoroitavan välisiin vuorovaikutus- ja vaihtosuhteisiin. Näitä suhteita analysoimalla varsinaisesta mentoroinnista on löydetty lukuisia mentoreiden kahden päätehtävän alaan kuuluvia toimintamuotoja ja tehtäviä. Mentoroitavat toimivat vuorovaikutteisesti mentoreiden kanssa näiden tehtävien suhteen. Kuvassa kaksi on esitelty mentorille kuuluvia tehtäviä.



Kuva 2. Mentorin tehtävät (mukaillen Leeds Metropolitan University 1995 cit Clutterbuck & Lane 2004)

Mentoreiden tehtäviä yhdistäviä keskeisiä piirteitä ovat Clutterbuckin ja Lanen mukaan oppimisen laadun parantaminen mentorointisuhteen aikana, tasapuolisuuden korostaminen ja mentoroitavien aseman turvaaminen työpaikalla (2004). Herkkyyden osoittaminen muiden tarpeita kohtaan, vuorovaikutussuhteet toisten työntekijöiden kanssa, itsensä esittäminen myönteisesti, itseluottamuksen sekä motivaation osoittaminen ja tunteiden sekä stressin hallinta kuuluvat mentorin asemaan mentoroitavan toverina ja roolimallina.

Mentoroitavan tukemisen lisäksi mentorin tehtävä on myös suunnitella ja johtaa mentoroitavan oppimista. Tämä on tärkeä osa varsinaista mentorointia, muistuttavat Clutterbuck ja Lane (2004: 8) Mentorin on ymmärrettävä yksilöllisten ja ryhmäperusteisten oppimismuotojen vaatimukset ja niiden tarjoamat mahdollisuudet. Näistä mentorin on koottava mentoroitavalle mielekäs kokonaisuus. Tähän tehtäväkenttään kuuluvista, vuorovaikutukseen perustuvista, mentorin tehtävistä ensimmäinen on auttaa mentoroitavaa tavoitteidensa kirkastamisessa. Kun perusta on luotu, mentori voi jatkaa tarjoamalla mentoroitavalle mahdollisuuksia toimintasuuntien valitsemiseen. Tämän jälkeen mentori auttaa mentoroitavaa valitun toimintasuunnan toteuttamisessa. Mentorin tehtäviin lukeutuu usein myös tiedon tuottaminen organisaatiolle työpaikkaoppimisen sekä varsinaisen mentoroinnin hyödyllisyydestä ja tehokkuudesta. Jos mahdollista, niin mentori voi ottaa osaa uusien oppimismenetelmien kehittämiseen organisaatiossa.

Edellä kuvassa kaksi eriteltyissä mentorin tehtävissä yhdistyvät sekä uraa edistävä toiminta että varsinaisen mentoroinnin psykososiaalinen puoli. Mentori järjestää tai muutoin mahdollistaa mentoroitavalle tilaisuuksia oppia yksilönä ja ryhmissä. Näin mentori valmentaa mentoroitavaa ja kehittää tämän sosiaalisia taitoja sekä muita kykyjä. Uraohjauksen suhteen mentori ei saa olla hallitseva, vaan hänen kuuluu toimia mentoroitavan omia pyrkimyksiä tukien tarkentavat Clutterbuck ja Lane (2004: 3-15). Mentori voi toimittaa mentoroitavalle esimerkiksi tätä kiinnostavia tietoja ja materiaalia. Mentoroitavan valvominen pitää sisällään mentoroitavan ohjeistamisen ja opastamisen työasioissa kädestä pitäen ja hänen suoriutumisensa tarkkailun. Valvomisen voidaan katsoa olevan hyvin lähellä perehdyttämistä. Mentoroitavan konsultoiminen tarkoittaa oppimistilaisuuksien luomista ja jatkuvan tuen antamista.

Haasteita tarjoamalla mentori pyrkii lisäämään mentoroitavan ja muun organisaation välistä vuorovaikutusta ja kehittämään mentoroitavan vuorovaikutustaitoja.

### 3.2 Mentorintisuhde

Varsinainen mentorointi on kehittynyt kahden henkilön välisestä oma-aloitteisesta vuorovaikutussuhteesta kohti useiden erilaisten vuorovaikutusten verkostoa, jossa yhtenä keskeisenä osana on mentorin ja mentoroitavan välinen tiivis mentorintisuhde. Mentorintisuhteen käsite ja sisältö ovat muuttuneet huomattavasti neljänkymmenen vuoden kuluessa.

Viimeisin suuri muutos tapahtui 1990-luvulla. Tällöin havaittiin, että lukuisiin mentorintisuhteisiin osallistui entistä useampia henkilöitä. Tällöin alettiin puhua varsinaisesta mentoroinnista mentoroitavan ja usean mentorin välisenä vuorovaikutusprosessina kahden henkilön välisen vuorovaikutussuhteen sijaan. Mentorointia alettiin tarkastella verkostona, johon osallistuu henkilöitä organisaatiosta ja sen ulkopuolelta. Jokaisella mentorilla on tällaisessa mentoriverkostossa oma tehtävänsä. Higginsin ja Kramin mukaan tutkimuksessa pitäisi tästä eteenpäin keskittyä vielä laajemmin koko yksilöä kehittävään verkostoon, jossa opettaminen, neuvonanto, konsultointi, valmentaminen, varsinainen mentorointi ja muut kehittämismenetelmät toimivat rinta rinnan (2001: 268–272).

Higginsin ja Kramin ajatus varsinaisesta mentoroinnista osana yksilöä kehittävää verkostoa ei ole muuttanut vielä yleistä suhtautumista mentorintisuhteeseen ja sen tärkeyteen. *Nykyään mentorintisuhde tarkoittaa Clutterbuckin ja Lanen mukaan mentorin ja mentoroitavan välille muodostuvaa vuorovaikutussuhdetta kaikkine ominaispiirteineen* (2004: 77-80).

### 3.2.1 Mentorointisuhteen luonne

Mentorointisuhde on eräs vuorovaikutussuhteiden laji. Clutterbuck ja Lane lähtevät mentorointisuhteen määrittelyssään siitä, että työntekijöillä on monia erilaisia vuorovaikutussuhteita työympäristössään, joista mentorointisuhde on yksi (2004: 37). Työntekijöillä on vuorovaikutussuhteita toisiinsa, esimiehiin, alaisiin, asiakkaisiin, muissa organisaatioissa toimiviin henkilöihin ja moniin muihin tahoihin. Nämä suhteet vaihtelevat merkittävästi työpaikan, työtehtävien, työympäristön ja työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi. Mentorointisuhde poikkeaa monista muista työpaikan suhteista siinä, että se sisältää poikkeuksellisen paljon samankaltaisia piirteitä organisaatiosta ja toimijoista riippumatta. Mentorointisuhteen tilannesidonnainen ympäristö ja suhteen asiasisältö ovat jokaisessa mentorointisuhteessa kuitenkin ainutlaatuisia, muistuttavat Perrewé ja Young (2000: 200-201).

Mentorointisuhteelle tyypillinen piirre on sen pitkäkestoisuus. Mentorin ja mentoroitavan välinen mentorointisuhde kestää yleensä puolesta vuodesta kolmeen vuoteen, ystävyysuhteena mentorointisuhteen päätyttyä mahdollisesti vuosikymmeniä. Mentorointisuhde on Clutterbuckin ja Lanen mukaan erittäin vuorovaikutteinen (2004: 37). Mentori ja mentoroitavat ottavat kantaa asioihin ja vaihtavat näkemyksiään jatkuvasti ja vapaasti. Mentorit uskovat usein mentoroitaviensa kykyyn voida saavuttaa uraansa ja työtehtäviin suuntautuvat tavoitteensa. Mentorit löytävät mentoroitavista piileviä ominaisuuksia ja kykyjä, joita sitten kehitetään varsinaisen mentoroinnin kuluessa. Tämä mentorointisuhteen aikainen kehittävä vuorovaikutus johtaa keskinäisen luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntymiseen mentorin ja mentoroitavan välille.

### 3.2.2 Mentorointisuhteen rakenne

Mentorointisuhteet ovat rakenteensa suhteen yhteydessä varsinaisen mentoroinnin muotoon ja mentorointiparien muodostamisessa käytettyihin menetelmiin. Osa mentorointisuhteista on järjestettyjä, toisin sanoen joku tahokoostaa mentorointiparit ja saa varsinaisen mentoroinnin käynnistymään ja siten mentorointisuhteet syntymään. Näiden järjestettyjen mentorointisuhteiden lisäksi on olemassa vapaamuotoisia, organisaatiosta irrallaan syntyneitä mentorointisuhteita. Mentoroinnin järjestäminen on

tyypillistä työpaikkamentoroinnille, vapaasti muodostuneet mentorointisuhteet ovat puolestaan tyypillisempiä asiantuntijamentoroinnille, erittelevät Perrewé ja Young (2000: 187-189). Vapaasti muodostuneet mentorointisuhteet kehittyvät usein vähitellen kahden henkilön välisestä ammatillisesta suhteesta varsinaiseksi mentorointisuhteeksi. Tällaisen vapaamuotoisen mentorointisuhteen perustavia henkilöitä yhdistävät usein samat intressit, tavoitteet ja saavutukset. Järjestetyt mentorointisuhteet syntyvät organisaatioissa aina päätöksentekijöiden tietoisena tuloksena.

Mentorointisuhde on rakenteeltaan kaksinapainen. Mentori ja mentoroitava toimivat varsinaisen mentoroinnin aikana itsenäisinä yksilöinä, napoina, joita yhdistää tiivis mentorointisuhde. Angloamerikkalaisissa teksteissä mentorointisuhteen rakennetta kuvataan sanalla *dyadic*, jota ei voida kääntää suoraan suomeksi. Se viittaa diodiin, diodisuuteen. Saman merkityksen aikaansaamiseksi tässä tutkimuksessa käytetään termiä kaksinapaisuus.

Kaksinapaisessa mentorointisuhteessa mentori ja mentoroitava ovat koko ajan lähekkään. Mentorointisuhdetta analysoineiden Allenin, Ebyn ja Lentzin mukaan läheisyys lisää vuorovaikutusta ja vankistaa osapuolten välisiä psykologisia siteitä (2006: 570). Jos mentorin ja mentoroitavan välinen etäisyys on suuri, niin se aiheuttaa suhteelle haasteita, etenkin virallisissa ja muodollisissa mentorointisuhteissa. Mentorointisuhteen osapuolten välinen etäisyys organisationaalisessa asemassa on yhteydessä mentoroinnin laatuun ja mentoroinnin tuottamiin psykososiaalisiin funktioihin. Samalla osastolla tai samojen asioiden parissa toimiva mentori pystyy antamaan uraohjausta, toimimaan roolimallina, ja on päivittäin helpommin lähestyttävissä. Tämä läheisyys vaikuttaa myönteisesti tarjotun mentoroinnin määrään ja mentorointisuhteen laatuun.

Mentorointisuhteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään samalla tavalla kuin varsinainen mentorointi. Tyypillisempää on kuitenkin käyttää laajempaa luokittelua. Lillian T. Eby jakoi vuonna 1997 varsinaisen mentoroinnin ja mentorointisuhteet nelikenttään sen mukaan, onko suhde lateraalinen vai hierarkkinen ja liittyykö mentorointi tehtävän vai uran kehittämiseen. Sillä, työskenteleekö mentori mentoroitavan kanssa samalla vai eri tasolla organisaation hierarkiassa, on vaikutusta muun muassa ennako-odotuksiin ja yhteisymmärryksen muodostumiseen, selventävät Eby, Lockwood ja Butts (2006: 269).

Angela M. Young ja Pamela L. Perrewé jakoivat mentorointisuhteet alaluokkiin puolestaan toimijoiden aseman ja mentoroinnin ympäristötekijöiden perusteella (2000: 187-189). On olemassa esimerkiksi esimiehen ja alaisen sekä samalla tasolla työskentelevien työtovereiden välisiä mentorointisuhteita. Esimerkkinä mentoroinnin ympäristön mukaan tapahtuvasta jaottelusta voidaan mainita organisaation sisäiset ja eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden väliset mentorointisuhteet.

|                        |                              | Hierarkiataso  |   |
|------------------------|------------------------------|--|---|
|                        |                              | Yksi taso  | Useita tasoja   |
| Mentoroinnin<br>tyyppi | Asiantuntija-<br>mentorointi | <p>Lateraalinen mentorointisuhde</p> <p>Suhteen osapuolet kollegoja eri organisaatioissa</p> <p>Uran ja nykyisessä tehtävässä tarvittavien taitojen kehittäminen</p>   | <p>Hierarkkinen mentorointisuhde</p> <p>Suhteen osapuolilla ei välttämättä ammatillista yhteyttä</p> <p>Uran ja tulevissa tehtävissä tarvittavien taitojen kehittäminen</p>       |
|                        | Työpaikka-<br>mentorointi    | <p>Lateraalinen mentorointisuhde</p> <p>Suhteen osapuolet työtovereita samasta organisaatiosta</p> <p>Työtehtävissä lähinnä nyt vaadittavien taitojen kehittäminen</p> | <p>Hierarkkinen mentorointisuhde</p> <p>Suhteen osapuolet samasta organisaatiosta mutta eri tasoilta</p> <p>Työtehtävissä nyt ja myöhemmin tarvittavien taitojen kehittäminen</p> |

Kuva 3) Mentorointisuhteiden luokittelu nelikentän avulla (Eby 1997: 127)

Mentorointisuhde on varsinaisen mentoroinnin kahden osapuolen, mentorin ja mentoroitavan välinen tiivis suhde. Tälle suhteelle on tyypillistä kaksinapaisuus, suhteen molemmat osapuolet osallistuvat suhteen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Näin ollen varsinainen mentorointi ei ole enää yksinomaan mentorin toteuttamaa mentoroitavan kehittämistä, vaan mentoroitava osallistuu itsekin kehittämiseensä ja kehittää samalla mentoriaan. Kehittyminen on siis riippuvainen molemmista osapuolista

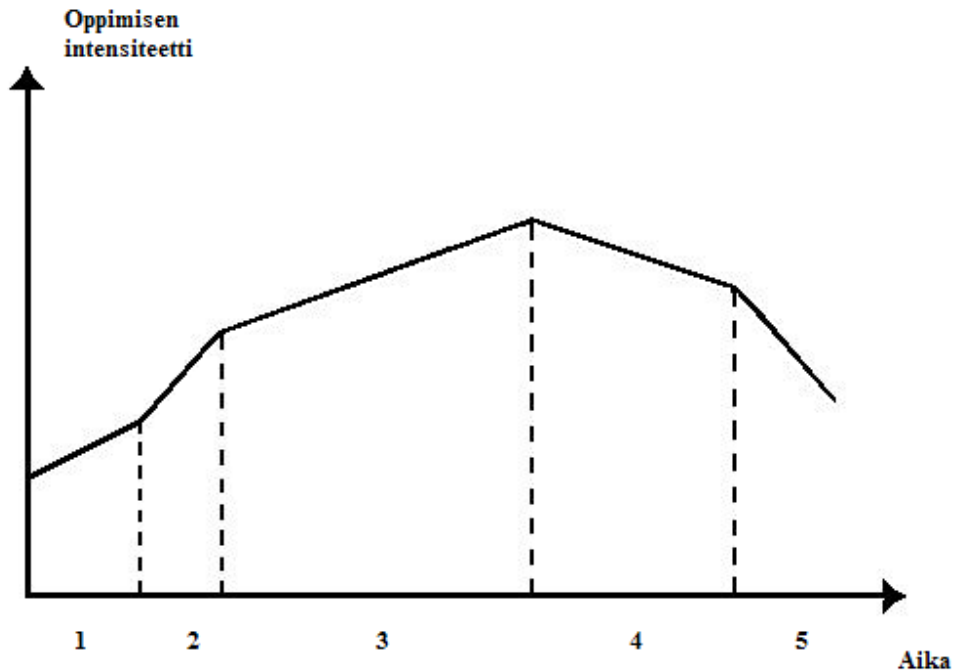
### 3.3 Mentorointisuhteen vaiheet

Mentorointisuhdetta on tutkittu monista eri näkökulmista kuluneiden kolmen vuosikymmenen aikana. Mentorointia voidaan tarkastella toiminnallisena prosessina, sosiaalisena oppimisprosessina tai vaikkapa tiedonvaihtoprosessina. Tarkastelussa käytetty viitekehys vaikuttaa siihen, millaisiin osiin mentorointisuhte jakaantuu. Mentorointisuhdetta voidaan pitää yleisesti erilaisten vaiheiden ja tapahtumien jatkumona.

Ensimmäiset tutkimukset keskittyivät suhteen toiminnalliseen analysointiin. Mentorointisuhteista pyrittiin löytämään yleispäteviä toimintaan liittyviä piirteitä ja vaiheita. Kathy Kram tutki mentorointia 1980-luvun alkuvuosina. Hän teki urauurtavaa tutkimusta mentorointisuhteen luonteen selvittämisessä. Hän erotteli tutkimustensa perusteella mentorointisuhteesta neljä selvästi erottuvaa päävaihetta: initiaatio- eli alkuvaihe, kasvuvaihe, erottuminen ja uudelleenmäärittely. Mentoroinnin kestolla ei ole vaikutusta mentorointisuhteiden päävaiheiden lukumäärään.

Myöhemmin suoritettut tutkimukset, joissa on käytetty Kramia laajempia aineistoja ovat osoittaneet, että mentorointisuhte jakautuisi viiteen toiminnan kannalta erityyppiseen vaiheeseen. Vaiheiden suhteellinen pituus mentoroinnin kokonaiskestoon nähden vaihtelee voimakkaasti yksittäistapausten välillä. Yleisesti ottaen ensimmäiset kaksi vaihetta, *mentorointisuhteen pohjustaminen* ja *tavoitteiden asettaminen* ovat kestoiltaan lyhyitä vaiheita, *mentoroinnin edistyminen* hyvin pitkä ja *mentoroinnin kypsyminen* melko pitkä sekä *jatkaminen eteenpäin* lyhyt vaihe. (Kram 1985; Clutterbuck & Lane 2000, 42 – 45).





1. Mentorintisuhteen pohjustaminen
2. Mentoroinnin tavoitteiden asettaminen
3. Edistymisvaihe
4. Kypsyminen
5. Jatkaminen eteenpäin

Kuva 4) Mentorintisuhteen vaiheet (mukaiillen Clutterbuck & Lane 2004, 44)

### 3.3.1 Mentoroinnin pohjustaminen

Mentorintisuhte alkaa, kuten varsinainen mentorointikin, aina mentorointiparien muodostamisella tai muodostumisella. Useimmat mentorointihankkeet ovat ohjattuja ja mentorointiparit pyritään muodostamaan organisaation tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan. Mentorointiympäristön tekijät ja yksilöiden ominaisuudet vaikuttavat mentoroinnin pohjustamiseen. Organisaatiot vaikuttavat usein siihen työntekijöidensä määrään, jotka ovat kiinnostuneita osallistumaan mentorointiin.

Mentorointiparien syntyvaiheilla on vaikutusta mentorointisuhteen dynamiikkaan. Järjestelmä, jossa organisaatio osoittaa työntekijälle mentorin, johtaa järjestetyn vuorovaikutussuhteen syntymiseen. Mentorointisuhteen dynamiikka riippuu näiden henkilöiden omista kokemuksista ja heidän välisistä tuntemuksistaan. Nämä ajatukset syntyvät ja kehittyvät suhteen osapuolten pohtiessa omaa uraansa, päämääriään ja mentoroinnin hyötyjä sekä toisen osapuolen päämääriä ja näkemyksiä. Tämä poikkeaa selvästi sellaisesta järjestetystä suhteesta kahden työtoverin välillä, missä osapuolia yhdistävät samat tavoitteet, molempien kokemat hyödyt uralle ja jaettu innostus. Tämä poikkeaa edelleen tilanteesta, jossa ei ole mitään järjestettyä mentorointiohjelmaa. Nämä mentorointisuhteet perustuvat siihen, että kaksi henkilöä kohtaavat spontaanisti ja päättävät aloittaa mentoroinnin saavuttaakseen molemminpuolisia hyötyjä. (Perrewé & Young 2000, 187-189).

Mentori ja mentoroitava päättävät heti mentoroinnin alkuvaiheessa, haluavatko he työskennellä yhdessä. Jos mentorointi on järjestetty projekti, niin mentori ja mentoroitava eivät voi välttämättä tehdä päätöstä mentoroinnista luopumisesta. Jos mentorin ja mentoroitavan välinen henkilökemia ei toimi, niin mentoroinnille ei ole käytännössä riittäviä edellytyksiä. Edellytyksiä ei ole myöskään, jos mentorilla ja mentoroitavalla on aivan eri näkemys mentoroinnin sisällöstä ja kulusta. Mentoroinnin taustatekijöiden on oltava myös riittävän hyvässä kunnossa, jotta mentorointi on edes mahdollista. Ongelmallista mentorointisuhteen kannalta on myös se, jos mentorin ja mentoroitavan välillä ei ole kylliksi eroja taustan, osaamisen tai kokemusten suhteen.

Oppiminen on tärkeä osa mentorointia. Mentorointisuhteen osapuolten liiallinen samankaltaisuus aiheuttaa sen, ettei toinen opi toiselta mitään uutta. Tällaisestakin vuoropuhelusta voi toki olla hyötyä mentoroinnin osapuolille. Dialogista on kuitenkin enemmän hyötyä, jos vuorovaikutussuhteen osapuolet tarkastelevat asioita eri lähtökohdista. Keskeistä on avoin, aito dialogi mentorin ja mentoroitavan välillä. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

Mentorin kuuluu heti suhteen alussa olla valikoiva. Hyvät mentorit tietävät, paljonko heillä on aikaa ja muita resursseja käytettäväksi mentorointiin. Mentorin on myös varmistuttava siitä, että mentoroitava sopii hänelle. Toisin sanoen mentorin on varmistuttava mentoroitavan tavoitteista, persoonallisuuksien yhteensopivuudesta ja

ammattillisesta synergiasta. Jos mentorilla ei ole kylliksi aikaa ja resursseja tai mentoroitava ei sovi hänelle, niin hänen on luovuttava mentoroitavasta jo ennen mentorointisuhteen alkua. (Johnson 2002, 93)

Mentorointiin voi liittyä mentoroitaville, mentoreille tai molemmille suunnattua koulutusta. Koulutus ajoittuu mentoroinnin alkuvaiheeseen, ihanteellisesti parien muodostamisen ja tavoitteiden selvenemisen väliin. Koulutuksen vaikutus on suurempi muodollisissa mentorointisuhteissa kuin vapaamuotoisissa mentorointisuhteissa. Koulutus auttaa täsmentämään mentoroinnin tavoitteita ja edesauttaa yhteisten odotusten ja tavoitteiden muodostamista. Lisäksi se selventää molempien osapuolten velvoitteita toisiaan ja suhdetta kohtaan. Koulutuksen pitäisi myös lisätä tarjotun mentoroinnin määrää ja parantaa mentorointisuhteen laatua. (Allen, Eby & Lentz 2006, 567-570).

Mentorointisuhteen syntytytä ja tyypilliset piirteet vaikuttavat suhteen ylläpitämiseen ja myöhempään kehittymiseen. Se, miten kaksi ihmistä kohtaavat muodostaakseen vuorovaikutussuhteen vaikuttaa suuresti suhteen dynamiikkaan ja tuotoksiin. Odotukset, ensivaikutelma toisesta mentorointisuhteen osapuolesta ja ensitapaamisessa muodostuvat käsitykset luovat pohjan koko mentorointisuhteelle. Mentorointisuhteen tyyppiin ja perusominaisuuksiin vaikuttavat muut mentoroinnin taustatekijät. (Perrewé & Young 2000, 187).

Mentori ja mentoroitava päättävät mentorointisuhteen alussa myös yhteisistä toimintatavoista mentoroinnin suhteen. Näihin toimintatapoihin kuuluvat muun muassa tapaamisten tiheys, yhteydenpito tapaamisten välillä, itsenäisten töiden ja pohdintojen tekeminen ja käsittely sekä palautteen antaminen ja saaminen. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

### **3.3.2 Mentoroinnin tavoitteet**

Mentorointi ei ole pelkästään keskustelua kokeneemman ja nuoremman henkilön välillä. Mentorointiin kohdistuu aina tavoitteita ja odotuksia mentorin, mentoroitavan ja mahdollisesti myös muiden toimijoiden taholta. Osa odotuksista voi olla varsin

abstrakteja, esimerkiksi mentoroitavan kehittyminen johtotehtäviin sopivaksi kolmen vuoden kuluessa. Luonteeltaan konkreettisemmat odotukset muodostuvat tavoitteiksi, vaikkapa palkitsemistaitojen kehittäminen. Nämä tavoitteet voivat olla organisaation taholta määrättyjä tai mentori ja mentoroitava voivat päättää itse tavoitteistaan.

Päästyään yksimielisyyteen mentoroinnin molemminpuolisesta hyödyllisyydestä ja toimintatavoista mentori ja mentoroitava käyvät vuoropuhelua suhteen päämäärästä ja osatavoitteista. Mentori ja mentoroitava asettavat siis tavoitteet mentoroinnille ja vuorovaikutussuhteelle. Tavoitteet voivat olla monimuotoisia, ja niitä voi olla useita. Tavoitteille yhteinen piirre on se, että ne liittyvät mentoroitavan yksilön kehittymiseen. Tavoitteita voidaan muuttaa, jos ne saavutetaan, ja osapuolet haluavat yhä jatkaa mentorointisuhdettaan. Tavoitteita voidaan muuttaa myös olosuhteiden muutoksien vuoksi. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

Tehokkaat mentorit ovat selväsanaisia ja tarkkoja, kun kyse on heidän tai mentoroitavien odotusten ja tavoitteiden määrittelemisestä ja selventämisestä. Tämä edellyttää syvällistä keskustelua odotetuista mentorin tehtävistä, vuorovaikutuksen määrästä ja vuorovaikutuksen kunnollisista puitteista. Hyvät mentorit palaavat näihin teemoihin mentorointisuhteen edetessä. Kokeneet mentorit pystyvät arvioimaan mentoroitaviensa mahdollisuuksia tarkkailtuaan näitä suhteen alkuaikoina. Tiedostettuaan mentoroitavan erityiskyvyt ja lahjat mentori voi rohkaista mentoroitavaa valitsemaan uransa niiden mukaan. Mentoreiden on oltava sallivia sen suhteen, että mentoroitavat saattavat olla vielä nuoria opiskelijoita, ja että heidän omat tavoitteensa eivät ole vielä täysin selvillä. (Johnson 2002, 88).

Mentorointisuhde vaatii onnistuakseen kaikilta mentoroinnin osapuolilta sitoutumista. Mentorointisuhde jatkuu varsin kauan, yleensä mentorointi kestää puolesta vuodesta pariin vuoteen. Pelkästään kestopa vuoksi mentoroinnin onnistuminen vaatii sekä mentorilta että mentoroitavalta paneutumista, aikaa ja jatkuvaa yhteydenpitoa. Todellisen sitoutumisen aikaansaamisen kannalta on tärkeää, että vuorovaikutussuhteella on jokin tarkoitus, johon kaikki toimijat myöntyvät. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

### 3.3.3 Mentoroinnin edistyminen

Mentoroinnin pääosaa kutsutaan edistymisvaiheeksi. Edistymisvaihe kestää mentoroinnin tavoitteiden muodostamisesta näiden tavoitteiden täyttymiseen. Tähän vaiheeseen käytetään suurin osa mentorointiin käytettävästä ajasta ja muista resursseista. Varsinainen työ mentoroinnille asetettujen konkreettisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään tämän vaiheen aikana. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

Edistymisvaiheen aikana mentori kannustaa ja tukee mentoroitavaansa. Mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutus ja kehittämistyö perustuvat haasteiden asettamiseen ja toisen osapuolen näkemysten kyseenalaistamiseen. Mentorin ja mentoroitavan välinen dialogi syvenee ja rajoittuu tarkoin valittuihin teemoihin. Mentori ja mentoroitava käyvät vuoropuhelua mentoroitavan kehitystarpeista mentoroinnin edistyessä ja tavoitteiden täyttymisen lähestyessä. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

### 3.3.4 Mentoroinnin kypsyminen

Tavoitteiden suhteen tapahtuneen selkeän edistymisen jälkeen mentorointisuhde etenee kypsymisvaiheeseen. Mentorointisuhteessa siirrytään tämän neljännen toiminnallisen vaiheen puolelle silloin, kun vuorovaikutus on tuottanut tai auttanut tuottamaan mentoroinnille asetetut tavoitteet. Tai vuorovaikutussuhde on edennyt siihen tilaan, ettei tavoitteiden saavuttamiseksi voida tehdä enää enempää. Mentori ja mentoroitava jatkavat tämän vaiheen kuluessa tapaamisiaan ja keskustelujaan kuten aiemmin. Mentorin ja mentoroitavan välisissä tapaamisissa käsiteltävät aiheet vaihtuvat tavoitteille keskeisistä teemoista näitä lähellä oleviin teemoihin sekä mentoria ja mentoroitavaa kiinnostaviin muihin aiheisiin.

Mentoroinnin kypsyessä vuorovaikutussuhteen ja koko mentoroinnin arvioinnista tulee keskeistä. Mentoroinnin edistyessäkin tehdään väliarviointeja ja keskustellaan aikataulusta, mutta vasta mentorointisuhteen kypsyttyä arvioidaan kokonaisuutta. Käytännössä mentori ja mentoroitava käyvät yhdessä läpi suhteensa kulkua vaihe

vaiheelta ja tarkastelevat oppimaansa suhteelle asetettujen tavoitteiden suhteen. Tällöin mentorointisuhteen tuottama välitön arvo selviää. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

### **3.3.5 Mentoroinnin päätyminen**

Mentoroinnin päättämistä on tutkittu vähän verrattuna muihin mentoroinnin vaiheisiin. Mentorointiprosessi päättyy tietynä, sovittuna ajankohtana tai mentoroinnille asetettujen välittömien tavoitteiden täytyttyä. Mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutussuhde voi jatkua mentorointiprosessin päättymisestä huolimatta epävirallisena yhteydenpitona. Mentorointiprosessin päätyminen vaikuttaa mentorointisuhteeseen siten, että sen saama huomio vähenee ja siihen käytettävissä olleet organisaation resurssit poistuvat. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

Viimeinen mentoroinnin vaihe ei vaadi mentoroinnin toimijoilta enää samanlaista sitoutumista kuin aiemmat vaiheet. Tyypillistä onkin, että suhde kuihtuu hiljaa pois joitakin kuukausia mentorointiprosessin päättymisen jälkeen. Mentorin ja mentoroitavan välisiä tapaamisia on yhä harvemmin ja heidän välisessä vuorovaikutussuhde on muuttunut ammatilliseksi kaverisuhteeksi tavoitteiden poistuessa. (Clutterbuck & Lane, 43-46).

Mentorointisuhteen esittäminen toiminnallisista vuorovaikutuksen vaiheista koostuvana jatkumona helpottaa mentorointisuhteen kulun tarkastelua. Vuorovaikutussuhteen toiminnallisten vaiheiden sisällöt ja eri vaiheiden väliset erot ovat tässä viitekehyksessä selvät. Siirtyminen vaiheesta toiseen ei ole yhtä selkeästi määritelty. Toiminnallisten vaiheiden määritelmät ovat niin yksinkertaiset, että ne eivät kuvaa riittävässä määrin yksittäisen suhteen kehittymistä ja siirtymää vaiheesta toiseen. Viitekehykseen voisi lisätä jokaisen toiminnallisen vaiheen väliin siirtymävaiheen. Sisällöllisesti nämä siirtymävaiheet olisivat jo eronneet edellisestä toiminnallisesta vaiheesta, mutta ne eivät olisi vielä selvästi seuraavaakaan vaihetta.

Kaikista loppuun asti jatkuneista mentorointisuhteista voidaan havaita viitekehyksessä esitetyt viisi suhteen vaihetta esitetyssä järjestyksessä (Clutterbuck & Lane, 43). Eri

mentorointiparien väliset erot mentorointisuhteiden toiminnallisten vaiheiden osalta ovat monista toimijoihin, ympäristöön ja suhteeseen liittyvistä syistä johtuen suuret.

Esimerkiksi mentoroinnin pohjustaminen ja tavoitteiden asettaminen voivat joissakin suhteissa olla lähes yhtä vaihetta, jos mentori ja mentoroitavat tapaavat spontaanisti, keskustelevat tavoitteista ja päättävät aloittaa mentoroinnin. Toisaalta osa mentorointisuhteista voi olla käynnissä pitkäänkin ennen tarkkaa tavoitteiden määrittelyä. Lisäksi joissakin mentorointisuhteissa suhteen kypsyminen tapahtuu yhtä aikaa mentoroinnin edistyessä, jolloin suhteen varsinainen kypsyminen voi olla lähes olematon. Näistä syistä mentorointisuhteen esittäminen suoraviivaisena toiminnallisena jatkumona ei ole yksistään riittävä malli selittämään mentorointisuhteen kulkua, onnistumista tai epäonnistumista ja suuria vaihteluita eri mentorointisuhteiden tehokkuudessa.

### **3.4 Mentorointisuhte sosiaalisena oppimisprosessina**

Mentorointisuhte on monipuolinen kahden tai useamman henkilön välinen vuorovaikutusprosessi. Mentorin ja mentoroitavan välisen mentorointisuhteen ytimessä on toimintatapojen ja käyttäytymismallien vaihto. Olosuhteiden ja mentoroinnin tilannesidonnaisten tekijöiden luodessa pohjan mentoroinnille, mentorin ja mentoroitavan välinen sosiaalinen vaihto muodostaa varsinaisen suhteen. (Perrewé & Young 2000, 187-189).

#### **3.4.1 Sosiaalinen oppiminen**

Yksi vuorovaikutussuhteen osa on sosiaalinen oppiminen. Sosiaalinen oppiminen tarkoittaa prosessia, jossa henkilö oppii tietoja, taitoja tai käyttäytymismalleja toiselta henkilöltä. Yksilöt käsittelevät näin oppimansa tiedot omien tarkkojen sisäisten malliensa kautta. Näin yksilö pystyy tekemään johtopäätöksiä ja muistamaan asioita ja asiayhteyksiä myöhemmin. Yksilöiden odotukset ja sisäiset mallit perustuvat heidän sosiaalisesta ympäristöstään saamiinsa tietoihin. Yksilön kanssa samalla työpaikalla

työskentelevät muut työntekijät ja johtajat vaikuttavat yksilön tulkintaan työympäristöstä. (McDowall-Long 2004, 520-522; Eby, Lockwood & Butts 2006, 270)

Tarkemmin määriteltynä sosiaalinen oppiminen tarkoittaa oppimistapahtumaa, jossa yksilö oppii tarkkailemalla toisia henkilöitä näiden sosiaalisessa ympäristössä. Mentoroinnin yhteydessä sosiaalista oppimista esiintyy erityisesti, jos roolimallina toimiva mentori on asiantunteva ja uskottava, ja jos muut hyväksyvät ja palkitsevat sosiaalisen oppimisen. Oppiakseen tarpeellisia tietoja ja taitoja mentoroitavan on tarkkailtava sopivaa toimintaa ja käyttäytymistä. Jos sopivaa roolimallia ei ole, niin oppiminen on vähäistä. Sosiaalisen oppimisen tehostamiseksi yhdellä mentoroitavalla voi olla useita eri mentoreita. (Eby, Lockwood & Butts 2006, 269-270).

Sosiaalista oppimista voidaan tarkastella mentoroinnin yhteydessä toimintatapojen ja käyttäytymismallien vaihtoprosessina. Mentorointisuhteen tarkasteleminen tällaisena mentorin ja mentoroitavan muodostamana kaksinapaisena vaihtoprosessina on uusi, 1990-luvulla syntynyt tutkimussuunta. Molemmat mentorointisuhteen osapuolet osallistuvat tähän vaihtoprosessiin ja siten sosiaaliseen oppimiseen. Kyse on vuorovaikutuksesta, jossa mentori ja mentoroitava oppivat toimintamalleja toisiltaan. Mentorointisuhteen tyyppi, käynnissä oleva mentoroinnin vaihe, mentoroinnilla saavutetut tulokset ja tilannesidonnaiset tekijät vaikuttavat vaihtoprosessiin. (Perrewé & Young 2000, 178-179; Campbell & Campbell 2000, 517)

Sosiaaliseen oppimiseen vaikuttavat monet tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat edelleen sosiaalisen oppimisen osiin: väline-ehdollistumiseen, sosiaaliseen vertailuun ja sisäisten mallien muodostamiseen. Sosiaalisen oppimisen sisältämistä oppimisen muodoista väline-ehdollistuminen eli välineoppiminen on yleisin ja tärkein. Välineoppiminen on prosessi, jonka kautta yksilö oppii toimimaan ja käyttäytymään siten, että hänen toimintansa johtaa miellyttäviin tuloksiin tai kokemuksiin välttäen epämiellyttävät kokemukset. Välineoppimista tapahtuu mentoroinnin kuluessa muun muassa ura-asenteisiin, uskomuksiin, itsetyytyväisyyteen ja yksilön toimintatapoihin liittyen.

Mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutussuhde mahdollistaa sosiaalisen vertailun kokeneemman roolimallin kanssa. Sosiaalinen vertailu tarkoittaa sitä, että yksilö saa tilaisuuksia havaita, missä määrin muut ovat samaa mieltä hänen



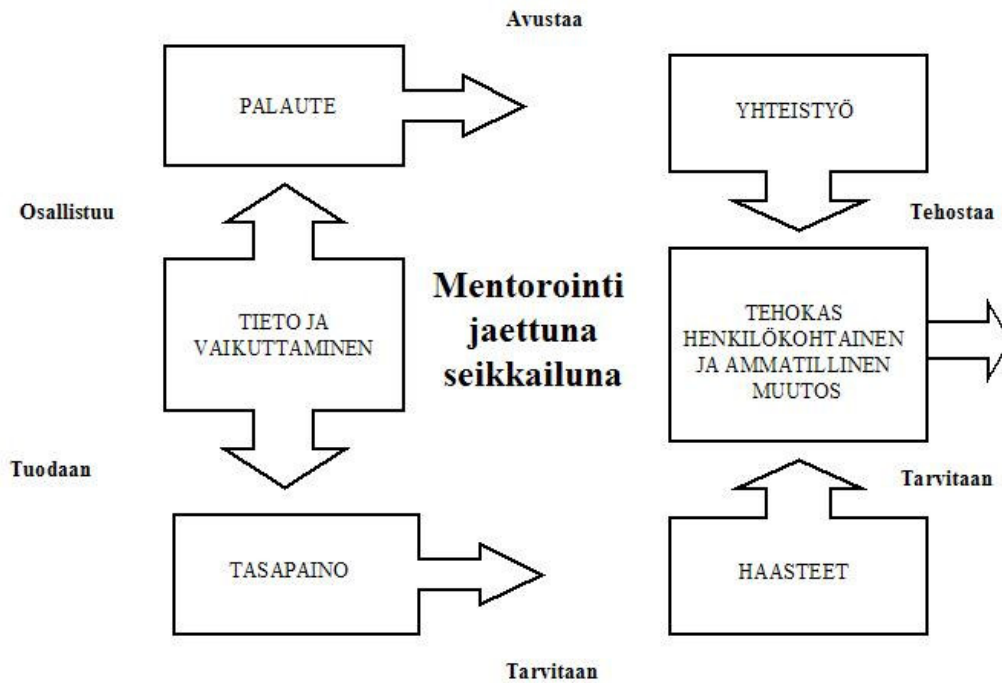
näkökulmistaan, toimintatavoistaan, tuntemuksistaan ja tiedoistaan. Mentoroinnissa mentoroitava saa esimerkiksi selville, miten todentuntuksiltaan hänen urasuunnitelmansa muista vaikuttavat. Mallintaminen on prosessi, jossa yksilö oppii toimintatapoja tarkkailemalla muita. Mallintamisella on merkitystä mentoroinnissa, erityisesti mentorin toimiessa roolimallina. (McDowall-Long 2004, 520-522)

### **3.4.2 Vaihtoteoria**

Sosiaalinen vaihto ja sosiaalinen oppiminen sisältävät oletuksen, että sosiaaliseen vuorovaikutukseen kuuluu aineettomien ja aineellisten hyötyjen sekä kustannusten vaihto. Edelleen yksilöt osallistuvat ja jatkavat sosiaalisia vuorovaikutussuhteita sellaisten henkilöiden kanssa, että vuorovaikutuksen hyödyt ylittävät siitä aiheutuneet kustannukset. Yleisesti yksilöt pyrkivät maksimoimaan asemansa muihin nähden. Toisin sanoen sen lisäksi, että yksilöt haluavat enemmän hyötyjä kuin kustannuksia, he haluavat enemmän hyötyjä kuin muut. Vuorovaikutussuhteessa hyödyt ja kustannukset ovat abstrakteja ja subjektiivisia. Hyötyjä ovat esimerkiksi kohonnut itsetunto, ystävyys, tuki. Vastaavasti kustannuksiksi voidaan katsoa esimerkiksi epäreiluuden tunteet ja vuorovaikutussuhteesta johtuva ylimääräinen työ. Mitä palkitsevammasta vuorovaikutussuhteesta on kysymys, sitä todennäköisempää on, että tämän suhteen osapuolten välinen läheisyys lisääntyy. Vastaavasti, jos suhteen kustannukset kasvavat liian suuriksi, sitä vähemmän yksilöt siihen panostavat, tai he saattavat jopa hylätä suhteen kokonaan. (Perrewé & Young 2000, 188-192)

Mentorointisuhteen tapauksessa mentori ja mentoroitava antavat toisilleen ja saavat toisiltaan käyttäytymismalleja ja toimintatapoja. Mentoroinnin osapuolet kokevat saavansa tukea toisiltaan. Mentorointisuhteen sisältämän sosiaalisen vaihdon ytimessä ovat mentoroinnin eri funktiot ja niistä muodostuvat kokemukset. Tätä on havainnollistettu kuvassa viisi. Erityiset toimintatavat ja se, missä laajuudessa ne koetaan riippuvat yksilöistä. Mentoroinnissa tapahtuvasta vaihdosta suuri osuus koostuu mentorointisuhteen aikaisista tukitoiminnoista. Mentoroinnin yhteydessä tärkeimmät tuen muodot ovat sosiaalinen tuki ja uran edistäminen ja roolimallina toimiminen. (Perrewé & Young 2000, 192-193)

Yksilön omaksumat roolit vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen suhteen kuluessa (Merton 1957). Tämä pätee myös mentorointisuhteisiin. Mentoreilla ja mentoroitavilla on yleensä suhteen alkaessa jonkinlainen käsitys siitä, mitä he tarvitsevat tai odottavat mentorointikumppaniltaan. Tämän lisäksi molemmat osapuolet odottavat jotakin mentorointisuhteelta. Se, mitä toiselta osapuolelta odotetaan riippuu yksilön omista aiemmista kokemuksista ja odottamista rooleista. Odotusten ja koettujen toimintojen ja roolien ero vaikuttaa lopulta osapuolten tyytyväisyyteen. (Perrewé & Young 2000, 193-196; Campbell & Campbell 2000, 517)



Kuva 5) Mentoroinnin funktiot ja mentoroinnin kehitys (Clutterbuck & Lane 2004: 6).

### **3.5 Mentoroinnin onnistuminen**

Tarkasteltaessa mentoroinnin onnistumista on tehtävä ero mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen välille. Mentoroinnin onnistuminen pitää käsitteenä sisällään molemmat, mutta usein sillä tarkoitetaan nimenomaan mentorointiprosessin onnistumista. Mentorointiprosessi ei itsessään tuota juurikaan tuloksia, vaan keskeiset mentoroinnin hyödyt muodostuvat nimenomaan mentorointisuhteen tuloksina. Käsiteltäessä jonkin pitkän projektin, kuten mentoroinnin onnistumista, on välttämätöntä verrata tavoitteita tuloksiin. On tapauskohtaista, missä määrin näiden tavoitteiden on täytyttävä, jotta koko mentorointia voi pitää onnistuneena.

#### **3.5.1 Onnistunut mentorointi**

Onnistuneen mentoroinnin tuottamat hyödyt ja tulokset ovat monipuoliset. Mentoroinnilla voi olla monenlaisia konkreettisia vaikutuksia mentoroinnin toimijoihin, lähinnä mentoroitavaan. Mentoroitavat odottavat muun muassa uran ja työtehtävien kehittyvän, mentorit taas mentoroitavan kasvavan henkisesti. Nämä hyötyvaikutukset eivät ole automaattisia ja ne tulevatkin usein esiin vasta vuosien kuluttua varsinaisen mentorointiprosessin päättymisestä. Mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen tulokset voidaan jakaa yleisesti neljään eri ryhmään: mentoroinnin yleisiin tavoitteisiin liittyvät tulokset, uran hallintaan liittyvät tulokset, mahdollisuuksia lisäävät tulokset ja emotionaaliset tuotokset.

Yleisiä tavoitteita voivat olla muun muassa tiedon hankkiminen, teknisten kompetenssien kehittäminen tai toiminnallisten kompetenssien kehittäminen. Pelkkä mentorointiprosessiin osallistuminen tuottaa jossain määrin edellä mainittuja tuloksia. Uran hallintaan mentorointi voi vaikuttaa siten, että mentoroitava tiedostaa uratavoitteensa entistä paremmin ja uskoo entistä vahvemmin voivansa saavuttaa nämä tavoitteet. Mentorointi mahdollistaa erilaisia asioita, kun mentoroitavan itsetuntemus kehittyy samalla kun hänen omat henkilökohtaiset tavoitteensa kirkastuvat. Niin ikään mentoroitava ymmärtää paremmin organisaatioiden toimintatapoja ja saa näkyvyyttä mentoroinnin avulla. Mentorointi vaikuttaa mentoroitavan psykososiaalisiin

ominaisuuksiin. Mentoroitavan itsetunto kasvaa, kun hän saa palautetta, haasteita ja arvostusta. (Clutterbuck & Lane 2004, 54)

Mentorointisuhteen onnistumista voidaan tarkastella heti mentorointiprosessin päätyttyä mentoreita ja mentoroitavia tutkimalla. Jos näiden suhde jatkuu ystävyysuhteena mentorointiprosessin päätyttyä, niin suhteen voidaan päätellä olleen molemmille mieleinen. Mentoroitavan itseluottamuksen, tietojen ja muiden tavoiteltujen ominaisuuksien parantuminen mentorointiprosessin aikana ovat myös merkkejä onnistuneesta suhteesta. Mentorointisuhteen onnistumista voidaan tarkastella jakamalla suhteen tuottamat hyödyt yksilöiden kokemuksiin hyötyihin, mentorointiparin menestykseen, konkreettisiin tuloksiin ja organisaation tuloksiin. Tämän jaon avulla voidaan esittää onnistuneille mentorointisuhteille tyypillisiä tekijöitä ja piirteitä. Näitä piirteitä täytyy tulkita aina tapauskohtaisesti, koska eri henkilöiden arvostukset ja näkemykset onnistuneen suhteen tekijöiden riittävästä tasosta vaihtelevat. Lisäksi osa piirteistä tulee mahdollisesti vasta esiin mentoroinnin jo päätyttyä. (Perrewé & Young 2000, 195 - 197).

Onnistuneissa mentorointisuhteissa yksilöt havaitsevat ja kokevat tiettyjä myönteisiä seikkoja jatkuvasti vuorovaikutussuhteen aikana. Onnistuneissa mentorointisuhteissa suhteen sisältämän sosiaalisen vaihdon laatu koetaan hyväksi ja koko vuorovaikutussuhde tehokkaaksi. Sekä mentori että mentoroitava kokevat saavansa onnistuneessa mentorointisuhteessa riittävästi toisen osapuolen huomiota ja muita psykologisia palkintoja.

Tärkein onnistunutta mentorointisuhdetta kuvaava piirre on luottamus. Mentorin ja mentoroitavan välinen luottamus vaikuttaa mentorointisuhteen keston, tehokkuuteen ja koettuun mielekkyyteen. Näiden piirteiden lisäksi onnistuneissa mentorointisuhteissa mentoroitava kokee voivansa samaistua mentoriin ja tämän kokemuksiin. Mentorin ja mentoroitavan välinen ystävyys on myös onnistuneelle suhteelle tyypillistä. Toisen osapuolen kokemat myönteiset seikat eivät kuitenkaan riitä, jos toinen osapuoli on tyytymätön. Onnistuneissa ja menestyksessä mentorointisuhteissa suhteen molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. (Perrewé & Young 2000, 195 - 197).

Onnistuneiden mentorointisuhteiden kuluessa ja niiden päätyttyä sekä mentorit että mentoroitavat hyötyvät konkreettisesti mentoroinnista. Myös heidät työllistävä organisaatio hyötyy onnistuneesta suhteesta. Mentoroitava on tyytyväisempi työhönsä, uraansa ja uramahdollisuuksiinsa onnistuneen mentorointisuhteen myötä. Pitkän uran tehneille mentorina toimiminen voi tuottaa uusia saavutuksia ja arvostusta hiljaisen tiedon siirtäjänä sekä kokeneena opastajana. Vuorovaikutus mentoroitavan kanssa voi kannustaa mentoria oppimaan ja lisäämään tuottavuuttaan, mikä on organisaation etujen mukaista. Myös mentoroitavan tuottavuus kasvaa mentoroinnin aikana ja sen jälkeen.

Tuottavuuden lisäyksen lisäksi organisaatio hyötyy onnistuneesta mentorointisuhteesta lisääntyneen tiedonvaihdon ja sosiaalistumisen muodossa. Mentoroinnin tiedetään onnistuessaan parantaneen mentoroinnin osapuolten käsitystä organisaation oikeudenmukaisuudesta. Näiden seikkojen lisäksi onnistuneet mentorointisuhteet ovat johtaneet useilla työpaikoilla sitoutumisen lisääntymiseen, työtyytyväisyyden kasvuun ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen. (Perrewé & Young 2000, 197 - 198).

Jos mentoroinnille on asetettu esimerkiksi uraan liittyviä tavoitteita, niin mentorointiprosessin lopullinen onnistuminen näkyy vasta vuosien kuluttua prosessin päättymisestä. Kun kaikkien mentoroinnille asetettujen tavoitteiden täytyminen tai niiden täyttymättä jääminen voidaan havaita, niin pystytään arvioimaan prosessin onnistuneisuutta. Pitkäkestoisuus ja mentoroitavan kannalta kehittävämmät tavoitteet ovat tyypillisempiä vapaasti muodostuneille mentorointipareille kuin järjestetyille mentorointipareille. Organisaatioissa ohjatusti järjestetyt mentorointiprojektit ovat kestoltaan tyypillisesti puolesta vuodesta vuoteen ja niiden sisältämät tavoitteet konkreettisesti mitattavia lyhyen tähtäimen tavoitteita. (McDowall-Long 2004, 529)

Mentoroinnilla ja mentorilla on useita erilaisia funktioita kuten aiemmin esitetystä kuvasta kaksi käy ilmi. Allinson, Armstrong ja Hayes esittivät vuonna 2002 ilmestyneessä artikkelissaan, että mitä enemmän näitä funktioita mentorointi sisältää, sitä kehittävämmästä suhteesta on kysymys. He päätyivät tutkimuksissaan tuloksiin, joiden mukaan ratkaisevaa suhteen kehittävyydelle on mentorin ja mentoroitavan kognitiivisten taitojen yhdenmukaisuus. Toisaalta he saivat selville, että kaikkein hyödyllisin osa mentorointia on ideoiden luominen. Mentoroitavat ilmaisivat hyötynensä mentoroinnista sitä enemmän sekä urallaan että ominaisuuksiensa

kehittymisen myötä, mitä enemmän he muodostivat ajatuksia ja ideoita mentoreidensa kanssa. Samankaltaisuus kognitiivisten taitojen suhteen sekä runsas ideoiden kehittäminen edesauttoivat suhteen jatkumista mentorointiprosessin päättymisen jälkeen. (Allinson, Armstrong & Hayes 2002, 1111 - 1130)

Yksi keskeisistä mentoroinnin funktioista on oppiminen ja opettaminen. Sekä mentorit että mentori oppivat ja opettavat jakamalla kokemuksiaan, tietojaan ja näkemyksiään. Oppiminen edellyttää avointa vuorovaikutusta ja kykyä esittää kysymyksiä. Asioiden syvä ymmärtäminen edellyttää usein pohdintaa ilmiöiden taustasta. Mentorointi pitää sisällään mahdollisuuden saada ja asettaa haasteita. Kun mentorin ja mentoritavan lähtökohdat ovat erilaiset, niin tiedon kyseenalaistamiselle on hyvät edellytykset. Vuorovaikutukseen kuuluu myös huolellinen pohdintojen valmistelu. Tapaamisten aikana ja niiden jälkeen mentoritavan on analysoitava oppimaansa. (Clutterbuck & Lane 2004, 77-78)

Kehittävimmit ja tehokkaimmat mentorointisuhteet perustuvat spontaaniuteen ja vapaamuotoisuuteen. Mentoritavat ovat raportoineet saaneensa näissä suhteissa enemmän tukea uralleen ja henkilökohtaiselle kehitykselleen. Lisäksi he ovat olleet tyytyväisempiä mentorointisuhteeseen ja sen tehoon. Virallisissa, järjestetyissä mentorointisuhteissa koetaan vähemmän samaistumista, mukavuutta, motivaatiota mentorointiin ja vuorovaikutusta. Tehokkaimmat mentorointisuhteet perustuvat yhteisiin avuihin, kiintymykseen, samankaltaisuuteen, tiiviiseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutuksesta nauttimiseen. Menestyksekkäimpiä opiskelijoiden mentorointiohjelmaa kuvaa mentorin ja mentoritavan jaettu näkemys mentorointisuhteen tehtävistä ja muodosta. (Johnson 2002, 89).

Mentoroinnin onnistumisen määrittäminen kokonaisuutena ja sen mittaaminen ovat haasteellisia tehtäviä. Molempiin liittyy sekä subjektiivisia että aikaan liittyviä ongelmia. Mentoroinnin onnistumisen kannalta mentorointiprosessin on oltava riittävän onnistunut kyllin nopeasti. Mentoroinnin on siis saavutettava tavoitteensa riittävässä määrin sovitun aikataulun puitteissa. Riittävän tason määrittäminen on tapauskohtaista ja se riippuu mukana olevista organisaatioista, henkilöistä ja tavoitteista. Pelkkien tavoitteiden täytyminen ei kuitenkaan riitä, vaan mentoroinnin osapuolten on lisäksi oltava tyytyväisiä mentorointiin ja mentorointisuhteeseen.

### 3.5.2 Mentoroinnin epäonnistuminen

Epäonnistunutta mentorointia on tutkittu varsin vähän. Mentorointiprosessi on epäonnistunut, jos se ei saavuta riittävässä määrin sille asetettuja tavoitteita. Mentorointiprosessin onnistumista ja tehokkuutta on helppo mitata objektiivisesti. Mentorointisuhteen epäonnistumisen tutkiminen on vaikeampaa, sillä se edellyttää aina subjektiivisten näkemysten selvittämistä ja analysointia. Mentorointisuhdetta voidaan pitää epäonnistuneena, jos siihen osallistumisesta on aiheutunut epämiellyttäviä kokemuksia tai mielipahaa mentorille tai mentoroitavalle. Henkilöille mahdollisesti aiheutuvat psyykkiset oireet ja menetetyt uratoiveet ovat vakavia seurauksia epäonnistuneesta mentorointisuhteesta. (Scandura 1998, 449-454)

Mentorointisuhteen ja mentorointiprosessin syvälinen ymmärtäminen taustatekijöistä ja suhteen tyypistä aina mahdollisiin tuloksiin saakka on hyvin haasteellista. Mentorointia käyttävissä organisaatioissa tämä ymmärrys on erittäin tärkeää, jotta mentorointi onnistuisi mahdollisimman hyvin. Vähäiset mentoroinnin epäonnistumista käsittelevät tutkimukset ovat yhtä mieltä siitä, että kaikkiaan huomattava osuus mentorointisuhteista on jossain määrin epäonnistuneita. (Perrewé & Young 2000, 201; Eby & McManus 2004, 255-258)

Mentorointisuhde on hyvin herkkä, syvään luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde, johon kohdistuu paljon odotuksia. Kaikilla mentoroinnin toimijoilla on erilaisia odotuksia mentoroinnin suhteen. Tästä syystä voi aiheutua ristiriitoja, jotka vaikuttavat mentorointiin. Odotukset aiheuttavat mentorille ja mentoroitavalle myös suorituspainetta. Lisäksi mentori ja mentoroitava odottavat toisiltaan jatkuvaa panostusta mentorointisuhteeseen ja sovittujen tehtävien hoitamista ajallaan. Erimielisyydet ja väittelyt ovat osa normaalia suhdetta. Vuorovaikutussuhteessa aiheutuu ongelmia siinä vaiheessa, kun konfliktit ja erimielisyydet kärjistyvät mentorin ja mentoroitavan välisiksi. Tällaiset konfliktit johtavat päätöksiin, jotka aiheuttavat edelleen lisää ongelmia. Nämä seikat tekevät tästä vuorovaikutussuhteesta alttiin konflikteille ja epäonnistumisille. Epämiellyttävien kokemusten lisääntyessä mentoroinnin aktoreiden tyytyväisyys mentorointisuhteeseen laskee vastaavasti. (Eby & McManus 2004, 255-258)

Steve Duck on tutkinut läheisiä henkilöiden välisiä suhteita, jotka ovat olleet suhteen osapuolille epämiellyttäviä. Hän jakoi epämiellyttävät suhteet nelikenttään. Hänen nelikenttensä jakoi suhteet ammatillisten ja psykososiaalisten seurausten mukaan, ja sen mukaan, onko suhteen osapuolilla hyvät vai pahat aiomukset toisen suhteen. Terri A. Scandura käytti Duckin luokittelua tutkiessaan haitallisia mentorointisuhteita. Lillian T. Eby ja Stacy McManus puolestaan jaottelivat epäonnistuneet mentorointisuhteet näille tyypillisten piirteiden mukaan kolmeen luokkaan. Epäonnistuneita suhteita ovat haitalliset mentorointisuhteet, tehottomat mentorointisuhteet ja näennäisesti tehokkaat mentorointisuhteet. (Scandura 1998, 452-458; Eby & McManus 2004, 255-258)

Epäonnistuneista mentorointisuhteista haitallinen mentorointisuhde on huono kaikkien mentoroinnin osapuolten kannalta. Tälle suhteelle tyypillisiä piirteitä ovat paha tahto, kielteiset toiminnan muodot, luottamuksen rikkominen, petokset, kiusanteko, ilkityöt ja häirintä. Kielteiset toiminnan muodot sisältävät kiusaamisen, hyväksikäytön ja muita loukkaavan ylimielisyyden. Vahvemman aseman hyväksikäyttö, häirintä ja kiusaaminen ovat tyypillisempiä mentoreille ja suhteen hyväksikäyttö sekä luottamuksen rikkominen mentoroitaville.

Haitallinen mentorointisuhde vaikuttaa kielteisesti mentoriin ja mentoroitavaan henkilökohtaisesti, mutta sillä on myös laajempia vaikutuksia. Yksilöiden kohdalla epäonnistunut mentorointisuhde herättää epäilyä henkilöiden ammatillisista taidoista ja yhteistyökyvyistä. Tästä on haittaa yksilöiden maineelle. Organisaatiossa haitallinen mentorointisuhde havaitaan, ja sillä on vaikutusta organisaation halukkuuteen järjestää mentorointia uudelleen. (Eby & McManus 2004, 255-258)

Tehottomat mentorointisuhteet ovat toinen epäonnistuneiden mentorointisuhteiden luokka. Siinä missä haitallisissa mentorointisuhteissa joko mentorilla, mentoroitavalla tai molemmilla oli paha tahto toista osapuolta kohtaan, niin tehottomissa mentorointisuhteissa aiomukset ovat myönteiset. Suhde on tehoton, koska vuorovaikutus mentorin ja mentoroitavan välillä ei toimi. Vuorovaikutuksen epäonnistuminen johtaa osapuolten turhautumiseen. Muita tehottomalle mentorointisuhteelle tyypillisiä piirteitä ovat erilaiset vaikeudet, alistuneisuus, luottamuspula, pettymykset. Mentoroinnin toimijoiden aiomukset ovat myönteiset, mutta siitä huolimatta edellä luetellut ilmiöt rikkovat tehokkaille mentorointisuhteille



erittäin tärkeän molemminpuolisen luottamuksen. Tehoton mentorointisuhde vaatii paljon tehokasta suhdetta enemmän aikaa ja muita resursseja sekä sitoutumista. Ajan myötä rasitus on liian suuri, ja suhde alkaa heikentyä ja saattaa lopulta päättyä kesken mentoroinnin. Suurin syy tehottomien mentorointisuhteiden taustalla on mentoroinnin aktoreiden jo alun perin erilainen käsitys mentoroinnin tavoitteista. (Eby & McManus 2004, 258-260)

Marginaalisesti tehokkaat mentorointisuhteet ovat näennäisesti onnistuneita vuorovaikutussuhteita, mutta lukuisten ongelmien vuoksi ne eivät ole kovin tehokkaita. Nämä ongelmat eivät ole kovin vakavia, mutta vähentävät silti suhteen mielekkyyttä ja tehokkuutta. Marginaalisesti tehokkaille suhteille on kaksi tyypillistä suhteellista ongelmaa. Koska mentoroitavan odotetaan oppivan mentoriltaan, niin motivaatio ja taito oppia ovat mentoroitaville hyvin tärkeitä ominaisuuksia. Mentorit odottavat näitä kahta asiaa mentoroitaviltaan. Jos mentoroitava osoittaa keskimääräistä huonompia tuloksia ja on haluton oppimaan, niin nämä ongelmat vähentävät mentoroinnin tehokkuutta merkittävästi. Toisaalta ne eivät aiheuta haittaa mentorille tai mentorointisuhteelle. (Eby & McManus 2004, 259-261)

Ebyn ja McManusin laatimalla luokittelulla on paljon yhteneväisiä piirteitä Scanduran nelikentän kanssa. Scandura jakaa haitalliset mentorointisuhteet nelikentässään näiden piirteiden mukaan negatiivisiin suhteisiin, sabotointiin, vaikeuksiin ja pilaamiseen. Mentorointisuhdetta, johon liittyy osapuolten välinen paha tahto ja psykososiaalisten haittojen aiheuttaminen toiselle osapuolelle nimitetään *negatiiviseksi suhteeksi*. Suhteessa tyrannisoiva mentori riistävä ja itsekeskeinen. Mentoroitava voi joko alistua tai kamppailla vastaan. Molemmissa tapauksissa mentoroitavalle aiheutuu mielipahaa ja muita emotionaalisia vaivoja. *Sabotoinnilla* Scandura kuvaa sellaista mentorointisuhdetta, jossa toinen osapuoli kostaa toiselle ja aiheuttaa näin vaikeuksia muun muassa urakehitykselle. Sekä negatiivinen suhde että sabotointi kuuluvat Ebyn ja McManusin luokittelussa haitallisiin suhteisiin. Tähän ryhmään kuuluu osittain myös Scanduran *pilaamiseksi* nimittämä epäonnistuneiden suhteiden luokka. Tässä suhdetyypissä välirikon seurauksena myönteinen suhde muuttuu osapuolille haitalliseksi. Toisaalta tähän luokkaan kuuluvat myös suhteet, joissa mentoroitavan uramahdollisuudet huononevat mentoria kohtaan tunnetun yleisen epäsuosion takia. Kun mentorointisuhteeseen liittyy hyvistä aikomuksista huolimatta konflikteja,

erimielisyyksiä ja mahdottomia tai epämiellyttäviä vaatimuksia, niin siitä aiheutuu stressiä ja huolia. Tällaiset mentorointisuhteet Scandura kokoaa *vaikeuksien* ryhmäksi. Scandura täydentää nelikenttää sanoen, että alistuvuus, petokset ja häirintä aiheuttavat haittoja mentorointisuhteisiin. (Scandura 1998, 452-458; Eby & McManus 2004, 255-258)

## 4 OPISKELIJAMENTOROINTIA TAMPEREELLA

### 4.1 Kuvaus tutkittavasta mentorointiprojektista

Tutkimuksessa käsiteltävä empiirinen aineisto on kerätty *Tampereen yliopiston kauppatieteiden opiskelijat – Boomi ry:n* vuosittain järjestämän lukuvuoden mittaisen mentorointiprojektin yhteydessä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään vuosien 2002 ja 2007 välillä kerättyä aineistoa. Tutkija on itse osallistunut aineiston keräämiseen vuoden 2006 alusta lähtien. Viimeisin tähän tutkimukseen osallistuva mentorointiprojekti kestää vuoden 2006 elokuusta toukokuuhun 2007.

Mentorointiprojektien järjestäminen on Boomi ry:n toiminnassa jatkuva perinne. Viimeisin tutkituista mentorointiprosesseista käynnistyi maaliskuussa 2006 vapaaehtoisten mentoreiden hakemisella. Haku päättyi saman vuoden toukokuussa. Mentoreiksi hyväksyttiin vähintään viisi vuotta työelämässä toimineita henkilöitä. Mentoreiden itsestään laatimat kuvaukset ja toiveet mentoroitavan suhteen julkaistiin toukokuussa 2006. Samalla käynnistettiin hakumenettely, jossa mentoroitavaksi haluavat opiskelijat lähettivät tietyille mentorille kohdistettuja hakemuksiaan Boomi ry:n opintovastaavalle. Tämä toimitti ne kootusti mentoreille mentoroitavan valintaa varten hakuajan päätyttyä kesäkuun puolivälissä. Mentorit suorittivat valintansa mentoroitavien hakemusten ja järjestämiensä tapaamisten perusteella.

Mentorointiparit muodostettiin heinäkuussa 2006 mentoreiden ja näiden valitsemien mentoroitavien välille. Mentorointiparit tapasivat toisensa ensimmäisen kerran viimeistään syyskuussa järjestetyssä yhteistapaamisessa, johon kutsuttiin kaikki mentorointiparit ja aiemmin mentorointiin osallistuneita asiantuntijoiksi. Osa mentorointipareista oli tavannut ja keskustellut tulevasta mentoroinnista jo elokuussa. Aloitustilaisuudessa mentoreita ja mentoroitavia koulutettiin parin tunnin ajan. Koulutuksen keskeisiä teemoja olivat mentoroinnin tarkoitus, suunnittelu ja hyväksi havaitut toimintatavat. Tämän aloitustilaisuuden jälkeen parit tapaavat toisensa noin kerran kuussa valitsemansa aikataulun mukaan toukokuulle 2007 asti. Tapaamisten lisäksi mentorointiparit käyvät jatkuvaa vuoropuhelua tapaamisten välillä.

Kaikki mentorit ja mentoroitavat osallistuvat aloitustilaisuuden jälkeen kahteen yhteistapaamiseen, joista toinen pidetään prosessin puolivälissä joulukuussa ja toinen prosessin päättyessä toukokuussa. Päätöstilaisuuden yhteydessä pidetään juhlat ja näin onnitellaan kaikkia mentoroinnin aktoreita. Kaikkiaan näitä yhteistapaamisia kertyy siis kolme. Näiden yhteistapaamisten tarkoitus on luoda yhteishenkeä mentoreiden ja mentoroitavien välille. Toiseksi yhteistapaamiset ovat mentorointipareille tilaisuus kertoa ja kuulla hyvistä käytännöistä ja opituista asioista. Kolmas tapaamisten tarkoitus on kartoittaa mentorointiparien edistymistä ja auttaa kaikissa mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Ennen mentorointiprosessin päättymistä yhteisjuhlaan keväällä 2007 mentoreilta ja mentoroitavilta pyydetään luottamukselliset raportit mentorointisuhteen kulusta alusta loppuun. Raporteissaan mentorit ja mentoroitavat kertovat mentoroinnin kautta oppimistaan asioista, oppimiskokemuksistaan, kokemistaan mentoroinnin hyödyistä ja kehittämideoista. Näiden raporttien avulla Boomi ry pyrkii resurssiensa mahdollistamissa rajoissa kehittämään mentorointiprosessia ja mentoroinnissa mukana oleville järjestettävää koulutusta ennen seuraavan mentorointiprojektin alkua. Mentorointiprosessin päätyttyä mentoreita ja mentoroitavia rohkaistaan pitämään yhteyttä toisiinsa varsinaisen mentoroinnin ja Boomi ry:n tuen päättymisestä huolimatta.

## **4.2 Tutkimuskohde ja mentoroinnin teoria**

Prosessina Boomi ry:n mentorointiprojekti on mentoroinnin teoriaan suhteutettuna epätyypillinen. Kyse ei ole järjestetystä työpaikkamentoroinnista, mutta silti hankkeeseen liittyy useita sille tyypillisiä piirteitä. Tutkittavat mentorointiprojektit ovat monessa suhteessa järjestettyjä, mitä asiantuntijamentoroinnit eivät useimmiten ole.

Mentoroinnin onnistumisen arvioimisen kannalta vaikuttavin järjestetty seikka tutkittavassa projektissa on mentorointiprosessin rajaaminen lukuvuoden eli yhdeksän kuukauden kestoiseksi. Toiseksi mentorointiparit muodostettiin osittain järjestetysti,

sillä yksi mentoroitavaksi haluava opiskelija sai hakea enintään kahden mentorin mentoroitavaksi. Valinnan mentoroitavasta suoritti mentori itsenäisesti. Vapaasti muodostuvalle mentorointisuhteelle tyypillisiä piirteitä tässä prosessissa ovat mentoreiden ja mentoroitavien täydellinen vapaaehtoisuus, kumpikaan osapuoli ei esimerkiksi hyödy mentorointiin osallistumisesta taloudellisesti. Tärkein vapaasti kehittyvän mentorointisuhteen piirre tutkittavassa projektissa on se, että mentoroinnin tavoitteista päättävät mentori ja mentoroitava itsenäisesti. Määritelmällisesti kyse on siis asiantuntijamentoroinnista, jossa Boomi ry on mentoroinnin järjestävä kolmas taho.

Tämän tutkimuksen puitteissa haastateltiin kuutta mentorointiparia. Laajemman tutkimuspohjan saamiseksi tutkimuksessa tarkastellaan myös neljään aiempaan mentorointiprojektiin osallistuneiden kokemuksia heidän tuottamiensa mentorointiraporttien kautta. Näiden 26 raportin osalta keskitytään mentorointisuhteen muodostumiseen, suhteen rakenteeseen, vallinneeseen dynamiikkaan, koettuihin mentoroinnin tuloksiin sekä mentorointisuhteen ja mentorointiprosessin yhtymäkohtiin.

### **4.3 Tutkimusote**

Mentorointi- ja mentorointiprosessi ovat tutkimuskohteina haastavia. Sen sijaan, että olisi yksi selkeästi rajattu ja yksiselitteinen tutkimuskohde, jota havainnoida, joudutaan mentoroinnin kohdalla tutkimaan pitkää prosessia, erityislaatuista suhdetta, kokonaista ilmiötä. Tämä asettaa vaatimuksia myös tutkimuksen metodologialle.

Tieteellinen tutkimus ja tieteellinen toiminta yleisesti pyrkivät lisäämään ymmärrystä. Ymmärtämistä ja ymmärtämisen taitoa tarvitaan, kun jokin asia tai merkitys ei ole aivan ilmeinen ja yksiselitteinen. Päämääränä on edetä ymmärryksestä yhteisymmärrykseen, jossa koko yhteisö on asiasta samaa mieltä ja jakaa sitä koskevat käsitykset. Antiikin kreikasta peräisin oleva käsite hermeneutiikka merkitsee ymmärtämisen ja tulkitsemisen taitoa. (Gadamer 2004: 40-41).

Pyrkinessään laajentamaan sekä ymmärrystä että lisäämään yhteisymmärrystä, tiede tavoittelee itse asiassa totuutta (Gadamer 2004: 14-18). Tieteellinen tieto ei ole kuitenkaan muuttumaton totuus, vaan tiede pyrkii jatkuvasti varmentamaan ja

tarkentamaan jo kertynyttä tietoa (Metsämuuronen 2000: 7). Tiede katsoo tiedoksi vain sen, mikä on jälkikäteen varmennettavissa. Samoin tiede edellyttää tiedon objektiivista ja puolueetonta hankkimista.

Täydellinen tutkittavan kohteen ymmärtäminen on mahdollista vain kohteen sisällä. Hermeneutiikan tarkoitus on korjata puutteellista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tulkitsemalla sitä (Gadamer 2004: 40-42).

#### **4.4 Aineiston kerääminen ja käsittely**

Tutkimuksen yhteydessä suoritetaan laadullinen tutkimus. Pääasiallisena aineiston keruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on valittu aineistonkeruumenetelmäksi ensiksikin sillä perusteella, että sen tuottama tieto on moniin muihin menetelmiin verrattuna syvällisempää. Toiseksi tutkittavaan kohteeseen liittyy paljon subjektiivisia kokemuksia ja näiden tutkimiseen teemahaastattelu on tehokas menetelmä. Kolmanneksi teemahaastattelu on varsin helppo toteuttaa.

Laadulliseen haastattelututkimukseen liittyy ongelmia ja riskejä. Ensimmäinen menetelmän valinnasta johtuva haaste on haastateltavien varsin suppea määrä. Vaikka tutkimuksella saadaankin todennäköisesti kvantitatiivisia tutkimuksia syvällisempää tietoa, niin samalla menetetään mahdollisuus tarkastella suurta populaatiota. Tutkimusta tehdessä on vaikea tietää, ovatko haastatteluihin valitut edustava otos populaatiosta. Näiden seikkojen lisäksi haastattelututkimuksessa inhimillisen tekijän vaikutus on huomattava.

On vaikeata päästä kokonaan subjektiivisista näkemyksistä objektiiviseen totuuteen. Haastateltava voi kertoa haastattelussa asioita totuuden vastaisesti, unohtaa asioita tai salata asioita. Vastaavasti haastattelijan asettamat kysymykset eivät ole välttämättä tilanteeseen sopivia, mikä voi vaikuttaa saadun tiedon määrään sekä laatuun. Lisäksi haastattelutilanteeseen voi vaikuttaa haastattelijasta ja haastateltavasta riippumattomia tekijöitä, joilla on vaikutusta saadun tiedon määrään ja laatuun. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, s. 162.)

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään, miten mentorointisuhde on syntynyt. Mentoroinnin kehittävyuden ja tehokkuuden kartoittamiseksi selvitetään myös sitä, miten mentorit ja mentoroitavat ovat kokeneet mentorointisuhteensa ensimmäisten kuukausien aikana. Taustoittavilla haastattelukysymyksillä pyritään selvittämään mentoroinnin taustatekijöitä ja niiden vaikutusta mentoroinnin koettuun tehokkuuteen.

Haastatteluja varten on laadittu etukäteen haastattelurunko, joka on esitetty tutkimuksen liitteenä yksi. Runko sisältää kahdenlaisia kysymyksiä. Osa kysymyksistä on peruskysymyksiä, jotka kysytään kaikilta haastateltavilta. Toinen osa kysymyksistä on luonteeltaan lisäkysymyksiä, joita käytetään, elleivät pääkysymykset tuota tietoja tutkimuksen kannalta riittävässä laajuudessa. Haastatteluja suoritetaan yhteensä 12. Haastateltavat henkilöt voidaan jakaa kahteen osaan, työelämässä toimiviin mentoreihin ja mentoroitaviin opiskelijoihin.

Empiirinen tutkimus on suoritettu haastattelemalla mentoreita ja mentoroitavia puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa mentorointisuhteen kestänyttä noin kolme kuukautta loka-marraskuussa. Tämän lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään mentoreille ja mentoroitaville järjestetyissä yhteistapaamisissa esille tulleita ajatuksia.

## 4.5 Tutkimustulokset

Mentoroinnin yleistyminen ja mentorointia koskevan tutkimustiedon lisääntyminen ovat johtaneet siihen, että mentorointiprojektit onnistuvat saavuttamaan tavoitteensa yhä useammin. Tämä ei kuitenkaan enää riitä tiukentuneen kilpailutilanteen ja kiihtyneen muutosvauhdin vuoksi. Mentoroinnin on oltava entisestään tehokkaampaa ja saavutettava sille asetetut tavoitteet paremmin ja nopeammin.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin mentorointiprojekteja viiden vuoden ajalta. Mentorit ja mentoroitavat arvioivat kirjoittamisissaan raporteissa mentoroinnin onnistumista omalla kohdallaan ja kertovat mentoroinnin sujumisesta. Mentoroinnin onnistumisen takana vaikuttavista tekijöistä mainittiin useimmin yhteinen näkemys mentoroinnista ja sen tavoitteista. Muita hyvin yleisiä mentoroinnin onnistumisen taustatekijöitä raporttien

perusteella olivat sitoutuneisuus mentorointiin ja arvon tuottaminen mentorointisuhteelle. Seuraavissa alaluvuissa on esitetty raporteista ja haastatteluista kertyneet havainnot ja tulokset.

#### **4.5.1 Mentorointiprosessi ja mentorointisuhde**

Tutkitusta mentorointiprojektista voidaan havaita teorian esittelemät mentorointiprosessin vaiheet hyvin selvästi huolimatta siitä, että se ei ole selkeästi luokiteltavissa joko työpaikkamentoroinniksi tai asiantuntijamentoroinniksi. Koska mentorointiprojektien järjestäminen on jatkuvaa toimintaa, niin mentoroinnin kehittäminen ja mentoroinnin suunnittelu vaikuttavat yhdentyvän yhdeksi suunnitteluvaiheeksi. Jatkuvalla toiminnalla tyypillisesti mentoroinnin suunnittelu ja markkinointi toteutetaan tutkitussa tapauksessa vuosi vuodelta samaan tapaan.

Mentorointiparien muodostaminen toteutettiin lähes luvussa 2.4.3 kuvatulla tavalla, jossa mentorit ja mentoroivat saivat muodostaa mentorointiparit keskenään. Tämä tapa vaatii järjestävältä taholta vain vähän resursseja ja samalla se on mentoroinnin toimijoita motivoiva. Varsinainen mentorointi ja mentorointisuhde käynnistettiin yhteistapaamisella, jossa käytiin läpi mentorointia käytännön tasolla. Osa mentorointipareista oli aloittanut mentoroinnin omatoimisesti jo ennen yhteistapaamista, mutta loputkin parit pääsivät vauhtiin yhteistapaamisen myötä. Tämän mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen liittymäkohdan, mentoroinnin aloittamisen, tukeminen on onnistunut tällä tavoin hyvin.

Mentorointisuhteiden ollessa käynnissä mentorointiparit ovat edenneet mentoroinnissa omaa tahtiaan. Osa pareista laati heti mentoroinnin alkuun mentorointisopimuksen vaitiolositoumuksineen ja ryhtyi heti tavoittelemaan itse itselleen asettamia tavoitteita. Osa pareista piti parempana tavata ensiksi muutaman kerran, ennen tavoitteiden asettamista. Mentorointiparien tuottamista raporteista käy ilmi, että molemmat tavat koettiin onnistuneiksi, mutta heti alkuun tavoitteista sopineet saavuttivat varmemmin nuo tavoitteet. Nämä mentorointiparit raportoivat usein myös vuoropuhelun olleen jatkuvaa, molemminpuolisen sitoutumisen olleen kunnossa ja



motivaation kestäneen läpi mentorointisuhteen. Tähän teemaan palataan myöhemmässä kappaleessa 4.5.2 Mentoroinnin tavoitteet ja teemat.

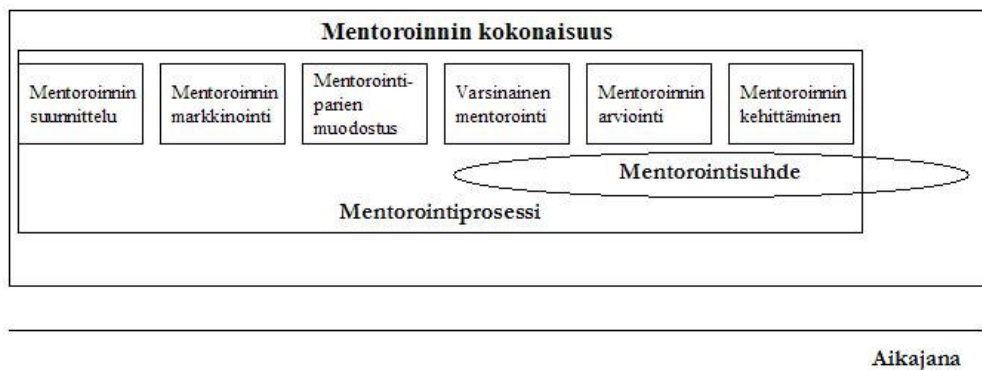
Varsinaisen mentoroinnin käynnistyttyä ja jatkuttua jonkin aikaa mentorointiparit ovat edenneet hyvin erilaisella tahdilla omista lähtökohtiensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Kun mentorointi on lähtenyt onnistuneesti käyntiin, on mentoroinnin järjestäjän rooli kutistunut huomattavan pieneksi. Varsinaisen mentoroinnin aikana mentoroinnin järjestäjä organisoii mentorointiparien yhteistapaamisia. Näissä yhteistapaamisissa käsiteltiin mentoroinnin etenemistä ja annettiin vertaistukea. Mentorointiparien kokemusten mukaan yhteistapaamisista saatava hyöty mentoroinnille oli kuitenkin varsin vähäinen. Jotta niistä olisi ollut enemmänhyötyä, useampien parien olisi pitänyt olla joka kerta läsnä ja paikalla olisi lisäksi pitänyt olla mentoroinnin asiantuntijoita. Yhteistapaamisten sijaan mentorointiparit toivoivat mentoroinnin järjestäjältä enemmän asiantuntemusta, yksilöllisempää ohjausta sekä mahdollisuutta konsultoida mentoroinnin asiantuntijaa mentoroinnissa ilmenneiden haasteiden suhteen.

Mentorointisuhteen kypsyminen tapahtui ajallisesti neljästä kahdeksaan kuukautta mentorointisuhteen alkamisen jälkeen mentoroinnin intensiteetistä ja mentorointiparista riippuen. Tässä vaiheessa mentorointipari koki saavuttaneensa ne, yleensä oppimiseen, liittyneet tavoitteet, jotka se oli itselleen asettanut. Koska mentorointiprosessi tuki mentoroinnin jatkamista, monet parit jatkoivat mentorointia uusien tavoittein, vaikka ensimmäiset olivatkin saavutettu. Osa pareista puolestaan päätti mentoroinnin pian tavoitteiden täytyttyä, huolimatta siitä, että mentoroinnin järjestäjän tarjoama tuki jatkui yhä. Mentoroinnin päättämiseen kaivattiin lisää tukea ja asiantuntemusta. Samoin toivottiin, että mentoroinnin järjestäjä seuraisi aktiivisemmin, miten mentorointiparit ovat edenneet tavoitteidensa suhteen.

Varsinaiselle mentoroinnille järjestetyn tuen päättyessä mentorointiparit toimivat useilla eri tavoilla. Osan kohdalla mentorointi oli toki jo päättynyt. Osa mentorointipareista jatkoi mentorointia vielä jonkin aikaa tarpeidensa mukaan, osa pyrki puolestaan päättämään mentoroinnin prosessin mukaisesti. Ohjeellinen ajankohta oli siis näin muotoutunut toimintaa ohjaavaksi, vaikka se ei ollutkaan tarkoitus.

Mentorointiprosessi jatkuu tutkitussa tapauksessa arviointi- ja kehittämistoimenpiteillä varsinaiselle mentoroinnille tarjotun tuen päätyttyä. Pääasiallisena keinona on käytetty mentorointiparien tuottamia raportteja, jotka sisältävät kuvauksen lisäksi arviointeja prosessista, tavoitteista ja suhteesta sekä kehittämisideoita.

Luvuissa kaksi ja kolme esitetyn perusteella sekä empiiristen havaintojen perusteella voidaan mentorointiprosessi ja mentorointisuhde kuvata seuraavasti. Kuviossa kuusi mentorointisuhde on esitetty ellipsin muotoisena, mikä kuvaa toisaalta suhteen aktiivisuutta mentoroinnin aikana ja toisaalta mentorointisuhteen irrallisuutta mentorointiprosessista. Mentorointisuhde käynnistyy varsinaisen mentoroinnin aikana, mutta se ei pääty välttämättä mentorointiprosessin päättymiseen mennessä.



Kuva 6) Mentorointiprosessi.

#### 4.5.2 Mentoroinnin tavoitteet ja käsiteltävät teemat

Varsinaisen mentoroinnin tavoitteista voidaan sopia monella tavalla. Haastatelluista kuudesta mentorointiparista neljä oli keskustellut ja sopinut varsinaisen mentoroinnin tavoitteista mentorointisuhteen alkuvaiheessa. Aiempina vuosina mentorointiparit ovat sopineet tavoitteistaan suunnilleen samassa suhteessa. Tavot sopia mentoroinnin tavoitteista vaihtelivat tutkittujen raporttien ja haastattelujen perusteella tarkasta kirjallisesta sopimuksesta keskustelun lomassa sovittuihin suuntaa antaviin tavoitteisiin. Varsinaisen mentoroinnin keskeyttäneet mentorointiparit eivät olleet tehneet sopimusta mentoroinnin tavoitteista, mutta osa heistä oli keskustellut asiasta.

Raporttien perusteella tyypillisin ja mentoroinnin onnistumisen kannalta parhaaksi osoittautunut tapa varsinaisen mentoroinnin tavoitteista sopimiselle on, että mentorointipareja muodostettaessa mentori on eriteltyt keskeiset osaamisensa ja kokemuksensa. Mentoroitavat hakevat mentoria tämän tarjoamien mahdollisuuksien ja omien kiinnostustensa perusteella. Mentorointiparien muodostamisen jälkeen sekä mentori että mentoroitava listaavat varsinaista mentorointia koskevia teemoja ja tavoitteita, joista ovat kiinnostuneet. Näistä teemoista ja tavoitteista mentorointipari valitsee yhdessä keskustellen varsinaisen mentoroinnin kuluessa käsiteltävät aiheet ja tavoitteet. Kaikista varsinaiseen mentorointiin sisällytettävistä aiheista ei tarvitse sopia heti mentorointisuhteen alussa. Raporteista kävi ilmi, että mentorit ja mentoroitavat kokivat riittäväksi ja mielekkääksi sopia käsiteltävistä aiheista jatkuvasti noin kahdeksi kuukaudeksi eteenpäin.

Puoli vuotta varsinaisen mentoroinnin alkamisen tavoitteista sopimisella ja sopimistavalla ei ollut vaikutusta mentorointisuhteen kulkuun tai mentoroinnin tehokkuuteen. Ei myöskään sillä, olivatko mentorit ja mentoroitavat suunnitelleet ennalta varsinaisen mentoroinnin kuluessa käsiteltäviä teemoja. Varsinaisen mentoroinnin päätyttyä noin vuoden kuluttua aloitushetkestä tilanne oli muuttunut. Ne mentorointipareista, jotka olivat sopineet mentoroinnin tavoitteista kirjallisesti, olivat kaikki onnistuneet mentoroinnissa ja saavuttaneet sille asettamia tavoitteita. Yleisesti ne mentorointiparit, jotka olivat keskustelleet ja sopineet varsinaisen mentoroinnin tavoitteista menestyivät mentoroinnissa paremmin, kuin ne mentorointiparit, jotka eivät missään vaiheessa kiteyttäneet tavoitteitaan. Ne mentorointiparit, jotka olivat

keskustelleet etukäteen teemoista, joihin palaisivat tulevissa mentorointitapaamisissa, raportoivat varsinaisesta mentoroinnista kokonaisuutena selvästi myönteisesti. Niiden parien kohdalla, jotka olivat päättäneet vasta mentorointitapaamisissa kulloinkin keskusteltavista aiheista, raporttien yleissävy vaihteli laajasti melko kielteisestä hyvin myönteiseen.

#### **4.5.3 Mentoroinnin taustatekijät ja mentorointisuhde**

Onnistuneen mentoroinnin ja sen vastakohtan, epäonnistuneen mentoroinnin, sekä mentoroinnin taustatekijöiden selvittäminen tekee mahdolliseksi selittää, mitkä tekijät edesauttavat ja mitkä estävät tehokkaan mentorointisuhteen muodostumisen. Tutkijat ovat yleisesti eri mieltä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ylipäätään mentorointisuhteeseen ja mikä niiden painoarvo on.

Tutkijat ovat eri mieltä mentoreille ja mentoroitaville suunnatulla koulutuksella saavutettavista hyödyistä. Koulutuksen kesto ja sisältö eivät vaikuta mentoroinnin tuloksellisuuteen. Sen sijaan koulutuksen hyvä laatu voi lisätä mentorointisuhteen kuluessa psykososiaalisten mentorointifunktioiden tarjontaa. (Allen, Eby & Lentz 2006, 576).

Tutkituista raporteista kävi ilmi, että varsinainen mentorointi voi onnistua hyvinkin erilaisissa olosuhteissa hyvinkin erilaisten ihmisten välillä. Mentoroinnin ympäristöön ja siihen vaikuttaviin taustatekijöihin kiinnitetäänkin yleisesti turhankin paljon huomiota. Toki olosuhteita parantamalla voidaan hieman parantaa varsinaisen mentoroinnin laatua ja onnistumistodennäköisyyttä, mutta tutkittujen tapausten perusteella ympäristön vaikutukset mentoroinnin tuloksiin olivat vähäiset. Ilmeisesti kaikissa tutkituissa 26 tapauksessa olosuhteet olivat niin hyvät, että ympäristötekijöiden suhteellinen vaikutus väheni verrattuna muihin tekijöihin. Tutkituista tapauksista epäonnistuneiden mentorointisuhteiden kohdalla syyt epäonnistumiseen eivät liittyneet ympäristöön. Olennaista on siis varmistaa, että mentoroinnin ympäristöä koskevat perusedellytykset ovat kunnossa.

Mentoreiden ja mentoroitavien ominaisuuksista ikä ja ikäero eivät olleet yhteydessä mentorointisuhteen laatuun, mentoroinnin onnistumiseen ja koettuun tehokkuuteen. Mentoroitavien ikä vaihteli 23 ja 28 välillä. Mentorointiparien osapuolten välinen ikäero vaihteli 3 ja 35 vuoden välillä. Vanhempia mentoreita pidettiin yleisesti kokeneempina ja tietävämpinä, mutta muita vaikutuksia mentorointiin iällä ei tämän tutkimuksen perusteella ole. Perrewén ja Youngin havainto siitä, että sukupuolella ei ole merkitystä mentoroinnin kannalta osoittautui todeksi myös tässä tutkimuksessa. Mentoreiden ja mentoroitavien sukupuoli ei ole yhteydessä mentoroinnin tehokkuuteen, ei myöskään sillä, ovatko mentorointiparin osapuolet samaa sukupuolta.

#### **4.5.4 Sitoutuminen, kiinnostus ja motivaatio**

Sitoutuminen varsinaiseen mentorointiin koettiin erittäin tärkeäksi mentoroinnin onnistumisen kannalta, samoin aito kiinnostus mentorointiparin toista osapuolta ja tämän kokemuksia kohtaan. Epäonnistuneissa tapauksissa mentorointisuhteen katkeamista edelsi aina sitoutumisen heikkeneminen. *Sitoutuneisuuteen kuuluviksi tekijöiksi koettiin tapaamisiin valmistautuminen, yhteydenpito, tavoitettavuus, kiireettömyys mentorointitapaamisissa ja ajan käyttäminen varsinaiseen mentorointiin ja mentorointitapaamisiin.* Kiinnostus varsinaiseen mentorointiin sekä tämän kiinnostuksen säilyminen ja ylläpitäminen mentorointisuhteen ajan ovat yhteydessä mentoroinnin onnistumiseen ja koettuun tehokkuuteen. Kiinnostus ja sitoutuminen ovat puolestaan yhteydessä keskenään.

Mentorointitapaamisten kesto vaihteli runsaasti eri mentorointiparien välillä. Lyhimmillään mentorointitapaamiset kestivät hieman yli tunnin kerrallaan, pisimmillään kolme tuntia. Haastattelujen ja raporttien perusteella mentoroinnin kestolla ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta mentoroinnin onnistumiseen. *Mentorointitapaamisen keston sijaan tärkeää oli se, että mentorointipari koki saaneensa keskustella riittävästi valitsemastaan aiheesta.* Tähän liittyy olennaisesti tapaamisiin valmistautuminen, mikä puolestaan edellyttää käsiteltävistä aiheista sopimista hyvissä ajoin ennen tapaamista. Lisäksi myönteisiin kokemuksiin liittyi molempien osapuolten kiireettömyys.

Osa mentorointipareista kokeili sisällöltään erilaisia mentorointitapaamisia jatkuvan kiinnostuksen ylläpitämiseksi varsinaisen mentoroinnin aikana. Erityisesti mentoritavat, mutta myös mentorit, kokivat nämä tavallisesta mentorointitapaamisesta poikkeavat tilaisuudet myönteisinä. Mentoritavat raportoivat osallistuneensa esimerkiksi mentorin työpaikan rutiineihin, yritysmessuille ja asiakastapaamisiin. Viidessä mentorointisuhteessa mentoritavalla oli ollut yksittäisissä tapaamisissa myös toinen mentori. Näissä viidessä tapauksessa mentoritavat kokivat toisen mentorin tuomien uusien näkökulmien ja kokemusten lisänneen varsinaisen mentoroinnin kiinnostavuutta ja tehokkuutta.

*Jatkuvan kiinnostuksen ylläpitämisessä keskeisintä on tutkittujen raporttien ja tehtyjen haastattelujen perusteella se, että molemmat osapuolet kokevat saavansa mentorointisuhteesta jatkuvasti riittävästi jotakin mieluista.* Tähän tuntemukseen liittyy useita tasoja. Päälimmäisenä molemmat varsinaisen mentoroinnin osapuolet odottavat tietojen ja kokemusten vaihdantaa. Jotta tämä vaihdanta sujuisi, on varsinaisen mentoroinnin aikana käsiteltävien aiheiden oltava molempia kiinnostavia ja sisällöltään sellaisia, että mentoritava voi oppia mentoriltaan uutta. Epäonnistuneissa mentorointitapauksissa vähintään toinen osapuoli on raportoinut, että käsiteltävät aiheet eivät olleet hänen mielestään kiinnostavia.

Kun nämä tekijät olivat kunnossa, niin tutkituissa tapauksissa varsinaista mentorointia jatkettiin aina vähintään mentorointiprosessin loppuun saakka. Mentoroinnin päätyttyä osa haastatelluista mentorointipareista on jatkanut tapaamisia ja osa mentoritavista on jopa päätenyt töihin niihin organisaatioihin, joissa heidän mentorinsa toimivat. Useissa raporteissa mainittiin myös, että mentorointipari oli tavannut toisensa varsinaiseen mentorointiin liittyen ainakin kerran mentorointiprosessin päätyttyä ja vielä useammin työhön tai mentoritavan opiskeluihin liittyen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *millainen on onnistunut, mentorointisuhdetta tukeva mentorointiprosessi*. Tätä ongelmaa lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Näistä ensimmäinen on, *mitä mentorointi on ja mitä se edellyttää*. Mentoroinnin käsite sekä mentorointi toimintana avattiin tutkimuksen johdannossa ja erityisesti siihen paneuduttiin tutkimuksen toisessa pääluvussa. Samoin siihen palattiin tutkimuksen viidennessä luvussa. Vähän myöhemmin, kolmannessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, *millainen on mentorin ja mentoroitavan välinen mentorointisuhde ja miten mentorointisuhde on yhteydessä mentorointiprosessiin*. Mentorointisuhteeseen syvennyttiin puolestaan tutkimuksen luvussa kolme.

Mentoroinnin olemusta on tässä tutkimuksessa tarkasteltu useissa eri viitekehyksissä. Toiminnallisen tarkastelun kautta saatiin määritelmä, että *mentorointi on tavoitteellinen toimintakokonaisuus, jonka tarkoituksena on kehittää varsinaisen mentoroinnin molempia osapuolia* (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004: 84). Tutkimuksessa aiemmin esitetty toiminnallinen tarkastelu ja analyysi määrittelee pääpiirteissään sen, mitä mentorointi käytännössä on. Toiminnassa keskeisenä osana on mentorin ja mentoroitavan välinen mentorointisuhde.

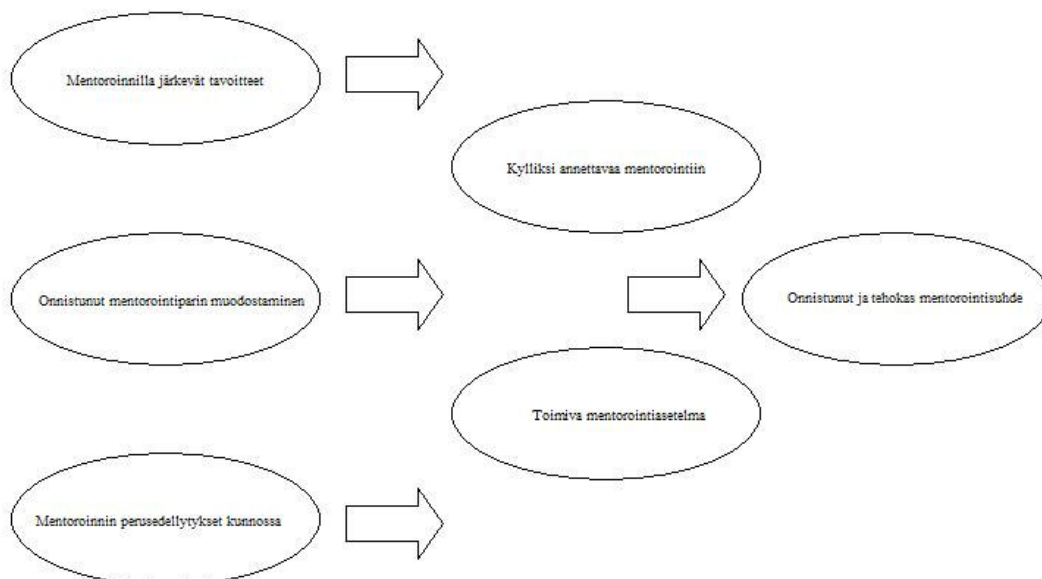
Sosiaalisen viitekehyksen avulla sekä mentoroinnista että etenkin mentorointisuhteesta löydettiin uusia ulottuvuuksia. Sosiaalisen viitekehyksen kautta mentorointi määriteltiin tiiviiksi *vuorovaikutussuhteeksi, jolle on tyypillistä osapuolten riippuvuus toisistaan ja syvä keskinäinen luottamus* (Perrewé & Young 2000, 178-179).

Kun nämä määritelmät yhdistetään, saadaan mentoroinnille uusi ja laaja-alaisempi yleismääritelmä. *Mentorointi on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja ympäristössä tapahtuvaa tavoitteellista henkilöiden kehittämistä, jossa kehittämisestä vastaavat vuorovaikutussuhteen osapuolet itse*.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys kuuluu: *Millainen on mentorointiprosessi ja milloin se on onnistunut*. Tutkimuksen toisessa pääluvussa tutkittiin

mentorointiprosessia teoreettisista lähtökohdista käsin ja analysoitiin teorian esiin tuomia mentorointiprosessin toiminnallisia vaiheita. Tutkimustuloksissa esitetty kuva 6) Mentorointiprosessi havainnollisti mentorointiprosessin rakennetta ja suhdetta mentorointisuhteeseen. Mentoroinnin edellytyksiä eriteltäessä löydettiin mentorointiprosessiin vaikuttavat erityistekijät.

Mentorointiprosessin tehtävä on varmistaa mentoroinnin onnistuminen, kuten luvussa 2.4.4 todettiin. Mentoroinnin onnistuminen on yhteydessä moniin tekijöihin, mutta ne seikat voidaan tiivistää kuvan seitsemän asetelmaan, jossa mentorointiprosessi näkyy erityisesti vasemmalla mentorointiparien muodostamisen ja mentoroinnin perusedellytysten muodossa. Lisäksi mentoroinnin tavoitteet ja toimiva mentorointiasetelma ovat mentorointiprosessista riippuvaisia. Mentorointiprosessissa on tärkeää huomata, että mentorin ja mentoroitavan yhteinen, jaettu näkemys mentoroinnin tavoitteista on avainasemassa mentoroinnin onnistumisen kannalta (Johnson 2002, 89). Sama seikka käy ilmi mentorointiparien tuottamista raporteista. Ne parit, jotka olivat sopineet mentorointisuhteen alussa mentoroinnin tavoitteista jatkoivat varmemmin mentoroinnin loppuun ja kokivat onnistuneensa.



Kuva 7) Onnistunut mentorointi



## 5.1 Mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen yhtymäkohtia

Työsuhteiden lyhentyessä, projektityön ja ulkoistusten lisääntyessä sekä työntekijöiden vaihtuvuuden kasvaessa organisaatioihin kertynyttä osaamista menetetään väistämättä. Samalla tiedon ja osaamisen merkitys yritysten välisessä kilpailussa on vain kasvanut. Haasteeksi muodostuukin näin ollen hiljaisen tiedon ja erikoisosaamisten siirtäminen nopeasti, tehokkaasti ja kustannustehokkaasti organisaation sisällä (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 8-9). Mentorointia käytetään myös sitouttamisen ja palkitsemisen välineenä.

Onnistuneen mentorointisuhteen syntyminen on monien tekijöiden ja onnistumisten summa. Tämä tutkimus onnistui erittelemään onnistumisen keskeisiksi taustatekijöiksi mentoreiden ja mentoroitavien suhteen vapauden ja molempien keskinäisen ammatillisen kunnioituksen. Ympäristötekijöiden suhteen on olemassa raja, jonka saavutettuaan olosuhteiden parantuminen johtaa enää marginaaliseen vaikutukseen mentoroinnin lopputulokseen. Näin ollen mentorointiin varatuilla resursseilla kannattaa varmistaa tälle rajatasolle pääsy ja käyttää loput resursseista muihin mentoroinnin onnistumista edesauttaviin kohteisiin.

Mentorointiparien muodostaminen on yksi vaikeimmista osista koko mentorointiprosessissa. Jotta parien muodostaminen onnistuisi, on tässä osaprosessissa kiinnitettävä ennakkoon huomiota erityisesti mentorien ja mentoroitavien kiinnostuksiin ja samoista asioista kiinnostuneiden henkilöiden yhteensaattamiseen mentorointipariksi. Lisäksi on suotavaa, että mentori ja mentoroitava osallistuvat jossain määrin mentorointiparien muodostamiseen. Yksi tässä tutkimuksessa hyväksi havaittu sekä mentoreita että mentoroitavia osallistava menettelytapa oli pyytää mahdollista mentorointiparia tapaamaan toisensa ja keskustelemaan siitä, olisiko heillä edellytyksiä toimia mentorointiparina. Tällä tavoin henkilökemia joutuu koetukselle jo ennen mentoroinnin alkua ja epäonnistumisia voidaan siten vähentää.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että varsinaisen mentoroinnin tavoitteiden saavuttamiseksi mentorointiparin on suotavaa olla suunnitelmallinen ja järjestelmällinen. Tutkituissa tapauksissa kaikki mentorointisopimuksen tehneet mentorointiparit jatkoivat

mentorointisuhdettaan varsinaisen mentoroinnin loppuun saakka onnistuneesti. Ne mentorointipareista, jotka olivat sopineet yhdessä tavoitteistaan varsinaisen mentoroinnin alussa, saavuttivat lisäksi lähes poikkeuksetta nämä tavoitteet. Keskeistä tässä on se, että tavoitteet ovat yhteiset ja että molemmat osapuolet ovat sitoutuneet näihin tavoitteisiin.

Mentorointisuhteen kuluessa mentoroinnin osapuolet tarvitsevat erilaista mentorointisuhteen ulkopuolista tukea. Mentorointisuhteen alussa tieto mentoroinnista ja mentorointiin liittyvistä hyvistä käytännöistä on etusijalla. Mitä pidemmälle mentorointisuhte etenee, sitä enemmän tarvitaan pelkän tiedon sijaan asiantuntijan neuvoja ja hyväksyntää sille, että valitut toimintatavat ovat sopivia. Hieman yllättäen vertaistuella ja toisilta mentorointipareilla saatavilla ideoilla ei vaikuttanut olevan tämän tutkimuksen perusteella erityistä merkitystä.

## **5.2 Aiheita jatkotutkimuksille**

Tämä tutkimus toteutettiin erityisessä ympäristössä, tutkimalla opiskelijoiden ja työelämässä toimivien mentoreiden välistä mentorointisuhdetta ja tätä varten rakennettua mentorointiprosessia. Vaikka tutkimustulokset vaikuttavat yleispäteviltä, olisi hyvä tutkia samaa kysymyksenasettelua käyttäen tutkimuskohteena työpaikkamentorointia. Tällä tavoin on mahdollista löytää muitakin mentoroinnin onnistumiselle ja prosessin toimivuudelle tärkeitä tekijöitä, kuin mihin tässä tutkimuksessa päädyttiin. Tämä tutkimus keskittyi mentorointiprosessiin ja erityisesti sen ja mentorointisuhteen rajapintaan. Olisi mielenkiintoista tutkia lisää mentorointiprosessia erilaisista näkökulmista. Käytännön ja mentorointiohjelmien toteuttamisen kannalta hyödyllinen tutkimuskohde olisi esimerkiksi mentorointiprosessin resurssointi. Mentorointiprosessin ja mentorointisuhteen rajapinnasta nousee myös kysymys, miten mentoroinnin järjestäjä voi parhaiten tukea käynnissä olevaa mentorointia.

## 6 LÄHTEET

- Allen Tammy D., Eby Lillian T. & Lentz Elizabeth 2006 *Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated With Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice*. Journal of Applied Psychology 2006 Vol. 91, No. 3, 567-578
- Allinson Christopher W, Armstrong Steven J. & Hayes John 2002 *Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process*. Journal of Management Studies Volume 39, Issue 8, 1111-1137
- Butts Marcus, Eby Lillian T. & Lockwood Angie L. 2006 *Perceived support for mentoring: A multiple perspectives approach*. Journal of Vocational Behavior Volume 68, 267-291
- Campbell David E. & Campbell Toni A. 2000 *The Mentoring Relationship: Differing Perceptions of Benefits*. College Student Journal Vol 34, Issue 4, 516 – 523
- Clutterbuck, David & Lane, Gill 2004 *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Burlington: Gower Publishing Company
- Eby Lillian T. 1997 *Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature*. Journal of Vocational Behavior, Volume 51, 125-144
- Eby Lillian T. & McManus Stacy E. 2004 *The Protégé's Role in Negative Mentoring Experiences*. Journal of Vocational Behavior Volume 65, 255-275
- Darnton Geoffrey, Darnton Moksha 1997 *Business Process Analysis*. Lontoo: Thomson Business Press
- Fisher James C. & Morzinski Jeffrey A. 1996 *An Evaluation of Formal Mentoring Studies and a Model for their improvement*. Evaluation Practice Volume 17, No. 1, 43-56
- Flaherty James 2005 *Coaching. Evoking Excellence in Others*
- Gadamer Hans-Georg 2004 *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.
- Higgins Monica C. & Kram Kathy E. 2001 *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*. Academy of Management Review 2001 Vol 26, No. 2, 264-288
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1997 *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Huffman Ann H. & Payne Stephanie C. 2005 *A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover*. Academy of Management Journal 2005 Vol. 48, No. 1, 158-168

- Johnson Brad W. 2002 *The Intentional Mentor: Strategies and Guidelines for the Practice of Mentoring*. Professional Psychology: Research and Practice 2002 Vol. 33, No. 1, 88-96
- Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuuli & Rinne, Jari 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat
- Kram Kathy E. & Isabella Lynn A. 1985: *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*. Academy of Management Journal Volume 28, Issue 1, 110-132
- Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004 *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum
- Metsämuuronen Jari 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4/2000. Helsinki: International Methelp.
- McDowall-Long Kimberly 2004 *Mentoring Relationships: Implications for Practitioners and Suggestions for Future Research*. Human Resource Development International Volume 7 Issue 4, 519-534
- Noe Raymond A. 1988 *An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships*. Personnel Psychology Volume 41 1988, 460 – 479
- Perrewé, Pamela & Young, Angela 2000 *The Exchange Relationship between Mentors and Protégés: The Development of a Framework*. Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 2, 177-209
- Ragins Belle R. 1997 *Diversified Mentoring Relationship in Organizations: A Power Perspective*. Academy of Management Review, Vol. 22 numero 2, 482 – 521
- Reinstein Alan & Siegel Philip H. 2001 *An Exploratory Study of Mentor Relationships in large CPA Firms*. Scandinavia Journal of Management Volume 17, 421-436
- Scandura, Terri A. 1998 *Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes*. Journal of Management Volume 24, 449-467
- Schneider, Benjamin & Smith, D. Brent 2004 *Personality and Organizations*

## **Kuvat**

- Kuva 2) Leeds Metropolitan University: Mentoring Activities (*Mentoring: the ‘Working for a Degree’ Project: Final Project Report vol. 1, Tammikuu 1995*)
- Kuva 4) Mentorintisuhteen vaiheet, Phases of the Mentoring Relationship (Clutterbuck & Lane 2004 *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Burlington: Gower Publishing Company

## **Liite 1) Kysymykset mentoreille ja mentoroitaville**

### **Pohjustavia kysymyksiä:**

Miltä mentorointi on tähän saakka tuntunut?

Miksi hait alun perin mentoriksi? Nimeä kolme syytä. (kysymys mentoreille)

Miksi hait alun perin mentoroitavaksi? Nimeä kolme syytä. (kysymys mentoroitaville)

Oletteko olleet aiemmin osallisena mentoroinnissa joko mentorina tai mentoroitavana?

### **Odotuksista**

Millaisia odotuksia teillä oli mentoroinnin suhteen ennen mentoroinnin alkua?

Oliko teillä mielestänne riittävästi tieto mentoroinnista ennen mentoroinnin alkua?

Tapasitteko ennen syyskuun yhteistapaamista?

Millainen oli ensikohtaamisenne?

Missä tapasitte ja kuinka kauan tapaaminen kesti?

Millaisen ensivaikutelman saitte mentoroinnin toisesta osapuolesta?

Millaisia odotuksia teillä oli mentoroinnin suhteen ensimmäisen tapaamisen jälkeen?

### **Kokemuksista**

Millaisista asioista olette keskustelleet mentoroinnin yhteydessä? Kiinnostavaa on tietää, miten syvällisiin asioihin mentori ja mentoroitava ovat edenneet, asioiden sisällöllä ei ole mitään merkitystä.

Mitä olette oppineet toisiltanne?

Miten mentorointi on mielestänne sujunut? Tarkentavia kysymyksiä mentorointiprosessin sujumisesta.

Toimiko mentorointiparien muodostaminen mielestänne hyvin, missä asioissa olisi ollut parantamisen varaa?

Millaiset suunnitelmat ja tavoitteet laaditte mentoroinnillenne?

Oletteko joutuneet muuttamaan tavoitteitanne?

Oletteko tyytyväisiä edistymiseenne?

Ovatko saamanne resurssit olleet riittävät?

**Syvällisiä kysymyksiä:**

Kuvailkaa mentorointisuhteenne kehittävyttä?

Oletteko oppineet mentoroinnin kuluessa sellaisia seikkoja, joiden oppiminen muuten olisi ollut hankalaa?

Kumpi on aktiivisempi osapuoli?

Kumpi haastaa toista enemmän kysymyksillään?

Miten se näkyy mentorointisuhteessanne?

Mitä pitäisi tehdä toisin, jotta suhde olisi kehittävämpi?

## **Liite 2) Tutkimuksen aikataulu**

Tammi-maaliskuu 2006

- Aihe kirkastuu
- Aineiston kerääminen

Maalis-toukokuu 2006

- Pro Gradu -tutkielman teoriaosuuden tuottaminen alkaa.
- Tutkimussuunnitelman laatiminen

Touko-heinäkuu 2006

- Tutkielman teoriaosuus valmistuu
- Haastatteluvalmistelut ja koehaastattelut

Elokuu 2006

- Raporttien analysointi

Syyskuu 2006

- Ensimmäiset haastattelut
- Haastattelujen litterointi

Loka-marraskuu 2006

- Mahdollisesti toiset haastattelut
- Tutkimuksen päättäminen
- Tulosten ja johtopäätösten kirjaaminen ja raportointi

Joulukuu 2006 – Tammikuu 2008

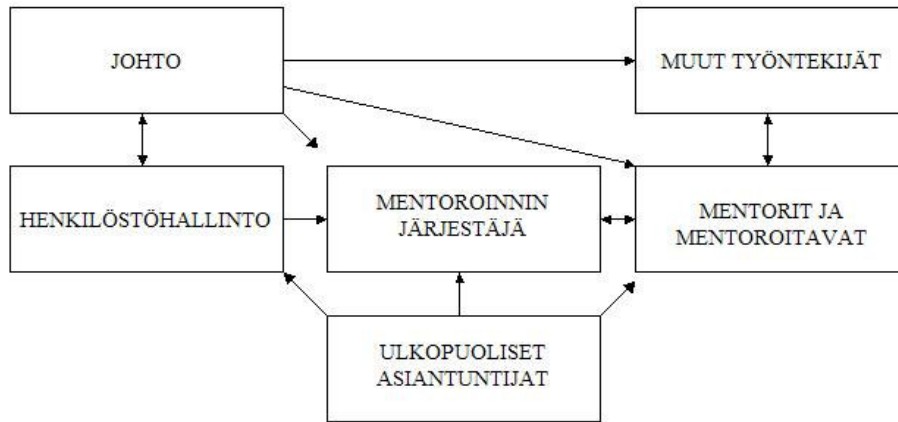
- Tutkimus ja tutkielma valmistuvat

**Liite 3) Aineistona käytetyt raportit (mentorointivuosi, mentori & mentoroitava)**

2002 Kekkonen, Jari & Palander-Niemi, Johanna  
2002 Leponen, Mauri & Lappalainen, Katariina  
2002 Linna, Risto & Tuominen, Laura  
2002 Partanen, Titta & Salonen, Lea  
2002 Salmi, Johanna & Lappi, Marja  
2002 Selin, Marko & Pietiläinen, Riku  
2002 Steen, Petteri & Ruokonen, Noora  
2003 Heinonen, Jorma & Marjamäki, Anna  
2003 Mäenpää, Ritva & Tuomisto, Anna-Leena  
2003 Mattila, Jouni & Mielonen, Henna  
2004 Kokkonen, Jari & Leivo, Laura  
2004 Huostila, Hannu & Vihanto, Otto  
2005 Hedman, Jarkko & Keski-Nisula, Juha  
2005 Pajula, Ari & Katariina Jåfs  
2005 Sarsama, Juha & Herrainsilta, Juha  
2005 Seppä, Marko & Karhia, Katja



#### Liite 4) Mentoroinnin toimijat



Oheisessa kuvassa on esitetty mentoroinnin toimijat ja toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet.