

# Takeoff mentorointiin - case Finnair

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Anne Tolonen  
2012

## AALTO YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Johtaminen, pro gradu -tutkielma 1.8.2012. Tiivistelmä. Anne Tolonen

### TAKEOFF MENTOROINTIIN – CASE FINNAIR

#### Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessani on ollut tavoitteena tukea mentoroinnin käynnistämistä Finnairilla selvittämällä, millaiset tekijät voivat vaikuttaa yrityksen mentorointiin. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni *“Millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen”*, tarkastelen yleistä toimintakontekstia ja sen vaikutusta mentorointiin sekä erikseen hanketta tukevia ja haastavia tekijöitä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on ollut tutustua mentorointia jo toteuttaneiden yritysten mentorointikokemuksiin ja selvittää, *“Mitä Finnair voi oppia muilta yrityksiltä ja mentoroinnin asiantuntijoilta?”*. Tässä toisessa tutkimuskysymyksessä olen tarkastellut lähemmin onnistumisen edellytyksiä, hyväksi havaittuja käytäntöjä ja haasteita muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden aiemmissa kokemuksissa ja suhteuttanut näitä edelleen Finnairin tilanteeseen. Tässä yhteydessä olen tehnyt myös havaintoja akateemisesti vähemmän tutkituista mentorointitavoista (globaali, yritysten välinen ja käänteismentorointi) ja pohtinut näiden soveltuvuutta Finnairille.

#### Metodologia

Tutkimukseni on laadullinen case-tutkimus, jossa olen pyrkinyt kuvailemaan tutkimusotteeseen. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytän 12 teemahaastattelua, joista 5 olen käynyt Finnairin edustajien, 5 muiden yritysten mentorointiedustajien ja 2 suomalaisten mentorointiasiantuntijoiden kanssa. Triangulaatiota tuovina täydentävinä lähteinä olen käyttänyt henkilöstölehtiä, kehittämis- ja koulutusmateriaaleja, vuosiraportteja, yritysten verkkosivuja sekä uutis- ja ajankohtaisaineistoja. Analyysimenetelminä käytän sisällön analyysia ja suorien lainausten analyysia, joista saatuja havaintoja vahvistan täydentävillä lähteillä.

#### Tutkimuksen tulokset

Mentorointi ollaan liittämässä osaksi johtamisen kehittämisohjelmia, joiden kautta mentorointikulttuuri on tarkoitus jalkauttaa organisaatioon. Tämän lisäksi Finnairin mentorointiin vaikuttaa voimakas muutostilanne, jonkin verran vaikea taloustilanne sekä yrityksen menneisyys ja tulevaisuus. Hankkeessa ilmenee selvästi johdon näkökulma. Mentorointihanketta tukee varsinkin se, että riittävä osa yrityksen johdosta, mukaan lukien toimitusjohtaja Vehviläinen, tukee mentorointia. Finnairin mentoroinnissa voidaan kokea valmisteluun, käynnistämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Tutkimukseni keskeinen johtopäätös on, että Finnairilla on odotettavissa olevista haasteista huolimatta hyvät edellytykset mentoroinnin käynnistämiseen johtamisen kehittämistä tukevana menetelmänä.

Finnair voi oppia muilta yrityksiltä, että mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä ovat kaikkien osapuolten sitoutuneisuus, riittävä koulutus ja ohjeistus sekä oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen. Mentorointi voidaan käynnistää perinteisen mentorointimuodon sijasta tai lisäksi myös käänteismentorointina. Tulevaisuudessa yrityksessä voi toimia hyvin myös juokseva, globaali ja yritysten välinen mentorointi. Muutostilanne on haaste mentoroinnille, sillä muutoksen vaikutukset ovat näkyneet parien välisessä työskentelyssä ja muutoksen johdosta mentorointitoiminta on myös päättynyt. Haasteet voivat liittyä myös kohdistamiseen, ulkopuolelle jäävien kateuteen, henkilökemioiden toimimattomuuteen sekä mentorointisuhteen päättämiseen.

Yleisenä johtopäätöksenä totean, että konteksti vaikuttaa useilla eri tavoilla mentorointikokemuksiin. Tämän vuoksi ehdotan, että mentorointikontekstia tarkastellaan arvioimalla yleistä toimintakontekstia ja erikseen mentorointia tukevia ja sitä haastavia tekijöitä. Muutostilanne on erityinen haaste, kuten myös aiemmat tutkijat ovat todenneet. Tunteettomat mentorointimuodot; globaali, yritysten välinen, käänteismentorointi ja juokseva mentorointi, ovat tavallisen mentoroinnin ohella kiinnostavia vaihtoehtoja myös suomalaisyrityksille. Vaikeassa taloustilanteessa kustannuksiltaan edullinen *juokseva mentorointi* voi olla hyvä vaihtoehto, mikäli yrityksellä on olemassa oleva mentoripankki ja aiempaa kokemusta mentoroinnista.

**Avainsanat:** Mentorointi, mentori, aktori, yritysmentorointi, Finnair

## TAKEOFF TO MENTORING – CASE FINNAIR

### Research Objectives

The research aim of this thesis has been to support Finnair's mentoring initiative by investigating what kind of things can effect on company mentoring. In my first research question, "*What kind of firm is Finnair when thinking of mentoring?*", I have examined Finnair's overall company context and its effect on mentoring. In addition to this, I consider specifically which things support and challenge the mentoring initiative.

Another research aim of this thesis has been to get to know other companies' already existing mentoring programs and find out "*What Finnair can learn from other companies and mentoring experts?*". In this second question, I have examined more closely which have been the critical success factors, best practices and challenges in other companies' previous experiences. These findings I have reflected back on Finnair's situation. Regarding this second question I have also made findings on global, cross-firm and reverse mentoring forms, which are under researched in academic context.

### Methodology

My research is a qualitative case-study, where I have aimed on describing research manner. I use 12 interviews as primary research means. Of these 12 interviews, I have made 5 with Finnair's representatives, 5 with other companies' mentoring representatives and 2 with Finnish mentoring experts. I have used personnel magazines, training and development materials, company reports, company websites and news materials as triangulative secondary sources. As analytical methods, I use content analysis and straight quotes analysis.

### Research Findings

Finnair is planning to link mentoring to be part of company's overall leadership development program, through which the mentoring culture has been planned to be cascaded to all levels of the company. In addition to this, Finnair's mentoring initiative is affected by strong change situation, somewhat by a difficult financial situation and by company's history and future goals. The view of the top management can be seen clearly in the initiative. Finnair's mentoring program is supported by top management; also the CEO Mika Vehviläinen has given his support. Finnair can experience challenges in all phases of the mentoring program. Regardless of these, one of my leading conclusions is that Finnair is ready to start mentoring activity to support leadership development.

Finnair can learn from other companies that crucial factors for the success of mentoring program are the commitment of all stakeholders, sufficient training and instructing and smart goal setting. Mentoring can be initiated in traditional and/or reverse mentoring. In the future, Finnair can try also 'running' (on-the-go), global and cross-firm mentoring forms. Restructuring of the company is a clear challenge for Finnair because change situation has affected previously on the functioning of the mentoring pairs and due a change situation mentoring activity has also come to an end in some companies. Challenges can be related also to finding the right target group, jealousy of those left outside, personal problems between the pairs and problems on how to end the mentoring relationship.

As general findings, I see that mentoring context affects in many different ways on mentoring experiences. For this reason I suggest that mentoring context is researched by examining the overall company context and by screening which factors support and challenge the mentoring program. As previous researchers have also seen a change situation is a specific challenge for mentoring. The almost unknown mentoring forms global, cross-firm and reverse mentoring can be interesting options also for Finnish companies. In a difficult financial situation running on-the-go mentoring program can be a good option if the company has an existing mentor bank and previous experiences on mentoring.

**Key Words:** Mentoring, mentor, mentee, corporate mentoring, Finnair

## ESIPUHE

Tämä tutkielma on seurannut minua ajatuksissani Zakynthokselle ja Santorinille Kreikassa, Kyprokselle, Sloveniaan ja sen naapurivaltioihin sekä New Yorkiin osin korkeakouluharjoittelun, osin henkilökohtaiseen kehittymiseen tähtäävän seminaarin ja osin lomailun takia. Graduni vuoksi olen vuorostaan lentänyt Tukholmaan tekemään haastattelun SAS:n mentorointivastaavan kanssa. Kyproksella olen tehnyt kolme tämän tutkielman haastattelua.

Olen antanut kaikkeni sen eteen, että tästä tutkielmasta voisivat olla ylpeitä sekä minä, lähipiirini, yliopistoni, lukuisat arvovaltaiset haastateltavani että toimeksiantajani Finnair. Tutkielmani aihe mentorointi on ollut juuri minun näköinen ja siten hyvin mieluinen, vaikka aihe ei ollutkaan minun valitsema. Mentorointi on menetelmä, joka kiehtoo yleismaailmallisuudellaan, antiikin Kreikasta tulevilla juurilla sekä hyvin monipuolisilla käyttökohteilla ja olemassa olevilla muodoilla. Uskonkin, että yritysmentorointi tulee sivuamaan tulevaa työuraani sen useissa eri vaiheissa.

En ole kuitenkaan tehnyt tätä tutkielmaani yksin. Aivan kuten mentorointiin kuuluu toisilta oppiminen ja tiedon jakaminen, olen saanut sparrausapua useilta eri viiteryhmillä haastateltavieni lisäksi. Merkittävä ajatusteni kehitystä avannut ryhmä on ollut Kyproksella heinäkuussa 2011 Esa Saarisen Tulenkantajat-seminaarissa tapaamani yritysedustajat, jotka ovat edustaneet mm. Outokumpua, Deloittea ja KONE:ta. Olen myös tavannut brittiläisen mentorointiguru David Clutterbuckin kasvotusten ja ollut yhteydessä tähän huhtikuussa 2012 Helsingin messukeskuksessa järjestettyjen Henkilöstömessujen yhteydessä. Viittaa Clutterbuckiin huomattavan usein tutkielmassani. Mentorointi on ollut esillä keskusteluissa myös Suomen Ekonomiliiton (SEFE) mentorointiohjelmasta vastaavan uraneuvoja Arja Vuorelan sekä syksyisen työharjoittelupaikkani Suomen Slovenian suurlähetystön henkilökunnan kanssa.

Lähipiirini osalta aitoa mielenkiintoa ja sparrausapua olen saanut ystäväieni lisäksi varsinkin Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstöpalvelupäällikkönä toimivan äitini Marina Tolosen sekä KTM-tutkintoa Helsingissä tai Turussa suorittavien opiskelijatovereideni kautta. Myös isäni Aaro Tolonen on antanut taustatukensa. Kaikki nämä keskustelut ovat yhdessä mentorointilähteiden ja suorittamieni haastattelujen kanssa osaltaan kypsyttäneet näkökulmiani mentorointiin ja avanneet uusia näkökulmia. Koen, että oppiminen näiden dialogien kautta on ollut merkittävä ymmärrykseni rikkautta lisännyt tekijä. Lämmin kiitos kuuluu myös graduohjaajalleni Hannu Hänniselle, joka on osoittanut jatkuvaa kannustusta, välitöntä reagointia kysymyksiini sekä antanut arvokkaita vinkkejä gradumatkani varrella, toisinaan jopa vapaa-ajalla ollessaan.

On ollut mukavaa huomata tutkielmani herättäneen huomiota erilaisissa viiteryhmissä jo sen tekovaiheessa. Toivon, että tutkielmani saa vuosien mittaan paljon mentoroinnista kiinnostuneita lukijoita, jotka toivottavasti kokevat tutkimukseni hyödylliseksi omaa mentorointiohjelmaa suunnitellessaan. Olen myös otettu, jos apuani pyydetään erilaisten yritysten mentorointiohjelmien tai muiden vastaavien kehityshankkeiden suunnittelussa tai kehittämisessä.

Helsingissä 1.8.2012

Anne Tolonen

# Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>7</b>
2.1. Mentorointi ilmiönä .....	8
2.1.1. Mentoroinnin keskeiset käsitteet .....	8
2.1.1.1. Mentoroinnin käsitteestä.....	8
2.1.1.2. Mentoroinnin yhtäläisyydet ja eroavaisuudet coachingiin.....	10
2.1.1.3. Mentoroinnin keskeiset toimijat: mentori ja aktori .....	11
2.1.2. Mentoroinnin kehitys ja käyttö nykymaailmassa.....	14
2.1.2.1. Mentorointi Suomessa.....	16
2.1.2.2. Mentorointi Aasiassa.....	17
2.1.2.3. Mentorointi Yhdysvalloissa ja Australiassa .....	18
2.1.2.4. Mentorointi lentoalalla .....	19
2.1.3. Mentoroinnin eri muodot.....	21
2.2. Tutkimuksen asemointi ja lisäarvo aiempaan mentorointitutkimukseen.....	26
2.2.1. Mentoroinnin tutkimussuuntaukset ja aiemmissä tutkimuksissa esiintyneet ongelmat.....	27
2.2.2. Tutkimuksen asemointi mentoroinnin tutkimuskenttään.....	28
2.2.3. Tutkimuksen lisäarvo aiempaan mentorointitutkimukseen.....	30
2.3. Mentorointi ja mentoroinnin valmistelu yritysmaailmassa .....	32
2.3.1. Miksi yritykset tekevät mentorointia? .....	33
2.3.2. Yritysmentoroinnin valmistelu tutkimuksen keinoin .....	38
2.3.2.1. Mentoroinnin yleisen kontekstin tarkastelu .....	40
2.3.2.2. Mentorointia tukevien tekijöiden tarkastelu.....	41
2.3.2.3. Mentorointia haastavien tekijöiden tarkastelu.....	42
2.3.3. Mentorointi – organisatorinen ilmaveivi Finnairille?.....	44
<b>3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	<b>46</b>
3.1. Tutkimusmenetelmien esittely ja perustelu.....	46
3.2. Haastateltavien valinta ja esittely .....	48
3.3. Haastattelujen suorittaminen .....	52
3.4. Tutkimusaineiston analysointi.....	55
3.5. Tutkimuksen arviointi .....	58
<b>4 MENTOROINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT FINNAIRILLA</b> .....	<b>63</b>
4.1. Finnairin yleinen konteksti mentoroinnin kannalta.....	63
4.1.1. Finnairin ja lentotoimialan tilanne keväällä 2012.....	63
4.1.2. Mentoroinnin tarkoituksena on tukea johtamisen kehittämistä.....	69
4.1.3. Mentorointia valmistellaan vaikeassa taloustilanteessa .....	75
4.1.4. Mentorointiin vaikuttaa voimakas muutostilanne.....	77
4.1.5. Muut Finnairin mentorointiin vaikuttavat organisatoriset tekijät.....	81
4.1.5.1. Menneisyyden taakka .....	81

4.1.5.2. Voimakas siiloutuneisuus.....	84
4.1.5.3. Finnairin tulevaisuuden suunnitelmien vaikutus mentorointiin.....	86
4.2. Mentorointia tukevat tekijät Finnairilla.....	89
4.2.1. Yritysjohdo ja HR tukevat mentorinnin käynnistämistä.....	90
4.2.2. Finnairilla arvostetaan osaamisen kehittämistä ja yksilön vastuunottoa .....	93
4.2.3. Mentorointi voidaan liittää osaksi laajempia kokonaisuuksia.....	95
4.2.4. Mentorointia voidaan tukea olemassa olevilla työkaluilla ja prosesseilla.....	97
4.3. Mentorointia haastavat tekijät Finnairilla.....	99
4.3.1. Valmisteluun liittyvät haasteet .....	99
4.3.2. Käynnistämiseen ja pilottihankkeen läpiviemiseen liittyvät haasteet.....	104
4.3.3. Mentorointitoiminnan ylläpitämiseen liittyvät haasteet.....	106
4.4. Yhteenvedo mentorointiin vaikuttavista tekijöistä Finnairilla .....	109
<b>5 MUIDEN YRITYSTEN JA MENTOROINNIN ASIAANTUNTIJOIDEN OPIT FINNAIRILLE ...</b>	<b>113</b>
5.1. Mentoroinnin onnistumisen edellytykset .....	114
5.1.1. Kaikkien mentoroinnin osapuolten sitoutuneisuus .....	114
5.1.2. Riittävän koulutuksen ja ohjeistamisen järjestäminen .....	119
5.1.3. Tavoitteiden asettaminen mentoroinnille .....	122
5.2. Hyväksi havaitut käytännöt mentoroinnissa .....	125
5.2.1. Mentoroinnin järjestäminen käänteismentorointina, yritysten välisenä tai gloaalina ohjelmana .....	125
5.2.2. Mentoroinnin toteuttaminen juoksevana ohjelmana .....	133
5.2.3. Hyvät käytännöt mentorointiohjelman järjestelyissä .....	134
5.2.4. Mentorointia tukevien työkalujen hyödyntäminen .....	137
5.3. Mentoroinnissa koetut haasteet .....	140
5.3.1. Vaikean taloustilanteen ja muutostilanteiden haasteet mentoroinnille.....	141
5.3.2. Ryhmämentoroinnin haastavuus.....	144
5.3.3. Mentorointiohjelman kohdistamiseen ja parien muodostamiseen liittyvät haasteet .....	145
5.3.4. Mentorointisuhteen päättymiseen ja päättämiseen liittyvät haasteet.....	150
5.4. Yhteenvedo muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden opeista Finnairille....	152
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>158</b>
6.1. Tutkimukseni viitekehys pähkinäkuoressa .....	158
6.2. Tutkimukseni keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset aiemman kirjallisuuden valossa.....	161
6.3. Mentorointi voi toimia Finnairilla ilmaveivinä johtamisen kehittämisessä – rakennemuutoksen vaikutukset riippuvat joukkueen sisäisten johtajien esimerkistä .	167
6.4. Tutkimukseni rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet .....	170
6.5. Loppusanat mentoroinnista kiinnostuneelle lukijalleni .....	171
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>174</b>

## **Kuvien luettelo:**

Kuva 1.	Tutkimuskehikko mentorointikontekstin tarkasteluun.....	39
Kuva 2.	Johtamisen kyvykkyysalueet Finnairilla .....	72
Kuva 3.	Mentorointiin vaikuttavat tekijät Finnairilla.....	112

## **Taulukkojen luettelo:**

Taulukko 1.	Mentoroinnin ja coachingin eroja ja yhtäläisyyksiä.....	11
Taulukko 2.	Haastateltavani Finnairilla.....	50
Taulukko 3.	Muiden yritysten esimerkeistä kertoneet haastateltavani.....	52
Taulukko 4.	Muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden opit Finnairille.....	157

# 1 JOHDANTO

Harvat meistä kehittyvät ilman henkilökohtaista neuvonantajaa. Harvoin myöskään johtajaksi kehitytään ilman toisen johtajan vaikutuspiirissä toimimista. Suurin osa menestyvistä henkilöistä pystyy nimeämään omaan kehitykseensä vaikuttaneita ja sitä tukeneita henkilöitä. Joku on voinut saada ahaa-elämyksen mietelauseesta, toisen kohdalla mentori on nostanut itsetuntoa, kolmannen kohdalla mentori on saattanut tutustuttaa merkittävään henkilöön tai auttanut tiedostamaan puutteen käyttäytymisessä ja taidoissa (Juusela et al., 2000).

Johtamisen kehittäminen ja toisten esimerkeistä oppiminen mentoroinnin avulla on myös Finnairin toiveissa. Tutkielmani perustuu Finnairin toimeksiantoon, jossa selvitetään (1.) *millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen* sekä (2.) *mitä Finnair voi oppia muilta organisaatioilta ja mentoroinnin asiantuntijoilta* mentoroinnista.

Johdannon aluksi kuvailen hieman mentorointia ilmiönä. Tämän jälkeen esitän tutkimukseni taustat ja tavoitteet sekä esittelen lyhyesti case-yritykseni Finnairin. Johdannon loppupuolella kerron tiivistetysti tutkimusmenetelmäni ja tutkielmani rakenteen.

## ***Mentorointi***

Mentori-sanalla tarkoitettiin jo muinaisessa kreikan kielessä neuvonantajaa (Garvey et al., 2009). Tästä huolimatta mentoroinnista ei ole kuitenkaan löytynyt tähän mennessä yksiselitteistä käsitettä, eikä myöskään siitä kuka on mentori. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että mentorilla on jotain sellaista tietoa ja osaamista, josta on aktorille (toiselta nimeltään mentoroitavalle) hyötyä ja mentori on halukas auttamaan aktoria tämän kehittämisessä.

Tutkittuani nyt mentorointi-ilmiötä akateemisten lähteiden osalta, mediassa ja aikakauslehdissä sekä keskusteltuani mentoroinnin eri harjoittajien kanssa, näen mentoroinnin hyvin subjektiivisena kokemuksena. Oma isä tai äiti, esimies, työkaveri tai nuorempi kollega voi olla mentori. Mentori voi olla saman perheen tai organisaation sisällä tai mentori voi löytyä toiselta mantereelta ja auttaa aktoria erilaisin e-mentoroinnin keinoin. Mentorointi ei ole sidoksissa juurikaan toimialaan. Viime vuosina mentorointia on tehty hyvin erilaisilla toimialoilla ja myös eri toimialojen välillä.



Vapaamuotoisia itse muodostettuja mentorointisuhteita kutsutaan epäformaaleiksi mentorointisuhteiksi. Epävirallisten suhteiden lisäksi yrityksissä, valtiolla, yliopistoilla ja lukuisilla eri organisaatioilla on ollut viime vuosikymmeninä käytössä virallisia mentorointiohjelmia. Organisaation sisällä voi olla myös useita eri mentorointiohjelmia käynnissä samaan aikaan. Se mitä mentoroinnilla tarkoitetaan vaikuttaa olevan hyvin kontekstikeskeistä: eri puolilla maailmaa mentoroinnilla tarkoitetaan hieman eri asioita ja jokaisella organisaatiolla on oma tapansa käyttää mentorointia, mikä näkyy mentorien ja aktorien valinnassa, ohjelmien suunnittelussa ja toteutuksessa sekä mentoroinnille asetettavissa tavoitteissa.

Mentorointi on hyvin ajankohtainen tutkimusaihe, joka liittyy vahvasti itsensä kehittämisen trendiin (mm. Saarinen, 11.8.2011). Yritysmentorointi on aloitettu Yhdysvalloissa 1970-luvulla ja Suomessa 1980-luvulla (Juusela, 3.8.2011). Mentoroinnin suosio on ollut kasvussa meillä ja maailmalla (mm. Torppa, 2012). Taustalla on esimerkiksi halu jatkuvaan oppimiseen, yksilön vastuu omasta urakehityksestä sekä työelämän nopeat muutokset (Marquard & Loan, 2006).

Kiristyvässä kilpailutilanteessa, joka leimaa vahvasti myös Finnairin edustamaa lentoalaa, nousee koko ajan merkittävämpään rooliin työntekijöiden vastuu omasta kehittymisestään. Yksilön vastuu korostuu myös tutkimukseni edustamassa eurooppalaisessa tutkimussuuntauksessa. Finnairilla mentorointi on keskeinen osa johtamisen kehittämistä, jonka tukemiseksi sitä valmistellaan. Tutkimuksessani korostuu vahvasti yritysjohdon näkökulma, sillä mentorointia suunnitellaan yritysjohdon aloitteesta yrityksen Top 100 johtajaan keskittyen. Tämän vuoksi olen antanut yritysjohdon näkemyksille paljon tilaa tutkielmassani.

### ***Tutkimuksen tausta ja tavoitteet***

Tiesin jo vuosia ennen tutkielman aloittamista olevani kiinnostunut Finnairista organisaationa ja motivoitunut tekemään tutkielmani aikanaan kyseiselle yritykselle, mikäli tämä mahdollisuus avautuisi. Määrätietoisen kontaktoinnin ja selvitystyön seurauksena vuoden 2011 alussa tapasin Finnairin HR-johtaja Manne Tiensuun ja keskustelimme aiheista, joiden tutkimisesta olisi Finnairille erityistä hyötyä. Tapaamisen jälkeen tutkielmalle sovittiin

alustava aihe: ”Millainen mentorointitapa sopisi Finnairille”. Finnairin organisatorisesta tarpeesta syntynyt aihe on kiehtonut myös itseäni, sillä olen yliopisto-opinnoissa ja myös vapaa-ajalla ollut aina kiinnostunut ihmisten kehittämisestä ja kehittymisestä. Tutkimuksessani tarkastelen mentoroinnin valmistelua Finnairilla.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. *Millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen?*
2. *Mitä Finnair voi oppia muilta yrityksiltä ja mentoroinnin asiantuntijoilta?*

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkastelen case-yritykseni kontekstia, mentorointia tukevia tekijöitä sekä mentoroinnin mahdollisia haasteita Finnairilla. Näiden tekijöiden selvittäminen on tärkeää, koska mentorointiohjelmia ei voida suoraan siirtää yrityksestä toiseen, sillä organisaatioiden toiminnallinen konteksti, tavoitteet ja toimintatavat vaikuttavat mentorointiin. Mentorointiohjelmat myös epäonnistuvat toisinaan.

Toisessa tutkimuskysymyksessä olen tutustunut muiden yritysten esimerkkeihin. Tämä on tärkeää, koska näin voidaan välttää tyypillisimpiä karikoita sekä toisaalta voidaan selvittää, mikä on tehnyt mentorointiohjelmista menestyksekkäitä muissa organisaatioissa. Mentoroinnin tutkijat eri puolilla maailmaa suosittavat hyvien käytänteiden etsimistä muista organisaatioista (mm. Lindenberger & Zachary, 1999; Juusela et al., 2000; Clutterbuck, 2008).

Finnair hyötyy tutkimuksestani, sillä olen perehtynyt leveästi ja syvästi mentorointitutkimukseen ja tästä muodostamaani tietoutta sovellan juuri Finnairin toimintakontekstiin, johon olen perehtynyt empiirisessä tutkimuksessani. Tutkimukseni arvoa Finnairille lisää se, että täydennän yrityksen tilannetta kuvaavia päätelmiäni havainnoilla käytänteistä, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi muissa yrityksissä.

### ***Finnair case-organisaationa***

Finnair on ollut paljon esillä mediassa tutkielmani kirjoittamisen aikaan keväällä 2012. Lehdissä on puitu toimitusjohtaja Mika Vehviläisen asuntokauppoja Ilmarisen kanssa sekä Finnairin johdolle maksettuja bonuksia. Valtio on pohtinut enemmistöomistajuudestaan

luopumista. Lisäksi mediassa on ollut esillä Finnairin päätös keskittyä Aasian liikenteeseen ja etsiä Euroopan liikenteeseen verkostokumppani.

Yrityksessä on suunniteltu, että mentorointi käynnistyy vuoden 2012 jälkimmäisellä vuosipuoliskolla (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). Finnair on mielenkiintoinen case-organisaatio, sillä yrityksellä on juuri tällä hetkellä käynnissä haastava rakennemuutos, joka on yhteydessä toimialan pudotuspelin omaiseen kilpailutilanteeseen ja yleiseen haastavaan taloustilanteeseen. Taloustilanne asettaa reunaehjoja mentoroinnin kohdistamiseen. Rakennemuutos tuo mentoroinnille mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Finnairin mentorointiin keskeisesti vaikuttava teema on myös johtamisen kehittäminen, sillä mentorointi aiotaan liittää osaksi johtamisen kehittämisohjelmia. Organisaation menneisyys ja organisaation voimakas siiloutuneisuus ovat myös huomionarvoisia näkökulmia Finnairin mentoroinnissa. Empiriaosuudessa tuon esille tarkemmin Finnairin yleisen kontekstin lisäksi tekijöitä, jotka tukevat ja haastavat Finnairin mentorointia. Tutkielmani keskeinen johtopäätös on, että Finnairilla on odotettavissa olevista haasteista huolimatta hyvät edellytykset mentoroinnin käynnistämiseen. Erityisesti mentorointihankkeelle on riittävä yritysjohton tuki.

### ***Tutkimuksen suoritustapa***

Olen toteuttanut tutkimukseni pitkälti samalla tavalla kuin Yhdysvaltojen Fortune 500 -yritysten, eli Yhdysvaltojen 500 menestyneimmän yrityksen, mentorointiohjelmissa on ollut tapana rakentaa mentorointiohjelmia (Hegstad & Wentling, 2004). Tämä tarkoittaa, että olen lukenut akateemista kirjallisuutta ja rakentanut tähän perustuvan viitekehyksen sekä tutkinut muiden yritysten mentorointiohjelmia ja hakenut näistä vinkkejä Finnairin tilannetta varten. Lisäksi olen tarkastellut Finnairin yleistä kontekstia ja tässä kontekstissa mentorointia tukevia ja haastavia tekijöitä. Haastattelujen edetessä olen myös saanut varmistusta etenemistapani järkevyydestä esimerkiksi Tuulikki Juuselalta, joka on rakentanut lukuisia mentorointiohjelmia Suomessa ja kansainvälisesti. Ohjaajani Hannu Hänninen on ollut varmistamassa tutkimukseni tieteellistä näkökulmaa.

Valitsin tutkimusmetodikseni laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelut, jotta pystyin oppimaan mentoroinnista ilmiönä, case-yrityksestäni sekä muiden yritysten esimerkeistä

mahdollisimman paljon. Suoritin yhteensä 12 teemahaastattelua, jotka muodostuivat joissakin yhteyksissä useiden hetkien osalta dialogeiksi, joissa testasin aiemmin oppimaani ja keskustelin eri vaihtoehdoista haastateltavan kanssa.

Viidessä haastattelussa keskityin *ensimmäiseen tutkimuskysymykseen* eli Finnairilla mentorointiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen. Haastateltavien valinnassa pyrin triangulaatioon ja 360°-ajatteluun ja kuulemaan näkemyksiä ja kokemuksia eri puolilta case-organisaatiota sekä eri organisaatiotasoilta, jotta saisin mahdollisimman moniulotteisen kuvan Finnairiin. Näiden viiden haastattelun lisäksi olen useaan otteeseen konsultoinut HR-johtaja Manne Tiensuuta ja HRD-johtaja Kaisa Tuuliaista tapaamisten ja sähköpostin välityksellä. Haastatteluiden lisäksi olen kerännyt tutkimustani täydentävää materiaalia. Vastatakseni *toiseen tutkimuskysymykseen*, olen haastatellut viittä toisen yrityksen mentorointiohjelman edustajaa. Tämän lisäksi haastattelin kahta mentoroinnin asiantuntijaa, jotka ovat olleet rakentamassa useita kymmeniä tai satoja mentorointiohjelmaa. Täydentävänä materiaalina olen käyttänyt kolmen mentorointia toteuttaneen yrityksen koulutusmateriaaleja. Olen hyödyntänyt eri tutkimuskysymysteni aineistoja osin myös rinnakkain, jotta analyysini olisi mahdollisimman syvällistä ja Finnairin tilanteeseen sopivaa. Viitekehyksen täydentämisessä olen hyödyntänyt myös paljon asiantuntijahaastatteluiden aineistoa. Tutkimuksen analyysimenetelminä käytän suorien lainausten analyysia ja sisällönanalyysia.

### ***Tutkielman rakenne***

Seuraavassa luvussa (2) esitän tutkimukseni viitekehyksen, jossa tarkastelen mentorointia ilmiönä, asemoin tutkimukseni mentorointitutkimuksen kenttään ja pohjustan tutkimuskontekstia. Luvussa 3 esitän metodologiset ratkaisut sekä analysoin ja arvioin tutkimustani. Luvuissa 4 ja 5 kuvaan ja analysoin empiirisen tutkimukseni tuloksia. Luvussa 4 tarkastelen Finnairin mentorointiin vaikuttavia tekijöitä ja luvussa 5 muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden oppeja Finnairille. Viimeisessä pääluvussa (6) esitän tiivistetysti viitekehyksen, tutkimukseni keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset, näkökulmia Finnairin mentorointihankkeeseen, tutkimukseni rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet sekä loppusanat mentoroinnista kiinnostuneelle lukijalleni.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Viitekehyksessäni on kolme tärkeää näkökulmaa:

- **mentorointi-ilmion** esittely (2.1)
- **tutkimukseni asemointi** mentorointitutkimuksen kenttään (2.2) sekä
- **tutkimuskontekstin pohjustaminen**; mentorointi ja mentoroinnin valmistelu yritysmaailmassa (2.3).

Luvussa 2.1 esitän tutkijoiden näkemyksiä siitä, mitä mentorointi on, miten mentorointi on kehittynyt antiikin Kreikasta nykyhetkeen ja miten mentorointia käytetään Suomessa ja muualla maailmassa. Mentorointi sekoitetaan usein coachingiin, minkä vuoksi vertailen myös mentorointia ja coachingia keskenään. Esittelen myös erilaisia mentorointitapoja, joiden monenkirjavuus usein yllättää mentorointimahdollisuuksia tarkastelevat henkilöt. Luvussa 2.2 asemoin tutkimukseni olemassa olevaan mentoroinnin tutkimuskenttään ja esittelen mentoroinnin eri tutkimussuuntaukset. Tuon myös esille tutkimukseni kannalta merkittävimmät aiemmat tutkijat sekä tutkimukseni lisäarvon mentoroinnin tutkimuskenttään. Luvussa 2.3. tarkastelen mentorointia ja sen valmistelua yrityksissä, sillä tutkimuskontekstissani korostuu mentoroinnin valmistelu nimenomaan yritysmaailmassa. Esitän näkökulmia siitä, miksi yritykset tekevät yritysmentorointia. Lähemmin tarkastelen mentorointia muutostilanteessa, yritysstrategian tukena sekä mahdollisuutena johtamisen kehittämiseen, sillä nämä näkökulmat korostuvat empiirisessä aineistossani. Näiden lisäksi esitän kolme näkökulmaa, joiden kautta tarkastelen aineistoani. Luvun loppuksi pohdin, voiko mentorointi helpottaa tulevana vuosina esimiesten jaksamista yrityksen monenkirjavissa haasteissa. Metaforana tässä vertauksessa käytän jääkiekkoa ja jääkiekosta tuttua ilmaveivi-termiä, jota sovellan organisatoriseen ympäristöön.

## **2.1 Mentorointi ilmiönä**

Tässä luvussa tarkastelen leveästi ja syvällisesti mentoroinnin keskeisiä käsitteitä, mentoroinnin kehitystä ja nykykäyttöä meillä ja maailmalla sekä sen eri muotoja. Luku alkaa tutkimukseni keskeisillä käsitteillä.

### ***2.1.1 Mentoroinnin keskeiset käsitteet***

Mentoroinnin keskeiset käsitteet ovat mentorointi, mentori ja aktori. Lisäksi tarkastelen miten mentorointi eroaa coachingista, koska nämä menetelmät usein sekoitetaan keskenään. Finnair on myös pyytänyt näiden menetelmien eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien käsittelemistä. Aloitan mentoroinnin käsitteestä.

#### **2.1.1.1 Mentoroinnin käsitteestä**

Mentoroinnilla ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Tästä kertoo hyvin se, että Jacobin mukaan mentoroinnille oli annettu jo 1990-luvun taitteessa 15 erilaista määritelmää (Jacobi, 1991). Mentorointitutkimuksen alkuvuosikymmeninä Levinson et al. (1978) määrittelivät mentoroinnin prosessien sarjana, jossa vaikutusvaltainen ja kokeneempi henkilö sitoutuu tarjoamaan tukea, jolla tähdätään nuoren henkilön uran edistämiseen. Seuraavalla vuosikymmenellä yhdysvaltalainen Kathy Kram, joka on yksi viitatuimmista mentoroinnin tutkijoista, määritteli mentoroinnin vuorovaikutussuhteena vanhemman ja kokeneemman mentorin ja vähemmän kokeneen välillä (Kram, 1985b). Vuosituhannen vaihteessa Tuulikki Juusela, Suomen kenties merkittävin mentoroinnin tutkija ja satojen mentorointiohjelmien luoja, määritteli mentoroinnin ennen kaikkea kehittävänä vuorovaikutussuhteena. Juuselan mukaan mentorointi voi myös merkitä toimintaa, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita (Juusela et al., 2000).

Tuoreempia määrittelyjä ovat antaneet muun muassa Merja Karjalainen (2010) ja David Clutterbuck (2008). Karjalainen (2010) on tuonut esille väitöskirjassaan *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikoilla* mentoroinnin erilaiset käyttökohteet ja toimintaympäristöt ja toteaa näiden monimuotoisuuden vaikuttaneen mentoroinnin

määrittelyyn. Karjalaisen (2010) mukaan mentorointi merkitsee eri asioita eri ihmisille ja siksi mentorointia on vaikea määritellä. Euroopan tunnetuimman mentorointitutkija David Clutterbuckin mukaan mentorointi tulee määritellä eri tavalla eri konteksteissa. Tästä on Clutterbuckin mukaan sekä hyötyä että haittaa mentoroinnille (Clutterbuck, 2008).

Havaintojeni perusteella usein mentoroinnin määritelmässä toistuu ajatus vanhemmasta ja kokeneemmasta mentorista, joka mentoroii nuorempaa ja vähemmän kokenutta aktoria. Tämä sopii perinteiseen mentorointisuhteeseen, jossa kokeneempi mentoroii vähemmän kokenutta. Määritelmän ongelmallisuus johtuu siitä, että vaikka mentoreita on vain yksi, aktoreita voi olla useampia, mikäli kysymys on ryhmämentoroinnista. Perinteinen määritelmä on ongelmallinen myös käänteismentoroinnissa, jossa mentorina toimii vähemmän kokenut ja usein myös nuorempi henkilö ja aktori on kokeneempi ja usein johtotasolla työskentelevä henkilö. Näiden lisäksi on vielä olemassa vertaismentorointia, jolloin perinteinen määritelmä ei myöskään toimi.

Huomionarvoista mentoroinnin määrittelyssä on kahtiajako eurooppalaisen ja amerikkalaisen mentoroinnin välillä. Yhdysvaltalaisesta mentoroinnista käytetään nimitystä traditionaalinen mentorointi (*traditional mentoring*) ja eurooppalaisesta mentoroinnista kehitysorientoitunut mentorointi (*developmental mentoring*). Eurooppalaisessa viitekehyksessä korostetaan aktorin vastuuta omasta kehittämisestä ja samalla myös aktorin aloitteellisuutta mentorointiprosessissa. Yhdysvaltalaisessa ajattelussa sen sijaan mentori ja tämän tietotaito ja kokemus ovat fokuksen keskiössä. (Clutterbuck, 2005)

Tutkimuksessani nojaudun yllä mainituista parhaiten Juusela et al. (2000) määritelmään mentoroinnista kehittävänä vuorovaikutussuhteena, jolla on tietty tavoite. Tämä määritelmä kuvaa hyvin eri tyyppisiä mentoroinnin toteuttamisen muotoja ja jättää avoimeksi suoritetaanko mentorointia ryhmän ja yksilöiden välillä sekä mahdolliset asematasot ja kokemuserot. Tämä on hyödyllistä, sillä mentorointia voidaan tehdä ryhmien, yksilöiden, orgasaatioiden sisällä ja ulkopuolella ja erilaisten asematasojen välillä.

### **2.1.1.2 Mentoroinnin yhtäläisyydet ja eroavaisuudet coachingiin**

Finnairilla tehdään jo coachingia, mutta ei virallista mentorointia. Mentorointi sekoitetaan usein coachingiin ja näistä menetelmistä puhutaan usein rinnakkain; ”*Meillä on coaching ja mentoring hyvin vahvasti esillä*”, totesi myös KONE:n Johanna Saarinen haastattelussamme (Saarinen, 11.8.2011). Mentorointia ja coachingia tarkastellaan usein myös samassa teoksessa esimerkiksi otsikolla ’*Coaching and Mentoring –Theory and Practice*’. Haastattelutilanteissa oli myös aistittavissa sekaannusta näiden menetelmien välillä. Yksi haastateltavistani totesi, että mentorointikoulutusta on toteutettu yrityksessä aiemminkin, mutta kun esitin tarkempia kysymyksiä, vaikutti kyseessä olleen pikemmin coaching-koulutus.

Mentoroinnilla on paljon samoja piirteitä coachingin kanssa. Mentorointi on laajempi ja holistisempi käsite ja sisältää usein urakehitykseen liittyviä tekijöitä (Clutterbuck, 2008). On sanottu, että coaching on aina osa mentorointia, mutta valmennukseen ei aina kuulu mentorointia. On myös olemassa *valmentavaa mentorointia*. Valmentava mentorointi on lähempänä coachingia kuin tavallinen mentorointi (Immonen, 7.7.2011). Scandinavian Airlinesin (SAS) mentoroinnissa hyödynnetään myös valmentamisen piirteitä, jotta aktorit saisivat mentorilta enemmän konkreettisia työkaluja ja käytännön vinkkejä (Lewin, 25.1.2012).

On myös esitetty, että mentorointi on keskittynyt ennen kaikkea oppimiseen ja coaching suorituskyvyn parantamiseen. Coachingia voidaan toteuttaa yhdenkin tapaamisen muodossa, kun taas mentoroinnissa on tarkoitus rakentaa luottamusta ja kehittää pitkäjännitteisesti. (Marquardt & Loan, 2006) Coaching on maksullinen ja muutoinkin selkeästi mentorointia kalliimpi menetelmä. Mentorointi on sen sijaan lähes kaikkialla maailmassa ilmaista (Isotalo, 2010). On kuitenkin esitetty, että mentorointi on maksutonta lähinnä Suomessa (Immonen 7.7.2011). Coachingissa valmentaja (*coach*) etsitään yrityksen ulkopuolelta. Sen sijaan mentorointia toteutetaan pääsääntöisesti organisaation sisällä (Isotalo, 2010). Yritysten välisessä mentoroinnissa ja johtoryhmän mentoroinnissa mentoreita saatetaan kuitenkin etsiä myös talon ulkopuolelta.

Perustuen henkilökohtaisiin kokemuksiini Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmassa, voin sanoa kaipaavani mentorilta kysymysten asettelun lisäksi konkreettisia ehdotuksia ja vinkkejä sekä coaching-tyyppistä otetta. Minulla on myös selvä visio siitä, miten toimin mentorina. Tässä tehtävässä toteuttaisin paljon käytännönläheisiä harjoitteita ja verkostoitumista korostavia aktiviteetteja pelkän keskustelun sijasta.



Seuraavaan taulukkoon olen koonnut tiivistetysti yllä mainitsemiä mentoroinnin ja coachingin eroja ja yhtäläisyyksiä.

**Taulukko 1. Mentoroinnin ja coachingin eroja ja yhtäläisyyksiä**

	MENTOROINTI	COACHING
Toiminnan fokus	Oppimisen tehostaminen	Suorituskyvyn parantaminen
Hinta	Yleensä ilmainen	Yleensä maksullinen
Kehitysaspekti	Pitkän aikavälin kehittäminen	Useammin operatiivinen
Organisaation sisällä/ ulkopuolella	Yleensä organisaation sisällä	Coachit etsitään organisaation ulkopuolelta
Menetelmien suhde toisiinsa	Coaching on aina osa mentorointia	Coachingiin ei kuulu mentorointia
Yhteistä	Tavoitteellinen kehittäminen useimmiten parityöskentelynä	

### **2.1.1.3 Mentoroinnin keskeiset toimijat: mentori ja aktori**

Tarkastelen tämän luvun aluksi mentorin toimenkuvaa käsittelevää aiempaa kirjallisuutta ja tämän jälkeen aktorin roolista esitettyjä näkemyksiä.

Hyvältä mentorilta vaaditaan monenlaisia eri taitoja, joita voidaan kehittää erillisellä koulutuksella mentorointiohjelmaa käynnistettäessä. Seuraava Harvard Business Review:n artikkelissa esitelty lista hyvän mentorin ominaispiirteistä kuvaa mentorin roolia yksittäisiä adjektiiveja paremmin:

Hyvä mentori

- *saa aktorin tuntemaan itsensä riittävän varmaksi ottamaan riskejä*
- *antaa itsevarmuutta aktorille siten, että tämä pystyy kohoamaan sisäisten pelkojen ja epäilysten yläpuolelle*
- *tukee aktorin yrityksiä asettaa ja kulkea kohti henkilökohtaisia tavoitteita*
- *kommunikoi siten, että aktori haluaa tulla paremmaksi*
- *esittää mahdollisuuksia ja haasteita, joita aktori ei itse olisi välttämättä havainnut.*

- DeLong et al. (2008:117)

Samalla tavoin kuin mentorointi sekoitetaan usein coachingiin, myös mentorin rooli sekoitetaan usein valmentajan rooliin (de Janasz & Sullivan, 2004). Mentorin rooli eroaa valmentajan roolista siinä, että mentori kehittää pitkän aikavälin taitoja ja auttaa aktoria saavuttamaan 'helikopterinäkymän'. Valmentaja keskittyy sen sijaan tehostamamaan usein päivittäiseen työntekoon liittyviä asioita.

Usein käytetty Kramin (1985b) jaottelu jakaa mentorin tehtävät kahteen päätyyppiin: aktorin urantukemista koskeviin ja psykososiaalisiin tehtäviin. Uratehtäviin sisältyy näkyvyyden antaminen aktorille, coaching, suojelu, sponsorointi sekä haastavien tehtävien antaminen. Psykososiaalisiin tehtäviin kuuluu aktorin identiteetin vahvistaminen, ammattitaitoa koskevan osaamisen ja tehokkuuden kehittäminen, ystävyys, hyväksyntä, vahvistaminen sekä roolimallina toimiminen (Allen et al., 2009). Mentoria on kuvattu myös tukijaksi, sparraajaksi ja neuvonantajaksi (Isotalo, 2010). Mentorilta vaaditaan tilannetajua ja kykyä vaihtaa roolia luontevasti tilanteen mukaan (Juusela et al., 2000). Mentori voi käyttää Holmesin (2005) mukaan erilaisia mentorointistrategioita, joita ovat oikaiseminen, neuvonta, hyväksyntä, epäsuora valmennus sekä suorat valmennusprosessit.

Mentorin kokemus on moniulotteinen tekijä: mentorin laajapohjaista kokemusta usein korostetaan, mutta varsinkin organisaation muutostilanteissa ongelmaksi voi tulla tilanne, jossa vanhemmat mentorit siirtävät aktoreilleen sellaista tietoa, jolle ei ole enää käyttöä. Tähän ongelmaan liittyen Brandtin ja Laihon (2010:8) suomalaisyrityksiä koskeneessa tutkimuksessa eräs osanottaja totesi tutkijoille:

*"People who have good work motivation and know-how should be elected as mentors. Bitter senior, who has fallen behind from the field's advancements, can do a lot of damage."*

On myös esitetty, ettei yksi mentori pysty vastaamaan kaikkiin aktorin tarpeisiin (mm. Offstein et al., 2007; de Janasz et al., 2003). Mentori voi olla hyvä esimerkiksi sponsorin roolissa, mutta ei yhtä hyvä ystävän tai valmentajan roolissa. Tämän vuoksi on esitetty, että aktoreiden kannattaa rakentaa älykäs mentoreiden verkosto erilaisia tilanteita varten. (de Janasz et al., 2003)

Juusela et al. (2000) mukaan esimiehen rooli on lähestymässä mentorin roolia. Tämä johtuu em. mukaan siitä, että nykyaikaisissa organisaatioissa työskennellään hyvin itseohjautuvasti. Suurin osa tutkijoista on kuitenkin sitä mieltä, ettei oma esimies voi toimia mentorina (mm.

Marquardt & Loan, 2006). Juusela et al. (2000) toteavat myös, ettei mentorointi korvaa esimiestä, sillä mentori keskittyy aktorin pitkäaikaiseen kehittämiseen ja esimies enemmän kyseisen hetken tilanteeseen. Richard et al. (2009) mukaan esimiehen toimiminen mentorina aiheuttaa roolikonfliktin. Tämä roolikonflikti johtuu em. mukaan siitä, että aktorin tarpeet ovat ristiriidassa esimiehen edustaman organisaation tarpeiden kanssa.

On myös esitetty, että esimies ei sovi mentoriksi luottamuksellisuuden vaatimuksesta. Mentoroinnissa käsitellään usein arkaluontoisia asioita, joita ei välttämättä halua kertoa omalle esimiehelle. Lisäksi esimiehen tehtävä on katsoa koko yksikön etua, eikä vain yksittäisen aktorin, mikä hankaloittaa esimiehen toimimista mentorina. Mentorointisuhteessa saatetaan myös pohtia työpaikan vaihtamista, eikä tästä yleensä mainita varsinkaan suunnitteluvaiheessa esimiehelle. (Juusela et al., 2000) Empiirisessä tutkimuksessa kuulemieni näkemysten perusteella työpaikkaa vaihtaa mentorointiin osallistumisen seurauksena kuitenkin vain muutama prosentti.

Tutkimuksessani näen erityisen tarpeelliseksi, että mentorilla on Juusela et al. (2000) kuvaamaa tilannetajua ja kykyä vaihtaa roolia. Tämä on tärkeää, koska Finnairissa ja sen toimialalla tapahtuu paljon muutoksia. Alussa esittämäni Harvard Business Review:n kuvaus (DeLong et al., 2008) havainnollistaa hyvin tämän hetken näkemystäni hyvästä mentorista. Seuraavassa kappaleessa siirryn kuvaamaan hyvän aktorin ominaispiirteitä.

Eurooppalaisessa viitekehyksessä aktorin vastuun ottaminen ja oma-aloitteisuus on tärkeää. Tästä tulee myös suomalainen aktori-nimitys. Toinen suomalaiskäännös 'mentoritava' antaa mielikuvan passiivisuudesta, minkä vuoksi sitä ei monissa ympäristöissä haluta käyttää. (Juusela, 3.8.2011) Myös Yhdysvalloissa paljon käytetty *protegate*-nimitys, tarkoittaa 'suojeltua, olla jonkin suojeluksessa' (The Free Dictionary, 2012) ja viittaa mentorointia saavan passiivisuuteen.

Aktori on oppija ja toimija, jolla on halukkuutta ottaa vastuu henkilökohtaisesta kehittämisestä ja kasvusta. Aktori on myös aktiivinen ja valmis ottamaan vastaan valmennusta, palautetta ja kysymyksiä. (Juusela et al., 2000) Nykyaikainen mentorointi on entistä enemmän kaksisuuntainen prosessi (mm. Karjalainen, 2010). Nähdäkseni kaksisuuntaisuus tuo tasa-arvoisuutta mentorointisuhteeseen ja kehittää myös aktorin itsevarmuutta oman osaamisen hyödyllisyydestä, mikäli aktori kokee pystyvänsä sparraamaan myös mentoriaan. Varsinkin käänteismentoroinnissa on hyvä, mikäli nuorempi henkilö

uskaltaa sparrata kokeneempaa. Tutkimuksessani keskeinen ajatus on aktorin rooli aktiivisena sparraajana, joka tilanteen mukaan uskaltaa myös heittäytyä mentorin roolin.

### **2.1.2 Mentoroinnin kehitys ja käyttö nykymaailmassa**

*”Homeroksen mukaan Ithakan kuningas ja sotapäällikkö Odysseus halusi Troijan sotaan lähtiessään, että hänen poikaansa Telemakhosta opetettaisiin ja kasvatettaisiin tulevaan asemaansa. Tähän tehtävään Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria, joka otti tehtävän vastaan ja vastasi pojan neuvonnasta ja ohjauksesta useita vuosia. Itse asiassa hän oli yksi jumalatar Pallas Athenen hahmoista, joka näin tuli auttamaan Telemakhosta vaikeina aikoina.”*

- Isotalo (2010:7)

Usein mentoroinnin historiasta aloitetaan kertoa tällä tavalla antiikin Kreikasta. Keskiajalla mentorointia on tehty myös mestari-kisälli-järjestelmässä. Mentorointia on myös käytetty eri vuosisadoilla hallitsijoiden valmentamisessa; esimerkiksi Aristoteles mentoroiti Aleksanteri Suurta (Moberg & Velasquez, 2004). Isotalon (2010) ja Juuselan (Juusela et al. 2000; Juusela, 3.8.2011) mukaan mentoroinnin nykymuodosta on aloitettu keskustelu 1700-luvulla. Isotalon (2010) mukaan varsinaisen yritysmentoroinnin juuret ovat 1970-luvun Japanissa ja liikkeenjohdon parantamisessa. Juuselan (3.8.2011) mukaan mentorointi on levinnyt Japanista Yhdysvaltoihin ja edelleen Eurooppaan 1970- ja 1980 -luvulla.

Juuselan (3.8.2011) mukaan mentorointi tuli Eurooppaan David Clutterbuckin kautta ja hän tuoteisti sen Englannissa. Tästä ei kuitenkaan ole juurikaan mainintoja akateemisissa kirjallisuudessa, joka korostaa modernin yritysmentoroinnin perusteina Levinsonin (1978) ja Kramin (1983, 1985b) tutkimuksia 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. Hegstad & Wentlingin (2004) mukaan vuonna 1985 julkaistu Kramin mentorointisuhteiden eri aspekteihin ja toimintoihin keskittynyt urauurtavaksi luonnehdittu työ avasi keskustelun mentorointitutkimukselle. 1970- ja 1980-luvuilla mentorointia käytettiin myös vähemmistöjen kuten naisten urakehityksessä (Isotalo, 2010). Muutama vuosikymmen takaperin mentorointi nähtiin usein melko elitistisenä kehitysmenetelmänä, jota käytettiin varsinkin johdon ja esimiesten kehityksessä (Isotalo, 2010). HRD-työkaluna mentorointi on tunnustettu vasta

myöhemmin. Yhdysvaltojen ja Ruotsin lisäksi Englanti ja Japani kuuluvat nykyisen mentorointiajattelun edelläkävijöihin (Juusela et al., 2000).

Suomeen mentorointi tuli Yhdysvalloista Ruotsin kautta (Juusela, 3.8.2011). Aluksi mentorointia käytettiin Suomessa lähinnä yritysten henkilöstön kehittämismenetelmänä, mutta myöhemmin myös yliopistomaailmassa (Isotalo, 2010). Juuselan (3.8.2011) mukaan 1990-luvulla suurten ikäluokkien alkaessa lähestyä eläkeikää, mentoroinnin fokukseen nousivat Euroopassa iäkkäämmät henkilöt ja mentorointia alettiin käyttää hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Tämän vuosituhanen puolella liike-elämän tarpeita vastaamaan on kehitetty erilaisia mentoroinnin muotoja. Globaalisti toimivien yritysten tarpeisiin on kehitetty e-mentorointia ja globaaleja mentoroinnin ohjelmia. Lisäksi on aloitettu yritysten välisiä mentorointiohjelmia, vertaismentorointia sekä käänteistä mentorointia, jossa taloon äskettäin tullut mentoroi selvästi arvovaltaisempaa ja vanhempaa aktoria, joka on esimerkiksi johtoryhmän jäsen. Tarkemmin erilaisista mentorointimuodoista kerron kappaleessa 2.1.3. Karjalaisen mukaan mentorointi on muuttumassa perinteisestä, vanhempi mentoroi nuorempaa, vaihtoehtoiseen muotoon, jota leimaa jaettu oppiminen, tasa-arvo sekä yhdessä teytyjen asioiden käsittely (Karjalainen, 2010).

2000-luvulla tapahtuneen mentoroinnin ammattimaistumisen johdosta myös Euroopan Unioni on kiinnittänyt huomionsa mentorointiin. Tänä päivänä mentoroinnin ammattilaisia sitoo eurooppalainen lainsäädäntö ja 'hyvän liiketavan periaatteet' (*Code of Conduct*) -asiakirja, jossa määritellään mentorointialalla toimivien vähimmäisvaatimukset kompetenssista, koulutuksesta sekä toimintaperiaatteista. Lisäksi ehtona on alalla toimivien jatkuva ammatillisesta kehitymisestä huolehtiminen. (European Mentoring & Coaching Council, 2011) Myös yritysmaailman puolella on esitetty, että mentorointi on kehittymässä ammattimaisempaan suuntaan ja että yritysten HR:ssä on yhä enemmän kontrolloituja mentorointiin liittyviä käytäntöjä (Garvey et al., 2009).

Tänä päivänä mentorointi on globaalisti käytetty menetelmä (Garvey et al., 2009). Mentoroinnin käyttöä koskevassa tutkimuksessa näkyy kuitenkin selvästi mentorointitutkimuksen vahvuusalueet, Eurooppa ja Yhdysvallat. Seuraavassa alaluvussa tarkastelen miten mentorointia käytetään Finnairin toiminnan kannalta keskeisissä toimintaympäristöissä Suomessa ja Aasiassa sekä erikseen lentoalalla. Lisäksi tarkastelen täydentävinä näkökulmina mentorointia Yhdysvalloissa ja Australiassa. Mentoroinnin käyttöä

Suomessa tarkasteleva luku 2.1.2.1. heijastaa mentoroinnin käyttöä Euroopassa, minkä vuoksi en ole kirjoittanut erillistä lukua siitä Euroopassa. Valintaani tukee se, että Juusela totesi 3.8.2011: ”*Euroopan malli sopii kaikille*”.

### **2.1.2.1 Mentorointi Suomessa**

*”Se (mentorointi) on suosittu menetelmä Suomessa ja sen suosio vain kasvaa ja lisääntyy.”*

- Päivi Immonen (7.7.2011)

Mentorointi saapui Suomeen 1970-luvun lopussa. Vuosituhannen vaihteessa mentorointi nähtiin vakiintuneena osana suomalaisten yritysten ja oppilaitosten ohjelmia. (Juusela et al., 2000) Laihon ja Brandtin (2010) mukaan mentoroinnin käyttö on lisääntymässä Suomessa. Suomessa mentorointia on käytetty yritys- ja yliopistomaailman lisäksi kuntapuolella esimerkiksi sairaaloissa nopeiden muutosten hallitsemiseksi. Espoon kaupunki on käyttänyt mentorointia osana ikäjohtamisen mallia tavoitteena osa-aikaeläkkeelle siirtyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtäminen (Juusela et al., 2000). Valtionhallinnossa mentorointia on tehty useissa eri ministeriöissä (Immonen, 7.7.2011). Alkuvuodesta 2012 Talouselämä-lehdessä julkaistussa yritysten välistä mentorointia koskevassa artikkelissa todetaan, että mentorointi on muotia (Torppa, 2012 s. 3). On kuitenkin esitetty, ettei moni suomalainen henkilöstöalan ammattilainen tunne vielä mentorointia (Karjalainen, 2010:102; Torppa, 2012). Suomessa mentorointia käyttävät eniten isot yritykset ja sitä toteutetaan lähes kaikissa organisaatioissa työajalla. Brandtin ja Laihon (2010) mukaan sen suosio perustuu työilmapiirin kehittymiseen, tiedon siirtämisen tarpeeseen, eri osastojen välisen ymmärryksen kehittämiseen, osallistujien kehittymiseen sekä yhteistyön lisäämiseen.

Mentorointiohjelmaan osallistuu yleisimmin keskijohto joko mentorin tai aktorin roolissa (Laiho & Brandt, 2010). Laihon & Brandtin (2010) tutkimista 152 suomalaisyrityksestä puolet käytti mentorointia virallisena kehittämiskeinona ja 80 % arvioi sitä käytettävän jatkossa yhä enemmän. Mentoroinnilla on positiivinen maine suomalaisyrityksissä, jotka käyttävät sitä esimerkiksi yksilön ja organisaation oppimiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen

sekä apuna perehdytyksessä ja urasuunnittelussa. Mentorointia käytetään myös hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Laiho & Brandt, 2010)

### **2.1.2.2 Mentorointi Aasiassa**

Kuluvalla vuosikymmenellä Finnair panostaa entistä enemmän Aasiaan ja tavoittelee Aasian liikenteen kaksinkertaistamista vuoteen 2020 mennessä (Finnair, Taloudellinen katsaus 2011, 2012). Finnairilla on myös myyntiorganisaatiota Aasiassa ja useita reittikohteita Kiinassa ja Japanissa. Tämän vuoksi tarkastelen tässä luvussa mentorointia Aasiassa keskittyen erityisesti Kiinan ja Japanin esimerkkeihin.

Aasialaisessa kontekstissa mentorointi on sisäänrakennettuna maiden kulttuuriin (Juusela, 3.8.2011). Kiinalaisessa kulttuurissa *guanxi*-suhteet näyttävät edistävän luonnostaan tapahtuvien mentorointisuhteiden muodostamista (Garvey et al., 2009). Sekä mentorointi että *guanxi*-suhteet korostavat molemminpuolista kasvua, oppimista sekä molemminpuolista kiinnostusta kehittymiseen (Fletcher & Ragins, 2007). Kiinassa vallitsevien kungfutselaisten arvojen on myös todettu tukevan mentorointia (Bozionelos & Wang, 2006). Hofsteden (1980) kulttuurieroja käsittelevään tunnettuun tutkimukseen liittyen on esitetty, että valtasuhde-erot voivat olla haasteellisia mentoroinnin kannalta (Garvey et al., 2009).

Mentoroinnilla ei ole Japanissa yhtä strategista asemaa kuin länsimaissa (Bright, 2005) ja siellä mentorointiohjelmat eivät useinkaan ole osa henkilöstön kehittämisstrategiaa (Garvey et al., 2009). Mentorointisuhteen kaltaisiksi kuvataan julkisella puolella siviilipalveluksessa käytettäviä *senpai-konhai*-suhteita, joissa mentorit opastavat pitkäkestoisesti nuorempaa henkilökuntaa (Bhatta & Washington, 2003). Japanissa yhteisöllinen kulttuurimuoto kannustaa myös kollektiivisuuteen, joka edelleen kannustaa kokeneempia auttamaan nuorempia (Bright, 2005). Garvey et al. (2009) ja Juuselan (3.8.2011) mukaan virallisten mentorointiohjelmien vähäisyys Aasiassa voi olla seurausta edellä mainitun kaltaisista kulttuuriin sisäänrakennetuista tekijöistä.

### **2.1.2.3 Mentorointi Yhdysvalloissa ja Australiassa**

Ilmiön syvälliseksi ymmärtämiseksi on hyvä ymmärtää myös miten mentoroinnin käyttö eroaa eri puolilla maailmaa. Tämän vuoksi käsittelen seuraavassa mentoroinnin käyttöä Yhdysvalloissa ja Australiassa.

On arvioitu, että noin 70 % Yhdysvaltojen 500 arvokkaimmasta (Fortune 500 -yritykset) yrityksestä käyttää mentorointia virallisen ohjelman muodossa (Gutner, 2009). Nemanickin (2001) mukaan mentorointia käyttää vähintään joka kolmas pohjoisamerikkalainen yritys. Yhdysvaltojen ylin valtionjohto on myös kannustanut esimerkillään mentorointiin. Presidentti George W. Bushin 1990-luvulla käynnistämä kampanja kulkee nimellä 'kansallinen mentorointikuukausi' (*National Mentoring Month*), ja sitä vietetään vuosittain tammikuussa. Ohjelman keulakuvina ovat esiintyneet sittemmin esimerkiksi Colin Powell ja Barack Obama. (National Mentoring Month, 2012) Juuselan (3.8.2011) mukaan lähes kaikki itseään kunnioittavat yhdysvaltalaisyrietykset toteuttavat mentorointia.

Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin Fortune 500 -yritysten mentorointiohjelmaa, yli puolet mentorointiohjelmista oli suunnattu kaikille yrityksen työntekijöille, neljäsosa lahjakkuuksille ja vajaa viidennes uusille työntekijöille. Ohjelmien suunnittelussa lähes 60 % yrityksistä etsi parhaita käytäntöjä muista yrityksistä. Ulkopuolista konsulttia käytti lähes 90 % ja kirjallisuuskatsauksen teki reilu kolmannes yrityksistä. Mentorointiohjelma kesti yleensä noin vuoden (82 %). 77 % yrityksistä aloitti mentoroinnin pilottihankkeella ja arvioi mentorointiohjelmaa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Lähes kaikki ohjelmat toimivat vapaaehtoisuusperiaatteella (94 %). Yli 80 % yrityksistä kehitti ohjelmaa saadun palautteen perusteella. (Hegstad & Wentling, 2004)

Australiassa 1990-luvun alkupuolella ei juuri puhuttu mentoroinnista. Sen sijaan vuosituhanen vaihteessa mentorointia käytettiin kaikentyyppisissä organisaatioissa teollisuudesta pankki- ja rahoituslalle, valtionhallinnossa, pienyrityksissä sekä ei-voittoa tuottavissa organisaatioissa kuten Punaisella ristillä ja Pelastusarmeijassa. Australiassa tarkoitus on ollut yhden tietyn taidon tai työn tehostamisen sijaan tarjota henkilökohtaista tai ammattiin liittyvää tukea sekä apua verkostoitumiseen. (MacGregor, 2000) Viime vuosina australialainen lentoyhtiö Qantas on käyttänyt mentorointia naisjohtajuuden tukemiseksi (Qantas 2012a, 2012b). Kerron tarkemmin Qantasin mentoroinnista seuraavassa luvussa, jossa tarkastelen mentorointia lentoalalla.



#### **2.1.2.4 Mentorointi lentoalalla**

Finnairin toimiessa lentoalalla tarkastelen vielä, miten lentoyhtiöt ovat käyttäneet mentorointia. Akateemisessa kirjallisuudessa on viittauksia lähinnä SAS:n mentorointikokemuksiin, minkä vuoksi olen tätä lukua varten tutkinut muiden lentoyhtiöiden Internet-sivuja sekä hakenut Google:lla viittauksia mentorointiin hakusanoilla ” ’lentoyhtiön nimi’ + mentoring”. Olen myös ollut yhteydessä Blue 1 -lentoyhtiöön sähköpostitse. Käytän tässä luvussa myös hieman haastatteluaineistoa, jota olen kerännyt SAS:lla (tekstissä Lewin 25.1.2012).

Mentorointia ovat käyttäneet jossakin muodossa lentoyhtiöistä ainakin SAS, Lufthansa, KLM, Cathay Pacific, Qantas sekä Southwest Airlines. Finnairin suomalainen kilpailija Blue 1 ei tehnyt varsinaista mentorointia tutkimushetkellä, eikä mentoroinnin suhteen ollut myöskään tulevaisuuden suunnitelmia (Simberg, 2012). Monen lentoyhtiön ohjelmat ovat jollekin erityiselle kohderyhmälle suunnattuja; näin on esimerkiksi Southwest Airlinesilla, Lufthansalla, KLM:llä sekä Qantasilla. Southwest Airlinesilla mentorointi on toiminut osana pilottien koulutusohjelmaa. Kyseisessä ohjelmassa aktorit ovat olleet tulevia pilotteja ja mentorit nykyisiä pilotteja (Stone, 2004). Lufthansalla ja Qantasilla mentorointia on tehty naisjohtajuuden kehittämiseksi (Lufthansa, 2010; Qantas 2012a, 2012b)

*Lufthansalla* naisjohtajuuteen keskittyvä mentorointi alkoi vuonna 1998. Kyseisessä mentorointiohjelmassa johtajat toimivat mentoreina alempana hierarkiassa oleville naisjohtajille muista yrityksistä. Lufthansan nousevat naisjohtajat saavat tukea vastavuoroisesti korkeampana hierarkiassa olevilta yritysjohtajilta. Vuonna 2010 tähän ainakin osittain yritysten välillä tehtävään ohjelmaan osallistui yhteensä 56 paria. (Lufthansa 2010; Lufthansa, 2011) *KLM:llä* mentorointi on osa johtamisen trainee-ohjelmaa, jota tarjotaan huippulahjakkaille osaajille, joilla on maksimissaan kaksi vuotta johtamiskokemusta yrityksissä. Ohjelmassa kehitetään osanottajan johtamisasemissa tarvittavia kyvykkyysisiä esimerkiksi projektijohtamisen ja käytännönharjoitteiden kautta. Jokainen ohjelman osanottaja saa trainee-ohjelmassa mentoriksi kokeneen KLM:n johtajan. (KLM, 2012)

*Qantasin* naisjohtajuuteen keskittyvässä mentorointiohjelmassa oli tarkoitus houkutella, kehittää ja sitouttaa vanhempia ja nousevia naisjohtajia. Ohjelma auttaa naisia kehittämään verkostoja, laajentamaan liiketoimintaymmärrystä, vahvistamaan ihmisten johtamistaitoja sekä luomaan uramahdollisuuksia. Ohjelmassa tarjotaan ensimmäisenä vuotena joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen mentori ja seuraavalla kaudella aktoreista tulee mentoreita.

Toimintakaudella 2009–2010 ohjelmaan osallistui 30 naista ja ensimmäistä kertaa ohjelma toteutettiin kansainvälisenä; ohjelmassa oli kolme naista Iso-Britanniasta ja kolme naista Uudesta Seelannista. (Qantas, 2012a) Mentorointiohjelmaa toteutetaan Qantasilla osana sosiaalista vastuuta. Ohjelmassa on kuitenkin ollut ongelmia, johtuen organisaation uudelleen järjestelyistä ja osallistujien matkustamisesta (Qantas, 2012a, 2012b). Tämän johdosta Qantas on pyrkinyt muuttamaan ohjelmaa siten, että globaalien ohjelman mentorit työskentelevät samassa kaupungissa aktorin kanssa (Qantas, 2012b).

Mentorointi alkoi *SAS:lla* ylimmän johdon keväällä 1992 esittämästä aloitteesta kaikille johtajille silloisen Management trainees -kohderyhmän lisäksi. Ohjelma perustettiin virallisesti vuonna 1994. Ohjelman tavoitteena oli kehittää henkilökohtaista ja ammattimaista johtajuutta sekä muun muassa saada esimiehet työskentelemään yksikkörajojen yli. Ohjelman tarkoituksena oli aluksi tukea uusia tulevia johtajia näiden ensimmäisessä esimiestehtävässä. Ohjelmasta saatiin hyvää palautetta, jonka seurauksena johto laajensi kohderyhmää. (Clutterbuck & Ragins, 2002: 203–209) Mentoroinnin alkaessa 1990-luvulla SAS:lla mentorointi oli kohdistettu huippulahjakkaiden johtamispotentiaalin kehittämiseen. Välissä on kuitenkin ollut vuosia, joina mentorointia ei ole tehty ollenkaan. 2000-luvun alkuvuosina SAS oli myös mukana kolmen yrityksen välisessä mentorointiohjelmassa, jossa oli yhteensä 18 paria. Yritysmentorointia tehtiin SAS:n, IBM:n ja Oraclen välillä, joista jokaisesta mukana oli kolme mentoria ja aktoria. Nämä projekteina toteutetut ohjelmat vietiin läpi kahtena kautena ja niihin sisältyi yhteisiä tilaisuuksia, toisin kuin nykyiseen 'juoksevaan' mentorointimalliin, joka käynnistyi vuonna 2009. (Lewin, 25.1.2012)

SAS:n juoksevassa mentorointimallissa (*Löpande mentorprogram i SAS*) mentorin voi saada käytännössä kuka tahansa organisaatiosta, jos vain esimies hyväksyy ohjelmaan osallistumisen. Mentorointia tehdään nykypäivän juoksevassa ohjelmassa paljon laajemmalle kohderyhmälle verrattuna 1990-luvun alkuun. SAS:lla esimiesten kehittämisestä vastaavan Stefan Lewinin mukaan mentorointisuhteita on käynnissä yhtä aikaa noin 40–50 ja välillä 75–80. SAS on Finnairin kanssa alan yleisessä hankalassa tilanteessa. Tämän vuoksi myös nykyinen mentorointimalli on suunniteltu siten, että se on mahdollisimman yksinkertaista organisoida ja kustannuksiltaan edullinen. Haastatteluhetkellä SAS:n HR:stä oltiin irtisanomassa 25 ja yleisesti organisaatiosta 300 työntekijää. (Lewin, 25.1.2012) Kerron tarkemmin SAS:n mentoroinnista empiria-osuuden luvussa 5.2.2.

*Cathay Pacific* ja *Lufthansa* ovat tehneet mentorointia myös osana yhteiskuntavastuuta. *Cathay Pacific*illä pilotit ovat toimineet mentoreina Hong Kongin nuorisolle ”*I can fly*”-projektissa. (*Cathay Pacific*, 2005) *Lufthansa*lla eläkkeelle hiljattain jääneet tai lähiaikoina jäävät ovat toimineet mentoreina *JUSTAment*-nimisessä kouluprojektissa, jossa tuetaan koulun kesken jättäneitä nuoria. Kyseisen projektin tarkoituksena on ollut parantaa nuorten pitkän aikavälin työmahdollisuuksia. (*Lufthansa*, 2011)

Tässä luvussa (2.1.2) olen tarkastellut mentoroinnin historiaa, kehitystä ja käyttöä Suomessa, maailmalla ja erikseen lentoalalla. Seuraavassa luvussa tarkastelen mentoroinnin eri muotoja.

### **2.1.3 Mentoroinnin eri muodot**

*”Research on alternative forms is extremely scarce.”*

- Allen et al. (2009: XII)

Yhtenä keskeisenä osatavoitteena tutkielmassani on ollut ymmärtää mentoroinnin monet eri muodot ja tämän jälkeen pohtia millaisia eri muotoja *Finnairilla* on mahdollista kokeilla nykytilanteessa ja lähivuosina. Erilaisten mentorointitapojen ymmärtäminen on ollut myös keskeistä tutustuessani muiden organisaatioiden mentorointiohjelmiin ja pohtiessani, mitä *Finnair* voi oppia näistä. Luvun aluksi kuvailen eri muotoja yleisemmin ja tämän jälkeen erikseen. Erilaisina mentorointimuotoina tarkastelen telementorointia, globaaleja mentorointiohjelmiä, vertaismentorointia, ryhmämentorointia, käänteismentorointia sekä yritysten välistä mentorointia. Kahta jälkimmäisenä mainittua tarkastelen yksityiskohtaisemmin, sillä nämä muodot ovat uudempia ja vähemmän tunnettuja.

Mentoroinnin mallit ja muodot voivat olla tilannekohtaisia, tarkasti ohjattuja, muodollisia tai epämuodollisia, osittain ohjattuja, huolellisesti suunniteltuja tai spontaanisti tapahtuvia (Juusela et al., 2000). Mentorointitapa sovitetaan siihen ympäristöön, jossa sitä halutaan käyttää. Tämän vuoksi mentorointiohjelmat ovat erilaisia eri yrityksissä, julkishallinnossa ja yliopistomaailmassa (Isotalo, 2010). Tutkielmaa tehdessäni olen keskustellut useiden

henkilöiden kanssa mentoroinnista. Tässä yhteydessä olen huomannut suurimman osan ajattelevan, että mentorointi tapahtuu kahden ihmisen välillä perinteisessä muodossa, jossa kokeneempi mentoroi vähemmän kokenutta. Mentorointia voidaan kuitenkin toteuttaa parien välisen työskentelyn lisäksi ryhmämuotoisena, verkostossa, sähköisesti ja globaalisti. Leskelä (2005) onkin todennut, että mentoroinnin monitahoisuus hankaloittaa sen hahmottamista.

Mentorointimuotojen monipuolistuessa tutkijoiden huomioon on noussut *kummankin osapuolen kehittyminen* (mm. Chandler & Kram, 2005). Kirjallisuudessa on aloitettu keskustelu yhteismentoroinnista (*co-mentoring, mutual mentoring*) ja vastavuoroisesta mentoroinnista (*reciprocal mentoring*). Näissä korostetaan molemminpuolista oppimista ja kollegat mentorivat toinen toisiaan. Harvey et al. (2009) mukaan vastavuoroinen mentorointi on yhdistelmä tavallista ja käänteismentorointia ja sitä voidaan tarvita varsinkin kovasti kilpailluilla toimialoilla. Richard et al. (2009) mukaan kyse on sosiaalisesta vaihdannasta, josta molemmat osapuolet selvästi hyötyvät. Fletcher & Ragins (2007:34) ovat myös todenneet, että yksisuuntainen ja hierarkkinen mentorointi ei pysty vastaamaan yksilöiden eikä työelämän haasteisiin.

Mentorointimuotojen moninaisuutta kuvaa hyvin *ajatus mentoroinnista kehitysverkoston toimintana*. Oman mentorin lisäksi aktori saa kehitystukea erilaisilta viiteryhmiltä, joita ovat esimerkiksi harrastusporukat, ystävät, puoliso, vanhemmat, koulu ja työkaverit. Aktorit hyötyvät sellaisista ihmissuhteista, joissa sosiaalisen verkoston jäsen on kiinnostunut aktorin kehittymisestä ja haluaa tukea. Kehitystuki on monipuolista, mikäli nämä kehitysverkostot ovat laajoja ja käsittävät aktorin kannalta oleellisia kehitysalueita. (Higgins & Kram, 2001) Useiden samanaikaisten mentorointisuhteiden hyötyjä ovat korostaneet myös de Janasz et al. (2003).

Juusela et al. (2000) teoksen nimi ”*Mentoroinnin monet kasvot*” kuvaa hyvin mentoroinnin moniulotteisuutta. Mentorointimuodoille voi olla myös useita eri nimityksiä. Globaalista ohjelmasta voidaan käyttää nimitystä monikulttuurinen mentorointi; yritysten virallisista mentorointiohjelmista voidaan käyttää nimitystä virallinen mentorointi (*formal mentoring*) tai organisatorinen mentorointi (*organizational mentoring*) ja ryhmämentorointia voidaan nimittää tiimimentoroinniksi (*team mentoring*) tai projektimentoroinniksi (*project mentoring*) (Marquardt & Loan, 2006). Juuselan (3.8.2011) mukaan sähköisesti tapahtuva e-mentorointi on vain ’lisuke’ tavalliseen kahdenväliseen mentorointiin. Näyttää myös siltä, että mentorointimuotoja tulee koko ajan lisää. Yhdysvalloissa uusimpia keksintöjä on ’*Minute*

*mentoring*’, jossa ammattilaiset antavat nopeita ytimekkäitä vinkkejä työn ohessa (Minute mentoring, 2012). Seuraavaksi tarkastelen yksityiskohtaisesti eri mentorointimuotoja.

*Telementoroinnista* käytetään useita nimityksiä ’e-mentorointi’, ’sähköpostimentorointi’, ’online-mentorointi’, virtuaalinen mentorointi ja Internet-mentorointi. E-mentorointi viittaa terminä siihen, että mentorointia tehdään web-selaimia ja sähköpostiohjelmia käyttäen (Karjalainen, 2010). Mentorointia voidaan tehdä reaaliaikaisesti esimerkiksi Skypen avulla sekä erilaisten televiestintälaitteiden, kuten TelePresence-laitteiston avulla. Bierema & Hill (2005) mukaan telementoroinnin hyötynä on nopeus, helppo hallittavuus, edullinen hinta, riippumattomuus ajasta ja paikasta. Sähköpostimentoroinnissa osapuolet voivat myös vastata toisilleen työpäivän aikana aikavyöhykkeistä välittämättä (Stanek, 2001). Mentoroinnin etuna on myös tasapuolisuus, joka liittyy varsinkin tilanteisiin, joissa mentori on korkealla hierarkiassa ja aktori kokee, ettei uskaltaisi puhua kasvotusten yhtä rohkeasti varsinkaan yksityisemmistä tai aremmista keskustelunaiheista. Kirjoittaminen tuo mahdollisuuden ’kasvojen säilyttämiseen’ (Knouse, 2001). Tämä on mielenkiintoinen näkökulma telementorointiin, sillä usein virtuaalisen mentoroinnin ongelmana koetaan nimenomaan kasvokontaktin puute.

*Ryhmämentorointia* voidaan toteuttaa hyvin erilaisin tavoin. Mentorointi voi tapahtua kahden ryhmän välillä tai ryhmänvetäjä voi esimerkiksi toimia mentorina koko ryhmälle. Ryhmämentorointia käytetään monesti silloin, kun on pulaa sopivista mentoreista (Carvin, 2011). *Globaalien mentorointiohjelmien* hyödyt ovat samanlaisia kuin telementoroinnissa. Globaalien ohjelman rakentaminen vaatii osaamista ja aikaa (Solomon, 1998; artikkelissa Stanek, 2001). Hicksin (2000) mukaan merkittävä osa HR väestä ei tiedä eikä halua hallinnoida globaaleja ohjelmia, tiimejä tai koulutuksia. Globaalien mentoroinnin haasteisiin kuuluvat kansainvälisen liiketoiminnan yleishaasteet kuten kieli- ja kulttuuriongelmat; jos mentori on esimerkiksi kiinalainen, ei ole yhdentekevää, mihin aktori istuu lounaspöydässä. *Vertaismentoroinnissa* tärkeää on molemminpuolinen kehittäminen ja kiinnostus, jotta suhde toimii (Karjalainen, 2010). Mentori on samalla organisatorisella tasolla aktorin kanssa ja jakaa tietoja tai taitoja, joista on aktorille hyötyä (Ensher et al., 2001). Vertaismentoroinnin suosioon on vaikuttanut organisaatiotasojen madaltaminen, ydinliiketoimintoihin keskittyminen, henkilöstömäärien supistaminen ja tiimityöskentely. Organisaatioiden madaltaminen on lisännyt aktorien vaikeuksia löytää ylempää organisaatiosta mentori, minkä vuoksi mentorointipareja on muodostettu samalla organisaatiotasolla. (Bryant & Terborg, 2008)

*Käänteismentorointi* on sosiaaliseen vaihdantaan perustuva työkalu (Chaudhuri & Ghosh, 2012), jossa nuorempi tai hiljattain taloon tullut mentoroi pidempään talossa ollutta ja usein myös kokeneempaa henkilöä. Käänteismentorointia on tutkittu hyvin vähän akateemisessa kirjallisuudessa (Harvey et al., 2009). Harvard Business Review:ssä julkaistun artikkelin mukaan mentorit pääsevät tekemisiin kokeneemman johdon kanssa ja seuraamaan aitiopaikalta, kuinka johtajat puhuvat ja ajattelevat, sekä tarjoamaan johdolle ajatuksia (Meister & Willyerd, 2010). Käänteismentorointi on noin 10 vuotta sitten General Motorsin pääjohtaja Jack Welchin virallisesti esittelemä mentorointimuoto (Chaudhuri & Ghosh, 2012), jossa siirretään usein organisaation ulkopuolista tietoa (Harvey et al., 2009). Käänteismentorointia voidaan käyttää kaikkialla, mutta yleisintä sen käyttö on globalisoituvilla, kovasti kilpaillulla, dynaamisilla tai korkean teknologian toimialoilla (Harvey et al., 2009).

Suomessa käänteismentorointi on haastattelukokemuksiini perustuen verrattain tuntematon menetelmä. Käänteismentorointia ovat käyttäneet IBM:n Suomen toimisto sekä Suomen Osuuskaupparyhmään (SOK) kuuluva tytäryritys Intrade Partners Oy (nykyinen Inex Partners Oy), jonka ohjelmaan tutustuin yhdessä haastattelussani. Suomessakin käytössä olleen IBM:n käänteismentorointiohjelman tarkoituksena oli signaloida työntekijöiden arvostusta läpi organisaation. Mentorina on toiminut hiljattain valmistunut nuori tai vastikään taloon tullut työntekijä. IBM:n kokemuksen mukaan käänteismentorointi toimii parhaiten silloin, kun mentori osaa ja uskaltaa kyseenalaistaa ja haastaa organisaation työskentelytapoja sekä esittää uusia kysymyksiä, ajatuksia ja ideoita. IBM näkee mentoroinnin myös potentiaalisena innovaatioiden lähteenä. (Murrell, Forte-Trammell et al., 2008:144–148) Käänteismentorointia on myös käytetty muuttuvien markkinoiden ymmärtämiseen (Harvey et al., 2009).

Usein käänteismentoroinnilla on pyritty siirtämään tietoteknistä osaamista tai esimerkiksi opettamaan sosiaalisen median käyttötaitoja nuoremmilta sukupolvilta vanhemmille. Tämä kuva käänteismentoroinnista on kuitenkin yksipuolinen (Bailey, 2009), sillä käänteismentorointia voidaan hyödyntää muihinkin tarkoituksiin. Proctel & Gamble on hyödyntänyt käänteismentorointia sitouttaakseen nuorempia osajiaan pysymään talossa (Harvey et al., 2009). Käänteismentoroinnilla on myös pyritty siihen, että suuret ikäluokat ymmärtäisivät paremmin nuorempien sukupolvien työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä ajatusmalleja (Chaudhuri & Ghosh, 2011).

Chaudhuri & Ghoshin (2011) mukaan käänteismentorointia katsellaan yksipuolisesti, ellei huomioida myös, millainen vaikutus mentorina toimimisella on nuorille osaajille. Onnistuakseen käänteismentorointi vaatii mentoreilta tietoa, jota voi jakaa sekä myös halukkuutta tähän jakamiseen. Käänteismentoroinnin haasteena voi olla se, miten aktorit saadaan suostumaan nuoremman tai uudemman työntekijän mentoroitavaksi (Chaudhuri & Ghosh, 2011). Tutkijoiden mukaan tämä voi kaivata vakuuttamista (esim. Ragins & Scandura, 1994).

Käänteismentorointi voi olla mielenkiintoinen vaihtoehto niille organisaatioille, joissa on vaara siitä, että vanhempi ja kokeneempi mentori siirtää vanhentunutta tietoa aktorille. Suomalaistutkijat myös korostavat, ettei kaikki viisaus ole suinkaan kerääntynyt yritysjohtoon, vaan viisautta lojuu käyttämättömänä niin tehdashalleissa kuin toimistoissakin. (Juusela et al., 2000) Tietotyöläisten aikakaudella kaikki viisaus ei ole kerääntynyt myöskään yhteen organisaatioon. Tätä näkökulmaa korostaa Henry Chesbrough (2003) artikkelissaan avoimesta innovaatiomallista (*the open innovation model*), jossa innovaatioita etsitään ei vain talon sisältä, vaan myös yritysrajojen ulkopuolelta. Yrityksen ulkopuolelta oppimiseen käytetään yritysten välistä mentorointia (*cross-firm mentoring*).

*Yritysten välistä mentorointia* on tutkittu verrattain vähän akateemisessa kirjallisuudessa. Huomattavasti enemmän artikkeleita on kirjoitettu esimerkiksi telementoroinnista. Suomessa on jopa epäilty, että yritysten välinen mentorointi olisi keksitty Suomessa (Fiilin, 2010:26-27). Lufthansa on kuitenkin toteuttanut sitä jo 1990-luvulla (Lufthansa, 2010) ja SAS 2000-luvun (Clutterbuck & Ragins, 2002:203) alussa. Yritysten välistä mentorointia on toteutettu myös Suomessa. Yleisradio, Nordea, Veikkaus ja Aalto-yliopisto ovat toteuttaneet yritysten välistä verkostomentorointia. Toinen esimerkki suomalaisyritysten välisestä mentoroinnista on Fujitsun, Canonin ja F-Securen ohjelma, josta puhutaan Fakta 2/2010 -lehdessä verkostomentorointina (Fiilin, 2010). Juusela epäili myös haastattelumme aikana, että tästä samasta mentoroinnista olisi jossain käytetty nimeä kilpailijamentorointi, koska kyseessä on saman toimialan kilpailijoiden välillä tapahtuva mentorointi (Juusela, 3.8.2011). Fakta-lehden artikkelissa mainitaan, että lähitulevaisuudessa yhä useammat yritykset haluavat oppia parhaita käytäntöjä myös kumppaneiltaan (Fiilin, 2010). Yhteistyö muiden alan toimijoiden kanssa on tullut esille myös Finnairin toimitusjohtaja Vehviläisen kommentoissa (Taloussanomat-Bloomberg, 11.11.2011).

Murrell, Blake-Beard et al. (2008) mukaan yritysten välisessä mentoroinnissa haasteena on varsinkin tapaamisajan ja paikan yhteensovittaminen. Toisena haasteena Murrell, Blake-Beard et al. (2008) mainitsevat sen, ettei yrityksen ulkopuolinen mentori pysty tarjoamaan samanlaista uratukea kuin talonsisäinen mentori. Yritysten välisellä mentoroinnilla on myös hyötyjä. Talouselämä-lehden 2/2012 yritysten välistä mentorointia käsittelevässä artikkelissa Yleisradion henkilöstön kehittämispäällikkö Katri Viippola toteaa: ”*Osallistujien oivalluksia ruokkii, kun toisen yritys, ala ja työpaikka ovat erilaisia. Asetelma laajentaa näkökulmaa, joka vääjäämättä kapeutuu, kun ihminen työskentelee yhdessä talossa.*” (Torppa, 2012:40).

Mentoroinnin ydin on kuitenkin pysynyt samana (Juusela, 3.8.2011). Tarkoitus on edelleen kehittää aktoria tavoitteellisessa kehityssuhteessa (mm. Karjalainen, 2010), vaikka mentorointimuodot vaihtelevatkin. Tässä vaiheessa olen kuvaillut laajasti mentorointia ilmiönä ja siirryn viitekehitykseni toiseen osioon, jossa tarkastelen aiempaa mentorointitutkimusta ja asemoin tutkimukseni mentorointitutkimuksen kenttään.

## **2.2 Tutkimukseni asemointi ja lisäarvo aiempaan mentorointitutkimukseen**

Tässä luvussa tarkastelen aiempaa mentorointitutkimusta ja sen eri tutkimussuuntauksia, asemoin tutkimukseni mentorointitutkimuksen kenttään ja tuon esille tutkimukseni lisäarvon. Luvun aluksi esitän yleisempiä päätelmiä mentorointitutkimuksesta.

Germainin (2011) mukaan mentorointia on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa 1970-luvun lopulta ja varsinkin 1980-luvun taitteesta lähtien, mutta sitä ei voida pitää maailmanlaajuisesti yhtenäisenä oppina, sillä mentoroinnista puuttuvat esimerkiksi eri kulttuurien väliset tutkimukset. Mentorointitietouden on kuitenkin sanottu olevan saavuttamassa ’kypsän’ vaiheen (Hetzlett & Gibson, 2005). Garvey et al. (2009) mukaan mentorointi ja mentorointitutkimus perustuvat pitkälti länsimaalaisiin arvoihin. Garvey et al. (2009) mukaan yhdysvaltalainen mentorointikirjallisuus on keskittynyt mentoroinnin edellytyksiin, tuloksiin, mentorointiohjelmiin sekä kehityshankkeisiin.

Mentorointitutkimus on keskittynyt mittaamaan pääasiallisesti aktorille koituvia hyötyjä; 90 akateemista tutkimusta lähdeaineistona käyttäneet Wanberg et al. (2003) totesivat, että vain



13 % näistä tutkimuksista käsitteli mentorille koituvia hyötyjä. Oman työni kannalta haasteellista on ollut, ettei tutkimusta ole juurikaan tehty siitä, millaisia mentorointiohjelmien tulisi olla, jotta ohjelmat olisivat mahdollisimman tehokkaita (Wanberg et al., 2003). Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan akateeminen tutkimus ei ole myöskään selvittänyt, millainen organisatorinen ympäristö tukee mentoroinnin onnistumista. Freedmanin (2009) ja Karjalaisen (2010) mukaan ei ole tehty myöskään sellaisia tutkimuksia, joissa olisi selvitetty mentoroinnista organisaatiolle koituvia hyötyjä.

Vaikka Suomessa mentorointia on käytetty jo yli 20 vuotta, joidenkin tutkijoiden mukaan mentorointia koskevat tutkimukset ovat edelleen maassamme vähäisiä (mm. Karjalainen, 2010). Isotalon (2010) mukaan kokonaisvaltaista mentorointitutkimusta ei ole tehty; olemassa oleva tutkimus on yleensä keskittynyt joko yksittäiseen mentorointiohjelmaan tai rajattuun ilmiöön. Sen sijaan mentoroinnin kehittämistä menetelmänä tai sen teoriaa ei ole juurikaan tutkittu. Monet tutkimukset on tehty jonkun yrityksen sisällä, minkä vuoksi tutkimustuloksia ei voida yleistää, vaan kysymys on lähinnä tulosten siirrettävyydestä (Isotalo, 2010).

Isotalon (2010) mukaan mentoroinnista on kuitenkin tehty useita kymmeniä pro graduja varsinkin 2000-luvun taitteen jälkeisenä aikana (esim. Toiva, 2009; Ruokonen, 2004; Lampinen, 2003) ja etenkin kasvatustieteissä. Jonkin verran on tehty myös väitöskirjoja (esim. Leskelä, 2005; Karjalainen, 2010), painettuja julkaisuja (esim. Mentoroinnin monet kasvot – Juusela et al., 2000) sekä artikkeleita kokoomateoksissa (esim. Brandt & Laiho, 2010) sekä suomenkielisiä käsioppaita mentorointiohjelmien toteuttajille (esim. Isotalo, 2010; Nakari et al., 2007). *Mentoroinnin monet kasvot* (Juusela et al., 2000) on paljon käytetty teos Suomessa mentorointiohjelmien laatijoiden keskuudessa (Isotalo, 2010), vaikka se on jo yli 10 vuotta vanha. Juuselan (3.8.2011) itsensä mukaan uuden teoksen tekemiseen ei ole ollut tarvetta, sillä mentoroinnin ydin on pysynyt samana.

### ***2.2.1 Mentoroinnin tutkimussuuntaukset ja aiemmissa tutkimuksissa esiintyneet ongelmat***

Mentorointikirjallisuudessa on ollut näkyvissä selkeä kahtiajako Yhdysvalloissa julkaistun aktorin urasponsorointiin keskittyvän ja yksilön kokonaiskehittämistä korostavan eurooppalaisen kirjallisuuden välillä. Euroopan merkittävimpiin mentorointitutkijoihin lukeutuva ja Euroopan mentorointi ja coaching -neuvoston (*European Mentoring &*

*Coaching Council*) perustaja David Clutterbuck on tuonut esille julkaisuissaan tätä eroa ja todennut yhdysvaltalaisen kirjallisuuden olevan monin paikoin vääristynyt ja keskittyvän lähinnä kvantitatiivisiin tapoihin tutkia mentorointia (Clutterbuck, 2008). Akateemisessa kirjallisuudessa usein siteerattu yhdysvaltalainen mentorointitutkija Kathy Kram on peräänkuuluttanut tarvetta lähestyä mentorointia useiden menetelmien yhdistämisen kautta (Chandler, 2011). Clutterbuckin (2008) mukaan mentoroinnista onkin alkanut ilmestyä tutkimuksia, jotka yhdistävät kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä.

Euroopan ja Yhdysvaltojen lisäksi mentorointia on tutkittu esimerkiksi Australiassa (mm. MacGregor, 2000; Jackling & McDowall, 2008; Hansford & Ehrich, 2006) ja Uudessa Seelannissa (esim. Bhatta & Washington, 2003; Holmes, 2005). Liu et al. (2009) mukaan ja oman kokemukseni perusteella kirjallisuus ei ole sen sijaan huomionnut mentorointia läntisten kontekstien ulkopuolella. Juuselan (3.8.2011) mukaan tämä epähuomiointi johtuu siitä, että esimerkiksi Japanissa mentorointia ei ole 'tarvittu' samalla tavoin yhteiskunnassa, koska Aasian suunnalla mentorointi on sisäänrakennettuna ihmisten käyttäytymiseen ja siihen, että nuorempia työntekijöitä tuetaan ja ohjataan luonnostaan uran alussa.

Tharenoun (2005) mukaan useiden mentorointitutkimuksien ongelma on ajatus yhdestä totuudesta, jota yritetään tutkia varsinkin Yhdysvalloissa kvantitatiivisin menetelmin sen sijaan, että tuotaisiin esille ilmiön monimuotoisuutta. Tällainen positivistinen ajattelutapa ei sovi mentorointiin, sillä mentorointikokemukset pelkästään eri parien välillä ovat huomattavan erilaisia samassakin ohjelmassa. Toivan (2009) mukaan mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavat myös odotukset ja edeltävät kokemukset mentoroinnista. Lisäksi mentorointitapahtumien konteksti ja yrityskulttuuri vaikuttavat huomattavasti mentorointiin (Zachary, 2005). Clutterbuckin (teoksessa Garvey et al., 2009) mukaan mentorointitutkimuksista puuttuu triangulaatio, eikä niissä ole myöskään huomioitu kontekstia.

### **2.2.2 Tutkimukseni asemointi mentoroinnin tutkimuskenttään**

Burrell & Morganin (1979) mukaan sosiaalisissa tieteissä on kaksi ajattelutapaa, positivistinen ja subjektivistinen. Tutkimukseni on luonteeltaan subjektivistista ja nojaa antipositivismiin suosien kuvailevaa (*descriptive, exploratory*) tutkimustapaa. Kuvaileva

tutkimustapa on lähes ainoa mahdollisuus tilanteissa, joissa tutkittavaa ilmiötä ei ymmärretä kunnolla (Marschan-Piekkari & Welch, 2004). Tutkimukseni alussa ei ole ollut tiedossa, millaiset tekijät voivat vaikuttaa Finnairin mentorointiin. Näin ollen on ollut luontevaa, että ensimmäinen tutkimuskysymykseni alkaa sanalla *millainen*, mikä johtaa analyysissäni kuvaileviin havaintoihin ja johtopäätöksiin. Tieteen filosofisessa positivismi-konstruktionismi jatkumossa tutkimukseni edustaa välimuotoa. Olen hyödyntänyt triangulaatiota tiedonantajieni valinnassa, tutkimusyksiköiden lukumäärässä sekä analyysissäni. Tutkimukseni ei kuitenkaan ole varsinaisesti konstruktionistinen, sillä en rakenna varsinaisesti uusia merkityksiä tiedonantajieni lausunnoista.

Luodessani tutkimukseni viitekehystä olen tehnyt tiettyjä rajauksia ja keskittynyt aivan alun jälkeen tietäntyyppiseen lähdemateriaalin keräämiseen. En ole tässä tutkimuksessa keskittynyt mentorin ja aktorin sukupuoleen, siihen millaista urakehityshyötyä mentoroinnista on aktorille, vähemmistöryhmiä koskevaan mentorointiin tai esimerkiksi mentorointisuhteen vaiheiden ymmärtämiseen, sillä en ole kokenut näitä teemoja keskeisiksi työni kannalta. Sen sijaan olen keskittynyt mentoroinnin kehitykseen ja nykykäyttöön meillä ja muualla, mentoroinnin muotojen ymmärtämiseen sekä siihen, miten yritykset käyttävät mentorointia. Näiden teemojen olen kokenut tukevan empiirisen tutkimukseni havaintojen ymmärtämistä ja arviointia. Jälkikäteen olen täydentänyt viitekehystäni tekemällä uusia tietokantahakuja sekä etsimällä käsiini niiden tutkijoiden artikkeleita, joiden näkökulmat ovat nousseet tutkimuksessani keskeisiksi.

Keskeisiä tutkijoita mentoroinnin käsitteellistämässä ovat viitekehyksessäni edustaneet yhdysvaltalainen Kathy Kram, englantilainen David Clutterbuck ja Tuulikki Juusela. Yritysten mentorointiohjelmaa käsittelevästä tutkimuksesta olen hyödyntänyt varsinkin Yhdysvalloissa Fortune 500 -yrityksiä tutkineiden Christine Hegstadin, Rose Wentlingin, Lois Zacharyn, Tammy Allenin sekä Robert Garveyn näkemyksiä. Mainitsemistani henkilöistä varsinkin Zachary ja Allen ovat paljon viitattuja nimiä akateemisessa mentorointikirjallisuudessa. Empiirisen aineiston analyysissä olen hyödyntänyt myös Kathy Kramin, Douglas Hallin, Madeline Bragarin ja Frank Buddin tutkimuksia, sillä nämä ovat tutkineet mentorointia nimenomaan muutostilanteessa.

Vaikka valtaosa edellä mainitsemistani henkilöistä ovat yhdysvaltalaisia, tutkimukseni näkökulma heijastelee kuitenkin eurooppalaista näkökulmaa mentoroinnista. Eurooppalainen näkökulma tuo tutkimukseeni leveyttä yhdysvaltalaiseen näkökulmaan verrattuna. Näkökulma

on hyödyllinen myös, koska mentorointia on tapaustutkimuksessani tarkoitus toteuttaa Suomessa ja siten case-yritykseni kontekstissa nimenomaan eurooppalaisesta näkökulmasta käsin. Empiirisen tutkimukseni aineisto edustaa myös eurooppalaista näkökulmaa.

Tutkimukseni on case-tutkimus, jossa ei ole ollut alkuvaiheessa selvää, mistä varsinainen case tulee olemaan, eli mitä tutkimukseni tulee lopulta käsittelemään. Tutkimuksen edetessä alkoi selvitä, että minulla on case isossa muutostilanteessa ja vaikeassa taloudellisessa tilanteessa mentorointiin valmistautuvasta suomalaisesta yrityksestä, joka toteuttaisi sitä Suomessa tukeakseen johtamisen kehittämistä. Staken (1995) mukaan case-tutkimus tarjoaa mahdollisuuden useiden eri näkökulmien huomioon ottamiseen, mihin olen tutkimuksessani pyrkinyt. Vaikka case-tutkimuksessa korostetaan kontekstin määrittelyä esimerkiksi sen perusteella onko kyseessä yksityinen vai julkinen yritys (Vaughan, 1992), en ole kokenut tätä merkittäväksi näkökulmaksi mentoroinnin toteuttamisen kannalta.

Yleistymässä oleva yritysten välinen mentorointi eri toimialojenkin välillä korostaa tätä näkökulmaani, jonka mukaan yritykset voivat oppia hyvin erityyppisiltä toimijoilta, eikä yrityksen toimiala ole ratkaiseva mentoroinnissa. Aiemmin mainitsemani Aalto-yliopiston mentorointi yhdessä yksityisellä sektorilla toimivan Nordean ja muiden organisaatioiden välillä tukee näkökulmaa siitä, etteivät myöskään rajaukset yksityisen ja julkisen sektorin välillä ole välttämättömiä.

Mentoroinnin tutkijoiden mukaan mentoroinnissa tarvitaan enemmän organisatorisia kvasi-tutkimuksia, joissa tutkijat ja yritysten edustajat voivat tehdä yhteistyötä pitkän ajan kehitysallianssien rakentamiseksi (Megginson et al., 2006). Lähestymistapani mentoroinnin valmisteluun Finnairilla nojautuu juuri tämän kaltaiseen yhteistyöhön mentorointia harjoittaneiden yritysten, kohdeyritykseni Finnairin sekä mentoroinnin tutkijoiden näkökulmien yhdistämiseen.

### ***2.2.3 Tutkimukseni lisäarvo aiempaan mentorointitutkimukseen***

Tutkimukseni tekee erityiseksi se, että tutkin mentoroinnin valmistelua tilanteessa, jossa sitä ei vielä tehdä. Havaintojeni perusteella kirjallisuudessa yleensä tutkitaan jo olemassa olevia mentorointiohjelmiä ja näiden pohjalta on tehty jonkin verran johtopäätöksiä siitä, mitkä

tekijät tukevat tai haastavat yritysmentorointia (mm. Hegstad & Wentling, 2004; O'Neill, 2005; Laiho & Brandt, 2010). Mentoroinnin valmistelua ei ole sen sijaan juuri tutkittu aikaisemmin. Vuonna 1985 Kram on ehdottanut, että mentorointiprosessin tehostamisessa tutkittaisiin, mitkä tekijät tukevat ja haastavat mentorointia, mutta Kramin (1985a) tutkimuksessa on ollut kyse mentorointia jo aiemmin toteuttaneista yrityksistä.

Tämän vuoksi, loin itse tätä tutkimusta varten tutkimuskehikon Finnairin tilanteen tutkimiseen. Kehikko muotoutui nykyiseen muotoonsa analysoidessani empiirisen tutkimukseni aineistoa. Nähdäkseni tutkimuskehikkoani voidaan hyvin soveltaa myös muissa mentorointia valmistelemissa yrityksissä. Työkalussani otetaan huomioon organisaation yleinen toimintakonteksti sekä erikseen siinä mentorointia tukevat ja haastavat tekijät. Luvussa 2.3.2 ja sen alaluvuissa annan ajatuksia siitä, mitkä tekijät voivat vaikuttaa yleisessä kontekstissa mentorointiin sekä tuon esille ajatuksia tekijöistä, jotka mahdollisesti tukevat tai haastavat yritysmentorointia. Työni antaa muutoinkin ajatuksia tekijöistä, joita voi olla hyvä ottaa huomioon nimenomaan mentoroinnin valmisteluvaiheessa.

Hunt & Michael ovat jo 1980-luvun alussa todenneet, että konteksti vaikuttaa paljon mentorointisuhteen laatuun ja lopputuloksiin (Hunt & Michael, 1983). Tästä huolimatta mentorointitutkimuksissa ei juuri huomioida sitä, miten konteksti on vaikuttanut ohjelmien tuloksiin. Hegstad & Wentling (2004) ovat todenneet, että mentorointikirjallisuus hyötyisi tutkimuksista, joissa vertailtaisiin mentorointiohjelmiä organisatorisen turbulenssin, kuten säästötoimenpiteiden tai yt-neuvotteluiden aikana. Tutkimukseni tuo esille esimerkkejä vaikean taloudellisen tilanteen ja muutostilanteen vaikutuksesta mentorointiin Finnairilla ja muissa yrityksissä.

Tharenoun (2005) ja Clutterbuckin (teoksessa Garvey et al., 2009) mukaan useiden mentorointitutkimuksien ongelmana on se, että mentorointia tarkastellaan yhdestä näkökulmasta eikä huomioida mentoroinnin monimuotoisuutta. Oman tutkimukseni viitekehyksessä olen tuonut esille, miten mentorointia on käytetty Suomen lisäksi Aasiassa, Yhdysvalloissa ja Australiassa. Tämän lisäksi empiirisessä tutkimuksessani tuon esille ulkomaisen lentoyhtiön mentorointikokemuksia ja suomalaisyritysten kokemuksia Euroopan ulkopuolisistakin mentorointisuhteista. Olen myös ottanut oppia muiden yritysten mentorointikokemuksista, kuten Lindenberger & Zachary (1999), Juusela et al., (2000) ja Clutterbuck (2008) ovat suosittaneet. Tämä on tuonut aineistollista triangulaatiota

tutkimukseeni. Triangulaation puute on Clutterbuckin (teoksessa Garvey et al., 2009) mukaan yleinen ongelma mentorointitutkimuksissa.

Valtaosa mentorointitutkimuksista keskittyy perinteiseen mentorointimuotoon (Allen et al., 2009). Oma tutkimukseni tuo esille myös tuntemattomampia mentorointimuotoja; käänteismentorointia, yritysten välistä ja globaalia mentorointia. Tutkimukseni myös esittelee ensimmäisten akateemisten kirjoitusten joukossa virallisena yrityksen kehitysohjelmana toimivan *juoksevan* mentorointitavan.

Tutkimukseni antaa myös pohjaa mentoroinnin tutkimiseen johtamisen kehittämisessä. Clutterbuckin (18.4.2012) ja Kimin (2007) mukaan mentorointia ei ole juuri tutkittu johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Clutterbuck totesi näin minulle kasvokkain tavatessamme Henkilöstö 2012 -messuilla Helsingin messukeskuksessa huhtikuussa 2012 ja uudestaan samana iltana sähköpostiviestissä (Clutterbuck, 18.4.2012). Hän myös mainitsi, että tämä on kiinnostava tutkimusaihe. Olen kuitenkin löytänyt muutamia yleisluontoisia viittauksia mentorointiin johtamisen kehittämismenetelmänä. Nämä tuon esille luvussa 2.3.1 käsitellessäni mentoroinnin mahdollisuutta tukea yrityksen strategiaa ja johtamisen kehittämistä.

### **2.3 Mentorointi ja mentoroinnin valmistelu yritysmaailmassa**

*”A formal mentoring program is one in which the organization plays an intervening role in facilitating employee mentoring relationships by providing some level of structure, guidelines, policies, and assistance for starting, maintaining and ending mentor-protégate relationships.”*

- Allen et al. (2009:4)

Tässä luvussa esittelen yritysmentorointia ja pohjustan empiiristä tutkimustani esittelemällä tutkimusmallin, jota käytän analyysissäni. Luvussa 2.3.1. *Miksi yritykset tekevät mentorointia?* johdatan lukijani yritysmentorointiin ja pohjustan tapaustutkimukseni kontekstia. Tapaustutkimuksessani Finnairilla korostuu johtamisen kehittäminen ja vaikea

muutos- ja taloustilanne, minkä vuoksi tarkastelen erikseen mentoroinnin mahdollisuutta tukea yrityksen strategiaa ja johtamisen kehittämistä sekä mentorointia muutostilanteessa. Luvussa 2.3.2. tuon esille lähestymistapani empiirisen tutkimuksen kuvaukseen ja analyysiin. Alaluvussa 2.3.2.1. tuon esille tutkijoiden näkökulmia siitä, millaiseen organisatoriseen kontekstiin mentorointi mahdollisesti sopii ja ei sovi. 2.3.2.2. ja 2.3.2.3. luvuissa tuon esille näkemyksiä mentorointia tukevista ja haastavista tekijöistä. Luvun päätteeksi (2.3.3) luon vielä katsauksen Finnairin tilanteeseen keväällä 2012. Tämän yhteydessä nostan esille kysymyksen siitä, voiko mentorointi toimia piristävänä tekijänä Finnairin nykyiseen haastavaan organisatoriseen tilanteeseen. Johtopäätöksissä (luku 6) palaan esittämään näkökulmia tähän kysymykseen empiirisen tutkimukseni aineiston ja analyysiin perusteella.

### **2.3.1 Miksi yritykset tekevät mentorointia?**

*”Mentorointi aina jos verrataan muihin kehitysmuotoihin yrityksessä, vaikka koulutukseen, niin silloinhan mentorointi on äärettömän kustannustehokas. Et ajalle on tietenkin aina olemassa hintalappu, mutta se on aivan eri hintalappu kuin, et sä lähdet johonkin kalliiseen koulutusohjelmaan.”*

- Johanna Saarinen, KONE Oyj (11.8.2011)

Karjalaisen (2010) mukaan mentorointia tarvitaan työpaikoilla, koska työssä tapahtuu enemmän siirtymiä ja oppimista ja koska yksilöillä on suurempi vastuu urakehityksestään. Hegstad & Wentlingin (2004) mukaan suurin osa Yhdysvaltojen 500 menestyneimmän yrityksen (Fortune 500 -yritykset) joukossa toteutetuista mentorointiohjelmista tukee henkilöstön kehittämistoimia, kuten urakehitystä tai johdon koulutusta. Suomessa on esitetty, että yritysmentoroinnin seurauksena vuorovaikutus eri sukupolvien, sukupuolten sekä eri hierarkiatasojen välillä lisääntyy, tiedon kulku paranee ja yleinen halukkuus jakaa tietoa muille kasvaa (Juusela, 2007). Mentoroinnin tuloksia ovat yksilön ja organisaation tulokset (Juusela, 2007). Yksilön tulokset voidaan jakaa edelleen Kramin (1985b) jaotteluun perustuen psykososiaalisiin ja uraan liittyviin tekijöihin. Organisaation tulokset ovat sidoksissa yrityksen mentorointiohjelmalle asettamiin tavoitteisiin (Juusela, 2007).

Mentorointi on huomattavasti edullisempi kehitysmenetelmä verrattuna coachingiin ja moneen muuhun kouluttamiseen ja kehittämiseen (Marquardt & Loan, 2006; Juusela et al., 2000; Germain, 2011). Mentoroinnin edullisuus ilmeni selvästi myös omassa tutkimuksessani. Empiirisessä tutkimuksessani mentoroinnin kustannustehokkuudesta puhuivat painokkaasti varsinkin Johanna Saarinen KONE:lta ja Terhi Klemetti Nokialta. Hezlett & Gibsonin (2005) ja Karjalaisen (2010) mukaan mentoroinnin suosion taustalla on edullisuuden lisäksi tarve jatkuvaan oppimiseen sekä työssä oppimisen (*on-the-job learning*) merkityksen kasvaminen. Juusela et al. (2000) mukaan mentoroinnissa yhdistyvät oppimisen tehostaminen, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen. Ennen kaikkea mentorointi korostaa kuitenkin Juusela et al. (2000) mukaan vastuun ottamista oppimisesta.

Seuraavassa tarkastelen mentorointia muutostilanteessa ja strategian tukena ja myöhemmin tässä luvussa osana johtamisen kehittämistä.

#### *Mentorointi muutostilanteessa ja yritysstrategian tukena*

*”Mentoring may be a much overlooked tool for managing heightened stress that characterizes organizations as they restructure.”*

- Kram & Hall (1986–1998:505)

Garvey et al. (2009) mukaan mentorointia käytetään ajattelun, käytöksen tai suorituksen muuttamiseen. Douglassin (1997) ja Blake-Beardin (2001) mukaan mentorointi on suosittua voimakkaan sisäisen muutoksen aikana. Useat tutkijat (Sigel & Reinstein, 2001; Kram & Hall, 1986–1998; de Janasz et al., 2003) ovat esittäneet, että mentorointi voi tukea esimiesten jaksamista muutostilanteessa. Sigel & Reinsteinin (2001) mukaan mentorointi voi myös lisätä esimiesten stressinsietokykyä organisaation muutostilanteessa. Kram & Bragar (1991) ovat kuitenkin esittäneet, että mentorointia on yleensä vähiten tarjolla juuri silloin, kun sitä eniten tarvitaan. Em. ovat myös esittäneet, että organisaation uudelleen järjestelyn aikana yrityksen ja sen työntekijöiden motivaatio tehdä mentorointia voi jopa kasvaa, sillä muutos pakottaa yrityksen oppimaan ja kehittämään ihmisten välisiä taitoja aiempaa pienemmillä resursseilla.



Muutostilanteessa yksi suurimpia haasteita on ajankäyttö. Budd (2007) ja Hegstad & Wentling (2005) ovat esittäneet, että jos mentorointi linkitetään yrityksen palkitsemisjärjestelmiin ja suorituksen arviointiin, tämän seurauksena esimiehet antavat sille enemmän aikaa.

Ennen vuosituhannen vaihdetta yritysmentorointi nähtiin lähinnä uran edistämiskeinona, eikä sillä pyritty juurikaan tukemaan yrityksen strategiaa ja tavoitteita (Stone, 2004). Vuonna 2002 Friday & Friday totesivat, etteivät useimmat yritykset ole sitoneet mentorointiohjelmaa pitkän aikavälin tavoitteisiin tai yrityksen strategiseen aseointiin (Friday & Friday, 2002). Nykymaailmassa mentorointi nähdään kuitenkin Poulsenin (2006) mukaan strategisena työkaluna, jonka tarkoitus on tukea organisaation visiota, tavoitteita, arvoja sekä mentorointiohjelmaan osallistuvien aktoreiden omia kehitystavoitteita ja -toiveita.

Hegstad & Wentling (2004) ovat korostaneet, että mentoroinnin kaltaiset henkilöstön kehittämishankkeet nähdään usein hyödyttöminä kustannuksina, jotka alasajetaan helposti varsinkin vaikeina taloudellisina ajankohtina, jolloin budjetti on hyvin rajallinen päivittäisen operatiivisen toiminnan ylittävien hankkeiden kohdalla. Tämän vuoksi em. ovat korostaneet, että mentorointi tulisi sitoa yrityksen strategiaan. Juusela et al. (2000) ovat myös todenneet, ettei mentorointi saisi olla yksittäinen työkalu.

Mentoroinnin yhteyttä strategiaan on kuitenkin vaikea osoittaa mentoroinnin mitattavuusongelman vuoksi; mentoroinnin tulokset ovat osittain psykososiaalisia ja niitä ei voida numeerisesti mitata. Juusela et al. (2000) ovat myös todenneet, että mentoroinnin tulokset eivät näy heti. Myös Yhdysvalloissa aiemmin mainitsemissani Fortune 500 -yrityksissä on todettu ongelmalliseksi juuri mentoroinnin vaikea mitattavuus (Hegstad & Wentling, 2004). Varsinkin yrityksissä, joissa mentorointikokemuksia ei vielä ole, voi muodostua ongelmalliseksi, mikäli yritysjohdolla ei ole aiempia omakohtaisia kokemuksia mentoroinnin hyödyllisyydestä.

## *Mentorointi johtamisen kehittämisen menetelmänä*

*”Kun joku tulee sanoo, et mä en ole ollenkaan inspiroiva esimies, niin miten mä voisin kehittää tällaista, et mä oisin vähän enemmän tällainen energisoivampi, niin yksikin mentori sanoi, että no seuraa parin viikon ajan, et kuka täällä on sellainen inspiroiva esimies, niin tee havaintoja ja mieti, et mistä se inspiraatio syntyy.”*

- Johanna Saarinen, KONE Oyj (11.8.2011)

Mentoroinnin merkitys johtamisen kehittämisen välineenä voi korostua tulevina vuosikymmeninä, sillä työelämässä Y-sukupolven (1980- ja 1990-luvulla syntyneet) edustajat odottavat omalta esimieheltään mentorointia ja coachingia (Meister & Willyerd, 2010). Mentoroinnin suosio johtamismenetelmänä on kasvanut vauhdikkaasti Suomessa (Fiilin, 2010). Wärtsilä on käyttänyt mentorointia johtajien kasvupolun tukena (Hirvikorpi, 2011). Tämä ei kuitenkaan tullut selvästi esille haastattelussani Wärtsilän mentorointivastaavan kanssa. Lentoyhtiöistä KLM (*johtamisen trainee-ohjelma*), Lufthansa (*naisjohtajuus*) ja Qantas (*naisjohtajuus*) ovat käyttäneet mentorointia johtamisen kehittämiseen. Qantas ja Lufthansa ovat hyödyntäneet sitä naisjohtajuuden kehittämisessä ja KLM nuorten johtajien kehittämisessä.

Mentorointia ei ole kuitenkaan juuri tutkittu johtamisen kehittämisen välineenä akateemisessa kirjallisuudessa (Clutterbuck, 18.4.2012; Kim, 2007). Clutterbuckin mukaan mentoroinnin tutkiminen johtamisen kehittämismenetelmänä on hyvä tutkimusaihe. Joitakin viittauksia mentorointiin johtamisen kehittämismenetelmänä on kuitenkin akateemisissa lähteissä. Kimin (2007) mukaan yritysten virallinen mentorointi voi toimia hyvänä johtamisen kehittämisen menetelmänä. Freedmanin (2009) mukaan mentorointi voi toimia monissa liikeyrityksissä osana johtamisen kehittämistä. Browne-Ferrigno & Muth (2004) ja Hobson & Sharp (2005) ovat myös löytäneet viitteitä mentoroinnin hyödyllisyydestä johtamisen kehittämisessä. Nakari et al. (2007) mukaan mentoroinnin seurauksena yrityksen johtajuus ja johtamisen laatu paranee. On kuitenkin esitetty, ettei mentorointi yksin riitä kehittämään johtajuutta, vaan sen olisi hyvä olla osa laajempaa tuki- ja oppimismahdollisuuksien pakettia (Stead, 2005).

Johdannon alkusanoissa mainitsin, että johtajaksi harvoin kehitytään ilman toisen johtajan vaikutuspiirissä toimimista. Abra et al. (2003) ovat liittäneet mentoroinnin kasvavan suosion johtamisen kehittämisen välineenä nimenomaan tällaiseen kiinnostukseen kehittää johtajia

kokemuksen kautta. Maxwell (1998) on myös esittänyt, että suurin osa johtajista kasvaa johtajiksi toisen johtajan vaikutuksenalaisuudessa toimimalla. Vaikuttaa siltä, että mentoroinnilla on mahdollisuus kehittää johtajuuden lajeista nimenomaan *ihmisten johtajuutta*. Kimin (2007) mukaan mentorointi edistää työntekijöiden kehittymistä johtajuusasemiin, lisää sitoutumista organisaatioon sekä kehittää vuorovaikutuksellisia taitoja ja ihmisten johtajuuden taitoja. Harvard Business Schoolin professori Zaleznikin (1977) mukaan ihmisten johtajat (*leaders*) ovat erilaisia kuin asioiden johtajat (*managers*), sillä ihmisten johtajien kehittäminen vaatii kahdenvälisiä mentorointisuhteita. Tämä ajatus tukee osaltaan mentorointia nimenomaan osana ihmisten johtajuuden kehittämistä. On myös todettu, että mentoreiden tulee osoittaa ihmisten johtajuutta, jotta mentorit voivat todella kehittää aktoreita (Russell & Nelson, 2009).

Johtamisen kehittäminen on usein esillä myös ylimmän johdon mentoroinnissa. Garvey et al. (2009) ja Zachary (2005) ovat esittäneet *ylimmän johdon näkökulmia* mentorointiin. Nähdäkseni mikäli mentorointitoimenpiteet kohdistuvat ylimpään johtoon, mentorointi vähintään sivuaa osallistujien tehtäväkuvan puolesta johtajuutta. Yritysmenoroinnissa usein keskustellaan myös juuri arkisessa työssä kohdattavista johtamishaasteista (Lewin, 25.1.2012). Garvey et al. (2009) mukaan johdon mentoroinnissa sen tavoitteet liittyvät usein ihmisten johtajuuden (*leadership*) kehittämiseen. Ylimmälle johdolle kohdistettu mentorointi näyttää myös liittyvän Garvey et al. (2009) ja Zacharyn (2005) mukaan seuraajasuunnitteluun (*succession planning*) sekä avainhenkilöiden valmentamiseen suurissa muutoksissa tarvittavien taitojen omaksumisessa.

Mentorointi johtamisen kehittämisen välineenä saattaa liittyä keskeisesti myös *lahjakkuuksien johtamiseen* (talent management). Huippulahjakkaiden johtajien altistaminen ylimmälle johdolle on lähes universaali käytäntö yrityksissä, jotka noudattavat parhaita käytäntöjä (Fulmer et al., 2007). Suurin osa johtavista yrityksistä käyttää coachingia tai sisäistä mentorointia huippulahjakkuuksien kehittämiseen (Fulmer et al., 2007). On myös esitetty, että kokeneiden työntekijöiden pariuttaminen lahjakkaiden työntekijöiden kanssa on nopeuttanut huomisen johtajien kehittämistä (CCH © HR Management, 2007). Johtamisen kehittämisen näkökulmasta kiinnostavaa on, että lahjakkuuksien kehittämisessä mentorointi on keskeinen menetelmä (Karacay-Aydin, 2009). Huippulahjakkaaksi identifioidaan usein ne henkilöt, joissa nähdään potentiaalia kehittyä ihmisten johtajiksi organisaation tulevaisuudessa.

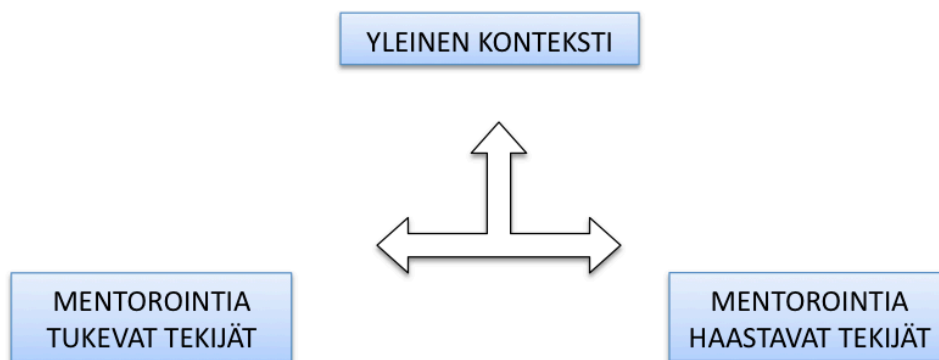
Tässä luvussa olen tarkastellut yleisemmin yritysmentoroinnin syitä. Tarkastelin myös erikseen mentorointia muutostilanteessa ja yrityksen strategian tukena sekä johtamisen kehittämisen menetelmänä. Seuraavassa luvussa esitän tekijöitä, joita tarkastelemalla voidaan nähdäkseni valmistella yritysmentorointia tutkimuksen keinoin.

### ***2.3.2 Yritysmentoroinnin valmistelu tutkimuksen keinoin***

Tutkimusta suunnitellessani haasteellista on ollut se, että mentorointikirjallisuudessa tutkitaan yleensä jo olemassa olevaa mentorointiohjelmaa, jota Finnairilla ei vielä ole. Tieteellisimpiä yritysmentorointiohjelmaa koskevia tutkimuksia ovat tehneet Hegstad & Wentling (2004, 2005) ja Allen et al. (2009). Akateemisissa tutkimuksissa ei useinkaan ole eritelty yrityksen tilannekontekstia, jossa mentorointia suoritetaan, eikä myöskään niitä kontekstitekijöitä, jotka tukevat ohjelman onnistumista (Hegstad & Wentling, 2005). Kram on kuitenkin maininnut, että mentorointiprosessia kehitettäessä on hyvä kiinnittää huomiota yksilökohtaisiin ja organisatorisiin mentorointia tukeviin ja haastaviin tekijöihin. Hän on myös esittänyt, että haastatteluja tekemällä saadaan esille ne tekijät, jotka rohkaisevat mentorointikäyttämistä yrityksessä. (Kram, 1985a) Tässä tutkimuksessa en ole voinut tutkia yksilökohtaisia tekijöitä, sillä ei ole vielä tiedossa, ketkä mentorointiin tulevat osallistumaan. Olen kuitenkin tehnyt havaintoja haastatteluiden avulla ja muuta aineistoa hyödyntäen organisatorisista tekijöistä, jotka tukevat ja haastavat Finnairin mentorointia.

Minulla ei ole ollut käytössä selkeää mallia, jonka avulla olisin voinut tarkastella mentoroinnin valmistelua. Kuvassa 1 (s. 39) esittelen tätä varten rakentamani tutkimuskehikon, jossa tarkastelen erikseen mentoroinnin yleistä kontekstia (2.3.2.1), mentorointia tukevia tekijöitä (2.3.2.2) ja mentoroinnin haasteita (2.3.2.3). Yleisen kontekstin tarkastelussa ajatuksena on tehdä huomioita siitä, millaisessa toimintakontekstissa mentorointia suunnitellaan; millaisia isoja hankkeita organisaatiossa on käynnissä, millaisessa taloudellisessa tilanteessa mentorointia on tarkoitus toteuttaa, onko mahdollisilla organisaatiomuutoksilla vaikutusta hankkeeseen ja millaiset tekijät organisaation menneisyydestä ja tulevaisuudesta voivat vaikuttaa mentorointiin.

## Kuva 1. Tutkimuskehikko mentorointikontekstin tarkasteluun



Tukevilla ja haastavilla tekijöillä tarkoitan yksittäisempiä tekijöitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi itse ohjelman toteutukseen tai työkaluihin, joilla mentorointia voidaan tukea. Haastavina tekijöinä voidaan tarkastella lähemmin esimerkiksi haasteita mentorointiohjelman eri vaiheissa. Kuvan keskellä olevat nuolet heijastavat sitä, että nämä kolme tekijää ovat yhteydessä toisiinsa: mikäli yrityksen johto tukee mentorointia, on tämä selvästi mentorointia tukeva tekijä; johdon vastustus on sen sijaan mentorointia haastava tekijä. Käytän tätä tutkimuskehikkoa ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysissä. Toisessa tutkimuskysymyksessäni tarkastelen jo olemassa olevia muiden yritysten mentorointiohjelmia, minkä vuoksi tarkasteluni etenee hieman eri tavalla kuin tässä luvussa esittämässäni mallissa.

Tutkimuskehikon pohjalta nousevia havaintoja on hyvä täydentää ottamalla oppia muiden yritysten mentorointikokemuksista. Muilta oppimista ovat korostaneet Lindenberger & Zachary (1999), Juusela et al. (2000) ja Clutterbuck (2008). Nämä muissa yrityksissä hyväksi havaitut käytännöt on Friday & Friday:n (2002) mukaan järkevä yhteensovittaa mentorointia suunnittelevan organisaation sisäiseen rakenteeseen, kulttuuriin sekä saatavilla oleviin resursseihin.

Seuraavissa alaluvuissa, jotka mukailevat tutkimuskehikon kolmea haaraamaa, annan näkökulmia niistä tekijöistä, joiden avulla olen analysoinut tutkimusaineistoani. Mentorointia valmistelevat organisaatiot voivat hyödyntää näitä analyysinäkökulmia myös omissa tutkimuksissaan.

### **2.3.2.1 Mentoroinnin yleisen kontekstin tarkastelu**

Yritysmentorointiin sopivien edellytysten tutkimista ovat parhaiten oman tutkimukseni kannalta kuvanneet Friday & Friday (2002), joiden mukaan mentorointiohjelman valmistelu vaatii syvällistä ymmärrystä organisaation dynamiikasta kuten kulttuurista, rakenteesta, strategisista hankkeista sekä taloudellisesta tilanteesta. Friday & Fridayn (2002) mukaan yrityksen sisäinen arviointi auttaa mentoroinnin suunnittelijaa havaitsemaan, kuinka mentorointiohjelma asemoituu yrityksen nykyiseen rakenteeseen. Em. ovat esittäneet, että tässä sisäisessä arvioinnissa tulisi tutkia yrityksen arvoja, visiota, missiota, strategioita, pitkän ajan tavoitteita sekä lyhyen aikavälin hankkeita ymmärryksen saamiseksi organisaation toimintakulttuurista ja strategisesta asemoinnista.

Megginson et al. (2006:7) ovat tutkineet 'mentorointiorganisaatiota' (*mentoring organization*). Hyvässä mentorointiorganisaatiossa korostuu lahjakkuuksien kehittäminen pitkällä aikavälillä, ylemmän johdon osallistaminen mentorointiin sekä selkeä viitekehys, johon nojautuen mentorointiohjelma valmistellaan. Lisäksi mentorointiorganisaatio keskittyy yhteistyön ja tiimityön kehittämiseen. (Megginson et al., 2006:7) Kontekstista riippumatta tutkijat ovat todenneet, että mentorointi menestyy paremmin organisaatioissa, joiden toimintatavoissa arvostetaan jatkuvaa oppimista ja tiimityöskentelyä (Zachary, 2005). Allen et al. (2009) mukaan mentorointiohjelman on vaikeampi onnistua, jos organisaatio ei panosta työntekijöiden oppimiseen ja kehittämiseen. O'Neillin (2005) mukaan mentorointi ei sen sijaan välttämättä toimi kilpailullisessa organisaatioympäristössä, jossa usein työntekijät eivät halua auttaa kollegaa menestymään.

Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan eri organisaatioiden välisen yhteistyön korostamiseen, verkostoitumiseen sekä operointiin perustuva työetiikka suosii mentorointia. Useiden tutkijoiden mukaan yritysjohton tuki on merkittävää sekä mentoroinnin käynnistämisen yhteydessä että myöhemmin ohjelman ollessa käynnissä (Eby, Lockwood et al., 2006; Juusela et al., 2000; Nakari et al., 2007; Hegstad & Wentling, 2005). Murrayn (1991) ja Phillip-Jonesin (1998) mukaan mentorointia ei ole järkevää toteuttaa, ellei yritysjohto tue sitä. Juuselan (3.8.2011) mukaan tärkeää on, että riittävän vaikutusvaltainen ja karismaattinen henkilö yrityksen johdosta tukee mentorointia. Juuselan mukaan koko johtoryhmän tukea ei kuitenkaan tarvita (Juusela, 3.8.2011). Yritysmentorointiin sitoudutaan vähemmän, jos yrityksessä vähennetään väkeä, uudelleenjärjestellään organisaatiota tai koetaan turbulenssia (Hegstad & Wentling, 2005).

### **2.3.2.2 Mentorointia tukevien tekijöiden tarkastelu**

Tässä luvussa tarkastelen käytännön tekijöitä, jotka tukevat yritysmentorointia. Näiden lisäksi tekijät, jotka mainitsin edellisessä mentorointikontekstia tarkastelevassa luvussa 2.3.2.1. voivat tukea mentorointiohjelmaa.

Johdon tuki on mainittu merkittäväksi myös mentoroiden rekrytoinnissa (Juusela et al., 2000). Parise & Forretin (2008) mukaan yritysjohton on hyvä antaa vahvaa, jatkuvaa sekä näkyvää tukea mentorointiohjelmaa kohtaan mentoreiden houkuttelemiseksi. Nakari et al. (2007) mukaan aktorin esimieheltä edellytetään kykyä nähdä oman yksikön rajojen ulkopuolelle, kiinnostusta alaisten kehittämiseen sekä halua antaa alaisille lisää vastuita ja valtaa näiden kehittymistä vastaavasti. Nakari et al. (2007) mukaan mentorointiohjelma voi myös epäonnistua, jos aktorin esimies jätetään huomiotta mentorointiohjelman suunnittelussa. Lisäksi esimiehillä voi olla huolta siitä, että aktori ohittaa esimiehen työuralla mentoroinnin seurauksena (Nakari et al., 2007).

Useat tutkijat ovat esittäneet, että mentorointiin osallistumisen linkittäminen yrityksen palkitsemisjärjestelmiin voi lisätä osanottajien sitoutumista. (Budd, 2007; Hegstad & Wentling, 2005; Ragins, 1997; Allen, Poteet, Russell & Dobbins, 1997) Kram (1985a) on maininnut jo 1980-luvulla, että HR:n tehtävänä on varmistaa että palkitsemisjärjestelmä tukee mentorointia, mutta hän ei ole kuitenkaan ehdottanut selvästi, että mentorointi tulisi sitoa yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Buddin (2007) mukaan mikäli mentorointia ei sidota yrityksen palkitsemisjärjestelmiin, esimiehet eivät juuri käytä aikaa siihen. Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan mentoroinnin sitominen organisaation palkitsemisjärjestelmiin viestittää osallistujille, että mentorointi on ammattimaista toimintaa sen sijaan, että se nähtäisiin vapaaehtoisena projektina. Budd (2007) suosittaa myös, että suorituksen arvioinnissa arvioidaan esimiehen onnistumista mentorina.

Keskeinen onnistumisen edellytystekijä on myös mentorin ja aktorin odotusten ja olettamusten yhteensovittaminen (Poulsen, 2006). Clutterbuckin (2005) mukaan odotusten johtamisella on merkittävä vaikutus myös mentorointiohjelman maineeseen sekä onnistumiseen. Horvarth et al. (2008) mukaan aktoreita kiinnostaa enemmän mentorointiohjelma, jossa aktorit saavat mentorointia johtajilta, eivätkä samalla tasolla työskentelevältä kollegalta. Aktorit ovat myös kiinnostuneempia ohjelmista, jotka tarjoavat sekä psykososiaalista että uratukea sen sijaan, että vain toista näistä tarjottaisiin (Horvarth et

al., 2008). Chao et al. (1992) ja Parise & Forret (2008) ovat korostaneet myös mentoroinnin vapaaehtoisuuden tärkeyttä.

Suurin osa yrityksistä aloittaa mentoroinnin pilotilla, jossa mentorointia ensin kokeillaan ja tämän pohjalta kehitetään ennen laajemman ohjelman käynnistämistä (mm. Hegstad & Wentling, 2004; Isotalo, 2010). Juusela et al. (2000) mukaan pilotilla aloittaminen on ollut hyvä keino varmistaa ohjelmien onnistuminen. On myös esitetty, että pilotilla aloittaminen on ollut järkevää varsinkin vanhoissa suurissa organisaatioissa, joissa pehmeisiin arvoihin on suhtauduttu varauksella (Juusela et al., 2000).

Allen et al. (2009) mukaan yleisin suositus mentorointitapaamisten välille on kuukausi. Ragins et al. (2000) mukaan mentorointi on myös tehokkaampaa niissä yrityksissä, jotka antavat suosituksia tapaamisvälistä. Millerin (2007) mukaan 6 kk lyhyemmillä mentorointisuhteilla ei ole käytännössä positiivisia vaikutuksia. Weinberg & Lankau (2010) mukaan mentorointiohjelman olisi hyvä kestää vähintään 9 kk, sillä heidän mukaan mentorit käyttävät mentorointiaikaa tehokkaammin ohjelman loppuvaiheessa. Keskeisinä onnistumista lisäävinä tekijöinä on myös nähty parien valmentaminen mentorointia varten (Juusela, 2007; Isotalo, 2010) ja osallistujille annettu koulutus ohjelman alussa (Allen et al., 2006, Hansford & Ehrich, 2006).

### **2.3.2.3 Mentorointia haastavien tekijöiden tarkastelu**

Burk & Ebyn (2010) mukaan mentoroinnin haasteita on tutkittu suhteellisen vähän. Suomalaistutkimuksessa mentorointia käyttäneiden yritysten edustajat arvioivat, että sen hyödyt ylittävät selvästi sen haasteet (Laiho & Brandt, 2010). Mentorointi voi olla kuitenkin haitallista joissakin yhteyksissä. On esitetty, että sen negatiiviset puolet ovat useimmiten esillä organisaatioissa, joilla ei ole virallista mentorointiohjelmaa. Mentorointisuhteiden laatu voi vaihdella dramaattisesti ja huono mentori voi olla haitallisempi kuin koko mentorin puuttuminen. (Ragins et al., 2000) Lisäksi haasteita ovat myös mahdollisessa edellisessä alaluvussa mainitsemani mentorointia tukevat tekijät kuten johdon tuki, jos tämä puuttuu. Suuri muutostilanne ja vaikea tilanne voivat myös olla haasteena.

Clutterbuckin (2005) mukaan on epärealistista odottaa, että esimerkiksi linjajohdolla olisi osaamista ammattimaiseen mentorointiin. Organisatorisena haasteena voi olla myös



keskijohdon sitoutumattomuus (Hegstad & Wentling, 2005). Kramin (1985a) mukaan johdon tukea tarvitaan mentoroinnissa varsinkin silloin, kun eri organisaatiotasolla esiintyy vastustusta mentoroinnin käyttämiseen yrityksessä.

Mentoroinnin on todettu vievän liikaa aikaa (Laiho & Brandt, 2010). Vaarana on myös, että mentorointisuhteen osapuolille ei anneta riittävää ohjeistusta (Nakari et al., 2007). Parien muodostus on myös ollut suomalaisyrityksissä vaikeaa (Brandt & Laiho, 2010). Brownin (1990) mukaan mentorointiohjelmien ongelmana voi olla myös se, että parit on määrätty, toisin kuin epävirallisissa ohjelmissa. Usein mentorointikirjallisuudessa suositellaan, että aktorit voivat jotenkin vaikuttaa mentorin valintaan (Clutterbuck, 2005). Tämä parantaa Clutterbuckin (2005) mukaan mentorointiin sitoutumista.

Mentorointisuhde voi myös kärsiä tapaamisten tavoitteettomuudesta ja tästä jompikumpi prosessin osapuoli yleensä turhautuu ja suhde katkeaa. Useiden tutkijoiden mukaan mentorointisuhteen ulkopuolelle jääneet tuntevat kateutta ohjelmaan hyväksytyjä kohtaan (Laiho & Brandt, 2010; Nakari et al., 2007; Hansford & Ehrich, 2006; Allen, Poteet & Burroughs, 1997). Kateuden tunteita voidaan hillitä jossain määrin riittävällä tiedottamisella mentorointiohjelman tavoitteista (Nakari et al., 2007).

Mentorointiin on liitetty mahdollisia negatiivisia käyttäytymispiirteitä kuten haukkumista, väärinkäyttöä, huomioimatta jättämistä sekä kehujen varastamista (Eby et al., 2008). Aktorit voivat syyllistyä luottamuksen pettämiseen mentorointisuhteessa, mentorin maineen pilaamiseen sekä kiittämättömyyteen tai mentorin huomiotta jättämiseen (Eby & Allen, 2002). Mentoroinnin haasteena on myös mainittu etäännyttävä käytös, itsekeskeisyys sekä manipulointi, jonka taustalla voi olla edelleen vallan väärinkäyttöä tai politikointia. Ongelmana voi olla myös mentorin puutteet ihmissuhdetaidoissa tai asiantuntijuuden puutteellisuus (Isotalo, 2010). Nakari et al. (2007) mukaan mentoreilta saattaa loppua alun jälkeen innostus ja tämä voi näkyä mentorin ajankäytössä.

Haasteena on myös, että mentorointiohjelman vaikutuksia on hankala mitata. Erityisesti vaikeaa on ollut eristää mentoroinnin vaikutus pitkän aikavälin muutoksiin ja erityisesti mitä tarkalleen tulisi mitata ilman, että ohjelman tavoitteet ja tarkoitus kärsivät. On esitetty, että mentorointitutkimus hyötyisi siitä, jos mentoroinnin arviointia tarkasteltaisiin enemmän. Erityisesti tutkijat ovat toivoneet mentoroinnin vaikutusten erottamista muista muutoksista. (Hegstad & Wentling, 2004)

Johtajien mentoroinnissa haasteena voi olla mentoreiden valinta. Ongelmat voivat myös liittyä siihen, että käsiteltäviin teemoihin liittyy usein korkean vaatimustason asioita sekä johtajien tarve jatkuvasti uudelleensuunnata rooliaan tilanteiden muuttuessa. (Clutterbuck, 2004) Käsiteltävien asioiden vaativuus ja monimutkaisuus voivat myös Steadin (2005) mukaan muodostua ongelmaksi, mikäli käsiteltävät asiat ylittävät mentorin ja aktorin roolit.

Tämän yritysmentorointia käsitelleen luvun 2.3. lopuksi pohdin vielä mentoroinnin mahdollista merkitystä Finnairilla jääkiekkometaforan avulla. Samalla pohjustan Finnairin yleistä tilannetta tulevaa empiriaosuuttani silmällä pitäen. Jääkiekkovertaukset ovat Finnairille tuttuja, sillä Suomen maajoukkueen päävalmentaja Jukka Jalonen on käynyt syksyllä 2011 valmentamassa Finnairin johtoa (Finnair, OKay-henkilöstölehti, 2011:6-7:6-7). Henkilöstölehdessä johtohenkilöt ovat myös verranneet yrityksen vaikeaa tilannetta Suomen jääkiekkjoukkueen kokemuksiin tappioasematilanteisiin (Finnair, OKay-henkilöstölehti, 2011:6-7:6-7).

### ***2.3.3 Mentorointi – organisatorinen ilmaveivi Finnairille?***

Finnair on keväällä 2012 kiitotien päässä. Kantavatko siivet tulevina vuosina läpi rakennemuutoksen, saadaanko tappiokierre katkaistua, miten Aasia-strategia toimii, löytyykö hyvä kumppani Euroopan liikennettä hoitamaan? Esimiestyön paineet lienevät melkoiset, eikä niitä tulla ratkaisemaan pelkästään sitouttavien stay-bonusten jakamisella. Operatiivisten haasteiden lisäksi organisaatiolla on työsarkaa luottamuksen rakentamisessa henkilöstön ja yrityksen johdon välillä, johtamisen kehittämisessä sekä organisaation sisäisen yhteistyön lisäämisessä.

Finnairissa on kuitenkin paljon tunnetta, vahva organisatorinen historia, laadukkaan lentoyhtiön maine sekä kilpailukykyinen kasvustrategia. Organisaation syvissä riveissä on aistittavissa taistelutahtoa aivan kuten Finnairin sponsoroimalla Suomen jääkiekkjoukkueella on toisinaan ratkaisevissa MM-otteluissa joukkueen pelatessa tappioasemassa ja hakiessa tasoitusta. Mentorointi yksin ei Finnairia pelasta, sillä onnistumisia kaivataan laajalla rintamalla aivan kuten jääkiekon kaltaisessa joukkueurheilussa.

Mikael Granlundin ilmaveiviä Bratislavan jääkiekon MM-kilpailuissa keväällä 2011 on keuhuttu jääkiekon MM-kilpailujen kautta aikojen hienoimmaksi maaliksi. Tämä maali on nähty jääkiekon ystävien mielissä ratkaisevana Suomen joukkueen henkeä nostattaneena maalina, joka siivitti Leijonat Suomen historian toiseen MM-kultaan. Voisiko mentoroinnissa kuitenkin piillä ilmaveivi-henkeä organisatorisessa mielessä? Voisiko mentorointi nostaa Finnairin ilmapiiriä ja tukea esimiesten jaksamista vahvistamalla johtamisen kehittämistä? Toisin sanoen, voisiko mentorointi tukea Finnairin joukkueen avainpelaajien suorituskykyä tulevien vuosien rangaistuslaukauskilpailussa toimimalla organisatorisena ilmaveivinä, joka tukisi innostuneen, avoimen, yhteistyöpainotteisen ja kannustavan ilmapiirin luomista Finnairin pelikentällä, alan vaikeassa pudotuspelitilanteessa?

Merkittävä kysymys liittyy myös yritysjohdon asenteisiin; näkeekö Finnairin johto mentoroinnissa ilmaveivi-henkeä? Palaan tähän luvussa 6.3. Seuraavassa luvussa lähden hakemaan vastausta tutkimuskysymyksiini, (1.) *Millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen?* ja (2.) *Mitä Finnair voi oppia muilta yrityksiltä ja mentoroinnin asiantuntijoilta?* Ensimmäisen kysymyksen yhteydessä tarkastelen sopiiko mentorointi Finnairille ja miten johto suhtautuu siihen. Kuvaan ensiksi tutkimukseni metodologian ja jatkan tämän jälkeen aineiston analyysiin.

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimukseni on laadullinen case-tutkimus, jossa etsin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen?
2. Mitä Finnair voi oppia muilta yrityksiltä ja mentoroinnin asiantuntijoilta?

Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastatteluja, joita olen suorittanut viisi Finnairilla, viisi muissa yrityksissä ja kaksi suomalaisten mentorointiasiantuntijoiden kanssa. Täydentävinä materiaaleina olen käyttänyt muita keskusteluja, Finnairin yritysdocumentteja, muiden yritysten mentorointia koskevia koulutusmateriaaleja, Internet-sivuja ja muita verkkolähteitä, uutisaineistoja sekä aikakauslehtiä.

Tässä metodologiakappaleessa esittelen ensin tutkimusmenetelmäni sekä niiden perustelut. Myöhemmin kuvaan haastatteluprosessiani, analysoin tutkimusaineistoani sekä arvioin tutkimustani.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmien esittely ja perustelu

Case-tutkimukselle tyypillistä tapaa noudattaen (mm. Denzin, 1978) olen käyttänyt useita eri tiedonlähteitä. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt teemahaastatteluja Finnairin henkilökunnan kanssa. Täydentävinä lähteinä olen käyttänyt muita Finnairin työntekijöiden kanssa käymiäni keskusteluja, yritysdocumentteja ja -raportteja, yleistä uutisaineistoa, aikakauslehtien artikkeleita, tutkimieni yritysten mentorointia koskevia koulutusmateriaaleja. Toissijaisten lähteiden tarkoituksena on ollut tukea ja täydentää haastatteluaineistoa siltä osin kun aineisto on tukenut tutkimuskysymyksiini vastaamista esimerkiksi tuomalla triangulaatiota ja validiteettia tutkimushavaintoihini (mm. Denzin, 1978). Kävin myös Riitta Vuorelman vieraana Finnairin toimintokeskuksessa 12.8.2011. Vierailun aikana keskustelin Vuorelman ja tämän kollegoiden kanssa ja kävin seuraamassa matkustamopalveluhenkilökunnan Hongkongiin lähtevän koneen briefing-tilaisuutta. Tämän vierailun yhteydessä uskon saaneeni hiljaista tietoa (*tacit*) ja ajatuksia siitä, millainen Finnair

on organisaationa. En kuitenkaan käytä tämän vierailun aineistoa varsinaisena lähteenä työssäni.

Haastattelujen valitsemista päätutkimusmetodiksi tukee Gibson (2004), jonka mukaan mentoroinnin ymmärtäminen vaatii kokonaisvaltaisen lähestymistavan positivististen tutkimusten sijasta. Osaltaan tutkimusmetodini valintaan on vaikuttanut mentoroinnin monimuotoisuus ilmiönä. Toiva (2009) on myös arvellut, että mentoroinnin monimuotoisuuteen pääsee todennäköisesti paremmin kiinni haastattelemalla kuin muilla menetelmillä.

Haastattelujen valitsemista pääasialliseksi menetelmäksi tukee myös se, että tutkijat ovat esittäneet haastatteluiden sopivan tutkimusmetodiksi varsinkin, kun ilmiöstä on tarkoitus oppia enemmän (Tuomi & Sarajärvi, 2006). Tarkoitukseni on ollut oppia Finnairin kontekstista ja siinä mahdollisesti mentorointiin vaikuttavista tekijöistä sekä toisaalta olla avoin sille, mitä muiden yritysten mentorointiohjelmista voi ilmetä. Huomion arvoista on myös, että mentorointia vasta valmistellaan Finnairilla, enkä siten ole voinut tutkia olemassa olevaa mentorointikäytännettä. Myöskään tämän vuoksi tutkimuksessani ei ole ollut järkevää käyttää pääasiallisena tutkimusmenetelmänä esimerkiksi havainnointia tai kvantitatiivisia mittaustutkimuksia. Tapauksissa, joissa tutkijan tarkoituksena on tutkia kontekstisidonnaista tutkimuskohdetta ja saada holistinen kuva tutkimuskohteesta on myös suositeltu käytettävän laadullista tutkimusta kvantitatiivisen sijaan (Pettigrew, 1992).

Clutterbuckin (teoksessa Garvey et al., 2009) mukaan mentorointiohjelmien tutkimuksista puuttuu usein triangulaatio; niissä keskitytään tutkimaan mentorointia yhdestä näkökulmasta ilmiön leveän ja syvällisen ymmärtämisen sijaan. Tutkimuksessani olen pyrkinyt monitasoiseen triangulaatioon case-yritykseni Finnairin sisällä tiedonantajien valinnassa ja toisessa tutkimuskysymyksessäni päätökselläni tutkia useiden eri yritysten mentorointiohjelmiä. Olen myös pyrkinyt tutkimustuloksiani vahvistamaan ja täydentävään triangulaatioon päätökselläni käyttää toissijaisia aineistoja kuten erilaisia dokumentteja ja havainnointia.

### 3.2 Haastateltavien valinta ja esittely

Haastateltavien valinta oli evolutionäärinen prosessi, johon vaikutti hieman myös hallittu sattuma. Ruusuvuori & Tiittulan (2005) mukaan tiedonantajien valinnan tulee perustua siihen, miten paljon tiedonantaja tietää tutkittavasta aiheesta ja miten paljon tiedonantajalla on kokemusta aiheesta. Olen pyrkinyt koko ajan informatiivisiin valintoihin, vaikka sattumalla on ollut myös osansa haastateltavieni valintaan. Hallitulla sattumalla tarkoitan, että haastattelin vain sellaisia henkilöitä, joiden koin tuovan merkittävää lisäarvoa tutkimukselleni.

Heinäkuussa 2011 tapasin Esa Saarisen Tulenkantajat-seminaarissa Kyproksella sekä Finnairin työntekijöitä että muiden yritysten edustajia, mutta ennen matkaa en tiennyt, keitä nämä henkilöt ovat. Tiesin kuitenkin, että Finnairilta ollaan myös osallistumassa seminaariin. Tutkielmani alkuvaiheessa tiesin jo aikovani haastatella HR:n ja ylimmän johdon edustajia, sillä ylimmän johdon tuki ja näkemys muokkaavat usein merkittävältä osin mentorointiohjelmaa ja HR usein koordinoi ja järjestää käytännössä mentorointiohjelman. Kyproksella sain kuulla muun muassa Finnairin johtoryhmän edustajan näkökulmia mentorointihankkeeseen.

Muiden yritysten kohdalla oleellinen valintakriteeri oli, että yritys oli toteuttanut mentorointia ja haastattelemani henkilö oli vastannut kyseisen yrityksen mentorointiohjelmasta tai oli hyvin tietoinen tästä ja osasi kertoa myös miten mentorointi liittyy kyseisessä yrityksessä muihin prosesseihin. Pysin siis valitsemaan 'informaatorikkaita' henkilöitä haastateltavikseni, mikä on järkevää Tuomi & Sarajärven (2006) ja Pitkärannan (2010) mukaan haastateltavien valinnassa. Tutkimuksen edetessä pyrin myös valitsemaan yrityksiä näiden soveltaman mentorointimuodon perusteella, jotta kuulisin käytännön esimerkkejä eri muotoja koskevista kokemuksista. Tiesin, että tämä auttaisi minua myös selvittämään, minkälainen mentorointimuoto voisi sopia Finnairille. Tutkielman loppuvaiheessa päätin täydentää haastatteluaineistoani ottamalla vielä yhteyttä Raija Hurmeeseen Inex Partners Oy:ssä kuullakseni käänteismentoroinnista suomalaisyrityksessä, koska tässä vaiheessa tiesin, että Finnairilla ollaan kiinnostuneita käänteismentoroinnista yhtenä mahdollisena mentorointitapana.

Aiemmin mentorointia toteuttaneiden yritysten valinnassa olen pyrkinyt ammentamaan tietoa merkittävistä suomalaisista kansainvälisesti toimivista yrityksistä, koska Finnairilla on kunnianhimoinen kasvustrategia, joka edellyttää voittaja-asennetta ja menestyjiltä oppimista.

Finnairin työntekijöistä yli 90 % työskentelee pääkaupunkiseudulla, minkä vuoksi suomalainen ja pääkaupunkiseutulainen työnäkökulma on ollut mielekäs haastateltavien yritysten valinnassa. Kaikkien Suomessa kontaktoimieni yritysten pääkonttorit sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja edustavat siten eurooppalaista ja suomalaista tapaa tehdä mentorointia. Toimipisteen sijainnin ohella valitsin yritykset aluksi lähinnä yrityksen maineen, aiemman menestyksen, koon sekä kansainvälisen toiminnan perusteella. Kansainvälisen näkökulman saamisen ja toimialatietouden kasvattamisen vuoksi tutustuin osana muiden yritysten haastatteluja myös ulkomaiseen lentoyhtiöön, joka on tehnyt mentorointia pidempään. SAS:lla tekemäni haastattelu edustaa Finnairin tavoin eurooppalaista ja pohjoismaista näkökulmaa ja eurooppalaista mentorointitapaa.

Ymmärtääkseni syvällisesti mentorointia ilmiönä tein myös kaksi asiantuntijahaastattelua useita mentorointiohjelmia rakentaneiden henkilöiden kanssa. Melko alkuvaiheessa havaitsin, että teos *Mentoroinnin monet kasvot* (Juusela et al., 2000) on käytetyimpiä mentorointia kuvaavia teoksia Suomessa. Tämän vuoksi pyysin Tuulikki Juuselaa haastateltavakseni. Päivi Immosen nimi tuli esille etsiessäni valtionhallinnon piiristä mentorointiesimerkkejä, jotta esimerkkiyritykseni eivät rajoittuisi yksityiseen sektoriin.

Usein haastateltavat esiintyvät anonymisti tutkielmissa, minkä vuoksi haastateltavien tarkempi esittely ja tutkimusroolin kuvaaminen ei ole mahdollista. Tutkimusroolilla tarkoitan sitä, mitä näkökulmaa ja millä tavalla haastateltava on rikastuttanut tutkimuksen antia. Kaikki haastateltavat suostuivat esiintymään omalla nimellä. Esittelen seuraavassa tarkemmin haastateltavani, sillä tämä lisää tutkimukseni läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tämä on hyödyllistä, sillä tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä on korostettu laadullisessa tutkimuksessa (Zalan & Lewis, 2004).

### *Haastateltavieni tarkempi esittely ja rooli tutkimuksessani*

Finnairia tarkastelevan ensimmäisen tutkimuskysymykseni osalta haastattelin ensin Riitta Vuorelmaa, joka toimii Finnairin matkustamopalveluhenkilökunnan esimiestyön johtamistehtävissä. Vuorelman haastattelu Kyproksella ja tätä seurannut vierailuni operaatiokeskukseen edustivat Finnairin ydinliiketoimintaa ja lentopalveluja aineistossani. Organisaation sydämeen kuuluvan toiminnon ymmärtämiseksi ja siten finnairilaisen

toimintatavan ja ilmapiirin hahmottamiseksi Vuorelman haastattelu oli hyvin keskeinen osa aineistoani. Osa haastateltavistani jopa totesi, etteivät koe oloaan 'finnairilaiseksi', koska eivät ole olleet mukana lentopalvelutyössä huolimatta pitkästä työurasta Finnairilla.

Vuorelman jälkeen haastattelin Finnairin operatiivista johtajaa ja johtoryhmän jäsentä, Ville Ihoa. Ville Iho edusti johtoryhmän näkökulmaa. Muutama viikko tämän jälkeen tapasin kehityspäällikkönä työskentelevän Tiina Jokisen Finnairin IT-palveluista. Jokinen edusti nuoren työntekijän ja alempien organisaatiotasojen näkökulmaa. Jokinen toi myös esille näkökulmia johtamisen kehittämiseen Finnairilla. Vuorelman, Ihon ja Jokisen jälkeen tapasin Finnairin HRD-johtaja Kaisa Tuuliainen. Tuuliainen edusti varsinkin HR:n näkökulmaa. Tuuliaisen tapaamisen jälkeen tiesin, että tutkimukseni hyötyisi myös itse toimitusjohtaja Mika Vehviläisen näkemyksien kuulemisesta. Sloveniassa korkeakouluharjoittelussa viettämäni syksyn 2011 jälkeen tapasin tammikuussa 2012 Vehviläisen. Toimitusjohtajan näkemykset olivat erityisen tärkeitä tutkimuksessani, sillä yritysjohdon asenteet vaikuttavat huomattavasti mentorointiohjelman menestymiseen yrityskontekstissa ja yritysjohdon tukea tarvitaan varsinkin mentorointia käynnistettäessä. Taulukossa 2 olen kuvannut tiivistetysti haastateltavani Finnairilla, näiden aseman haastatteluhetkellä, haastattelun tuoman näkökulman kunkin henkilön kohdalla, haastattelun ajankohdan sekä haastattelupaikkakunnan.

## Taulukko 2. Haastateltavani Finnairilla

Haastateltava	Asema	Haastattelun näkökulma	Ajankohta	Haastattelupaikka
Riitta Vuorelma	Manager, Esimiestyön johtaminen	Matkustamopalveluiden esimiestyö	Heinäkuu 2011	Pafos, Kypros.
Ville Iho	Operatiivinen johtaja	Johtoryhmän edustaja	Heinäkuu 2011	Pafos, Kypros
Tiina Jokinen	Kehityspäällikkö	Nuori osaaja IT-osastolla	Elokuu 2011	Helsinki
Kaisa Tuuliainen	HRD-johtaja	HRD-johto	Elokuu 2011	Vantaa
Mika Vehviläinen	Toimitusjohtaja	Ylin johto	Tammikuu 2012	Vantaa



Toisen tutkimuskysymyksen osalta tiedonantajien roolina on ollut kertoa yrityksensä mentorointiohjelmasta tai kahdessa tapauksessa (asiantuntijahaastattelut) useista eri ohjelmista, joita tiedonantaja on rakentanut. Tärkeää näissä haastatteluissa on ollut oppia erilaisten mentorointimuotojen käytännön sovellutuksista, jotta voisin analysoida sitä sopisivatko ne kenties myös Finnairin kontekstiin. Erilaisten mentorointimuotojen hahmottamisen lisäksi fokuksessa on ollut kartoittaa onnistumisen edellytyksiä yrityksen virallisen mentorointiohjelman toteuttamisessa sekä mahdollisia haasteita.

KONE:n Johanna Saarinen kertoi kokemuksia globaalista mentorointiohjelmasta sekä KONE:n ja Nokian välisestä mentorointiohjelmasta. Globaalista mentorointiohjelmasta kertoi myös Wärtsilän Niina Rintala. KONE:n ja Nokian mentorointiohjelmasta sain myös kuulla Nokian kokemuksia Terhi Klemettiltä, joka on rakentanut tämän mentorointiohjelman. Stefan Lewin SAS:lta kertoi toisen lentoyhtiön näkökulmia mentorointiin. Lewin toi myös kansainvälistä näkökulmaa tutkimukseeni. Tutkielmani kirjoitusvaiheessa päätin vielä täydentää aineistoani ottamalla yhteyttä Raija Hurmeeseen Inex Partners Oy:stä (mentoroinnin toteuttamisen aikaan Intrade Partners Oy) kuullakseni yritysten kokemuksia käänteismentoroinnista.

Useita mentorointiohjelmiä rakentaneita haastateltavia minulla oli kaksi; omaa Womco yritystään pyörittävä Tuulikki Juusela sekä Päivi Immonen Namaste Oy:stä. Näissä asiantuntijahaastatteluissa kuulin muiden yritysten kokemusten lisäksi näkökulmia myös mentorointiin yleisesti. Varsinkin mentoroinnin äidiksi tituleeratun Tuulikki Juuselan kertomia tietoja olen käyttänyt myös viitekehitykseni rakentamisessa. Juusela on ollut rakentamassa mm. KONE:n, Nokian, Metson, Suomi-yhtiön sekä ulkomailla muun muassa Deutsche Telekomien mentorointiohjelmiä. Juusela on myös ollut 1980-luvun lopussa suunnittelemassa Finnairille mentorointiohjelmaa, mutta tämä ei tuolloin ottanut tuulta alleen. Immonen on rakentanut ministeriöille, MTV Medialle ja Alma Medialle mentorointiohjelmiä ja vastannut myös Suomen Ekonomiliiton (SEFE) mentorointiohjelmista 2000-luvun alkuvuosina sekä kouluttanut KONE:lla mentoreita. Taulukossa 3 (s. 52) esittelen tiivistetysti muiden yritysten mentorointikokemuksista minulle kertoneet haastateltavani.

### Taulukko 3. Muiden yritysten esimerkeistä kertoneet haastateltavani

Haastateltava	Asema	Haastattelun näkökulma	Ajankohta	Paikkakunta
Päivi Immonen, <i>Namaste Oy</i>	Senior Business & Mentor Coach	Mentoroinnin asiantuntija	Heinäkuu 2011	Helsinki
Terhi Klemetti, <i>Nokia Oyj</i>	Director of Human Resources & Marketing	Nokia-KONE mentoroinnin luoja	Heinäkuu 2011	Pafos, Kypros
Tuulikki Juusela, <i>Womco Oy</i>	Omistaja	Ohjelmien luoja ja mentoroinnin asiantuntija	Elokuu 2011	Helsinki
Niina Rintala, <i>Wärtsilä Oyj</i>	Area Resourcing Manager / North and Central Europe	Wärtsilän globaalien ohjelmien luoja	Elokuu 2011	Helsinki
Johanna Saarinen, <i>KONE Oyj</i>	Head of Talent and Competence management	Perinteinen ja globaali mentorointi, HR johto	Elokuu 2011	Espoo
Stefan Lewin, <i>Scandinavian Airlines (SAS)</i>	Vice President People Development	Toisen lentoyhtiön kokemukset mentoroinnista	Tammikuu 2012	Arlanda, Tukholma, Ruotsi
Raija Hurme, <i>Inex Partners Oy</i> (silloinen <i>Intrade Partners Oy</i> )	Product Group Sourcing Manager	Käänteismentorointiohjelman luoja ja toteuttaja	Huhtikuu 2012	Helsinki

### 3.3 Haastattelujen suorittaminen

Suoritin haastattelut teemahaastatteluina, sillä Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelut mahdollistavat tutkittavan ilmiön moninaisuuden ja rikkauden ymmärtämisen, mikä on hyödyllistä tutkimuksessani, sillä haastateltavani edustavat erilaisia asematasoja ja erilaisia näkökulmia ja jopa täysin erilaisia organisaatioita. Tämän vuoksi tutkimuksessani ei ollut myöskään järkevää käyttää samaa haastattelurunkoa kaikissa eri haastatteluissa. Osa haastateltavistani kertoi lukuisista eri organisaatioista, joissa he ovat mentorointia toteuttaneet. Osa kertoi vain oman organisaationsa mentorointiohjelmasta. Myös tämän vuoksi minulle oli hyvin selvää, etten käytännössä voisi käyttää yhtenäistä haastattelurunkoa kaikissa haastatteluissani.

Suorittamani haastattelut olivat evolutionäärinen prosessi samoin kuten itse haastateltavien valinta. Pyrin tietoisesti haastatteluissa hyödyntämään edellisten haastattelujen pohjalta syntyneitä ajatuksia ymmärtääkseni mahdollisimman syvällisesti ja oivaltavasti sekä haastatteluiden keskinäisiä yhteyksiä että peilatakseni eri näkökulmia haastateltavien välillä. Jokaisessa haastattelussa pyrin lisäämään ymmärtämystäni uuden näkökulman kautta, jotta materiaalini olisi leveää ja kuvailevaa, samalla tavoin kuten pyrin myös tutkimukseni viitekehyksen luomisessa. Muotoilin haastattelujeni rungon aluksi viitekehykseni pohjalta, mutta hyvin pian edeltävät haastattelut toimivat jossain määrin vertailupohjana uusille haastatteluille.

Haastattelupaikkakuntina toimivat Helsinki, Espoo, Vantaa, Tukholma ja Pafoksen kaupunki Kyproksella. Ajallisesti haastattelut tehtiin pääosin heinä-elokuussa 2011, kaksi tein tammikuussa 2012 sekä yhden huhtikuussa 2012. Wärtsilän Niina Rintalan kanssa käymäni haastattelun suoritin TelePresence-laitteiden välityksellä, kun Rintala oli Vaasan toimipisteessä etäyhteyshuoneessa. Muut haastattelut suoritin kasvokkain. Haastatteluympäristöinä toimi kuudessa haastattelussa kyseisen yrityksen toimitila, usein pääkonttori. Suoritin yhden Finnairin työntekijän haastattelun kahvilassa ja yhden asiantuntijahaastattelun Helsingin Yliopiston päärakennuksella. Suomen rajojen ulkopuolella suoritin yhteensä neljä haastattelua, joista yhden ulkomaisen yrityksen pääkonttorin yhteydessä. Näistä neljästä ulkomailla tehdystä haastattelusta kaksi suoritin haastateltavan oman hotellin uima-altaan yhteydessä ja yhden hotelliaulassa rauhallisena ajankohtana.

Haastatteluista 11 suoritin suomenkielellä ja yhden haastateltavan omalla äidinkielellä ruotsiksi. Olisin tämän haastattelun voinut myös suorittaa englanniksi, mutta alkuperäisten ilmiölle annettujen merkitysten ymmärtämiseksi mahdollisimman tarkasti, ehdotin haastateltavalle tämän äidinkielen käyttämistä haastattelukielenä. Haastattelut kestivät 42 minuutista 2,5 tuntiin. Kaikkien haastatteluiden alussa kysyin paljonko haastattelulle on varattu aikaa. Suurin osa haastatteluista kesti noin tunnin verran. Yhteensä haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa 106 sivua. Ennen haastatteluja lähetin kaikille haasteltaville etukäteen liitetiedoston, jossa kerroin haastattelun tarkoituksesta sekä alustavat haastattelukysymykset. Lähetin haastattelukysymykset etukäteen, koska Tuomi & Sarajärven (2006) ja Pitkärannan (2010) mukaan tämä parantaa haastattelun onnistumista ja syventää saatavia havaintoja.

Haastatteluetiikka (mm. Mäkinen, 2006) huomioiden pyysin kaikilta haastateltavilta luvan haastattelujen nauhoitukseen sekä kysyin voivatko haastateltavat esiintyä gradussani omalla nimellään. Kaikki haastateltavat olivat valmiita esiintymään omalla nimellä, kunhan he voisivat tarkistaa suorat viittaukset omiin sanomisiinsa. Jälkikäteen muutama haastateltavistani halusi hioa sanomisiaan. Tähän liittyvät muutokset tehtiin yksittäisten sanavalintojen tasolla sekä pieninä tarkentavina lisäyksinä. Parantaakseni haastattelumateriaalin tarkkuutta käytin haastatteluissa korkealaatuista digitaalista nauhuria. Haastattelutilanteessa kirjoitin myös ylös muutamia ydinsanoja, kävin läpi haastattelurunkoani ja suhteutin tulevia kysymyksiäni jäljellä olevaan aikaan.

Haastatteluissa vaadittavaa luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä pyrin rakentamaan alun vapaamuotoisilla kysymyksillä, joissa haastateltava sai kertoa itsestään ja taustastaan, sillä tämänkaltaisten kysymysten on todettu lisäävän luottamusta haastattelutilanteessa (Ruusuvoori & Tiittula, 2005). Kysymykseni Finnairilla alkoivat usein haastateltavan taustasta, nykyisestä tehtävästä ja koko organisaation tilanteesta. Keskusteluyhteyden rakentamisen jälkeen siirryin kyselemään organisaation luonteesta ja tavasta toimia, johtamistavasta sekä viimeaikaisista muutoksista. Pyysin myös usein haastateltavan näkemyksiä siitä, mihin mentorointia voitaisiin mahdollisesti käyttää Finnairilla. Haastattelujen loppupuolella kysyin aina kunkin haastateltavani edustaman yksikön tai koko organisaation tulevaisuuden suunnitelmista, jotta voisin arvioida sitä, miten mentorointi sopisi Finnairin tulevaisuuden suunnitelmiin sekä haasteisiin.

Muiden yritysten haastattelut alkoivat samaan tapaan haastateltavien taustasta ja tehtävästä puhumisella ja tämän jälkeen laajenivat yritysten mentorointiohjelmiä koskeviin piirteisiin. Kysyin myös muiden yritysten kohtaamista haasteista, hyvistä käytännöistä ja tulevaisuuden suunnitelmista mentorointia koskien. Tutkimuskirjallisuuden perusteella tiesin hyödylliseksi kysellä myös esimiesten asemasta ja johdon tuesta sekä miten mentoroinnin onnistumista on mahdollisesti arvioitu. Pyrin tekemään aina tarkentavia kysymyksiä pystyäkseen tekemään syvällisiä havaintoja. En myöskään ohjannut erityisesti kysymysten järjestystä, vaan lähinnä pyrin varmistamaan, että saan kaikkiin kysymyksiini vastauksen haastattelun kuluessa.

Aihepiiri ei sisältänyt merkittäviä yrityssalaisuuksia, mikä näkyi myös siinä, että kaikki haastateltavani suostuivat lähtökohtaisesti esiintymään omalla nimellään tutkimuksessani ja lisäksi siinä, että haastateltavani antoivat luvan sitaattien käyttämiseen. Osa haastattelutilanteista oli jatkoa aiemmille keskusteluille. Näissä tilanteissa minulla oli jo

jonkinlainen olemassa oleva luottamus rakennettuna haastateltavaan henkilöön. Varsinkin Kyproksella suorittamieni haastatteluiden kohdalla oli tällainen tilanne. Selvästi eniten luottamusasia nousi esille Finnairin toimitusjohtajan haastattelussa.

Haastatteluissani pyrin välttämään ohjaavia kysymyksiä, mutta toisinaan pohjustin kysymystäni pitkästi pyrkiessäni tekemään linkityksiä eri haastateltavien vastausten välillä sekä päästäkseni syvällisempään ilmiön ymmärtämisen tasoon. Tämä edellytti paikoin ilmiön ja kysymyksen monisanaisempaa avaamista haastateltavalle, jotta hän voisi vastata lähes saman tiedon varassa, joka minulle oli siinä vaiheessa kysymystäni koskien.

### **3.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Aloin tehdä alustavaa analyysia lihavoituani litterointiaineistosta keskeisiä havaintoja sekä tehdessäni haastatteluaineistojen loppuun yhteenvetoja. Analyysini mukaili sisällönanalyysia (mm. Tuomi & Sarajärvi, 2006), sillä luokittelin ja teemoittelin aineistoani. Lisäksi koodasin aineistoa kappalekohtaisella numerointisuunnittelulla sekä litteroin kaikki haastattelut. Litteroinnin jälkeen luin aineistoja läpi ja pohdin toistuvia teemoja sekä etsin eroja ja yhtäläisyyksiä eli klusteroin aineistoani (Tuomi & Sarajärvi, 2006). Kiinnitin myös huomiota haastateltavien sanavalintoihin ja huomasin, että esimerkiksi Finnairilla haastateltavat puhuivat varsinkin taistelutahdosta, kilpajuoksusta, siiloutuneisuudesta, 'talent review':stä, 'PD-prosessista', johtamisen kehittämisestä, rakennemuutoksesta sekä tiukasta tilanteesta.

Analyysin tekemistä helpottaakseni rakensin välillä tukikysymyksiä hahmottaakseni haastatteluaineistoa. Näiden tukikysymysten pohjalta alkoi muodostua teemoiksi henkilöstön kehittämisresurssien merkitys, johdon rooli, yrityksen ilmapiiri ja toimintatavat, yrityksen menneisyys, nykyinen toimintaympäristö sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Huomioni kiinnittyi myös mahdollisiin haasteisiin, mentorointia tukeviin tekijöihin sekä mahdollisiin mentorointimuotoihin. Toistuvista havainnoista alkoi pikkuhiljaa nousta keskeisiä teemoja varsinkin Finnairin tilanteeseen liittyen. En pyrkinyt teemoittelussa tilastolliseen yleistettävyyteen vaan kuvailevuuteen, jossa yksittäisellä havainnollakin on mahdollisesti keskeinen merkitys. Jouduin pohtimaan useaan kertaan teemoittelun otsikointia sekä tulosten

esitystapaa, sillä tähän ei ollut olemassa viitekehuksestäni nousevaa lähestymistapaa. Pyrin kuitenkin luomaan holistisen kokonaiskuvan ja tämän jälkeen tarkentamaan yksittäisempiin havainnointitasoihin. Nousevat ylemmät teemat nostin edelleen otsikkotasolle.

Sisällönanalyysin lisäksi pääasiallisena analyysimenetelmänä käytin suorien lainausten analyysia. Käyttämällä haastattelulainauksia olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta. Erityisesti Finnairin toimitusjohtajan haastattelu antoi selkeän kokonaiskuvan Finnairin kontekstin ymmärtämiseen ja toisaalta toi tutkimukselleni tarkentavaa suuntaa. Toimitusjohtajan näkemykset toivat uusia näkökulmia, sillä Vehviläisellä oli selkeä näkemys siitä, miten mentorointi tukee johtamisen kehittämistä Finnairilla ja millainen olisi toivottu kohderyhmä. Toimitusjohtajan ja yrityksen muun johdon näkemykset vaikuttavat huomattavasti mentoroinnin käynnistymiseen organisaatioissa (Allen et al., 2009). Toimitusjohtajan kommentit ovat myös kiinnostavia siinä mielessä, että hän pystyy parhaiten edustamaan koko organisaation näkökulmaa, eikä vain itseään tai yhtä yksikköä. On kuitenkin syytä huomioida, ettei Vehviläinen edusta haastateltavistani eniten Finnairin historiaa, sillä Vehviläinen on työskennellyt Finnairilla alle kolme vuotta tämän tutkielman kirjoittamishetkellä (kevät 2012).

Muita organisaatioita koskevaa tutkimusaineistoani leimasi mentorointiohjelman rakenteen merkitys, vaatimus tapaamisten tavoitteellisuudesta sekä hyvin positiiviset kokemukset mentorointitavasta ja kontekstista riippumatta. Muusta aineistosta poikkeava toimintatapa löytyi SAS:lta, jossa mentorointia tehdään juoksevana tarpeen vaatiessa ohjelmamuotoisen mentoroinnin toteuttamisen sijasta.

Yleensä case-tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota muun muassa analyysin kohteeseen (*units of analysis*) sekä organisatorisiin piirteisiin (*koko, toimiala, rakenteet ja ihmisten väliset suhteet*) (Vaughan, 1992). Tutkimuksessani analyysin kohde ei ole ollut läheskään yhtä selkeä kuin tilanteessa, jossa tutkitaan jo olemassa olevaa ilmiötä, kuten case-tutkimuksessa on tapana. Myös tästä johtuen en ole voinut etukäteen määritellä, mitkä asiat ovat tutkimukseni fokuksen keskiössä suorittaessani haastatteluja ja kerätessäni tutkimusaineistoa. Tutkimukseni on ollut siten havainnoivaa (*exploratory*) ja hyvin kontekstisidonnaista varsinkin Finnairin aineistoani koskien.

Finnairia koskevassa tutkimusmateriaalin analyysissä korostuu aineistolähtöisyys ja induktiivisuus; yksittäisistä havainnoista yleisiin havaintoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2006). Sen sijaan tutkimukseni viitekehys vaikutti hieman enemmän muita organisaatioita koskevien

haastatteluiden toteuttamiseen ja sitä kautta myös väistämättä aineistostani nouseviin havaintoihin. Tässä yhteydessä aineiston muodostuminen lähti liikkeelle teorialähtöisesti, joskin olin avoinna nouseville teemoille toimien samalla aineistolähtöisesti.

Haastattelukysymykseni eivät vaihdelleet yhtä paljon muita organisaatioita koskevissa haastatteluissa. Asiantuntijahaastatteluissa kyselin kuitenkin myös mentoroinnin kehityksestä ja käytöstä, mikä tuki ennen kaikkea ilmiön teoreettisen ymmärtämykseni syventämistä sekä tutkimuksessani keskeisen suomalaisen ja eurooppalaisen mentorointikontekstin ymmärtämistä. En kuitenkaan sanoisi, että muiden organisaatioiden mentorointia käsittelevä tutkimukseni on luonteeltaan deduktiivista eli teorialähtöistä, mutta voin sanoa sen olevan deduktiivisempaa kuin Finnairin haastatteluiden kohdalla.

Tutkielmani johtopäätöksissä olen pyrkinyt tekemään joitakin päätelmiä siitä, mikä osa tutkimustani tukee tutkielmani viitekehystä ja mikä osa edustaa poikkeavia havaintoja; kuten Vaughan (1992) kuvailee case-tutkimuksessa tehtävän. Tutkimukseni on kuitenkin enemmän kuvailevaa ja aiempia tutkimustuloksia täydentävää ja syventävää. Tutkimuksessani ei ole siten ollut tarkoituksena varsinaisesti vahvistaa tai haastaa aiempia tutkimustuloksia. Aiemmat mentorointitutkimukset ovat myös keskittyneet jo olemassa oleviin mentorointitutkimuksiin. Finnairilla mentorointi ei kuitenkaan ole vielä käynnissä. Tämä tekee vaikeaksi verrata tutkimustuloksiani aiemman kirjallisuuden kanssa. Sen sijaan, hermeneutiikan hengessä olen pyrkinyt erityisesti ymmärtävään tutkimusotteeseen, minkä vuoksi pyrin nostamaan esille erityisyyksiä Finnairin tilannetta koskien. Olen pyrkinyt myös ymmärtämään haastatteluissa esille nousevia tilannetekijöitä, sillä nämä vaikuttavat ilmiön sosiaaliseen rakentumiseen ja asemoivat tutkimuksen 'casen'. (Vaughan, 1992) Aineiston analysoinnissa olen pyrkinyt myös ymmärtämään, mikä osa havainnoista on lentoyhtiöiden toimintaympäristölle ja Suomen mentorointikontekstille ominaista ja mikä taas on sovellettavissa laajemminkin erilaisiin mentorointiympäristöihin. Vaughanin (1992) mukaan tämä on tyypillistä case-tutkimuksessa.

### 3.5 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustani on vaikeuttanut koko tutkimusprosessin ajan case-tutkimuksia leimaava vaikeus identifioida tutkimuksen rajat (mm. Piekkari et al., 2009). Tämä on ollut erityisen hankalaa tilanteessa, jossa mentorointia ei vielä tehdä yrityksessä. Olen kuitenkin pyrkinyt sekä luomassani viitekehysessä että empiriaosassa keskittymään niihin tekijöihin, jotka auttavat minua ja lukijaani ymmärtämään mentorointia ilmiönä sekä kuvaamaan niitä tekijöitä, jotka liittyvät tutkimukseni kohteeseen ja auttavat minua vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Olen myös kuvannut hyvin tarkasti tutkimusprosessini ja käyttämäni metodit, sillä tällaisen kuvauksen puuttuminen on usein laadullisten tutkimusten heikkous (Miles & Huberman, 1994).

Rakensin tutkimukseni viitekehystä rinnakkain empiriaosuuden suorittamisen ja havaintojen analysoimisen kanssa, jotta taustateoria ei hallitsisi liikaa aineistosta tehtyjä havaintoja. Tämä on tärkeää, koska Glaser & Straussin (1967) mukaan ennalta käsin luotu viitekehys voi vaarantaa ja rajoittaa aineistosta tehtäviä päätelmiä. Haastattelut sujuivat pääosin erittäin hyvin. Sain jokaisessa haastattelussa vastaukset niihin kysymyksiini, jotka olin merkinnyt alustavasti erityisen tärkeiksi. Kieli- tai kulttuurierot eivät ole voineet merkittävästi vääristää tutkimustuloksiani, sillä ainut ulkomainen tiedonantajani edusti kuitenkin pohjoismaista organisaatiota ja vastasi haastattelukysymyksiini äidinkielellään.

Kaikki haastateltavani kertoivat kokemuksistaan avoimesti. Yhdessä haastattelussa avoin keskustelu ei lähtenyt aluksi käyntiin aivan toivotulla tavalla, mutta tuomalla esille omaa asiantuntemustani sekä jo muita havaintoja aiemmista haastatteluista, sain haastateltavan avautumaan ja kertomaan syvällisempiä tietoja. Ruusuvuori & Tiittulan (2005) mukaan oman asiantuntemuksen esille tuominen lisää haastateltavan ja haastattelijan välistä henkistä tasa-arvoisuutta, joka lisää mahdollisesti haastateltavan henkilön haastatteluun tuoman informaation määrää. Oman asiantuntijuuden korostaminen on Ruusuvuori & Tiittulan (2005) mukaan erityisen merkittävää yritysjohton haastatteluissa, joihin liittyen myös minulla oli haasteena saada haastateltavani avautumaan.

Erikssonin ja Koistisen (2005:41) mukaan laadullinen tutkimus on kiinnostava, jos se on ajankohtainen, teoreettisesti merkittävä, käytännön kannalta hyödyllinen, ainakin kansallisesti ajankohtainen tai mahdollisesti myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Tutkimukseni on kiinnostava, sillä mentorointi on Suomessa muotia tällä hetkellä (mm. Torppa, 2012) ja mentorointia ollaan lisäämässä suomalaisyrityksissä (Brandt & Laiho, 2010). Tutkimukseni



on myös käytännön kannalta erittäin hyödyllinen mentorointia valmistelevalla Finnairilla. Mentorointi kehittämismenetelmänä on myös yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä mentorointia voidaan toteuttaa kaikenlaisissa yrityksissä kaikilla toimialoilla ja tutkimukseni tuloksia voidaan soveltaa varsinkin mentoroinnin valmistelun näkökulmista erilaisilla toimialoilla esimerkiksi siksi, että olen aineiston keruussa käyttänyt eri toimialoilla toimivien yritysten esimerkkejä. Keskeistä tutkimuksessani on nimenomaan uuden etsiminen ja kuvaileminen tilanteessa, jossa tutkin mentoroinnin valmistelua yrityksessä, jossa sitä ei vielä tehdä. Tässä olen hyödyntänyt näkökulmia eri puolilta organisaatiota ja täydentänyt lisäksi aineistoani sekä suomalaisilla että kansainvälisillä yritys-esimerkeillä. Tämän vuoksi tutkimukseni on myös erityisen kiinnostava, sillä Erikssonin & Koistisen (2005, 41) mukaan uutta etsivässä ja kuvailevassa tapaustutkimuksessa aineiston tarkastelu useista eri näkökulmista sekä useiden eri toimijoiden näkökulmista parantaa tutkimuksen kiinnostavuutta.

Eskola & Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse sekä miten luotettavia ovat tämän esittämät perustelut ja johtopäätökset. Case-tutkimuksen hengessä minulla on ollut merkittävä osa tutkimustulosten muotoutumisessa sekä siinä millaisiin tekijöihin olen kiinnittänyt huomiota varsinkin Finnairia tutkiessani. Tutkimukseni luotettavuutta ja objektiivisuutta on lisännyt se, että ennen kuin olen suorittanut yhtäkään haastattelua, olen hankkinut syvällisen ja leveän ymmärryksen mentoroinnin kehityksestä, käytöstä sekä muodoista niin Suomessa kuin maailmalla. Tämä vähentää vaaraa siitä, että olisin tutkinut mentorointia suppeasta yhden tutkijan ja yhden näkökulman edustamasta viitekehystä. Tällä tarkoitan, että olen ollut tietoinen eri näkökulmista, joskin tutkimukseni edustaa eurooppalaista ja suomalaista näkökulmaa. Haastateltavien itse nostamat tarinat ja havainnot sekä niiden keskeisyys aineistoa koskevassa teemoittelussani korostavat aineistolähteistä analyysiäni.

Clutterbuckin (teoksessa Garvey et al., 2009) mukaan mentorointitutkimuksessa on usein ongelmana se, ettei mentorointia ole määritelty tutkimuksen aluksi ja ettei sen kontekstia ole huomioitu. Tutkimuksessani olen keskittynyt pääosin organisaation sisäisiin mentorointiohjelmiin sekä kahdessa sivunnut organisaatioiden välistä mentorointiohjelmaa. Kaikki tutkimani mentorointiohjelmat ovat olleet virallisia ohjelmia; yksittäisten mentorointiparien kokemuksia en siten ole tutkinut. Usein mentorointia koskeva tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivista (Clutterbuck, 2008) ja kuvailee montako prosenttia

organisaatioista aloittaa esimerkiksi mentoroinnin pilottiprojektilla (esim. Hegstad & Wentling, 2004).

Toinen yleinen tutkimuskohde on yksittäisen organisaation mentorointikokemukset (Clutterbuck, 2008). Tutkimukseni lisää ymmärrystä holistisesti mentorointi-ilmioistä, eikä rajoitu vain yhden organisaation esimerkkiin tai tilanteeseen. Merkittävänä onnistumistekijänä tutkimuksessani näen triangulaation haastateltavieni valinnassa Finnairilla sekä monipuolisten yritys esimerkkien ja kokemusten kuvailemisen. Triangulaatio lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (mm. Denzin, 1978; Tuomi & Sarajärvi, 2006).

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi, 2006). Tutkimukseni on validia, sillä kuvaan empiriassa ja johtopäätöksissäni juuri niitä tekijöitä, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiini. Vastatessani ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni kuvaan, millaiset tekijät voivat Finnairilla vaikuttaa mahdolliseen mentorointiin. Toisessa tutkimuskysymyksessäni tutkin jo olemassa olevia muiden organisaatioiden mentorointiohjelmiä ja suhteutan niistä ilmenneitä näkökulmia Finnairin tilanteeseen, jotta yritys ei toistaisi samoja virheitä. Lisäksi tuon esille esimerkkejä hyvistä käytännöistä ja onnistumisen edellytyksistä, joita suhteutan edelleen 'oppeina' Finnairin tilanteeseen.

Epävarmuutta tutkimukseeni tuo kuitenkin se, että muiden yritysten kohdalla mentorointikokemukset olivat paikoin epäilyttävän positiivisia. On mahdollista, että mentorointi todella on menetelmä, joka selvästi useammin toimii kuin ei toimi, mutta tutkimukseni luotettavuutta olisi jossain määrin lisännyt, jos olisin kuullut haastateltaviltani enemmän heidän kohtaamistaan ongelmista mentoroinnin käytössä. On myös mahdollista, että varsinkin Kyproksella vuosilomaansa lopettamassa olleet haastateltavani arvioivat työpaikkaansa positiivisemmassa valossa kuin keskellä työarkea haastattelun antaneet. Yksi haastateltavistani jopa mainitsi tämän haastattelun aikana.

Aineiston yleistettävyyteen on vaikea päästä 12 haastattelua käsittäneen tutkimukseni valossa, sen sijaan jossakin määrin havaintojeni siirrettävyys eri konteksteihin varsinkin vertailevana case-tutkimuksena voi olla mielekäästä ja avartavaa. Tämä ei ole kuitenkaan ongelmallista, koska laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen (Ruusuvuori & Tiittula, 2005). Päätelmäni ovat sikäli luotettavia, että esimerkiksi Finnairia usein kuvattiin täsmälleen samoilla adjektiiveilla eri puolilla organisaatiota, mikä viittaa saturaatioon, jossa aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi, 2006). Korostan

kuitenkin, ettei tutkimukseni tarkoituksena ole ollut yleisesti pyrkiä saturaatioon, vaan pikemminkin ilmiön leveään ja syvälliseen kuvailemiseen sen eri käyttökonteksteissa. Yleistettävyyden sijasta tutkimustulokseni ovat kuitenkin jossain määrin siirrettävissä niihin yrityksiin, joissa mentorointia ollaan käynnistämässä.

Tutkimukseni lisäarvo olemassa olevaan mentorointitutkimukseen on mentoroinnin valmistelun hahmottamisessa: miten mentoroinnin valmistelua voidaan tutkia ja millaisia tekijöitä voidaan ottaa huomioon tilanteessa, jossa mentorointia ei vielä yrityksessä ole. Tutkimukseni korostaa organisaation kokonaistilanteen ymmärtämistä keskeisenä mentorointiin vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksessani erityinen paino on myös yritysten resurssirajoitteiden ymmärtämisellä, mikä tekee mentoroinnin tavoitteiden asettamisesta sekä kohderyhmän valinnasta ja rajaamisesta strategisen päätöksen.

Tutkimukseni laajentaa näkökulmia mentoroinnista johtamisen kehittämisessä. Tutkimukseni tuo myös esille näkökulmia siitä, miten muutostilanne ja vaikea taloustilanne vaikuttavat mentorointiin. Tutkimukseni arvona mentoroinnin tutkimuskentälle on myös se, että olen vertaillut useiden eri yritysten mentorointiohjelmien tunnuspiirteitä keskenään sekä tutustunut perinteisen mentoroinnin lisäksi akateemisesti harvemmin viitattuihin käänteismentorointiin, globaaliin mentorointiin sekä yritysten välisiin mentorointiohjelmiin.

Uskon tutkimustulosteni olevan hyödynnettävissä varsinkin eurooppalaisessa viitekehyksessä, sillä tutkimukseni on tehty tästä näkökulmasta käsin. Lisäksi uskon tutkimuksestani olevan hyötyä varsinkin niille organisaatioille, jotka pohtivat mentoroinnin käynnistämistä resurssirajoitteen hallitsemassa muutostilanteessa, sillä tutkimukseni konteksti kuvaa mentoroinnin käynnistämistä vaikeassa taloustilanteessa, jossa organisaation ympärillä tapahtuu paljon muutoksia.

Tutkimukseni on ensisijaisesti empiirinen tutkimus, mutta työssäni on myös piirteitä kirjallisuuskatsauksesta. Tämä johtuu siitä, että viitekehyksessäni tuon laajasti ja syvällisesti esiin mentorointia ilmiönä. Vertailen ja arvioin myös eri tutkijoiden merkitystä mentorointitutkimuksen kehittymisessä niin Suomessa kuin maailmalla sekä mentoroinnin kehittymistä oppialana. Tämä kaikki on auttanut minua varsinkin ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni, jossa olen tarkastellut mentoroinnin valmistelua tilanteessa, jossa mentoroinnista ei ole vielä kokemusta sitä suunnittelevassa yrityksessä. Tämän vuoksi olen pyrkinyt olemaan avoin hyvinkin erilaisille aineistosta mahdollisesti nouseville tekijöille ja muokannut useasti viitekehystäni esille tulleiden asioiden seurauksena. Olen myös joutunut

pitkään pohtimaan, mihin tekijöihin Finnairilla kiinnitän erityistä huomiota. Helpottaakseni omaa työtäni ja tulevien tutkijoiden työtä mentorointikontekstin tarkastelussa, loin myös tutkimuskehikon mentorointikontekstin tarkastelua varten. Tästä tutkimuskehikosta ja kattavasta viitekehyksestäni voi olla hyötyä myös muissa mentorointia valmistelemissä organisaatioissa.

## **4 MENTOROINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT FINNAIRILLA**

Luvussa 4 siirryn empiriaosuuteen ja kuvailen tutkimustuloksiani ensimmäisen tutkimuskysymykseni osalta. Tässä haen vastausta kysymykseen: *Millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen?* Analyysini perustuu haastatteluihin viiden Finnairin työntekijän kanssa. Täydentävinä lähteinä olen käyttänyt muita keskusteluja Finnairin henkilökunnan kanssa, yritysdocumentteja ja -raportteja, uutis- ja ajankohtaisaineistoja sekä yrityksen johtamisen kehittämistä koskevaa materiaalia. Olen jakanut tarkasteluni Finnairin yleisen kontekstin tarkasteluun (4.1), mentorointia Finnairilla tukevien tekijöiden tarkasteluun (4.2) sekä mentorointia Finnairilla haastavien tekijöiden tarkasteluun (4.3). Linkitän tutkimusaineistoani raportointiin rinnalla myös luomaani viitekehykseen.

### **4.1 Finnairin yleinen konteksti mentoroinnin kannalta**

Yleisen kontekstin aluksi (4.1.1) esittelen Finnairin ja lentotoimialan tilanteen tutkielman tekohetkellä keväällä 2012. Mentorointia suunnitellaan nimenomaan johtamisen kehittämiseksi, minkä vuoksi tarkastelen finnairilaisen johtajuuden ja mentoroinnin yhteyttä heti yritys- ja toimialaesittelyn jälkeen luvussa 4.1.2. Nykyinen vaikea taloustilanne vaikuttaa mentorointiin taloudellisessa ja strategisessa mielessä, minkä vuoksi olen ottanut myös Finnairin taloustilanteen tarkasteluun luvussa 4.1.3. Sekä raporteissa että haastatteluissa on toistunut ennen kaikkea Finnairin yrityshistorian suurin muutostilanne. Tätä rakennemuutosta tarkastelen luvussa 4.1.4. Finnairin mentorointiin vaikuttaa johtamisen kehittämishankkeen, voimakkaan muutostilanteen ja taloustilanteen lisäksi Finnairin menneisyys, voimakas siiloutuneisuus sekä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat. Näitä tekijöitä tarkastelen luvussa 4.1.5.

#### ***4.1.1 Finnairin ja lentotoimialan tilanne keväällä 2012***

Vuonna 1923 perustettu Finnair on maailman vanhimpia edelleen toimivia lentoyhtiöitä, jonka liikevaihto on vuosittain yli 2 miljardia euroa (Finnair, Yhteiskuntavastuuraportti 2010,

2011). Pääkonttori sijaitsee Helsinki-Vantaan lentokentän välittömässä yhteydessä ja tällä lentokenttäalueella työskentelee yli 90 % Finnairin henkilöstöstä. Konsernilla on henkilöstöä yhteensä n. 7500 (Finnair, Finnair lyhyesti, 2012). Yrityksellä on myyntiyksiköitä yli 20 maassa, joissa työskentelee noin 200 henkilöä (Finnair, Taloudellinen katsaus 2011, 2012). Noin 500 henkilöä työskentelee Baltian maissa ja Venäjällä tytäryrityksiin liittyvien matkapalveluiden palvelutoiminnassa tai kohdeoppaina Aurinkomatkojen lomakohteissa (Finnair, Taloudellinen katsaus 2011, 2012).

Vuodesta 2001 alkaen Finnair on seitsenkertaistanut Aasian-liikenteensä. Finnairin operatiivinen johtaja Ville Iho kuvasi Finnairin muutosta viimeisen 10 vuoden aikana seuraavasti:

*”Kyllähän se on muuttunut tällaisesta staattisesta, luutuneesta paikallisyhtiöstä niin se on muuttunut kasvuyhtiöksi, jolla on dynaaminen kasvusuunta, paljon isompi tällainen globaali peitto ja samaan aikaan se on altistunut aivan erinäköiselle kilpailulle. Se on joutunut taloudellisesti tekemään paljon paljon töitä ja paljon on vielä edessä.”*

Kuluvalla vuosikymmenellä Finnair on keskittynyt ydinliiketoimintaansa eli reitti- ja lomalentoihin. Yritys on avautumassa entistä enemmän kumppanuustoimintaan. Finnair on karsinut muita toimintoja 1990- ja 2000-lukujen aikana (Finnair Vuosikatsaus, 2008:10). Yhtiö on myös todennut tavoittelevansa entistä vankempaa otetta Pohjoismaista kotimarkkina-alueena, sillä Suomen markkinat ovat pienet. Pohjoismaiden herruudesta taisteltaessa Finnairilla on kuitenkin merkittäviä haasteita varsinkin, jos yhteistyökumppanuutta ei synny Euroopan yhden historian suurimmista konetilauksista äskettäin jättäneen Norwegianin kanssa. Norwegian on myös ilmoittanut tähtäävänsä kaukoliikenteen aloittamiseen (mm. Kauppalehti 22.5.2012) ja todennut lennoilla jaettavassa asiakaslehdessään tammikuussa 2012, että yritys on ollut hyvin tyytyväinen Suomen markkina-alueen tulokseen vuonna 2011 (Norwegian, 2011).

Finnairissa on jouduttu läpikäymään raskaita yt-neuvotteluita ja lukuisia säästöohjelmia viimeisten vuosien aikana. Elokuun 2011 alussa yhtiö kertoi tulevasta rakennemuutoksesta ja säästöohjelmasta, jonka tarkoituksena on karsia 140 miljoonaa euroa kuluja vuoteen 2014 mennessä. Tämän julkistuksen jälkeen yrityksen on joutunut jättämään yli 500 finnairilaista, joista monet ovat koko aikuisen ikänsä tai lähes koko ikänsä työskennelleet Finnairilla.

Huhtikuussa 2012 Finnair tiedotti uusista yt-neuvotteluista 280 työntekijän irtisanomiseksi Finnairin laite- ja moottorihuollossa (Finnair, pörssitiedote 11.4.2012).

Keväällä 2012 Finnair on ollut paljon mediassa esillä irtisanomisten ja säästöohjelman lisäksi myös toimitusjohtaja Vehviläisen asuntokauppojen sekä Finnairin entisen hallituksen myöntämien johtoryhmälle jaettujen stay-bonusten vuoksi. Näistä päätettiin syksyllä 2009 yhtiön edellisen toimitusjohtaja Jukka Hienosen jättäessä yhtiön. Maamme ylin johto, mukaan lukien presidentti Tarja Halonen (HS.fi, 19.3.2012, 2012a), on myös kommentoinut stay-bonusten aiheuttamaa kohua.

Suurimpia ristiriitoja stay-bonuksissa on aiheuttanut se, että finnairilaisten tietoon nämä lisäbonukset ovat tulleet vasta vuosia niiden myöntämisen jälkeen ja ajankohtana, jolloin finnairilaisia on pyydetty neuvottelemaan leikkauksista nykyisiin työehtosopimuksiin. Bonuksista on myös päätetty samaan aikaan kun työntekijöiltä on vaadittu leikkauksia palkassa ja muissa työehtosopimuksen ehdoissa. Tämä on herättänyt laajaa keskustelua, jota Vehviläinen on pahoitellut yhtiökokouksessa maaliskuussa 2012 seuraavasti:

*”Olen äärettömän pahoillani viimeisen kahden kuukauden aikaisesta Finnair-keskustelusta. Haluankin pyytää anteeksi teiltä hyvät osakkeen omistajat ja hyvät työtoverini Finnairissa.”*

- Uutisvideo Finnairin yhtiökokouksesta 28.3.2012. (HS.fi, 2012c)

Helsingin Sanomat (HS) on kirjoittanut useaan kertaan Finnairista maaliskuussa 2012. Pääkirjoituksessa *”Finnairin on pakko selvitä myrskyn läpi”* (HS, 13.3.2012) todetaan:

*”Syrjäiselle Suomelle hyvät yhteydet – erityisesti Eurooppaan – ovat välttämättömyys. Finnair on ollut vaikeuksista huolimatta suomalaisten vakaa silta maailmalle. Samaa ei voi sanoa jokaisesta lentoyhtiöstä.”*

HS:n päätoimittaja Mikael Pentikäinen kirjoitti 1.4.2012 kolumnin otsikolla *”Suomi tarvitsee terveen Finnairin”* (Pentikäinen, 2012). Otsikko kuvaa Finnairin asemaa suomalaisten mielissä.

Toimitusjohtaja Vehviläisen mukaan Finnairin tavoitteena on Aasian liikenteen kaksinkertaistaminen vuoteen 2020 mennessä sekä Pohjolan johtajuus (Finnair, Taloudellinen katsaus 2011, 2012). Tällä hetkellä Finnair lentää viikossa 74 lentoa Aasiaan. Jos tavoitteeseen päästään Finnairilla on Aasiaan 150 lentoa viikossa vuonna 2020. Yhtiön

vuoden 2011 tilinpäätöksen julkistamisen yhteydessä 9.2.2012 Finnair tiedotti päätöksestään katkaista Euroopan liikenteen tappiokierre muodostamalla kustannustehokas kumppanuusyhtiö Euroopan liikenteeseen (Finnairin Taloudellinen katsaus 2011, 2012). Toukokuussa 2012 Finnair julkisti tiedon, jonka mukaan sen kumppaniksi tulee englantilainen Flybe-yhtiö (Finnair, lehdistötiedote 22.5.2012).

Finnairin kilpailuetuihin kuuluu maantieteellinen sijainti Aasiaan nähden: Finnair on ainoa eurooppalainen lentoyhtiö, joka pystyy lentämään Aasiaan ja takaisin vuorokauden sisällä (Finnair Vuosikatsaus, 2008:7). Toinen kilpailuetu on yhtiön laadukkuus. Finnair on voittanut lukuisia laatupalkintoja; ”Pohjois-Euroopan paras lentoyhtiö” palkinnon yhtiö on voittanut kolmesti peräkkäin (Finnair, uutiset 12.7.2012). HRD-johtaja Kaisa Tuuliainen kuvaili elokuussa 2011 Finnairin laadukkuutta ja kilpailukykyä seuraavasti:

*”Finnair on sillä lailla laatuyhtiö, et se ei ole vielä koskaan ollut sellaisessa tilanteessa, et se ois joutunut koskaan mistään keskeisistä asioista täysin vastentahtoisesti tinkimään ja sitä kautta se on pystynyt aika paljon omaa kurssiaan säätämään. Et vois sanoa, et huippulaatuyhtiöiden joukossa niinku kaikilla mittareilla, paitsi valitettavasti sen taloudellisen kannattavuuden suhteen.”*

*”Me pystytään se Aasian markkina hoitamaan älyttömän hyvin. Me ollaan jopa meidän isoimpia kilpailijoita Lufthansaa, BA:ta (British Airways), KLM:ää ja Air Francea, niin me ollaan niitä parempi monella osa-alueella, mutta kyllä se on tosi kovaa se kilpailu.”*

Finnairin heikkouksia ovat yhtiön jäykkyys ja pieni vaihtuvuus, jonka toimitusjohtaja Vehviläinen myös totesi haastattelussa. Henkilöstön keski-ikä on 44 vuotta ja henkilöstön keskimääräinen palvelusvuosien määrä 16 (Finnair, Taloudellinen katsaus 2011, 2012). Yli 43 % Finnairin henkilöstöstä on ollut yhtiön palveluksessa yli 20 vuotta (Finnair, Taloudellinen katsaus 2011, 2012). Nuoren graduntekijän näkökulmasta silmiinpistävää on, että alle 30-vuotiaita on alle 7 % henkilöstöstä (Finnair, Yhteiskuntavastuuraportti 2010, 2011).

Kuvaan tarkemmin Finnairin kilpailutilannetta ja lentotoimialaa yleisesti kappaleen lopuksi.



## *Lentotoimialan esittely*

Viime vuosina globaali lentoliikenne on muuttunut merkittävästi ja alalla on menossa rakennemuutos, jonka useat muut toimialat ovat kohdanneet jo aikaisemmin. Markkinat ovat vapautuneet, kilpailu lisääntyy, toimiala yhdentyy ja lentoyhtiöt muodostavat liittoutumia ja erikoistuvat (Finnair, Taloudellinen katsaus 2011, 2012). Aiemmin lentolippujen hinnoista sovittiin yhdessä lentoyhtiöiden kesken. Markkinoiden vapautumisen myötä myös lentolippujen hinnoittelu on vapautunut. Monelle lentoyhtiölle pullonkaulaksi on muodostunut investointeihin vaadittavan rahoituksen hankkiminen (Finnair, Vuosikatsaus, 2008:12, 2009). Valtioiden ylläpitämät lentoyhtiöt ovat jääneet vaikeuttamaan muiden lentoyhtiöiden toimintaa (Finnair, Vuosikatsaus, 2008:12, 2009). Kannattavuusongelma vaivaa yleisesti kaikkia lentoyhtiöitä. Vuosi 2007 jäi vuosituhannen ensimmäisellä vuosikymmenellä lentoliikenteen ainoaksi voitolliseksi vuodeksi (Finnair, Taloudellinen katsaus 2009:11, 2010).

Operatiivinen johtaja Ihon mukaan palveluihin kannattaa etsiä esikuvia aasialaisista yhtiöistä, sen sijaan kaupallisessa mielessä hänen sanoja lainaten *'aivan nerokkaita juttuja'* tekevät halpalentoyhtiöt. Lentotoimialaa on leimannut jo pitkään lisääntynyt kumppanuusverkostotoiminta. 1990-luvulla muodostettiin kaksi isoa lentoallianssia: Oneworld ja StarAlliance. Nyt halpalentoyhtiöiden mukaantulo pakottaa perinteisiä lentoyhtiöitä kilpailemaan yhdessä markkinaosuuksista. Finnair on todennut omasta toiminnastaan, ettei se voi tehdä pienenä yhtiönä kaikkea itse. Finnairin vuoden 2011 Taloudellisessa katsauksessa (2011:8, 2012) todetaan:

*"Kilpailu alalle on kiristynyt niin, että sekä kustannuskilpailukykyyn että laadun jatkuva kehittäminen edellyttävät erikoistumista ja laajamittaista yhteistyötä."*

Lentoala on hyvin altis terrori-iskuille, luonnonmullistuksille ja suhdanneheittelyille. Vuosituhannen alussa lentomatkailu kärsi ympäri maailmaa Yhdysvaltojen WTC-iskuista. Keväällä 2010 Finnair sai muiden Euroopan yhtiöiden tavoin kärsiä miljoonien eurojen tappiot Islannin tulivuoresta peräisin olevan tuhkapilven seisauttaessa lähes koko Euroopan lentoliikenteen useaksi päiväksi. Maaliskuussa 2011 Finnairin operatiivinen keskus joutui isojen haasteiden eteen Japanin tsunami- ja ydinvoimalakatastrofissa. Niin kutsuttuja hiekkayhtiöitä arabimaissa ei hidasta polttoaineen hinnan nousu. Finnairin kaltaiselle, kaukana maailman öljyvarannoista kotikenttäänsä pitävälle, yritykselle polttoaineen hinnan kallistuminen on hyvin ongelmallista.

Taloudelliset taantumet ja lama ovat myös selvästi lentoyhtiöiden murheena. Australiassa matkailualan opetukseen keskittyvässä Griffith Universityssä opin Tourism Economics kurssilla keväällä 2009, että taantumien iskiessä yritykset karsivat ensimmäisenä liikematkustamista, bisnesluokasta siirretään työntekijät turistiluokkaan ja ulkomaan lomat ja lomailijat vaihtavat ulkomaan matkat kotimaan matkoihin. Kotimaan matkailulle taantuma on juhla-aikaa. Finnair keskittyy kuitenkin kotimaan matkailun sijasta Aasiaan, minkä vuoksi taantuma varsinkin Aasiassa on haitallinen Finnairille.

Alan kireässä kilpailutilanteessa lentoyhtiöitä voi kaatua viikon sisällä jopa viisi. Toimitusjohtaja Vehviläisen mukaan Euroopassa on paljon ylikapasiteettia ja menossa on julma pudotuspeli, josta Finnair haluaa selviytyä voittajana (Kokko, 2012). Lähialueilla Finnairin pahimpia kilpailijoita Norwegianin lisäksi ovat SAS ja sen tytäryritys Blue1. Finnairin isoja kilpailijoita ovat Lufthansa, British Airways, Air France ja KLM. Henkilöstön kehitysjohtaja Tuuliainen arvioi, että tulevaisuudessa arabimaiden niin kutsutut hiekkayhtiöt ovat pahoja kilpailijoita öljyvarantojen ja ammattiyhdistysten puuttumisen vuoksi.

Kilpailutilanne vaikeuttaa yhteistyön rakentamista eri lentoyhtiöiden välille. Osa lentoyhtiöistä ei myös halua kertoa omista käytännöistään. Haastatteluissani selvisi, että Air France ei mielellään jaa mitään tietoja omista käytännöistään; sen sijaan hongkongilainen Cathay Pacific on ollut kiinnostunut lentotoimialan ymmärrystä lisäävistä yhteistyöprojekteista toisten lentoyhtiöiden kanssa. Allianssitoimintaa pidemmälle menevä yhteistyö on harvinaista Tuuliaisen mukaan:

*”Me ollaan vähän huonoja leikkii keskenään.”*

Toimitusjohtaja Vehviläinen totesi minulle, ettei hän näe järkevänä toteuttaa kilpailijoiden kanssa henkilöstön kehittämiseen liittyviä projekteja. Tällaisia yhteistyökuvioita tuskin lähiaikoina on kuitenkaan tulossa kehitysjohtaja Tuuliaisen kommentin perusteella:

*”Lentoyhtiöt ei oo koskaan niinku HOT:teja kehityksen kärjessä monissakaan henkilöstön kehittämiseen liittyvissä asioissa.”*

Finnairin suunnittelema johtamisen kehittämiseen panostaminen ei kuitenkaan ole uutta lentoalalla, kuten seuraavasta Tuuliaisen kommentista käy ilmi:

*”BA (British Airways) teki myös joku vuos sitten mittavia investointeja, kun niillä oli sitten kovat ajat, isot organisaatiomuutokset niin niitten johtamisen kehittämiseen.”*

Kiinnostavaa Finnairin tilanteesta mentoroinnin kannalta on viime aikojen runsaat irtisanomiset, johdon nykyinen julkisuuskuva, vaikea taloustilanne sekä tulevaisuuden epävarmuus, mutta toisaalta selkeä tulevaisuuden visio. Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan irtisanomistilanne ei ole kaikista oivallisista tilanteista mentoroinnin käynnistämiseen yrityksissä. Johdon nykyinen julkisuusimago voi heikentää mentoroinnin menestymistä varsinkin alemmilla organisaatiotasolla, mikäli johdon päätöksistä ei ole tähänkään asti innostuttu laajalla rintamalla. Tulevaisuuden epävarmuus tarkoittaa myös mentoroinnin tulevaisuuden kannalta epävarmuustilannetta. Mentorointi, joka ottaa huomioon toimintaympäristössä mahdollisesti nopeastikin tapahtuvat muutokset, tukee lentotoimialan mentorointia. Epävarmuuden hallitsemisessa auttaa se, että on tiedossa mitä Finnair on lentoyhtiönä tekemässä ja se, että yrityksen painopistealueet (Pohjola ja Aasia) voidaan ottaa huomioon.

Finnairin heikko taloustilanne voi toimia resurssirajoitteena mentoroinnin käynnistämisessä ja huolellisen koulutuksen ja ohjeistuksen järjestämisessä ja vaikuttaa kohderyhmän valintaan ja rajaamiseen. Mentoroinnin kannalta lisääntyvä yhteistyö lentotoimialalla voi tarkoittaa mahdollisuuksia yritysten väliseen mentorointiin, mutta historian valossa tämän yhteistyön solmiminen voi olla haastavaa, sillä aineistostani saamani kuvan perusteella henkilöstön kehittämissasioissa ei juuri ole tehty aiemmin yhteistyötä.

Seuraavassa luvussa kuvaan Finnairin pääasiallisinta syytä mentoroinnin käynnistämiseen – johtamisen kehittämistä.

#### ***4.1.2 Mentoroinnin tarkoituksena on tukea johtamisen kehittämistä***

Mentoroinnin yhteydestä johtamisen kehittämiseen sain selviä viittauksia haastatteluissani. Luvun aluksi tuon esille sitä, miten johtamisen kehittäminen on näkynyt haastatteluissani. Tämän jälkeen esitän omia näkemyksiäni siitä miten mentorointi voi käytännössä tukea johtamisen kehittämistä. Tässä osassa en ole voinut juuri ollenkaan hyödyntää haastatteluja, sillä näkemysteni pohjalla käyttämäni johtamisen kehittämistä koskevan tarkemman materiaalin sain käyttööni vasta kirjoitusprosessin loppuvaiheessa (kesäkuu 2012). Johtamisen kehittämisen yhteys mentorointiin on kuitenkin niin keskeinen tekijä Finnairin

mentoroinnissa, että olen halunnut tuoda esille tässä työssä käytännön esimerkkejä siitä, miten mentorointi voisi tukea yrityksessä johtamisen kehittämistä.

Vehviläisen mukaan johtamisen kehittämisen taustalla on johtamisen epätasalaatuisuus. Johtamisen kehittämistä on alettu systemaattisesti tehdä vuoden 2010 aikana (Finnair, Yhteiskuntavastuuraportti 2010, 2011). Johtamisen kehittäminen ja siihen liittyvät hankkeet on nimetty myös yrityksen Must-Win Battle -hankkeisiin (MWB-hankkeet). Finnairilla on suunniteltu, että mentorointi käynnistetään syksyn 2012 aikana ja se liitetään johtamisen kehittämisohjelmiin (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). Mentorointihanke on lähtenyt yritysjohdon toiveista. Vehviläinen korostaa kehityspanosten kohdistamista avainasemassa olevien ja ylimpien esimiesten kehittämiseen. Tämän vuoksi Finnairin mentoroinnissa korostuu selvästi yritysjohdon näkökulma.

Toimitusjohtaja Vehviläisen kanssa käymässäni keskustelussa nousi jo tammikuussa 2012 selvästi esille, että mentoroinnin tarkoitus on tukea johtamisen kehittämistä ja valmistaa parempia johtajia ja esimiehiä:

*"Sen (mentoroinnin) tavoitteena on mun mielestä ennen kaikkea valmistaa parempia johtajia ja esimiehiä Finnairille, jotka pystyvät sitten kasvamaan organisaatiossa ja ottamaan enemmän vastuuta."*

Vehviläisen mukaan mentorointi on tärkeä osa johtamisen kehittämistä:

*"Nyt meillä ois mahdollisuus toteuttaa hyvää johtajuutta ja osana tätä niin kyllä mä näen, että mentorointi on tärkeä, tärkeä osa sitä."*

Operatiivinen johtaja Ihon mukaan Finnairin johtoryhmässä on myös ollut puhetta mentoroinnin liittämisestä johtamisen kehittämiseen:

*"Me ollaan johtoryhmän piirissä nyt puhuttu aika paljon johtamisen kehittämisestä viime aikoina ja sit siihen liittyvistä eri tavoista, et miten sitä voidaan viedä eteenpäin ja siinä on nyt tullut mentorointi esiin. Sellainen keino, jolla voidaan vaikuttaa meidän nykyisten potentiaalisten johtajien kehittämiseen."*

Johtoryhmään kuuluva Manne Tiensuu ja HRD-johtaja Kaisa Tuuliainen ovat myös tuoneet keskusteluissamme esille, että he näkevät myös mentoroinnin nimenomaan osana johtamisen kehittämistä.

Seuraavassa tuon esille, miten mentorointi voi nähdäkseni käytännössä tukea Finnairilla johtamisen kehittämistä.

### *Mentoroinnin mahdollisuudet tukea johtamisen kehittämistä käytännössä*

Mentorointi voi tukea johtamisen kehittämistä Finnairilla useilla eri tavoilla. Tuon seuraavassa esille finnairilaisen johtamisen kyvykkyysalueet ja näkemyksiäni siitä, miten mentorointi voi tukea johtamisen kehittämistä eri osa-alueilla. Tämän jälkeen tuon esille, miten mentorointi liittyy nykyisiin johtamisen kehittämisohjelmiin ja arvioin miten mentorointia voidaan toteuttaa näissä ohjelmissa. Lopuksi tuon esille näkemyksiäni siitä, miten mentorointi tukee Finnairilla tavoitteeksi asetetun johtamis- ja tiimikäyttäytymisen attribuutteja.

Finnairilla johtaminen on jaettu kolmeen kyvykkyysalueeseen; liiketoiminnan johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja itsensä johtamiseen (Finnair, Leadership Development Portfolio Presentation, 2012). Kuva 2 (s. 72) havainnollistaa ja kuvaa näitä kyvykkyysalueita.

Nähdäkseni mentorointi voi tukea kokonaisvaltaisesti johtamisen kehittämistä, mikäli se tukee kaikkia näitä kyvykkyysalueita jollakin tavalla. Näistä kyvykkyysalueista erityisesti ihmisten johtaminen (*Leadership*) on vuonna 2012 tärkeää, sillä Leadership on yksi Finnairin seitsemästä vuoden 2012 Must-Win Battle -projektista, joiden tarkoituksena on toteuttaa yleistä strategiaa.

Kimin (2007) ja Steadin (2005) mukaan mentorointi voi tukea hyvin ihmisten johtajuuden kehittämistä. Finnairin ihmisten johtajuudessa korostuu tavoitteellisuus, kannustaminen, kehittäminen ja välittäminen, jotka ovat samansuuntaisia attribuutteja, joita myös mentorointiin on liitetty (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). Mentorin roolissa toimiminen vahvistaa vuorostaan ihmisten johtajuuden taitoja. Tämä johtuu siitä, että mentorointisuhteessa mentori joutuu käytännössä harjoittamaan ihmisten johtamisen taitoja kannustaessaan, tukiessaan sekä auttaessaan aktoria kehittymään. Ihmisten johtajuuden osalta kiinnostavaa on, että nähdäkseni mentoroinnissa voidaan samalla kehittää aktorin johtamiskyvykkyksiä ja tämän vuoksi mentorointi voi nähdäkseni kehittää yhtä aikaa sekä mentorin että aktorin johtajapotentiaalia.

## KUVA 2. Johtamisen kyvykkyysalueet Finnairilla



- Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation (2012)

Kuvassa mainituista kyvykkyysalueista itsensä johtamisen merkitys on korostunut Tuuliaisen mukaan varsinkin viimeisen vuoden aikana, kun useat koko työikänsä Finnairilla ja lentoalalla työskennelleet ovat joutuneet etsimään uutta työpaikkaa. Itsensä johtamisen kehittämisessä Finnair korostaa itsereflektiota, itsetietoisuutta, johtajan roolin määrittelyä ja itsensä kehittämistä kohti parempaa johtajuutta (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). Mentoroinnissa aktori asettaa itselleen tavoitteet ja ne osa-alueet, joissa haluaa kehittyä. Tätä tehdessään aktori reflektoi heikkouksiaan ja vahvuuksiaan ja kehittää itsetietoisuuttaan. Tämän vuoksi näen, että Finnairin mentorointi voi tukea myös yksilöiden itsensä johtajuuden kehittämistä. Liiketoiminnan johtamista mentorointi voi tukea mentorointisuhteessa mahdollisesti käsiteltävien teemojen kautta. Nähdäkseni mentorointi tukee kuitenkin enemmän ihmisten johtajuuden ja itsensä johtajuuden kehittämistä.

*Finnairilla kehitetään johtajia Horizon, Takeoff ja Runway -nimisten johtamisen kehitysohjelmien kautta. Johtamisen kehittämisen tarkoituksena on luoda johtamiskulttuuri, jossa arvostetaan erinomaista suorituskyykyä, sitoutumista ja hyvinvointia. (Finnair,*

Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012) Johtamisen kehittämistoimet ovat toistaiseksi kohdistuneet niin kutsuttujen Top 100 johtajaan. Nämä johtajat ovat organisaation 3–4 ylimmältä tasolta ja ovat menestyneet parhaiten työarvioinneissa.

Johtamisen koulutusohjelmista Horizon on suunnattu ylimmälle johdolle, Takeoff businessleadereille ja Runway tiiminvetäjille. Finnairin johtamisen kehitys -esitelmässä mainitaan, että ylin johto (Horizon – ohjelman osallistujat) aloittaa mentoroinnin ja että tämän ohjelman osanottajien tarkoituksena on siirtää edelleen mentorointikulttuuria eteenpäin organisaatiossa. Johtamisen kehittämistratkaisuissa on myös mainittu, että Horizon ja Takeoff -ohjelmien osallistujilla on mahdollisuus valmentaa ja mentoroida Finnairin tulevaisuuden johtajia. Samassa materiaalissa on myös mainittu, että Runway-ohjelman osanottajat voivat saada coachingia ja mentorointia huippujohdolta ja kollegoilta. (Finnair, Leadership Development Short Porfolio Presentation, 2012) Runway-ohjelman suhteen on kuitenkin hyvä huomioda, että tutkimusten mukaan työntekijöitä kiinnostaa enemmän johtajalta saatu mentorointi kuin kollegamentorointi (Horvarth et al., 2008).

Finnairin johtamisen kehittämissuunnitelmien perusteella vaikuttaa siltä, että Horizon ja Takeoff ohjelmien osallistujat aloittavat suoraan mentorin tehtävissä, sillä materiaalissa kerrotaan, että ylempi johto näyttää esimerkkiä mentorointikulttuurin rakentamisessa. Materiaalissa ei myöskään ole viittauksia siihen, että ylimmälle johdolle etsittäisiin mentorit yrityksen ulkopuolelta. Mikäli Finnairilla aloitettaisiin mentorointi edes osittainkin käänteismentorointina, nämä johtamisen kehittämisryhmien osallistujat voisivat myös saada mentorointia. Runway-ohjelmien tiiminvetäjät tai muutoin vähemmän aikaa talossa olleet työntekijät voisivat myös toimia käänteismentoreina ylemmille johtamisen kehittämisryhmille, jolloin saataisiin aikaan kaksisuuntaista osaamisen ja näkemysten vaihtoa finnairilaisesta johtajuudesta. Mentoroinnin kaksisuuntaisuuden merkitystä ovat korostaneet myös useat aiemmat tutkijat (Fletcher & Ragins, 2007:374; Karjalainen 2010; Harvey et al., 2009; Richard et al., 2009). Sain myös haastatteluissa ja muissa keskusteluissa viitteitä siitä, että osa johtoryhmän edustajista ovat kiinnostuneita aloittamaan mentoroinnin aktorin roolissa. Käänteismentorointi antaisi tähän mahdollisuuden yrityksen sisäisessä ohjelmassa.

*Finnairin johtamis- ja tiimikäyttäytymisessä* pyritään tavoitteelliseen, oikeudenmukaiseen, kehittävään, kannustavaan ja välittävään johtamiseen (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). Ihon mukaan nämä attribuutit eivät näy riittävässä määrin. Hän myös lisäsi, että *”välittävää, niin se on jo aika vaikea käsite”*. Myös Jokinen, joka on

suorittanut kanssani samaan aikaan Henkilökohtainen johtajuus -kurssin Otaniemessä keväällä 2010 toivoi, että finnairilaisessa johtamisessa kannustettaisiin enemmän, kuten seuraavasta kommentista käy esille:

*”Sellaista et ihmiset ei ois asioiden kanssa yksin ja et kannustettais tekemään rohkeita vetoja.”*

Näistä attribuuteista mentorointi tukee nähdäkseni varsinkin kannustavaa ja välittävää johtamista, koska hyvä mentori on kiinnostunut ja välittää alaisensa kehittymisestä ja myös kannustaa alaistaan (mm. Isotalo, 2010).

Finnairin tavoitteellisessa johtamis- ja tiimikäyttäytymistä esittelevässä materiaalissa mainitaan, että organisaatiossa pyritään kehittämään johtajia, jotka yhdistävät uusia ideoita omaan ajatteluunsa, pitävät avoimen mielen uusien lähestymistapojen ja ehdotusten suhteen ja kannustavat ajastusten vaihtoon kehittämällä toisten ideoita eteenpäin. Yrityksen mukaan kannustavaa johtamiskäyttäytymistä on, että esimies arvostaa toisten saavutuksia ja innostaa muita esimerkillään. Välittävään johtamiskäyttäytymiseen kuuluu muiden työpanoksen arvostaminen ja yhteistyön tekeminen rakentavalla tavalla. (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012) Mentoroinnin eri muodoista käänteismentorointi vaatii avointa mieltä uuteen lähestymistapaan ja uusiin ehdotuksiin, alempien työntekijätasojen osaamisen arvostamista ja sen osoittamista ja yhteistyön tekemistä uusilla tavoilla. Tämän vuoksi näen, että käänteismentorointi voisi olla hyvä tapa vahvistaa Finnairilla toivottua johtamiskäyttäytymistä.

Finnairin suunnitelmat tukevat Steadin (2005), Kimin (2007) ym. näkemyksiä siitä, että mentoroinnilla voidaan tukea johtamisen kehittämistä. Finnairin mentorointihankkeen kannalta on erittäin hyvä, että mentorointi näkyy selvästi jo näissä kehityssuunnitelmissa. Toimitusjohtaja Vehviläisen mukaan mentorointi on tarkoitus käynnistää johtamisen kehittämiseksi. Nähdäkseni mentoroinnilla voidaan tukea johtamisen kyvykkyysalueista varsinkin ihmisten johtajuutta ja itsensä johtamista. Mentoroinnilla voidaan myös lisätä varsinkin välittävää ja kannustavaa johtamiskäyttäytymistä.

Seuraavassa luvussa tarkastelen sitä, miten vaikea taloustilanne vaikuttaa Finnairin mentorointiin.



#### **4.1.3 Mentorointia valmistellaan vaikeassa taloustilanteessa**

Finnairilla mentorointia valmistellaan vaikeassa taloustilanteessa. Tämä taloustilanne ja sitä seuranneet irtisanomiset voivat vaikeuttaa ohjelmaan osallistuvien sitoutumista mentorointiin. Vaikeassa taloustilanteessa on myös eduksi mikäli mentorointi tukee yrityksen strategiaa. Tuon tässä luvussa esille myös miten vaikea taloustilanne voi myös näkyä kohdistamisessa ja koulutuksien ja yhteistilaisuuksien järjestämisessä.

Finnairin taloudellisen tilanteen vaikeutta jo useana vuotena kuvaa hyvin se, että toukokuussa 2010 Finnair käynnisti erityisiä *Nokka nousuun* -strategiakahviloita, joissa konsernin johto ja esimiehet keskustelivat henkilöstön kanssa Finnairin rakentamisesta (Finnair Yhteiskuntavastuuraportti 2010, 2011). Huhtikuussa 2012 Vehviläinen totesi Finnairin olevan selviämistaistelussa:

*”Meillä on nyt neljä tappiollista vuotta takana ja olemme selvästi selviämistaistelussa. – Täytyy muistaa, että tällä hetkellä teemme kovasti töitä sen eteen, että voimme pelastaa lentämisen ja kaikki lentämiseen liittyvät työpaikat täällä Suomessa. – Kyllä ennen kaikkea kysymys on mun mielestä siitä, että meidän täytyy yrittää pelastaa nämä sinivalkoiset siivet.”*

- Uutisvideo 11.4.2012. (HS.fi, 2012d)

Finnairin taseen sekä konekaluston on kuitenkin todettu hiljattainkin olevan kunnossa (Taloussanomat, 2012). Finnairin taloudellisia vaikeuksia on lisännyt Finnairin matkustamohenkilökunnan kieltäytyminen säästötalkoista maaliskuun puolivälissä 2012 johdon stay-bonusten tultua julkisuuteen reilu viikko aiemmin (Helsingin Sanomat, 2012b).

Vaikeassa taloustilanteessa on jouduttu tekemään irtisanomia. Irtisanomisilla on vaikutusta mentorointiin, sillä yt-tilanne ei ole välttämättä otollisin mentoroinnille (Hegstad & Wentling, 2005). Irtisanomistilanne vaikeuttaa Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan esimiesten sitoutumista siihen. Tuuliainen toi myös tämän näkökulman esille:

*”Sellainen tilanne toisaalta, kun on yt-prosessia päällä, niin sanoisin, et se ei ole ehkä kaikkein otollisin aika mentorointiprosesseihin, kun organisaatiossa tapahtuu sekä tällaisia rakenteisiin liittyviä muutoksia ja sit ihan henkilöstön irtisanomisia ja siellä silloin vanhemmat ja kokeneemmat osaajat kokee, etteivät he oikein haluakaan jakaa osaamistaan, kun se on se arvo, jolla säilyy organisaatiossa.”*

Vaikea taloustilanne tekee haasteelliseksi oikean kohderyhmän löytämisen mentoroinnin pilottihanketta varten. Mentorointia ei voida käynnistää kovin laajasti taloudellisistakaan syistä. Erityisesti tämä nousi esille toimitusjohtaja Vehviläisen haastattelussa, jossa hän korosti panosten harkittua kohdentamista suurin piirtein niille Top 100:lle, jotka on todettu Talent Review -työkalun perusteella lahjakkaiksi:

*”Jälleen kerran mä korostaisin sitä, että se kohderyhmä, joka pitäis saada kuntoon on se suunnilleen se Top 100. Eli siitä mä lähtisin liikkeelle (mentoroinnissa)”.*

Tällä erää Vehviläinen ei näe mahdolliseksi sitä, että mentorointia voitaisiin tarjota organisaation alemmille tasoille ja kaikille organisaatiossa:

*”Tässä pitää olla tietyllä tavalla kärsivällinen, että kyllä meidän tarpeista lähtee ennen kaikkea se, että ylemmät esimiehet ja ne ketkä on ratkaisevassa roolissa, niin pitää olla se kykypaletti kunnossa ja mentorointi on osa sitä.”*

Tuuliaisen seuraavan kommentin perusteella mentoroinnin kohdistaminen tiettyihin avainhenkilöihin voi kuitenkin olla haasteellista:

*”Ehkä meillä ei sitten ihan tiedosteta sitä, että mitkä meidän avainhenkilöt organisaatiossa on ja miten heitä kannattaa tukea ja kehittää.”*

Johdon ja avainhenkilöiden tukemisen näkökulmassa haasteellista on se, etteivät mentorointia tässä tilanteessa saa välttämättä ne, joille mentoroinnista olisi mahdollisesti suurin hyöty. Iho totesi haastattelussamme, että mentoroinnin vaikuttavuus voi olla huomattavasti suurempi nuorella henkilöllä, kuin *'jollakin vanhalla jäärällä'*. Oikean kohderyhmän löytäminen Top 100:sta on myös haaste, sillä alkuvaiheessa mentorointiin pääsee mukaan korkeintaan 10–20 henkilöä, eli vain 10–20 % Top 100:sta. Tämä johtuu siitä, että mentorointi käynnistetään lähes aina pienelle porukalle tehdyllä pilottihankkeella (mm. Hegstad & Wentling, 2004; Isotalo, 2010; Juusela et. al., 2000), jossa voi olla mukana esimerkiksi 4 paria eli 8 henkilöä.

Vaikeassa taloustilanteessa on eduksi, että mentorointi tukee yrityksen strategiaa. Hegstad & Wentlingin (2004) mukaan jos mentorointi on sidottu yrityksen strategiaan tavoitteisiin, siitä ei yhtä helposti tingitä vaikeassakaan tilanteessa. Tämän vuoksi Finnairin mentorointihankkeelle on eduksi, että mentorointi on liitetty johtamisen kehittämiseen ja tukee siten yrityksen strategiaa Must-Win Battle -hankkeita. Tämän tarkemmin on kuitenkin

vaikea arvioida tässä vaiheessa sitä, tukeeko mentorointi Finnairin strategiaa riittävästi, sillä mentorointiohjelmalle ei ole vielä asetettu yleisiä tavoitteita.

Vielä on vaikea arvioida, missä määrin Finnairin vaikea taloustilanne tulee vaikuttamaan mentorointiin. En kuitenkaan usko, että taloustilanne vaikuttaa merkittävästi pilottihankkeen toteuttamiseen, sillä pilottihanke toteutetaan yleensä pienelle ryhmälle kohdistettuna ja tämän vuoksi siitä seuraavat kustannukset pysyvät todennäköisesti myös maltillisina. Taloustilanne voi kuitenkin vaikuttaa koulutuksien ja yhteistilaisuuksien järjestämiseen, sillä Juuselan (3.8.2011) mukaan koulutukset ja yhteistilaisuudet ovat mentorointiohjelman kallein osa. Tämän vuoksi näen, että taloustilanne voi vaikuttaa varsinkin koulutuksien ja yhteistilaisuuksien järjestämiseen myös Finnairilla. Voi olla, että koulutukset järjestetään vaikeassa tilanteessa esimerkiksi lyhyempänä tai harvemmin kuin hyvässä taloustilanteessa. On myös mahdollista, että koulutukset pyritään järjestämään ilman ulkopuolista apua. Tässä tulee kuitenkin haasteeksi HR:n mahdollisesti rajallinen mentorointiosaaminen.

Tässä luvussa olen kuvannut vaikean taloustilanteen vaikutusta Finnairin mentorointiin. Seuraavassa luvussa tuon esille miten organisaation sisäinen rakennemuutos vaikuttaa Finnairin mentorointiin.

#### **4.1.4 Mentorointiin vaikuttaa voimakas muutostilanne**

*”Kävi miten kävi, tämä joukkue muistetaan siitä, millaisia ratkaisuja äärimmäisen vaikeassa tilanteessa tehtiin ja miten muutosta johdettiin. Panostamme avoimeen viestintään. Otamme henkilöstön mukaan. Tekemällä vaikeitakin päätöksiä yhdessä meillä on mahdollisuudet voittaa tämä erä erittäin kovassa kilpailussa.”*

- Mika Vehviläinen Finnairin OKay-henkilöstölehdessä (2011:6–7:4)

Mentorointiin vaikuttaa keskeisenä tekijänä Finnairin yleisessä kontekstissa johtamisen kehittämisen ja vaikean taloustilanteen ohella voimakas muutostilanne. Kuvaan tässä luvussa aluksi sitä, miten mentorointi liittyy rakennemuutokseen ja tämän jälkeen sitä, miten rakennemuutos on näkynyt Finnairin henkilöstön jaksamisessa. Tuon esille, että mentorointi

voi tukea tilanteen raskautta ja lievittää esimiesten paineita. Luvun loppupuolella tuon kuitenkin esille, että muutos voi näkyä aikatauluhaasteina.

Rakennemuutos, johtamisen kehittäminen ja vaikea taloustilanne ovat yhteydessä toisiinsa, sillä rakennemuutokseen on lähdetty pitkälti vaikean taloustilanteen vuoksi ja siksi, ettei Finnair pysty kilpailemaan Euroopan liikenteessä. Rakennemuutos on Finnairin yrityshistorian suurin muutos, jonka seurauksena Finnair keskittyy Aasian liikenteeseen ja ydinliiketoimintoihin ja ulkoistaa muita toimintoja. Tuuliainen kuvasi rakennemuutoksen vaikutuksia elokuussa 2011 seuraavasti:

*”Seuraavan kahden vuoden aikana tämän on mentävä kokonaan uusiksi.”*

*”Muutoksen johtaminen on älyttömän tärkeää. Niinku Mika (toimitusjohtaja Vehviläinen) sanoi tulosinfossa (elokuun alussa 2011) niin, et tulevaisuudessa meillä vois olla 2020 mennessä tuplatan enemmän lentoja Aasiasta, mutta tällä rakenteella me ei edes selvitä sinne asti.”*

Vehviläisen mukaan mentorointi, rakennemuutos ja johtamisen kehittäminen ovat yhteydessä toisiinsa:

*”Totta kai se (rakennemuutos) on johtamishaaste ja siinä suhteessa mentorointi on hyvin tärkeä osa sitä.”*

Muutostilanne aiheuttaa paineita ja on henkilöstölle raskas. Toimitusjohtaja Vehviläinen toi tämän selvästi esille Finnairin vuoden 2011 taloudellisessa katsauksessa (2012):

*”Meneillään oleva muutos on henkilöstölle raskas. Tavoittemme on keskustella muutoksesta avoimesti eri osapuolten kanssa ja helpottaa vaikeita muutoksia niillä keinoilla, jotka Finnairin vaikeassa tilanteessa ovat mahdollisia. Uskon strategiamme, selkeiden tavoitteiden ja vahvan yrityskulttuurimme kuitenkin auttavan meidät yli vaikean ja kipeän muutosvaiheen. Rakennamme nyt yhdessä tulevaisuuden Finnairia.”*

Muutoksen raskaus on näkynyt myös operatiivinen johtaja Ihon kommenteissa. Iho kuvasi tilanteen raskautta ja havaitsemaansa muutოსilmapiiriä seuraavasti:

*”Mut sit jos puhutaan tästä, et mihin tätä yhtiötä viedään, niin mihin yhtiö on menossa missä vaiheessa ollaan niin ja siihen liittyvä tulevaisuuden usko, niin siinä on aikamoinen kuoppa. Ei uskota siihen, et tää mihin me ollaan menossa, niin edustaa mulle mitään positiivista, et kaikki mitä tulee tapahtumaan on muutoksia huonompaan suuntaan.”*

Muutostilanteen raskauden ja tulevaisuuden uskon puuttumisen lisäksi yrityksen haasteena on voimakkaat paineet. Iho toi Finnairin organisatoriset paineet selvästi esille:

*”Se (Finnair) on organisaatiomuutoksen kourissa sekä sisäisesti että ulkoisesti niin kauhean kovissa paineissa toimiva organisaatio.”*

Organisaation paineet ovat myös havaittavissa esimiestyössä. Esimiestyön raskaus tulee selvästi esille Ihon kommentista:

*”Mä koen, että mulla on siellä missio ja mä yritän sen toteuttaa ja samalla nauttia siitä tekemisestä. Mut se lähitulevaisuus ja lähimenneisyys, niin me ollaan koko ajan hirveän vaikeiden asioiden kanssa tekemisissä. Et täytyy vaan päättää se, et nämä on ammatillisia haasteita, jotka mun eteen on heitetty samalla kun tahkotaan, tai sitten on ihan turha niinku sitten sitä henkisesti typertyy niinku ihan täysin.”*

Tuuliainen toi myös esille muutostilanteen raskauden esimiestyössä:

*”Siinä on vieläkin riskejä siinä, että meidän esimiehet niinku tilttää, et ne ei pysty ottaa vastaan kaikkee sitä, mitä me nyt tuupataan.”*

HRD-johtaja Kaisa Tuuliainen on toivonut, että mentoroinnilla voitaisiin tukea esimiesten jaksamista muutoksessa:

*”Meillä on aika paljon sekä ylimmässä johdossa et keskijohdossa sellaisia henkilöitä ja ihmisiä, joilta me odotetaan tällä hetkellä aika paljon, niin siellä ehdottomasti on tarvetta tai ihmiset joutuu paljon uusien haasteiden eteen ja sellaiselle mentoroinnille ois siellä nyt tilausta.”*

Muutostilanteen raskauden ja organisaation sisäisten paineiden näkökulmasta erittäin kiinnostavaa on, että mentorointi voi tukea esimiesten jaksamista muutoksessa. Mentoroinnin

aiemmista tutkijoista Kram & Hall (1986–1998) ja Sigel & Reinstein (2001) ovat korostaneet, että mentoroinnilla voidaan lievittää esimiesten stressiä. Kram & Hall (1986–1998) ovat myös todenneet, että nimenomaan rakennemuutoksen yhteydessä mentoroinnin hyödyllisyyttä esimiesten stressin lievittämisessä ei ole osattu ottaa kunnolla huomioon yrityksissä. Tämän johdosta näen, että mentorointi voi sopia loistavasti Finnairin kohtaamaan rakennemuutokseen.

Muutostilanne aiheuttaa kuitenkin todennäköisesti ajankäytöllisiä haasteita. Tämä johtuu siitä, että Budd (2007) ja Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan erityisesti muutostilanteessa esimiehillä on huonosti aikaa mentoroinnille. Finnairin mentoroinnissa kiire voi hyvinkin nousta ongelmaksi. Tämä johtuu siitä, että yrityksessä on ollut viime vuosina paljon henkilövähennyksiä, joiden seurauksena henkilökohtaiset työmäärät ovat mahdollisesti lisääntyneet. Organisaation uudistuessa lähes koko henkilöstö on myös uusien haasteiden edessä, mikä lisää uuden opittavan asian määrää ja tämä oppimisprosessi vie myös työaika. Haastateltavistani matkustamapalveluosaston esimiestyössä toimiva Riitta Vuorelma toi myös esille jatkuvan kiireen:

*”Tällä hetkellä tuntuu, että se kiire on ahdistava asia ja se vie siitä työn ilosta.”*

Tutkimukseni perusteella Finnairin mentorointiin vaikuttaa muutostilanne, jolla on yhteys myös johtamisen kehittämiseen ja vaikeaan taloustilanteeseen. Muutostilanne aiheuttaa paineita ulkoisten tekijöiden lisäksi organisaation sisällä ja tämä heijastuu esimiestyöhön sekä työntekijöiden tulevaisuuden uskoon. Mentoroinnin kannalta esimiestyön paineet ovat sekä mahdollisuuksia että haasteita. Tämä johtuu siitä, että mentorointi voi tukea esimiehiä muutostilanteessa, mutta jatkuva kiire on myös haaste mentorointitapaamisten järjestämiselle ja toteuttamiselle. Mentorointitapaamisen järjestämisen ongelmallisuus on näkynyt hyvin australialaisen lentoyhtiö Qantasin globaalissa mentorointiohjelmassa, jossa organisaation muutostilanne johti siihen, että monet parit jättivät mentoroinnin kesken (Qantas, 2012a, 2012b).

Finnairin ajoitus mentoroinnille voi olla hyödyllinen, sillä Kram & Bragarin (1991) mukaan mentorointia on yleensä vähiten tarjolla juuri silloin, kun sitä eniten tarvitaan. Kram & Bragarin (1991) näkemystä tukee hyvin se, että Finnairin kilpailija Blue 1 ei ole ollut halukas käynnistämään mentorointia nykyhetkellä ja perusteluna haluttomuudelle on ollut nimenomaan iso muutostilanne (Simberg, 2012). Kram ja Bragar (1991) ovat myös esittäneet,

että uudelleen järjestelyn aikana yrityksen ja sen työntekijöiden motivaatio tehdä mentorointia voi jopa kasvaa, sillä muutos pakottaa oppimaan ja kehittämään ihmisten välisiä taitoja sekä saavuttamaan enemmän pienemmillä resursseilla. Tämä havainto tukee Finnairin ajoitusta mentoroinnin käynnistämiseksi muutostilanteen keskellä.

Tähän mennessä olen tuonut esille näkemyksiä siitä, miten johtamisen kehittämishanke, muutostilanne ja vaikea taloustilanne voivat vaikuttaa Finnairin mentorointiin. Seuraavassa luvussa tarkastelen muita organisatorisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen mentorointihankkeeseen.

#### ***4.1.5 Muut Finnairin mentorointiin vaikuttavat organisatoriset tekijät***

Tässä luvussa tarkastelen *mentorointiin vaikuttavia Finnairin menneisyyteen liittyviä tekijöitä, yrityksen voimakasta siiloutuneisuutta* sekä sivuan Finnairin *tulevaisuuden suunnitelmia*. Nämä teemat ovat nousseet selvästi esille empiirisestä aineistostani ja ovat nähdäkseni erityisen kiinnostavia Finnairin mentoroinnin kannalta. Luvun aluksi tarkastelen menneisyyteen liittyviä tekijöitä.

##### **4.1.5.1 Menneisyyden taakka**

Finnairin menneisyys voi vaikuttaa mentorointiin, koska yrityksellä on pitkä historia ja pitkät työsuhteet ja näihin perustuen organisaatiossa puhutaan paljon menneisyydestä ja haikaillaan sen perään. Tutkimuksessani on tullut esille, että Finnairilla on myös paljon muutosvastarintaisia esimiehiä, jotka voivat nähdäkseni vaikeuttaa mentorointihanketta. Pitkät työsuhteet herättävät kysymyksiä siitä, millaista tietoa mentoroinnilla on järkevä siirtää eteenpäin. Tässä luvussa tarkastelen näitä tekijöitä edellä mainitsemassani järjestyksessä.

Tuuliainen kertoi haastattelussamme, että Vehviläinen oli todennut hänelle aiemmin, ettei hän (Vehviläinen) ole koskaan aiemmin ollut organisaatiossa, jossa puhuttaisiin yhtä paljon menneisyydestä kuin Finnairilla puhutaan.

Menneisyyden vaikutukset nykyhetkeen näkyvät myös selvästi Finnairin HR-johtaja Manne Tiensuun lausussa Finnairin Yhteiskuntavastuuraportti 2010:ssä (2010:11, 2011) seuraavasti:

*"Ja kun luottamus vahvistuu, voimme päästää irti menneisyyden ongelmista ja löytää rohkeutta toimia uudella tavalla."*

Toimialan muutostilanne on myös liitoksissa menneisyyden korostumiseen. Kiristyneessä kilpailutilanteessa ei ole enää mahdollista lentää kaukokohteeseen, lomailta viikkoa määränpäässä viiden tähden hotellissa ja tämän jälkeen lentää päivässä takaisin. Haastatteluissani on selvinnyt, että tuotannollis-taloudellisista syistä henkilöstön edut heikkenevät. Tämä herättää Ihon mukaan pettymystä pitkään talossa työskennelleille:

*"Organisaatio tekee sellaista surutyötä niitten semmoisten asioiden suhteen, jotka ovat joskus olleet todellisuutta."*

Iho toteaa edelleen:

*"Laadulliset asiat mitä me voidaan tarjota ihmisille menee alaspäin ja sitten niitten perään haikailaan. Kauheesti niinku itkua ja hammasten kiristystä."*

En ole nähnyt aiemmassa kirjallisuudessa viittauksia siihen, miten menneisyyden perään haikailu vaikuttaisi mentorointiin. Nähdäkseni menneisyyden perään haikailu ei kuitenkaan ole hyväksi mentoroinnille, sillä mentorointi on kehitystyökalu, josta on eniten etua henkilöille, jotka ovat innostuneita eteenpäin menemisestä ja kehittymisestä (mm. Juusela et al., 2000).

Menneisyyden perään haikailuun liittyy läheisesti se, että osa johtajista on muutosvastarintaisia. Tuuliaisen mukaan Finnairissa on moderneja ihmisten johtajuudesta kiinnostuneita johtajia ja muutosvastarintaisia 'Management by perkele' -tyyppisiä johtajia:

*"Löytyy sellaisia organisaatioita, joissa on hyvinkin moderneja, avoimia, keskustelevia ja kehittäviä esimiehiä. Sit meillä on tällöisiä organisaatioita, joissa mennään vähän tälleen Management by perkele -tyyppisellä lähestymistavalla, et tämä on toiminut täällä vuodesta 87 ja tää toimii edelleenkin niinku ennenkin."*



Muutosvastarintaiset johtajat ovat mentoroinnin kannalta ongelmallisia, sillä Tuuliaisen mukaan tällaisia johtajia voi olla vaikea kehittää mentoroinnin avulla:

*”...jos henkilö on vaikka 20 vuotta ollut tietyssä johtajapositiiossa ja vetää sitä tietyllä tavalla, niin minkälaisella koulutuksella tai mentoroinnilla hän muuttaa sitä tapaansa johtaa? Siin puhutaan jo niin syvällä ihmisen psyykessä olevista asioista, et sit kannattaa miettiä onko se mahdollista, ja siihen liittyy sitten tietyssä määrin organisaation muutokset ja johtajavaihdokset. Kaikkee ei saa edes mentoroinnilla korjattua. Se ei ole realistinen ajatus.”*

Tämän vuoksi Tuuliainen on ehdottanut, että mentorointi voisi olla hyvä kohdistaa vähemmän aikaa talossa olleisiin työntekijöihin:

*”Kannattaisi keskittää (mentorointi) niihin, jotka eivät ole olleet niin kauan.”*

Aiemmassa Brandtin ja Laihon (2010) suomalaisyrityksiä koskeneessa tutkimuksessa, on myös tullut esille, että mentoroinnissa on vaarana, että siirretään organisaation tulevaisuuden kannalta vääränlaisia toimintatapoja.

Mentorointi ja menneisyys ovat liitoksissa toisiinsa myös hiljaisen tiedon siirtämisen näkökulmasta. Mentoroinnissa usein pyritään siirtämään hiljaista tietoa (*tacit*), jota organisaatioon on kerääntynyt vuosien mittaan (mm. Brandt & Laiho, 2010). Finnairin tilanteessa menneisyys on kuitenkin muodostunut jopa rasitteeksi. Tuuliainen on todennut, ettei kaikkea Finnairin sisällä olevaa tietoa haluta siirtää mentoroinnin avulla:

*”Sit pitää miettiä tarkkaan, et onko kaikki niiden päässä oleva kama sellaista, mitä me halutaan et siirry. Et onko se tieto yrityksen tulevaisuuden kannalta, joka kertoo, et 70-luvulta asti on kirjoitettu tälleen. – Onko ne tiedot ja taidot relevantteja ollenkaan tän yrityksen tulevaisuudessa.”*

Aineistoni perusteella Finnairin menneisyydestä vaikuttaa siten menneisyyden perään haikailu, toimialan yleinen muutostilanne, pitkään talossa olleet muutosvastarintaiset johtajat sekä huoli siitä, siirretäänkö yrityksessä mentoroinnin kannalta oikeanlaista tietoa. Muutosvastarinta, joka liittyy Finnairin tilanteessa toimialan muutokseen ja pitkiin työsuhteisiin, voi vaikeuttaa mentoroinnin omaksumista ja onnistumista yrityksessä. Hiljaisen tiedon siirtäminen ei välttämättä ole kaikissa tilanteissa järkevää Finnairilla, koska yrityksessä pyritään muuttamaan nykyisiä toimintatapoja sekä kehittämään johtajuutta.

Seuraavassa luvussa tarkastelen mentorointiin vaikuttavana tekijänä voimakasta siiloutuneisuutta.

#### **4.1.5.2 Voimakas siiloutuneisuus**

Mentorointia ja sen käynnistämistä tukee tilanne, jolloin organisaatiossa tehdään yhteistyötä yksikkörajojen yli (Hegstad & Wentling, 2005). Finnairilla ei kuitenkaan tehdä juurikaan yhteistyötä organisaatorajojen yli. Voimakas organisaation sisäinen siiloutuneisuus ilmeni selvästi aineistossani. Voimakkaalla siiloutuneisuudella tarkoitan tutkimuksessani sitä, että Finnairilla tehdään hyvin vähän yhteistyötä organisaatorajojen yli, eivätkä yksiköt juurikaan hahmota koko Finnairin toiminnan kokonaisuutta, eivätkä myöskään tiedä siitä, millaista työtä muissa yksiköissä tehdään käytännössä ja miten muissa yksiköissä toimitaan. Seuraavat haastatteluissani mainitut kommentit ovat selviä osoituksia Finnairin siiloutuneisuudesta:

*”No kyllä joku sellainen kuppikuntaisuus ja kapeakatseisuus, johtuen aika staattisesta, tähän mennessä aika staattisesta organisaatiosta.”*

- Ville Iho

*Ne (ihmiset) on jossain tosi syvissä siiloissa.” ”Yksiköstä toiseen siirtyminen on vielä tosi harvinaista.”*

– Kaisa Tuuliainen

*”Verkostoitumismahdollisuuksia pitäisi olla enemmän. Vaikka information sharing -aamiaisia. – Ainoa missä mä olen jutellut cateringin tai pursereiden tai tekniikan kanssa on ollut koulutukset, joista parilla kolmella olen ollut. Jos et käy kursseilla, nii et hirveesti näe mitään.” ”Tuntuu, et on todella siinä omassa laatikossaan, eikä se ole kokonaisuuden kannalta kauheen hyvä.” ”Jos ei ole muualla ollut, niin sit ei tavallaan tiedä muusta.” ”Kaupallinen ryhmä on meille täysin vieras porukka.”*

- Tiina Jokinen

*”Meidän matkustamopalveluhenkilökunta on aivan liian vähän tekemisissä muiden osastojen kanssa. Se et sä arvostat vilpittömästi toisten työtä ja opit toisilta, mutta että sä olisit enemmän tekemisissä muiden esimiesten kanssa. – Mä arvostaisin sitä ja näkisin, että se tois heille lisäarvoa siihen kokonaisuuden hahmottamiseen.”*

– Riitta Vuorelma

Siiloutuneisuutta kuvattiin haastatteluissa useilla eri sanoilla: ”kuppikuntaisuus”, ”syvät siilot”, ”kapeakatseisuus”. Lisäksi haastateltavani on puhunut ”omassa laatikossa” työskentelystä. Näiden kuvausten monimuotoisuus ja runsaus vahvistaa päätelmäni Finnairin siiloutuneisuudesta. Huomion arvoista on myös, että siiloutuneisuus on tullut esille lähes kaikissa haastatteluissa asematasosta riippumatta Finnairia koskevilla haastatteluissani.

Juusela et al. (2000) mukaan mentorointi on parempi järjestää siten, ettei sitä tehdä yhden yksikön sisällä suorassa linjassa, sillä nimenomaan mentoroinnissa on mahdollisuus oppia muilta yksiköiltä, vaikka työtehtävien kautta yksilöt eivät olisi yhteydessä toisiinsa. Linjassa tapahtuvassa mentoroinnissa on aina riskejä siitä, että mentorista tulee aktorin esimies. Jos esimies toimii tai on toiminut mentorina alaiselleen tähän liittyy ongelmia (Juusela et al., 2000). Mentoroinnin järjestäminen yksiköiden välillä on kuitenkin haasteellista Finnairin tilanteessa, jossa yhteistyötä organisaation eri osien välillä ei juuri ole.

Yhteistyömahdollisuudet ovat vähäisiä varsinkin lentoliikenteessä. Vuorelma kertoi, että matkustamopalveluhenkilökunta ei tapaa omaa esimiestään muutoin kuin kehityskeskusteluissa. Tuuliaisen mukaan lentäjillä ei ole varsinaista työsuhdetta työnantajaan, sillä lentäjät eivät juuri ole tekemisissä muiden toimintojen kuin lentämisen kanssa. Lentäjänä Finnairilla työskentelevä serkkuni Mika Tolonen on myös kertonut, että yrityksen toimistotilat ja pääkonttori ovat melko harvinaisia vierailukohteita, koska työ keskittyy lentämiseen. Tuuliaisen kommentti kuvaa lentäjien suhdetta Finnairin muihin toimintoihin operaatiokeskuksessa:

*”Ne (lentäjät) menevät tosta ovesta ulos niin nopeasti kuin ne pääsee.”*

Tutkimukseni perusteella Finnair on voimakkaasti siiloutunut. Tällainen tilanne on haastava mentoroinnin kannalta, koska kyseinen tilanne heikentää mahdollisuuksia hyödyntää jo olemassa olevia yhteistyökuvioita eri organisaatioiden välillä. Finnairin siiloutuneisuutta on kuitenkin mahdollisuus vähentää mentoroinnilla ja tämä tarjoaa luonnostaan mahdollisuuksia yhteistyön kehittämiseen eri yksiköiden välille ja tämä vuorostaan vähentää toteutuessaan

siiloutuneisuutta. Siiloutuneisuuden vähentäminen ei kuitenkaan ole mahdollista kaikkialla organisaatiossa varsinkaan mentoroinnin alkuvaiheissa, koska mentorointia valmistellaan resurssirajoitteen vallitessa. Tämän johdosta mentorointia voidaan tarjota tässä vaiheessa vain rajatulle kohderyhmälle. Lisäksi mentorointi aloitetaan usein pilottihankkeella, joka sekin kohdistetaan rajatulle kohderyhmälle (mm. Juusela et al., 2000).

Friday & Fridayn (2002) mukaan mentorointiohjelman suunnittelijan on hyvä tarkastella organisaation strategisia hankkeita, yrityksen rakennetta, taloudellista tilannetta ja lyhyen aikavälin hankkeita sekä yrityksen tulevaisuuden visiota, missiota sekä pitkän ajan tavoitteita. Tähän mennessä olen tarkastellut johtamisen kehittämishanketta ja sen strategisuutta Finnairille MWB-hankkeena, voimakasta rakennemuutosta, Finnairin taloudellista tilannetta sekä rakenteellisista tekijöistä menneisyyden vaikutusta mentorointiin ja yrityksen siilotuneisuutta. Friday & Fridayn (2002) mainitsemista tekijöistä tarkastelen seuraavassa luvussa vielä Finnairin tulevaisuuden suunnitelmia ja tekijöitä, jotka voivat nähdäkseni vaikuttaa Finnairin tulevaisuuden suunnitelmissa mentorointiin varsinkin pilottihankkeen toteuttamisen jälkeen.

#### **4.1.5.3 Finnairin tulevaisuuden suunnitelmien vaikutus mentorointiin**

Tässä luvussa tarkastelen Finnairin pitkän aikavälin suunnitelmia ja näiden suunnitelmien vaikutusta Finnairin mentorointiin. Tulevaisuuden tarkastelulla viitataan lähinnä seuraavaan 3–5 vuoteen ja maksimissaan vuoteen 2020 asti, johon asti Finnairilla on tällä hetkellä olemassa julkistettu visio.

Friday & Fridayn (2002) mukaan mentorointi menestyy paremmin, mikäli se tukee yrityksen pitkän aikavälin strategiaa, visiota ja missiota. Finnair pyrkii vuoteen 2020 mennessä kaksinkertaistamaan Aasiaan lentoliikenteen, ottamaan tukevan otteen Pohjolasta (Ruotsi, Norja, Tanska, Suomi, Baltian maat) kotimarkkina-alueena sekä kehittämään muun muassa tiimityötä (Finnairin Visio 2020, 2012). Näen, että mentorointi voi tukea myös Finnair Visio 2020:ta, jossa todetaan:

*”Toimintatapa joustaa ja kehittyy ennakoiden ympäristön muutoksia.”*

- Visio 2020 (Finnair, 2012)

Mentorointisuhteessa voidaan tehdä tarvittaessa nopeita suunnanmuutoksia. Tämän vuoksi näen, että mentorointi tukee Finnairin vuoden 2020 visiota siinä mielessä, että mentorointi sopii hyvin muuttuviin tilanteisiin ja kehittää ohjelmassa mukana olevien yksilöiden reflektointikykyjä. Lähivuosien mentoroinnissa on myös mahdollista ottaa huomioon Finnairin laajentumissuunnitelmat Pohjolassa ja Aasiassa.

Yrityksen tulevaisuudessa ajankohtaiseksi tulee se, voidaanko mentorointia alkaa toteuttaa pilottihanketta laajemmalle kohderyhmälle. Haastatellessani toimitusjohtaja Vehviläistä kysyin tämän näkökulmia siitä, voitaisiinko mentorointia toteuttaa tulevaisuudessa kaikilla työntekijätasoilla esimerkiksi siten, että mentoroinnista kiinnostuneet mentorointiparit voisivat itse aloittaa mentoroinnin ja Finnair voisi tukea näitä pareja esimerkiksi antamalla materiaaleja. Seuraavasta kommentista selviää, että Vehviläisen mukaan tämän on tietyn varauksin mahdollista:

*”Joo totta kai. Ilman muuta. Mutta se irtipäästäminen pitää tapahtua siinä vaiheessa, kun on tavallaan luottamus siihen, että se (mentorointi) pelaa.”*

Tulevaisuudessa Finnairilla voi olla myös edellytyksiä telementorointiin ja tämän mahdollistamiin muihin mentorointitapoihin. Tämä johtuu siitä, että Tuuliaisen mukaan teletekniikkaa on tarkoitus kehittää tulevina vuosina ja tämä tulee avaamaan jatkossa mahdollisuuksia myös telementorointiin. Telementoroinnin mahdollistuminen vuorostaan avaa mahdollisuuksia globaalien mentorointiohjelmien toteuttamiseen esimerkiksi Pohjoismaiden ja Aasian suunnalla, sillä näihin laajentumissuuntiin Finnair on ilmoittanut tähtäävänsä tutkielmani kirjoittamisen aikana.

Tulevaisuudessa näen, että Finnairin mentorointiin voi vaikuttaa myös kumppanuudet, sillä Finnair on ilmoittanut aikovansa panostaa kumppanuuksiin. Vehviläinen on myös todennut maaliskuussa 2012 Taloussanomien artikkelissa toivottavansa tervetulleeksi entistä pidemmälle viedyn yhteistyön erilaisten kumppanuuksien kautta (Kokko, 2012). Nämä näkökulmat huomioon ottaen on järkevää ja perusteltua, että pohdin mentoroinnin yhteistyömahdollisuuksia myös Finnairin ulkopuolella.

Vehviläinen pitää mahdollisena yritysten välisen mentoroinnin toteuttamista myös Finnairilla:

*”Se (yritysten välinen mentorointi) on musta ihan fiksu idea. Pienemmälle yritykselle se on aina haaste löytää sitä kykypalettia talon sisältä. Sitten tietysti ylemmällä organisaatiotasolla se menee aina vähän vaikeammaksi sitten jo löytää sopivaa mentoria.”*

Mentorointitoiminnan laajentumista tulevaisuudessa Finnairin ulkopuolelle tukee myös Finnairin Yhteiskuntavastuuraportti 2010:ssä (2010:19, 2011) määritelty tavoite, jonka mukaan Finnairin tavoitteena on kasvaa voittajajoukkueeksi, mikä edellyttää raportin mukaan sitoutunutta osaavaa ja *kansainvälisesti* ajattelevaa henkilöstöä. Tämä tilanne on helpompi rakentaa tilanteessa, jossa mentorointia toteutetaan ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Vehviläinen totesi kuitenkin haastattelussa olevansa skeptinen sen suhteen, miten mentorointi voidaan järjestää esimerkiksi hongkongilaisen Cathay Pacificin kanssa, joka on 6–7 tunnin aikaeron päässä. 6–7 tunnin aikaero ei ole mahdoton, sillä Aasiassa mentori voi asettua TelePresence-huoneeseen iltapäivällä klo 15 ja Suomessa aktori voi tehdä mentorointia aamulla klo 8–9 aikaan. Näin ollen mentorointi voidaan suorittaa tarvittaessa molempien työpäivän aikana. Aasiassa on haasteena kuitenkin kulttuurierot (mm. Juusela, 3.8.2011), jotka voivat vaikuttaa Finnairin mentorointiin tulevaisuudessa. Mentoroinnin toteuttaminen Aasiassa ei kuitenkaan ole haasteellista, mikäli mentorointia toteutetaan Aasiassakin Finnairin sisällä.

Tutkimukseni perusteella tulevaisuudessa Finnair voi mahdollisesti toteuttaa mentorointia laajemmalle kohderyhmälle ja useammassa eri muodoissa kuin tällä hetkellä. Finnairin sisällä sitä voidaan tulevaisuudessa tarjota kaikille organisaatiotasolle, jos mentoroinnista on tätä ennen saatu hyviä kokemuksia. Laajempi kohderyhmä on mahdollinen pilotin toteuttamisen jälkeen. Euroopan liikenteen yhteistyökumppanit voivat avata mahdollisuuksia yritysten väliseen mentorointiin, varsinkin jos Finnairilla on tässä vaiheessa jo kokemusta ja materiaaleja Finnairin sisäisestä mentoroinnista. Aasian suunnalla voidaan toteuttaa tulevaisuudessa mentorointia esimerkiksi myyntiyrityksien välisessä yhteistyössä tai paikallisten lentoyhtiöiden kanssa. Aasiassa on kuitenkin omat haasteet mentoroinnin toteuttamiseen. Kulttuuri ja valtaerot ovat nousseet esille muun muassa Garvey et al. (2009) aiemmissa tutkimuksissa.

Olen nyt esittänyt empiirisen aineistoni luvun 4.1 osalta. Tiivistetysti totean, että Finnairin yleisessä kontekstissa mentorointiin vaikuttaa erityisesti johtamisen kehittämishanke ja muutostilanne sekä jonkin verran myös vaikea taloustilanne. Mentorointi on tarkoitus liittää osaksi johtamisen kehittämisen ohjelmia ja nähdäkseni sillä voidaan tukea varsinkin ihmisten johtajuuden ja yksilön itsensä johtamisen vahvistamista. Vaikea taloudellinen tilanne voi näkyä Finnairin tilanteessa varsinkin koulutus- ja yhteistilaisuuksien järjestämisessä. Mentorointi voi tukea Finnairin esimiesten jaksamista muutostilanteessa, kuten Kram & Hall (1986–1998) ja Sigel & Reinstein (2001) ovat esittäneet. Muutostilanteessa voi olla kuitenkin Buddin (2007) ja Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan haastavaa löytää mentorointiin tarvittava aika.

Finnairin mentorointiin vaikuttaa myös menneisyyden painolasti, joka johtuu pitkistä työsuhteista ja toimialan muutoksesta sekä voimakas siilotuneisuus, joka näkyy siinä, ettei Finnairilla juurikaan tehdä yhteistyötä organisaatorajojen yli. Yhteistyön rajallisuus ei tue mentorointia optimaalisesti, sillä sitä tukee paremmin yritys konteksti, jossa harjoitetaan yhteistyötä yli organisaatorajojen (Hegstad & Wentling, 2005). Mentorointi voi tukea Finnairin tulevaisuudessa Aasian strategiaa ja jalansijan vahvistamista Pohjolasta, jos mentorointia lähdetään toteuttamaan globaalien mentorointiohjelmien tai yritysten välisten mentorointiohjelmien kautta. Teleyhteysvälineiden kehittämissuunnitelmat tuovat tähän lisämahdollisuuksia. Finnairin tulevaisuudessa mentorointi on myös mahdollista tehdä osaksi organisaation arkea vapauttamalla mentoroinnin tukimateriaali kaikkien organisaatiotasojen käyttöön.

Seuraavissa kahdessa luvussa (4.2 ja 4.3) tarkastelen empiirisen tutkimukseni perusteella Finnairin mentorointia ja mentoroinnin käynnistämistä tukevia ja haastavia tekijöitä tarkemmalla tasolla.

#### **4.2 Mentorointia tukevat tekijät Finnairilla**

Tässä luvussa tarkastelen yksityiskohtaisemmin tekijöitä, jotka tukevat Finnairin mentorointia ja sen käynnistämistä. Näistä tekijöistä Finnairilla on korostunut varsinkin johdon tuen merkitys mentoroinnille. Tukevinä tekijöinä tarkastelen yritysjohton ja HR:n tukea

mentoroinnin käynnistämiseksi, panostuksia osaamisen ja oppimisen kehittämiseen, mahdollisuuksia liittämään mentorointi laajempiin Finnairille keskeisiin kehityshankkeisiin sekä mentorointia tukevia Finnairilla jo käytössä olevia työkaluja. Aloitan mentorointia tukevien tekijöiden empiirisen kuvauksen ja analyysin selventämällä yritysjohton näkemyksiä mentoroinnista.

#### **4.2.1 Yritysjohto ja HR tukevat mentoroinnin käynnistämistä**

Tällä hetkellä (toukokuu 2012) vaikuttaa siltä, että mentorointi ollaan käynnistämässä Finnairilla ennen kaikkea johdon ja toimitusjohtajan vahvasta myötävaikutuksesta. Finnairin mentorointia tukee selvästi se, että yritysjohto ja HR tukevat mentorointihanketta. Johdon tuen merkitys on kenties kaikista mentorointia tukevista tai sitä haastavista tekijöistä kriittisin, sillä mentorointi usein joko käynnistyy, on käynnistymättä tai lakkautetaan juuri yritysjohton näkemysten mukaisesti. Tässä luvussa tuon esille konkreettisia esimerkkejä siitä, miten yritysjohton ja HR:n tuki on ilmennyt tutkimukseni aineistossa.

Seuraavasta kommentista käy ilmi, että Vehviläinen tukee mentorointia:

*”Nyt meillä ois mahdollisuus toteuttaa hyvää johtajuutta ja osana tätä niin kyllä mä näen, että mentorointi on tärkeä, tärkeä osa sitä.”*

Vehviläinen korostaa myös muun yritysjohton tuen merkitystä:

*”Yritysjohton tukihan on missä tahansa kehityshankkeessa tärkeä. Jos ensin lähtee siitä, et sen yrityksen johdon täytyy ymmärtää sen mentoroinnin arvo, siihen se tietenkin helpottaa, jos sä olet siihen itse aiemmin osallistunut. – Pitkällä tähtäimellä se on ihan tukikysymys. Sitten ei haittaisi, jos jokaisella on ainakin jokunen mentoroitava siinä myöskin jokaisen johtoryhmän jäsenen osalta.”*

Seuraavasta johtoryhmän jäsen Ville Ihon kommentista käy ilmi, että myös hän tukee mentoroinnin käynnistämistä Finnairilla:

*”Mä itse uskon, että se (mentorointi) on hyvä tapa tommoiselle yhtiölle. Siellä on kovat johtamishaasteet ja sit jos kattoo lattiasta kattoon, niin suhteellisen pieni vaihtuvuus, mikä on monessa mielessä hyvä asia, mutta sitten tota uusiin ongelmiin*



*halutaan hakea vaikutteita kaikista mahdollisista suunnista, niin jos saadaan parhaita käytäntöjä ja parhaita oppeja käytäntöön, niin se ois ihan loistava juttu.”*

Vehviläisen ja Ihon lisäksi Finnairin HR-johtaja Manne Tiensuu tukee mentorointia. Tämä on käynyt ilmi kasvokkaisissa keskusteluissamme helmikuussa ja kesäkuussa 2011 Finnairin pääkonttorilla. Tiensuun aloitteesta mentorointi valikoitui myös tutkielmani aiheeksi.

Tutkimusprosessini edetessä olen ymmärtänyt, että johtoryhmän tuen osalta oleellista on, että mentorointia tukee riittävä osa johtoryhmästä. Suomalaisen mentorointiasiantuntija Tuulikki Juuselan mukaan (3.8.2011) tärkeää on, että riittävän vaikutusvaltainen ja karismaattinen henkilö yrityksen johdosta tukee mentorointia. Juusela kuitenkin totesi, ettei koko johtoryhmän tukea tarvita mentorointihankkeen onnistumiseen ja käynnistymiseen.

Haastatteluissani ei tullut esille yhtäkään viittausta siihen, että kukaan johtoryhmästä vastustaisi mentorointia. Vehviläinen ja Iho ovat kuitenkin todenneet, että osa johtoryhmästä ei varsinaisesti tue mentoroinnin käynnistämistä, sillä osalla on enemmän epäilyksiä sen suhteen. Vehviläisen seuraava kommentti havainnollistaa tätä:

*”Tuskin kukaan sitä vastaanakaan on, mutta varmaan se vaihe niin kuin vaihtelee ja ihmisten kokemukset siitä niin kuin vaihtelee. Et ylipäänsä sanoisin, et myötämielinen (johtoryhmä), mutta osa on varmaan innokkaammin sitä tekemässä kuin jotkut muut, joilla on sitten sen suhteen vähän enemmän epäilyksiä.”*

Iho arvioi, että yleinen asenne johtamisen kehittämiseen voi korreloida myös johtoryhmän innostusta mentorointia kohtaan:

*”Johtoryhmäläisten osalta menee suunnilleen sen mukaan, et mikä yleinen asenne on johtamisen kehittämiseen, et toiset on aika paljon ponnekkaampia kuin toiset ja näkee kehitystoimenpiteet tarpeellisena.”*

Ihon mukaan johtoryhmässä on myös keskusteltu mentoroinnista jo aiemmin:

*”Me ollaan keskusteltu tästä aiheesta, mut pidemmälle ei ole päästy. Ollaan keskusteltu, et vois olla ainakin tietyille ihmisille hyvä tapa kehittyä ja kehittää itseään.”*

Vehviläinen totesi haastattelussamme, että hänellä on hyvät käsitykset mentoroinnista silloin kun se toimii, mutta hän toi myös esille mentorointia koskevat epäilyksensä:

*”Mulla on hyvät käsitykset siitä silloin, kun se toimii. Mentorointi onnistuessaan on hirveän hyvää ja hyödyllistä, mutta siinä on aina mahdollisuuksia, että se ei palvele tarkoitustaan.”*

Finnairin mentorointia tukee myös se, että johto on ollut valmis näyttämään käytännön esimerkkiä. Vehviläinen näkee itsensä päätukijan roolissa, mutta pitää hankalana tilannetta, jossa hän itse toimisi mentorina yrityksen sisällä. Hän ei kuitenkaan poissulje tätä mahdollisuutta:

*”Kyllä kai mun täytyy se päätukija olla tässä. Toimitusjohtajana mentorointi firman sisällä on aina vähän semmoinen isompi kysymysmerkki, mut ei sekään ole semmoinen mahdoton tilanne, et itsekin mentoroisin jotakin siinä.”*

Vehviläisen lisäksi Iho ja Tiensuu ovat osoittaneet kiinnostusta käytännön esimerkkinä toimimiseen, sillä molemmat ovat olleet halukkaita osallistumaan Finnairin mentorointiohjelmaan.

Mentorointi on saanut tukea myös HR:ssä. Tutkimuksessani on tullut esille, että HR:stä Tiensuun lisäksi henkilöstön kehitysjohtaja Tuuliainen tukee mentoroinnin käynnistämistä Finnairilla:

*”Mä olen ehdottomasti sitä mieltä, että mentoroinnilla on meille tai me pystyttäisiin hyödyntää sitä paljon enemmän, jos me vaan tehtäisiin sitä systemaattisemmin.”*

Finnairin mentorointihanketta tukee myös se, että Finnairin HR on aktivoitunut Vehviläisen tulon myötä ja HR:n kehityshankkeet on arvioitu nykypäivänä tärkeiksi, kuten seuraava Tuuliaisen kommentti osoittaa:

*”Ekaa kertaa mie nään ainakin sen tän yhdeksän vuoden aikana, et johdossa on tarpeeksi osaamista ja näkemystä, et niitä (kehityshankkeita) ei ajeta alas, et se on HRD-ihmiselle riemastuttava tunne.”*

Aktivoitumisen myötä HR tarjoaa myös tukea eri yksiköille. Tästä esimerkkinä on Vuorelman seuraava kommentti:

*”Esimiehen työkalupakkiin saa kaluja HR:stä, jota me ennen tehtiin ite.”*

Pitkän aikavälin panostus HRD-hankkeiden toteuttamiseen tukee mentorointia, koska sillä on tällaisessa tilanteessa paremmat mahdollisuudet menestyä yrityksessä. HR:n pitkäjänteinen

arvostus ja tuki mentoroinnille ovat tärkeitä, koska HR:n aktiivista roolia tarvitaan mentoroinnin organisoinnissa sekä tuen antamisessa mentorointiohjelmalle. Vehviläinen näkee keskeisenä myös HR:n roolin mentorointia koskevassa koulutuksessa.

Tutkimuksessani on selvinnyt, että mentorointia tukee riittävä osa johtoryhmästä ja toimitusjohtaja Vehviläinen aikoo olla mukana näyttämässä johdon esimerkkiä käynnistämässä. Nämä tekijät tukevat mentorointia, sillä johdon tuki ja esimerkki ovat tutkijoiden mukaan tärkeitä yritysmentoroinnissa (mm. Eby, Lockwood et al., 2006; Nakari et al., 2007). Mentoroinnista on myös keskusteltu johtoryhmässä jo aiemmin. Ihon ja Vehviläisen kommentteista on kuitenkin käynyt ilmi, että osa johtoryhmän jäsenistä on skeptisempiä johtamisen kehittämisen ja tätä myötä myös mentoroinnin suhteen. Johdon lisäksi henkilöstöosasto tukee mentorointihanketta, sillä HR-johtaja Tiensuu ja HRD-johtaja Tuuliainen ovat ilmaisseet minulle kannattavansa mentorointia.

Seuraavassa luvussa tarkastelen osaamisen kehittämistä ja miten osaamisen kehittämisen arvostus Finnairilla tukee mentorointia. Samassa luvussa tarkastelen miten Finnairilla korostettu yksilön vastuunotto tukee Finnairin mentorointia.

#### ***4.2.2 Finnairilla arvostetaan osaamisen kehittämistä ja yksilön vastuunottoa***

Yritysjohdon tuen lisäksi Finnairin mentorointia tukee se, että yrityksessä arvostetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä. Tämä johtuu siitä, että Zacharyn (2005) mukaan organisaatio, jossa arvostetaan oppimista ja osaamisen jakamista tukee mentorointia.

Finnairin osaamisen kehittämisen materiaaleissa näkyy, että coaching ja mentorointimalleja on tarkoitus kehittää pidemmälle osana oppimiskaisujen työkalusetiä (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). Finnairin mentorointia tukee myös se, että Finnairilla kannustetaan yksilöitä vastuun kantamiseen. Tämä on hyödyllistä mentoroinnin kannalta, koska eurooppalaisessa viitekehysessä hyvä aktori nähdään omasta kehittymisestäään kiinnostuneena ja aktiivisena osapuolena eli henkilönä, joka ottaa itsenäisesti vastuuta kehittymisestäään (mm. Juusela, 3.8.2011).

Tuuliaisen mukaan Finnairilla panostetaan osaamisen kehittämiseen:

*”Meillä on kuitenkin kirjattu tän niinku ihmisten johtamisosaamisen lisäksi myös muun tyyppisiä osaamisalueita, mitä me halutaan vahvistaa meidän organisaatiossa, kuten prosessi- ja projektiosaaminen.”*

Tuuliainen toi myös esille, että Finnair mittaa yksilöiden nykyistä osaamista Talent Review -työkalun avulla ja sen perusteella osaamisen kehittämistarpeita havainnoidaan yksilö ja yhtiötasolla:

*”Meillä on tietynlaista Talent Review:tä, et katsotaan koko organisaation osaamista ja sit me tehdään mm. seuraajasuunnittelua ja toiminta & kehityssuunnitelmia yksilö- ja yhtiötasolla.”*

Tuuliaisen kanssa käymäni täydentävän keskustelun (toukokuussa 2012) perusteella osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen ovat nousseet keskiöön nimenomaan viime vuosina, kun on jouduttu lakkauttamaan kannattamattomia toimintoja sekä uudelleensijoittamaan työntekijöitä, jotka monessa yhteydessä eivät ole tehneet urallaan mitään muuta tehtävää kuin aiempaa tehtäväänsä. Erityisesti yt-tilanteessa Finnairilla on alkanut korostua osaamisen ja vastuunottamisen merkitys henkilöstölle.

Aiemman osaamisen yksipuolisuus on näkynyt Tuuliaisen mukaan selvästi, kun on otettu esille kurssirekisteriotteita, joista on selvinnyt työntekijän aiemmin käymät kurssit, jotka ovat olleet hyvin spesifejä ja tiettyyn tehtävänkuvaan liittyviä. Yksilön vastuun ottamisen tärkeyttä on lisännyt Finnairin vaikea taloustilanne, jonka johdosta koulutukset on kohdistettu ensisijaisesti avainhenkilöille sen sijaan, että koko henkilökunta olisi saanut kehittävää koulutusta.

Yksilön vastuunottoa korostava näkökulma tukee mentoroinnin käynnistämistä Finnairilla, sillä mentorointi eurooppalaisessa viitekehyksessä korostaa luonnostaan aktorin vastuuta omasta oppimisestaan (Juusela et al., 2000; Juusela 3.8.2011). Tämän vuoksi mentorointi toimii paremmin, mikäli organisaatiossa on jo valmiiksi toimintatapa, jossa työntekijöitä kannustetaan aktiivisuuteen osaamisen kehittämisessä.

Tuuliainen ja Vuorelma ovat korostaneet yksilön vastuunottoa: Tuuliainen ja Vuorelma toivovat, etteivät alaiset hakisi koko ajan johdosta lupaa päätöksiin. Vuorelman kuvaus

havainnollistaa hyvin Finnairin toivomusta siitä, että työntekijät ottavat vastuuta omasta kehittämisestään:

*”Katse siihen omaan itseen. Niinku omassa toiminnassa kokonaisuuden vuoksi. Älä odota, et se tulee muualta vaan tee jotain jo itse. Vahvista sitä hyvää, mitä näet toisissa. Tee itse se maailma sellaiseksi itsellesi, kuin sä haluat. Ota se askel. Kun sä näet paljon hyviä ihmisiä ja hienoa osaamista, niin vahvistetaan sitä.”*

Vuorelman kuvauksesta käy ilmi toivomus muiden työntekijöiden kannustamiseen ja tämä on myös mentorointiin ja erityisesti hyvän mentorin toimintatapoihin liitetty piirre (mm. DeLong et al., 2008; Isotalo, 2010).

Tutkimukseni perusteella Finnairin mentorointia tukee johdon ja HR:n lisäksi myös osaamisen kehittämisen ja yksilön vastuun ottamisen arvostaminen. Seuraavassa tuon esille erilaisia kokonaisuuksia, joihin mentorointi on mahdollista liittää Finnairilla. Mahdollisuudet liittää mentorointi osaksi laajempia kokonaisuuksia lisää mentoroinnin onnistumista. Hegstad & Wentlingin (2004) ja Juusela et al. (2000) mukaan mentorointi ei saisi olla yksittäinen toimenpide.

#### ***4.2.3 Mentorointi voidaan liittää osaksi laajempia kokonaisuuksia***

Hegstad & Wentlingin (2004) mukaan mentorointi usein lopetetaan varsinkin vaikeassa tiloustilanteessa, mikäli sitä ei ole liitetty laajempiin yrityksen strategiaan tukeviin toimintoihin ja kokonaisuuksiin. Tässä luvussa tarkastelen niitä kokonaisuuksia, joihin mentorointi voidaan tutkimukseni perusteella liittää.

Finnairilla mentorointi on mahdollista liittää varsinkin johtamisen kehittämiseen. Tätä tarkastelin lähemmin aiemmassa luvussa 4.1.2. Mentorointi voidaan liittää myös yhtiön sosiaaliseen vastuuseen (*corporate social responsibility*). Tuuliaisen ja Tiensuun kanssa käymieni keskusteluiden perusteella mentorointi tukee Finnairilla yhtiön sosiaalista vastuuta yhteiskuntavastuun osalta. Tuuliaisen mukaan mentorointi kuuluu selvästi sosiaaliseen vastuuseen:

*”Joo täytyy se ehdottomasti sinne (sosiaaliseen vastuuseen) linkittää.”*

Johtamisen kehittämisen ja sosiaalisen vastuun tukemisen lisäksi mentorointi voi tukea Finnairilla lahjakkuuksien johtamista (*talent management*) ja seuraajasuunnittelua (*succession planning*).

Karacay-Aydin (2009) mukaan mentorointi on nähty väylänä kehittää organisaation omia lahjakkuuksia. Vehviläinen on ollut myös yhdistämässä mentoroinnin lahjakkuuksien kehittämiseen:

*”Mun mielestä meidän kannattaa lähteä liikkeelle, et kun meillä on tietynlaiset Talent Review:t, et katsotaan koko organisaation osaamista ja sit me tehdään kehityssuunnitelma yksilöittäin, niin nehän tulee sitten viitoittamaan omalta osaltaan. Että se mahdollinen urapolku, organisaation tarpeet kompetenssien suhteen ja sit ne yksilön osaamisalueet ja kehittämistavoitteet sanelee sitten aika pitkälle mentorointitarpeet.”*

Kyseinen Talent Review -työkalu tukee nimenomaan lahjakkuuksien kehittämistä ja tämän vuoksi näen, että mentorointi voi tukea myös epäsuorasti lahjakkuuksien johtamista Finnairilla.

Viime vuosina seuraajasuunnittelua on lähdetty tekemään järjestelmällisesti Finnairilla (Finnair, Yhteiskuntavastuuraportti 2010, 2011). Seuraajasuunnittelun merkittävyyttä Finnairille kuvaa myös se, että Vehviläinen on ilmaissut Finnairin yhtiökokouksessa maaliskuussa 2012, että hän toivoo seuraajansa löytyvän aikanaan talon sisältä (HS.fi, 2012b).

Garvey et al. (2009) mukaan yritysjohdolle kohdistettava mentorointi näyttää liittyvän juuri ylimmän johdon seuraajasuunnitteluun. Seuraajasuunnittelu tuli selvästi esille myös haastattelussani Vehviläisen kanssa keskustellessamme. Vehviläinen mainitsi, että hän toivoo, että Finnairin seuraajasuunnittelun avulla kehitettäisiin seuraajat nykyiselle johtoryhmälle:

*”Vaikka johtoryhmä sinänsä on aika hyvässä jamassa, niin semmoinen johtoryhmän vaihtopenkki, jos katsotaan seuraavalla tasolla ja sitä seuraavalla tasolla niin siinä näkisin, että siinä meillä on edelleenkin vahvistamisen paikka.”*

Aineistoni perusteella mentorointi voidaan siten liittää Finnairilla johtamisen kehittämiseen, yhtiön sosiaaliseen vastuuseen, lahjakkuuksien johtamiseen ja seuraajasuunnitteluun. Tämä on hyödyllistä mentoroinnille, koska Juusela et al. (2000) ja Hegstad & Wentlingin (2004) mukaan mentorointi ei saisi olla yksittäinen työkalu. Em. mukaan mentorointi myös menestyy

paremmin yrityksessä, jossa se tukee yrityksen strategiaa ja muita yritykselle tärkeitä funktioita.

Finnairin mentorointihanketta tukevat myös jo olemassa olevat työkalut ja prosessit, joiden avulla mentoroinnista voidaan saada enemmän irti. Näistä tukevista työkaluista ja prosesseista kerron seuraavaksi ennen siirtymistäni tarkastelemaan Finnairin mentorointia haastavia tekijöitä.

#### ***4.2.4 Mentorointia voidaan tukea olemassa olevilla työkaluilla ja prosesseilla***

Aiemmissa tutkimuksissa en ole havainnut selviä viittauksia siihen, että mentorointia voidaan tukea jo olemassa olevilla työkaluilla ja prosesseilla. Empiirisen tutkimukseni toisessa osassa, jossa olen tutkinut muiden yritysten kokemuksia mentoroinnista, olen kuitenkin saanut viitteitä siitä, että esimerkiksi työsuoritusta mittaavaa 360° työkalua voidaan käyttää apuna mentoroinnin tavoitteiden asettamisessa ja jossakin yhteydessä mentoroinnin jälkeen myös apuna mentoroinnin vaikuttavuuden mittaamisessa. Se, että mentorointiprosessia voidaan tukea tällaisilla työkaluilla, joita on jo käytössä Finnairilla, tukee sen käynnistämistä yrityksessä. Mentorointia tukevana työkaluina ja menetelminä tarkastelen kehityskeskusteluja (Finnairilla PD-prosessi), coachingia, 360° arviointia, Finnairin omaa Uraportti-työkalua sekä Talent Review -arviointia.

Finnairin mentorointia tukee se, että yrityksessä käydään säännöllisiä *kehityskeskusteluja*. Sekä Vehviläinen että Tuuliainen toivat esille haastattelussani, että he näkevät mentoroinnin myös selvästi osana nykyisiä kehityskeskusteluja. Tuuliainen kiteyttää tämän näkökulman seuraavasti:

*”Mun mielestä se menis ehkä parhaiten siihen meidän PD-prosessiin (Performance Dialogue, tavoite- ja kehityskeskustelu-prosessi).”*

Kehityskeskustelulla voidaan tukea mentorointia, koska esimies voi sekä ehdottaa mentorointia että kysellä jälkikäteen kokemuksia mentoroinnin hyödyistä ja vaikutuksesta osaamiseen kehittämiseen. Tämän Juusela (3.8.2011) toi esille toisen tutkimuskysymykseni asiantuntijahaastattelussa. Kuten aiemmissa luvuissa olen tuonut esille, Finnairilla mentorointia on suunniteltu nimenomaan johtamisen kehittämisen tukemiseksi. Tästä

näkökulmasta Finnairin mentorointia tukee se, että kehityskeskusteluprosessiin kuuluu myös johtamissuorituksen arviointi (Finnair, Yhteiskuntavastuuraportti 2011, 2012). Mentoroinnin ja coachingin yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista toin esille tutkijoiden näkökulmia luvussa 2.1.1.2. Finnairin mentorointia voidaan tukea myös jo olemassa olevalla coaching-prosessilla. Toimitusjohtaja Vehviläinen toi myös tämän esille:

*”Mikäänhän ei estä, että ne (mentorointi ja coaching) olisi yhtä aikaa, et ne tukisi toinen toisiaan.”*

Finnairilla tehdään myös muutoscoachingia (*Change Coaching*), jossa valituille tai nimetyille johtajille ja johtajaryhmille ohjeistetaan miten toimia valmentavasti muutoksessa. Muutoscoachingin tarkoituksena on vahvistaa osallistujien kykyä keskittyä olennaiseen sekä muutoksen hallinnan tunnetta. Nähdäkseni muutoscoaching voi myös tukea mentorointia.

Toista tutkimuskysymystäni koskevassa haastattelussa Saarinen KONE:lta totesi, että mentoroinnissa kannatta hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten 360° arviointia. Tämän vuoksi Finnairin mentorointia tukee myös se, että Finnairilla on jo aiemmin tehty 360° arviointia. Haastatteluissani selvisi, että 360° arviointia on tehty Finnairilla ylimmälle johdolle ja jossain määrin myös alemmilla tasoilla. Kaikkien johtamisen koulutusohjelmien osallistujille tehdään myös 360° arviointi kahden vuoden välein (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). 360° työkalun hyödyntämiseen mentoroinnissa liittyy kuitenkin haasteita. Tämä johtuu siitä, että Tuuliainen mainitsi haastattelussamme 360° arvioinnin kuvaavan vain hetkellistä tilannetta.

360° arvioinnin, kehityskeskustelun ja coachingin lisäksi Finnairin mentorointihanketta tukee mahdollisuus hyödyntää Uraportti-työkalua, joka on lanseerattu Finnairilla keväällä 2012. Uraportti, joka alun perin on perustettu tukemaan irtisanottuja finnairilaisia uuden työpaikan löytämiseksi, on suunniteltu pysyväksi osaksi urasuunnittelua (Finnair, Yhteiskuntavastuuraportti 2011, 2012). Vaikka mentorointitutkimukseni kannalta keskeisessä eurooppalaisessa viitekehysessä ei korosteta juurikaan urasuunnittelua, mentorointi kuitenkin tukee yhtenä osana myös Euroopassa sitä. Tämän vuoksi näen, että Uraportti-työkalun olemassaolo ja suunnitelmat tehdä siitä pysyvä työkalu tarjoavat mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen myös Finnairin mentoroinnissa. Mentorointia voidaan myös tukea Talent Review -työkalulla, koska Talent Review:n kautta voidaan tunnistaa mentorointia tarvitsevat henkilöt sekä arvioida millaisia kehittymistarpeita aktorilla on.



Tutkimukseni perusteella Finnairin mentorointia tukevat seuraavat tekijät:

- Toimitusjohtaja, osa johtoryhmästä sekä keskeiset vaikuttajat HR:stä tukevat mentorointia.
- Yrityksessä arvostetaan osaamisen kehittämistä ja yksilön vastuunottoa, ja näistä on hyötyä mentoroinnissa.
- Mentorointi voidaan liittää osaksi johtamisen kehittämistä, seuraajasuunnittelua, lahjakkuuksien kehittämistä ja sosiaalista vastuuta.
- Mentoroinnissa voidaan käyttää apuna jo olemassa olevia työkaluja ja prosesseja, kuten 360 ° arviointia, Uraportti-työkalua, säännöllisesti pidettäviä kehityskeskusteluja (PD-prosesseja) sekä coachingia.

Seuraavassa luvussa siirryn kuvaamaan mentorointia haastavia tekijöitä Finnairilla.

#### **4.3 Mentorointia haastavat tekijät Finnairilla**

Luvussa 2.3.2 toin esille kolme näkökulmaa, joiden kautta tarkastelen ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni mentorointia. Olen nyt tarkastellut näistä näkökulmista Finnairin yleisen toimintakontekstin vaikutusta mentorointiin sekä yksityiskohtaisemmin niitä tekijöitä, jotka tukevat mentorointia Finnairilla. Tässä luvussa tarkastelen vielä tekijöitä, jotka voivat empiirisen tutkimukseni ja aiemman akateemisen kirjallisuuden perusteella vaikeuttaa mentoroinnin valmistelua, käynnistämistä tai mentorointitoiminnan ylläpitämistä Finnairilla.

##### ***4.3.1 Valmisteluun liittyvät haasteet***

Tutkimuksessani on tullut esille viitteitä, joiden perusteella Finnairilla voi esiintyä mentoroinnin valmisteluvaiheessa mentorointitoiminnan eri osapuolten asenteisiin, mentorointitoiminnan optimaaliseen kohdistamiseen, mentoreiden rekrytointiin sekä johdon ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä haasteita. Tarkastelen näitä haasteita seuraavassa tarkemmin. Finnairille haastavaa voi olla myös, jos mentoroinnin koulutus ja ohjeistus jäävät

puutteellisiksi, sillä koulutukseen panostamisen tarpeellisuus on tullut selvästi esille muiden organisaatioiden kokemuksiin perehtyvässä toisessa tutkimuskysymyksessäni.

Työntekijöiden ja johdon *asenteisiin* liittyvät haasteet kumpuavat osittain Finnairin menneisyydestä. Tätä kuvasin tarkemmin luvussa 4.1.5.1. Tuuliaisen mukaan Finnairin menneisyydessä on ollut tapana asennoitua mentoroinnin kaltaisiin kehitystoimenpiteisiin vähättelevästi:

*”Kaikki sellainen muu, niin me suhtaudutaan siihen vähän niinku, et okei tää on joku pitsinnypläyskurssi, et onks tätä pakko tehdä.”*

Tuuliainen kuitenkin totesi, että tämä näkökulma on muuttumassa pikkuhiljaa. Mainitsemani kommentti kuvaa kuitenkin sitä, että Finnairin toimintatavoissa ei ole ollut aiemmin tapana innostua pakollisen kehitystoiminnan ylittävistä toimenpiteistä ja tämä voi vaikeuttaa mentoroinnin hyväksymistä yhteiseksi toimintatavaksi. Toisaalta Finnair ei kuitenkaan ole koskaan aiemmin ollut vastaavanlaisessa taloudellisessa selviytymiskamppailussa, minkä vuoksi asenteissakin voidaan nähdä lähivuosina tiukan tilanteen seurauksena tapahtuvia muutoksia. Kram & Bragar (1991) ovat esittäneet, että vaikeassa yritystilanteessa yrityksen ja sen työntekijöiden motivaatio toteuttaa mentorointia voi kasvaa, koska tässä tilanteessa yrityksen on saatava enemmän aikaiseksi aiempaa vähemmällä resursseilla. Tämän vuoksi on mahdollista, että myös Finnairilla lopulta muutosvastarintaiset tai osa ’Management by perkele’ -johtajista lopulta innostuvat mentoroinnista nimenomaan sen kustannustehokkuuden vuoksi ja siksi, ettei muita kehitystyökaluja ole juuri tarjolla.

Aineistoni perusteella mentoroinnin haasteena Finnairilla voi olla myös asenne, jonka mukaan finnairilaiset kokevat monessa yhteydessä, ettei heidän tarvitse enää oppia asioita varsinkaan tietyn asematason saavuttamisen jälkeen. Tuuliaisen kommentti kuvaa tätä ongelmaa:

*”Meillä on ollut ehkä vähän sen tyyppinen, et sit kun pääsee johtajaksi, niin sit on niin viisas, ettei mitään tarvitsekaan, mut se on onneksi murtumassa.”*

Mentorointia vaivaa usein asenne, jossa oletetaan, että kaikki viisaus on kerääntynyt ylimpään johtoon (Juusela et al., 2000). On mahdollista, että Finnairia vaivaa tämä asenne jossain määrin, sillä mentorointi on juuri sellainen työkalu, jota voidaan edullisuuden vuoksi soveltaa hyvin myös alemmilla organisaatiotasolla. Mentoroinnin käyttöä alemmilla organisaation tasoilla ei ole kuitenkaan juuri pohdittu haastatteluissani ja muissa käymissäni keskusteluissa. Vehviläinen myös korosti, että ensisijaisesti Finnairilla tulisi kehittää Top 100 -ryhmää ja että

mentorointi olisi järkevää lanseerata vasta myöhemmissä vaiheissa laajemmin organisaatioon ja sen alemmille tasoille. Haastateltavistani Vuorelma näki kuitenkin, että myös alemmilla työntekijätasoilla voi olla annettavaa mentoroinnissa:

*”Et se et onks joku johtaja vai suorittava tekijä, niin jos hän sanoo jotain arvokasta, niin mä voin oppia keneltä tahansa.”*

Finnairin mentorointiin liittyy asenteisiin liittyvien haasteiden lisäksi *kohdistamishaasteita*, sillä mentorointi on suunniteltu käynnistettäväksi pilottihankkeella, jossa on yleensä mukana noin 8–20 hlöä, eli 4–10 paria. Tuuliaisen ja Tiensuun mukaan mentorointi on suunniteltu kohdistettavaksi Talent Review:n perusteella lahjakkaiksi osoittautuneille. Näitä henkilöitä on Tiensuun mukaan noin 100. Ongelmaksi nousee siten, kenelle näistä 100 henkilöstä mentorointi on järkevä kohdistaa.

Vehviläisen mukaan Talent Review:tä ja osaamiskartoituksia ei tehdä johtotasoa alemmilla työntekijätasoilla. Tästä johtuen mentoroinnin kohdentamisessa voi olla haasteena myös se, että mentorointia ei välttämättä tehdä niille henkilöille, joiden kohdalla se voisi olla tehokkainta. Iho myös totesi, että mentoroinnin vaikuttavuus voi olla paljon isompi nuorella tekijällä, kuin vanhalla ”jäärällä”. Tuuliaisen toi esille, ettei Finnairilla välttämättä tunnisteta avainhenkilöitä:

*”Ehkä meillä ei sitten ihan tiedosteta sitä, että mitkä meidän avainhenkilöt organisaatiossa on ja miten heitä kannattaa tukea ja kehittää.”*

Mikäli mentorointi kohdistetaan yrityksen johtoon, tämä on haasteellista erityisesti käynnissä olevan rakennemuutoksen aikana, sillä muutostilanteessa esimiehet ovat yleensä hyvin kiireisiä. Aiemmista tutkijoista Budd (2007) ja Hegstad & Wentling (2005) ovat korostaneet esimiesten kiireitä muutostilanteessa. Suorittavilla työntekijöillä voi olla enemmän aikaa mentoroinnille rakennemuutoksen aikana.

Finnairin voimakas siiloutuneisuus on jossain määrin haasteellista mentoroinnin kohdistamisen kannalta. Mentoroinnin hyödyt saataisiin nähdäkseni paremmin esille, mikäli mentorointia toteutettaisiin yli organisaatorajojen. Tämä kuitenkin vaikeuttaa mentoroinnin kohdentamista.

Finnairilla voi esiintyä myös *mentoreiden rekrytointiin* liittyviä haasteita. Brandtin ja Laihon (2010) mukaan mentoreiden rekrytointi on hyvin yleinen haaste suomalaisissa

organisaatioissa. Tämä voi olla haaste varsinkin mentoroinnin käynnistymisen yhteydessä Finnairilla, sillä tässä vaiheessa mentoroinnista ei ole olemassa hyviä kokemuksia ja mahdollista mentoripankkia, joka on usein käytössä niissä yrityksissä joissa mentorointitoiminta on vakiintunut. Vehviläinen mainitsi myös mentoreiden rekrytoinnin Finnairin haasteena:

*”Meillä varmaan haasteena on se, että meillä ei varmaan hirveesti tällaista mentoriresurssia ole tarjolla, jonka vuoksi varsinkin alussa tarvitsee olla tarkka sen suhteen, et miten sitä käytetään.”*

Mentoreiden rekrytointiin voi vaikuttaa myös Finnairin muutos- ja yt-tilanne. Muutoksessa mentorit eivät välttämättä halua ensisijaisesti käyttää aikaa mentorointiin ja yt-tilanteessa osa potentiaalisista mentoreista ei välttämättä halua jakaa osaamistaan, sillä tällä osaamisella *”pysyy talossa”*, kuten Tuuliainen totesi haastattelussamme. Finnair voi kannustaa esimiesten ryhtymistä mentoreiksi sitomalla mentorointi yrityksen palkitsemisjärjestelmiin ja suorituksen arviointiin. Tämä johtuu siitä, että Buddin (2007) ja Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan esimiehet käyttävät aikaa paremmin mentorina toimimiseen, jos mentorointi on sidottu näihin tekijöihin.

Ongelmallinen voi olla myös tilanne, jossa johtoryhmän jäsen haluaa itselleen mentorin. Tämä on ongelmallista varsinkin perinteisessä mentorointimuodossa, jossa mentori on ylempänä organisaatiossa, sillä johtoryhmän yläpuolella on vain toimitusjohtaja. Yritysmenorointi toteutetaan lähtökohtaisesti oman organisaation sisällä. Tämä ongelma voi ilmetä Finnairilla, sillä johtoryhmään kuuluvat Iho ja Tiensuu ovat olleet kiinnostuneita aktorin roolista, vaikka he ovat maininneet voivansa toimia myös mentorin roolissa. Mentoreiden rekrytointitilanne johtoryhmän osalta on mahdollista ratkaista käyttämällä käänteismentorointia. Tässä mentorointitavassa ylempänä organisaatiossa olevat henkilöt toimivat aktoreina ja alempana organisaatiossa olevat toimivat mentoreina. Käänteismentorointia on tehty onnistuneesti esimerkiksi SOK-ryhmään kuuluvassa Intrade Partners Oy:ssä, jonka kokemuksista kerron tarkemmin luvussa 5.

Finnairin mentoroinnissa voi esiintyä myös *sitoutumiseen* liittyviä haasteita sekä johdon, HR:n että mentorointia organisoivien henkilöiden osalta. Mentorointia suosii tilanne, jossa yritysjohto antaa vahvaa, jatkuvaa ja näkyvää tukea mentorointiohjelmalle (Parise & Forret, 2008).

Yritysjohdon sitoutumisessa on aiemmin esiintynyt ongelmatilanteita Finnairilla, kuten seuraavasta Tuuliaisen kommentista käy ilmi:

*”Sit johdon edustajien piti tulla tän viikon torstaina sinne, niin yllätys yllätys, siellä kalenterissa näyttääkin siltä, et sinne on varamiehen varamiehet otettu käyttöön. Et se komittoituminen siihen, et mikä mun rooli johtajana on, et haluisinko mä johtajana olla puhumassa nyt näille uusille ihmisille. Ja miksi mä haluisin olla puhumassa niille, ja miksi mä haluisin olla heti siinä toivottamassa tervetulleeksi tai kertoo heille jotain sen divisioonan tekemisistä tai sen business-puolen haasteista, niin sehän ei ole meille kauheen kirkasta vielä.”*

Tämän vuoksi näen, että Finnairin kohdalla voi olla myös haasteena käytännön sitoutumisen puute, vaikka mentorointiohjelman alussa vaikuttaisi siltä, että yritysjohto tukee mentoroinnin käynnistämistä. Johdon käytännön esimerkin osoittaminen on tärkeää useiden eri mentorointitutkijoiden mukaan (Eby, Lockwood et al., 2006; Juusela et al., 2000; Nakari et al., 2007; Hegstad & Wentling, 2005). Mikäli yritysjohto ei tue mentorointia käytännön esimerkin kautta, vaarana on, etteivät potentiaaliset mentorit ja aktorit koe järkevänä käyttää aikaa mentorointiin, koska johtokaan ei osoita sille tukea. Budd (2007) on tuonut tämän esille aimmissa tutkimuksissa. Finnairin voimakas muutostilanne voi entisestään vaikeuttaa johdon käytännön sitoutumista.

Mentoroinnin haasteena voi olla Finnairilla myös keskijohdon sitoutumattomuus. Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan keskijohdon sitoutumisen puute on usein mentoroinnin haasteena. Vehviläinen ja Jokinen toivat esille haastatteluissani, että kehittämishankkeiden jalkauttaminen ei ole vielä juurikaan näkyvissä organisaation alemmilla tasoilla. Tämän vuoksi on mahdollista, että mentoroinnin kehityshankkeen jalkauttamisessa esiintyy viiveitä. Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan usein keskijohdon asenne vaikeuttaa mentorointia. Sitoutumisen haasteena voi olla myös organisaation muutostilanne, sillä Finnair on voimakkaassa muutostilanteessa ja tutkijoiden mukaan nimenomaan organisatorisen turbulenssin aikana mentoroinnissa voi esiintyä sitoutumisongelmia (Hegstad & Wentling, 2005).

Olen tähän mennessä tarkastellut mentorointiohjelman valmisteluun liittyviä haasteita Finnairilla empiirisen tutkimukseni ja aiemman akateemisen kirjallisuuden näkökulmasta. Seuraavassa luvussa tarkastelen mentoroinnin käynnistämisen ja mahdollisen pilottihankkeen läpiviemiseen liittyviä haasteita.

### ***4.3.2 Käynnistämiseen ja pilottihankkeen läpiviemiseen liittyvät haasteet***

Finnairin mentorointia voivat käynnistämässä ja pilottihankkeen läpiviemisessä hankaloittaa kateuden tuntemukset, mentorointiparien toimivuudessa mahdollisesti ilmenevät ongelmat, mentorin tai aktorin lähiesimieheen liittyvät haasteet sekä erityisesti mentoreiden ajankäyttöön liittyvät ongelmat. Tarkastelen näitä haasteita mainitsemani järjestyksessä.

Mentorointisuhteen ulkopuolelle jääneet voivat tuntea *kateutta* ohjelmaan hyväksytyjä kohtaan (mm. Hansford & Ehrich, 2006; Nakari et al., 2007). Ulkopuolelle jäävien kateus on ollut haasteena myös suomalaisissa organisaatioissa (Brandt & Laiho, 2010). Omassa tutkimuksessani olen myös saanut muutamia viitteitä siihen, että Finnairilla voi olla haasteena ulkopuolelle jäävien kateus. Kateus voi olla Finnairin ongelma varsinkin sen vuoksi, että koko konsernin tasolla olevia kehittymisen työkaluja ei Ihon mielestä ole tällä hetkellä tarjolla:

*”Mun mielestä sellaisia (kehitystyökaluja) läpi koko konsernin olevia, niin ei ole tällä hetkellä olemassa, et se on sitten divisioonien tai yksikköjen vastuulla.”*

Syksyllä 2011 tapaamani hieman alle 35-vuotias toimistotyöntekijä totesi myös, että hänen aiemmissa työpaikoissa on voinut vapaasti valita laajasta joukosta erilaisia koulutusmahdollisuuksia sen, mihin koulutukseen haluaa mennä. Finnairilla sen sijaan tällaista mahdollisuutta ei ole:

*”Nokiolla voi valita, et olinpas siellä ja täällä ja tuolla. Finnair ei ole kehittänyt uraa, et kaikki on tosi pitkälti itsestä kiinni. Ei ole mitään sellaista kehityssuunnitelmaa.”*

Tiedonannon arkaluonteisuuden vuoksi en paljasta tässä yhteydessä henkilöllisyyttä. Koulutusmahdollisuuksien puuttuminen alemmilla organisaatiotasoilla on haasteellista, sillä varsinkin nuoret työntekijät voivat kokea, ettei heille juurikaan ole tarjolla kehittymisen työkaluja. Mentorointi voisi olla yksi tällainen työkalu.

Kateus voi ilmetä myös siksi, että alemmilla organisaation tasoilla on keväällä 2012 tunnettu kateutta johdon stay-bonuksia kohtaan. Näitä bonuksia on jaettu samaan aikaan kun suorittavilta tahoilta on pyydetty palkanalennuksia. Nyt Finnairilla suunnitellaan mentorointia pitkälti johdon näkökulmasta ja avainhenkilöille ja tämä voi vahvistaa jo ennestään olemassa olevia kateuden tuntemuksia suorittavassa henkilöstössä. Kateuden tunteiden nousu on myös

mahdollista sen vuoksi, että mentorointi voitaisiin aloittaa johdon sijasta esimerkiksi nuorten työntekijöiden tukemisesta.

Haasteena voi olla myös *mentorointiparien toimivuuteen* liittyvät haasteet. Mentorointiparien muodostus on ollut suomalaisyrityksissä vaikeaa (Brandt & Laiho, 2010). Mainitsen tämän haasteena myös, koska Vehviläinen toi esille haastattelussamme henkilökemioiden toimivuuteen liittyvät haasteet Finnairilla toteamalla seuraavasti:

*”Siinä tulee sellainen yksinkertainen asia kuten henkilökemiat hyvin oleelliseksi. Lähtökohtaisesti mentorilla pitää olla mentorointivalmiutta, et kyllä se jonkinlaisen koulutuksen aina vaatii. Ei nyt kauheen monimutkaista, mut toiset on luonnostaan parempia siinä kuin toiset, mut siinä sitten oppivat. Mutta kyllä se vaatii tietyt lähtövalmiudet ja se henkilökemia ratkaisee, et ei siitä tule mitään muuten.”*

Henkilökemioiden osalta haasteeksi voi muodostua myös ihmissuhteiden hoitamiseen liittyvät puutteet, jotka esimerkiksi Isotalo (2010) on maininnut mentoroinnin haasteena. Haaste on oleellinen, sillä Finnairilla mentorointiin vaikuttaa menneisyyden taakka, jota ylläpitävät muutosvastarintaiset 'Management by perkele' -johtajat, jotka eivät sananmukaisesti ole kovin taitavia ihmissuhteissa ja ihmisten johtamisessa. Finnairin mentoroinnissa haasteena voivat olla myös muutosvastarintaiset *lähiesimiehet* tai ylipäättään sellaiset esimiehet, jotka eivät ole innostuneita mentoroinnista. Juuselan (3.8.2011) mukaan lähiesimiehen tuki on kaikista tärkein yritysjohdon tuen lisäksi.

Yksi haastateltavistani Finnairilla toi myös esille, että hänen lähiesimiehensä ei ole ollut innostunut haastateltavani toiveista vaihtaa yksikköä ja työtehtävää Finnairin sisällä. Tämä on ongelmallista, koska mentorilta edellytetään kykyä nähdä oman yksikön rajojen ulkopuolelle sekä halua antaa alaisille lisää vastuuta ja valtaa näiden kehittyessä (Nakari et al., 2007). Finnair voi myös epäonnistua mentoroinnissa, jos se ei ota huomioon lähiesimiesten roolia mentoroinnissa ja sen käynnistämisessä. Nakari et al. (2007) mukaan lähiesimiehen huomioon ottaminen on tärkeää. Lähiesimiehet voivat entistä enemmän kyseenalaistaa tarvitseeko mentorointia tehdä juuri isossa muutostilanteessa. Tämän vuoksi mentoroinnin hyötyjen selvittäminen ja merkittävyyden korostaminen ovat nähdäkseni avainasemassa Finnairin mentoroinnissa.

Mentoroinnin käynnistämisessä ja läpiviemisessä voi esiintyä myös *ajankäyttöön* liittyviä haasteita. Vehviläinen näki tämän myös Finnairin mahdollisena haasteena:

*”Haasteet liittyvät sitten ihan tähän puhtaasti kaistan leveys, eli ihmisten aika...”*

Ajankäyttöön liittyviä haasteita aiheuttaa myös tässäkin luvussa mainitsemani Finnairin muutostilanne sekä jatkuva kiire, joka tuli esille haastatteluissani.

Buddin (2007) ja Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan esimiehet käyttävät varmemmin aikaa mentorointiin, mikäli siihen osallistuminen on sidottu suorituksen arviointiin ja yrityksen palkitsemisjärjestelmiin. Näillä toimenpiteillä voidaan siten yrittää lisätä aikaa, jonka Finnairin esimiehet käyttävät mentorointiin.

Olen nyt tarkastellut mentoroinnin valmisteluun sekä käynnistämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Luvun 4.3. lopuksi tarkastelen vielä mentorointitoiminnan ylläpitämiseen liittyviä haasteita.

#### ***4.3.3 Mentorointitoiminnan ylläpitämiseen liittyvät haasteet***

Tässä luvussa tarkastelen haasteita, jotka voivat vaikuttaa aikanaan pilottihankkeen päättymisen jälkeen mentorointitoiminnan ylläpitämiseen. Tutkimukseni perusteella näitä haasteita ovat pilottihankkeessa mahdollisesti esiintyneet haasteet ja mentoroinnin vaikutusten mitattavuuteen liittyvät haasteet. Lisäksi näen, että Finnairin mentorointia voi haastaa tilanne, jossa johtoryhmä ja erityisesti toimitusjohtaja Vehviläinen eivät enää työskentelisi Finnairilla, sillä mentorointitoiminta on voimakkaasti riippuvainen yritysjohdon ja erityisesti toimitusjohtajan näkemyksistä (mm. Juusela, 3.8.2011). Luvun aluksi tarkastelen pilottikokemukseen liittyviä haasteita ja tämän jälkeen mentoroinnin mitattavuushaastetta.

Mentorointiohjelmaa kohtaan kohdistuu myös paljon odotuksia (Toiva, 2009). Clutterbuckin (2005) ja Poulsenin (2006) mukaan mentorointia koskevien odotusten johtaminen on tärkeää. Finnairin mentorointiohjelmassa on myös haasteena *osallistujien odotusten täyttäminen*.



Vehviläinen mainitsi tämän huolen haastattelussamme seuraavasti:

*”No riskit on varmaan siinä, että ne ensimmäiset kokemukset eivät ole hyviä. Sen takia mä en ole kauheen innokas sitä päästämään tonne, sillä kevyellä kädellä, vaan tota se kannattaa aloittaa hyvin ja nähdä vaivaa siinä. Se koulutus on paikallaan ja sit, et siellä on motivoituneita mentoreita ja motivoituneita mentoroitavia (aktoreita).”*

Odotusten täyttämisen kannalta keskiössä on se, muodostuuko mentoroinnista esimiesten jaksamista tukeva työkalu vai koetaanko mentorointi ylimääräisenä puolipakollisena toimintona tai väylänä purkaa liiaksikin muutostilanteen tuottamia työpaineita. Sigel & Reinsteinin (2001) mukaan mentorointi voi lisätä esimiesten stressinsietokykyä. Kram & Hall (1986–1998) ovat myös esittäneet, että mentorointi voi tukea esimiesten jaksamista muutostilanteessa. Näin voi käydä myös Finnairilla. Toisessa tutkimuskysymyksessäni olen kuitenkin saanut myös viitteitä siihen, että muutostilanteessa aktori saattaa kuormittaa liiaksi mentoriaan muutostilanteen vaikutuksilla.

Hyvä ohjeistus ja koulutus auttavat siinä, että kokemuksista tulee positiivisia. Mentorointitoiminnassa suuri vaikutus on kuitenkin myös henkilökemioilla sekä mentorointitoiminnan vapaaehtoisuudella (Chao et al., 1992; Parise & Forret, 2008). Vapaaehtoisuus on tärkeää, jotta mentorointiin ottavat osaa siitä aidosti kiinnostuneet henkilöt, jotka ovat valmiita panostamaan siihen.

Mentorointitoiminnan ylläpitämisessä haasteena on myös mentoroinnin vaikea *mitattavuus* (mm. Hegstad & Wentling, 2004, Juusela et al., 2000). Mainitsen tämän erityisenä haasteena, sillä aineistossani on tullut esille viitteitä siitä, että osa Finnairin palveluksessa olevista toivoo, että mentoroinnin kaltaiset kehityshankkeet olisivat selkeästi mitattavia. Vaikea taloustilanne voi entisestään lisätä toiveita mentoroinnin tehokkuuden osoittamisesta mittaamalla. Varsinkin HR-johtaja Tiensuu on keskusteluissamme nostanut esille toiveita mentoroinnin mitattavuudesta puhumalla minulle monessa yhteydessä mentoroinnin ’vaikuttavuusanalyysistä’. Mitattavuus on selkeä haaste mentoroinnissa, sillä hyödyt ovat usein henkilökohtaisia ja saattavat konkretisoitua vasta myöhemmin hiljaisena tacit-tietona, jonka perusteella mentori tai aktori osaa toimia yritystä kannattavalla tavalla merkittävässä johtamistilanteessa kenties vuosiakin mentoroinnin päättymisen jälkeen.

Mitattavuustoiiveisiin voi viitata myös seuraava operatiivinen johtaja Ihon kommentti:

*”Mulla on vähän kysymysmerkki se, mikä on erilaisten tällaisten ohjelmien vaikuttavuus tai tarkemmin sanoen, niiden toteutuksen kanssa pitää olla äärettömän tarkkana, muuten voi mennä kankkulan kaivoon ne varat.”*

Iho ei ole kuitenkaan viitannut tällä kommentilla varsinaisesti mentorointiin. Ihon kommentti tukee kuitenkin Tiensuun näkökulmaa vaikuttavuuden arvioinnin tärkeydestä erilaisissa kehityshankkeissa.

Tuuliaisen näkemyksen mukaan Vehviläinen ei kuitenkaan kaipaa mitattavaa osoitusta mentoroinnin toimivuudesta:

*”Toi Mika Vehviläinen sanoi, että ei tarvii käyttää aikaa siihen (mentoroinnin toimivuuden osoittamiseen numeerisesti), et hän uskoo, et se toimii, et tavallaan, jos on itse kokenut, et on ollut itse hyvissä mentorointisuhteissa ja toimii toisten ihmisten mentoreina, niin näkee itse sen kehittymisen ja asioiden muutoksen.”*

Tuuliainen kertoo myös, ettei johtoryhmän jäsen ja matkapalveluiden vetäjä Kaisa Vikkula kaipaa erillistä osoitusta mentoroinnin toimivuudesta:

*”Vikkulan Kaisakin sanoi sitä, että hän uskoo vakaasti siihen, että jos tehdään oikeita asioita henkilöstön kehittämisen puolella, niin se vaikuttaa myös tulokseen.”*

Näiden kommenttien perusteella jotkut kaipaavat mahdollisuutta mitata mentoroinnin vaikuttavuutta ja toiset eivät. Mentoroinnin mitattavuushaaste voi nousta esille varsinkin pilottihankkeen läpiviemisen jälkeen, varsinkin jos mentoroinnissa on esiintynyt ongelmia esimerkiksi henkilökemioiden toimivuudessa ja tämän johdosta mentoroinnista on seurannut huonoja kokemuksia.

#### 4.4 Yhteenveto mentorointiin vaikuttavista tekijöistä Finnairilla

Esitän tässä luvussa yhteenvedon ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysin osalta. Olen tässä 4. pääluvussa tarkastellut Finnairin yleistä mentorointikontekstia sekä erikseen mentorointia tukevia ja sitä haastavia tekijöitä. Seuraavassa esitän keskeisimmät tutkimuksessani ilmenneet havainnot vastaten seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat Finnairin yleisessä kontekstissa mentorointiin?
- Mitkä tekijät tukevat mentorointia?
- Mitkä tekijät haastavat mentorointia?

##### *Mitkä tekijät vaikuttavat Finnairin yleisessä kontekstissa mentorointiin?*

Finnairin mentoroinnissa näkyy selvästi yritysjohton näkökulma, sillä yritysjohto on suunnitellut, että mentorointi käynnistetään johtamisen kehittämisen tukemiseksi ja liitetään johtamisen kehittämisohjelmiin. Johton näkökulma näkyy myös siinä, että johton on tarkoitus jalkauttaa mentorointikulttuuri alemmas organisaatioon (Finnair, Leadership Development Short Portfolio Presentation, 2012). Yleisessä kontekstissa mentorointiin vaikuttaa myös vaikea taloustilanne, joka asettaa reunaehdoja mentoroinnille. Nähdäkseni taloustilanne ei kuitenkaan vaikuta laajasti vielä pilottihankkeeseen. Tämä johtuu siitä, että pilottihanke on tarkoitus kohdistaa pienelle ryhmälle, minkä johdosta uskon, että kustannukset jäävät maltillisiksi. Pilottihankkeen kohdistamista hankaloittaa kuitenkin se, että Finnairilla ei tehdä osaamiskartoituksia koko henkilöstölle, eikä siten myöskään tiedetä varmasti, ketkä ovat ne henkilöt, jotka eniten hyötyisivät mentoroinnista.

Muutostilanne tulee varmasti vaikuttamaan jollakin tavalla Finnairin mentorointiin. Ei ole kuitenkaan vielä selvää, tukeeko vai haastaako muutostilanne enemmän yrityksen mentorointihanketta. Finnairilla esiintyy myös esimiestyössä kovia paineita, joiden hallitsemisessa mentorointi voi toimia tukena, kuten Kram & Hall (1986–1998) ja Sigel & Reinstein (2001) ovat esittäneet. Finnairin on hyvä tiedostaa, että Buddin (2007) ja Hegstad & Wentlingin (2004) mukaan muutostilanne voi kuitenkin aiheuttaa mentoroinnissa ajankäyttöön liittyviä haasteita. Esimiestyön kiireet näkyivät myös aineistossani.

Mentorointiin vaikuttavat nykyhetken lisäksi pitkistä työsuhteista johtuva menneisyyden taakka, voimakas siiloutuneisuus sekä yrityksen tulevaisuuden visio ja tavoitteet. Muutosvastarintaiset henkilöt voivat aiheuttaa hankaluuksia mentoroinnissa sekä

mentorintisuhteen osapuolina toimiessaan että lähiesimiehen roolissa. Tämä johtuu siitä, että 'Management by perkele' tyyllillä johtavat eivät ole innostuneita kehittymisestä ja toimintatapojen muuttamisesta. Esimiesten tuki on kuitenkin tärkeää mentoroinnin onnistumiseksi (Juusela, 3.8.2011; Nakari et al., 2007). Menneisyyden osalta Finnairin on myös hyvä ottaa huomioon, että kaikki hiljainen tieto ei ole sellaista, jota yrityksessä halutaan siirtää eteenpäin. Voimakas siiloutuneisuus tuli selvästi esille usean haastateltavani kanssa käymissäni keskusteluissa. Siiloutuneisuutta voidaan vähentää Finnairin mentoroinnissa, jos sitä tehdään yksikkörajojen yli. Jotta mentorointi voisi menestyä ja olla pitkäjänteinen työkalu myös Finnairin tulevaisuudessa on eduksi, että mentorointi tukee pitkän aikavälin visiota ja tavoitteita. Hegstad & Wentling (2004) ja Friday & Friday (2002) ovat korostaneet, että on tärkeää sitoa mentorointi yrityksen strategiaan. Mentorointi voi tukea Visio 2020 ja Finnairin Aasia-tavoitteita vahvistamalla tulevaisuudessa tarvittavia osaamisen kyvykkyyksiä. Finnairin tulevaisuudessa on myös mahdollisuuksia yritysten väliseen mentorointiin esimerkiksi pohjoiseurooppalaisen tai aasialaisen lentoyhtiön kanssa. Mentorointi toisen lentoyhtiön kanssa tukisi Finnairin koti- ja kohdemarkkina-alueen laajentumistavoitteita.

#### *Mitkä tekijät tukevat mentorointia?*

Mentorointihankkeelle on eduksi, että johtoryhmässä mentorointia tukevat ainakin toimitusjohtaja Vehviläinen, HR-johtaja Tiensuu sekä operatiivinen johtaja Iho. HRD-johtaja Tuuliainen on myös ilmaissut, että Finnairilla voitaisiin hyödyntää mentorointia paljon nykyistä enemmän. Useat tutkijat ovat todenneet, että yritysjohton osoittama tuki on yksi merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä mentoroinnin onnistumiselle (mm. Budd, 2007; Eby, Lockwood et al., 2006; Hegstad & Wentling, 2005, Juusela et al., 2000, Juusela, 3.8.2011; Nakari et al., 2007). Mentoroinnin haasteena voi kuitenkin esiintyä se, että johdon sitoutumista tarvitaan myös mentoroinnin käynnistämisen jälkeen, eikä yritysjohto ole aina osoittanut käytännön sitoutumista aiemmissa kehitystoimenpiteissä. Erityisesti johtajien ajankäytössä näyttämä esimerkki on akateemisten tutkijoiden mukaan keskeistä (mm. Budd, 2007; Juusela, 3.8.2011).

Mentorointia tukee myös se, että Finnairilla arvostetaan tänä päivänä entistä enemmän osaamisen kehittämistä. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä nimenomaan mentoroinnissa, jonka tarkoituksena ei ole ensisijaisesti valmentaa osallistujia toisin kuin

coachingissa (mm. Eby, Durley et al., 2006; Parise & Forret, 2008). Mentorointia tukee myös se, että yksilön vastuun ottamiseen kiinnitetään huomiota finnairilaisessa johtamisessa.

Mentoroinnille on myös eduksi, että se voidaan liittää suurempiin kokonaisuuksiin. Tutkijat ovat suositelleet mentoroinnin yhdistämistä suurempiin kokonaisuuksiin, koska mentorointi menestyy paremmin yrityksissä, joissa se ei ole yksittäinen toimenpide (Juusela et al. 2000; Hegstad & Wentling, 2005). Finnairilla on suunniteltu, että mentorointi tukee varsinkin johtamisen kehittämistä. Olen tässä luvussa perustellen esittänyt, että mentoroinnilla voidaan tukea Finnairin johtamisessa sekä ihmisten johtamista, liiketoiminnan johtamista että yksilön itsensä johtamista. Lisäksi mentoroinnissa voidaan tukea sekä mentorin että aktorin johtamistaitojen kehittymistä yhtä aikaa, sillä mentori harjoittaa mentorin roolissa ihmisten johtajuutta ja mentoroinnissa voidaan käsitellä aktorin johtajuushaasteita. Mentorointi voi tukea johtamisen kehittämishankkeen lisäksi myös seuraajasuunnittelua sekä lahjakkuuksien johtamista. Mentoroinnissa voidaan käyttää apuna erilaisia jo olemassa olevia työkaluja kuten 360° arviointia, kehityskeskusteluita, Talent Review:tä ja Uraporttia ja se voi tukea myös Finnairilla jo käytössä olevaa coaching-menetelmää.

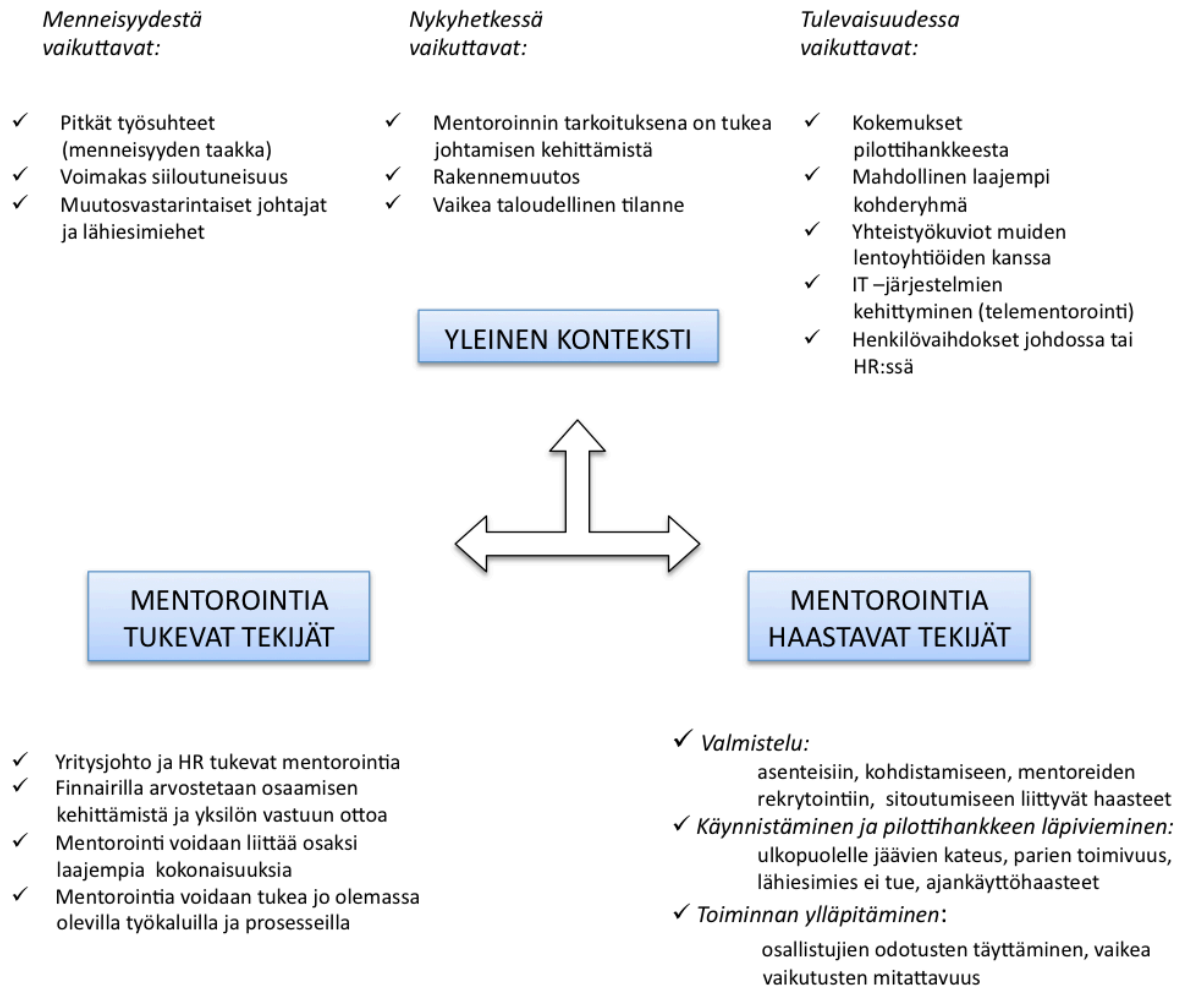
### *Mitkä tekijät haastavat mentorointia?*

Tutkimuksessani tuli esille, että mentorointihankkeen valmistelussa voidaan kokea asenteisiin, kohdistamiseen sekä sitoutumiseen liittyviä haasteita. Mentorointisuhteen käynnistymisvaiheessa ja mahdollisen pilottihankkeen läpiviemisvaiheessa haasteena voivat olla esimerkiksi ulkopuolelle jäävien kateus, ajankäyttöön liittyvät haasteet, lähiesimiehen puutteellinen tuki mentorointiin osallistuville henkilöille sekä henkilökemioiden toimivuudessa ilmenevät ongelmat. Pilottihankkeen päättymisen jälkeen Finnairin mentoroinnin haasteena voivat olla mahdolliset huonot kokemukset ensimmäisestä hankkeesta sekä mentoroinnin hankala mitattavuus.

Kuvassa 3 kokoaan tiivistetysti yhteen tutkimukseni perusteella Finnairin mentorointiin vaikuttavat tekijät, joita olen kuvannut tarkemmin myös tässä alaluvussa. Kuviossa ylhäällä on Finnairin yleisessä kontekstissa mentorointiin vaikuttavia tekijöitä ja kuvion alaosassa mentorointia tukevia ja sitä haastavia tekijöitä. Yleisestä kontekstista olen eritellyt kuvioon menneisyydestä vaikuttavat sekä nykyhetkessä ja tulevaisuudessa Finnairin mentorointiin

vaikuttavat tekijät. Kuvion keskellä oleva nuoli kuvaa sitä, että mainitsemani tekijät vaikuttavat helposti myös toisiinsa.

### KUVA 3. Mentorointiin vaikuttavat tekijät Finnairilla



Seuraavassa luvussa siirryn kuvaamaan ja analysoimaan toisen tutkimuskysymyksen aineistoa; *Mitä Finnair voi oppia muilta organisaatioilta ja mentoroinnin asiantuntijoilta?* Vastatakseni toiseen tutkimuskysymykseeni olen tavannut viisi mentorointia jo toteuttaneen yrityksen edustajaa sekä kaksi suomalaista mentoroinnin asiantuntijaa.

## 5 MUIDEN YRITYSTEN JA MENTOROINNIN ASIAANTUNTIJOIDEN

### OPIT FINNAIRILLE

Tässä luvussa kuvaan ja analysoin empiirisen tutkimukseni aineistoa toisen tutkimuskysymykseni, *mitä Finnair voi oppia muilta yrityksiltä ja mentoroinnin asiantuntijoilta*, osalta. Tarkasteluni kohteena on ollut esimerkkien kuuleminen yritysten mentorointiohjelmista. Analyysini perustuu haastatteluihin viiden eri yrityksen (KONE, Nokia, Wärtsilä, SAS, Inex Partners Oy (silloinen Intrade Partners Oy)) mentorointiedustajan kanssa sekä kahteen asiantuntijahaastatteluun (Tuulikki Juusela ja Päivi Immonen). Lisäksi olen käyttänyt kirjallista mentorointiohjelmiä koskevaa ohjeistus- ja koulutusmateriaalia, johon olen saanut tutustua KONE:n, Wärtsilän sekä SAS:n haastatteluiden yhteydessä.

Tutkimukseni edetessä kuulin kiinnostavia esimerkkejä perinteisten mentorointiohjelmien lisäksi globaaleista ohjelmista KONE:lla ja Wärtsilällä, yritysten välisestä ohjelmasta Nokian ja KONE:n välillä sekä käänteismentoroinnista SOK-ryhmässä. Asiantuntijahaastatteluissa opin paljon mentoroinnin kehityksestä sekä käytöstä Suomessa sekä keskeisimpiä onnistumisen edellytyksiä.

Muiden yritysten mentorointikokemukset olivat hyvin positiivisia ja haasteita oli koettu vain yksittäisten tekijöiden kohdalla. Hyvänä esimerkkinä kokemusten positiivisuudesta on, että SAS:n mentorointikokemuksista 95 % olivat positiivisia (Lewin, 25.1.2012). Tutkimukseni on linjassa Laihon ja Brandtin (2010) aiemman tutkimuksen kanssa, jonka perusteella mentoroinnin hyödyt usein ylittävät mentorointiohjelmien haasteet kun arvioidaan ohjelmien toimivuutta.

Olen jakanut aineiston käsittelyn tämän luvun osalta mentoroinnin onnistumisen edellytyksien (5.1), mentoroinnissa hyväksi havaittujen käytäntöjen (5.2) sekä mentoroinnissa koettujen haasteiden (5.3) tarkasteluun. Näitä osa-alueita peilaan aiempaan kirjallisuuteen ja Finnairin tilanteeseen. Luvun päättää yhteenveto (5.4), jossa esitän tiivistetysti muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden keskeisimmät opit Finnairille yrityksen tilanne huomioiden.

## 5.1 Mentoroinnin onnistumisen edellytykset

Tässä luvussa tarkastelen mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä, joita ovat kaikkien mentoroinnin osapuolten sitoutuneisuus (5.1.1), riittävä koulutus ja ohjeistaminen (5.1.2) sekä mielekkäiden ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen mentoroinnille (5.1.3).

### 5.1.1 Kaikkien mentoroinnin osapuolten sitoutuneisuus

Tutkimukseni perusteella mentorointi vaatii sitoutuneisuutta kaikilta mentorointiin vaikuttavilta tahoilta. Haastateltavani toivat esille näkemyksiä siitä miten johto, mentori, aktori, lähiesimies, HR ja mentorointiohjelman vetäjät voivat osoittaa sitoutuneisuutta sekä miten tärkeää sitoutuneisuuden osoittaminen on myös käytännön ajankäytössä. Haastateltavani korostivat myös mentoroinnin vapaaehtoisuutta osana sitoutumista. Tarkastelen tässä alaluvussa ensin haastateltavieni näkemyksiä eri osapuolten sitoutuneisuudesta ja loppuvaiheessa osallistujien ajankäyttöä sekä mentoroinnin vapaaehtoisuutta.

#### *Johdon sitoutuneisuus*

Tutkimuksessani nousi selvästi esille johdon tuen merkitys mentoroinnin onnistumiselle. Tämä tuli esille kaikissa Finnairin ulkopuolisissa haastatteluissani. Tutkimistani yrityksistä johto tuki mentorointia erityisesti SAS:lla ja KONE:lla ja alkuvaiheiden jälkeen myös Intrade Partners Oy:ssä (nykyinen Inex Partners Oy). Seuraavat kommentit kuvaavat hyvin johdon sitoutuneisuutta ja osallistumista mentorointiin:

*”Matti Alahuhdalla on itsellään mentoroitavia sekä KONE:n sisällä että KONE:n ulkona, mutta Matin alaiset kaikki meidän ylin johto on mentoreina ja useammallekin. Useimmille heille se on ihan arkipäivää, toki me heitä myös pyydetään.”*

*”Musta on aika hienoa, kun meidän talousjohtaja meidän CFO, et tossa meidän Nokia-mentoroinnissakin kun pyysin häntä siihen sponsoriksi, niin hän itse sitten sanoi, kun on itse ihan hirveen kiireinen ihminen, niin että hän sanoi, että hän varmaan oppisikin tässä enemmän, jos hän sais Nokialta mentoroitavan.”*

- Johanna Saarinen, KONE Oyj



*”Ja kaikkein tärkeintä ihan kaikissa HR-projekteissa on mun mielestä se, et saa sen businessjohdon sitoutumaan, koska muuten siitä ei tule mitään.”*

- Terhi Klemetti, Nokia Oyj

Lewinin mukaan SAS:lla kaikki muut johdosta, toimitusjohtajaa lukuun ottamatta, ovat joko toimineet mentoreina tai toimivat tällä hetkellä. Rintalan mukaan Wärtsilällä HR-johto on ollut mukana mentoroinnissa:

*”HR-johto on ollut mukana ja ohjelma on saanut paljon näkyvyyttä Wärtsilässä. Myös meidän henkilöstölehdissä sitä on esitelty.”*

Yritysjohdon tuen merkitys nousi esille selvästi myös asiantuntijahaastatteluissani. Juusela korosti voimakkaasti yritysjohdon tuen merkitystä:

*”Finnairin pääjohtajan ei tarvitse olla mukana, mutta pitää sanoa esim. intrassa, että tämä on tärkeä juttu meille. Toimitusjohtajan karismaattisuus vaikuttaa siihen riittääkö tämä. Kun riittävän tärkeä ihminen sanoo, että tämä on hyvä juttu, niin sitä ei uskalleta kyseenalaistaa.”*

*”Sanon aina firmoille et aloittakaa silleen, et pidätte 2 tunnin tilaisuuden, jossa on toimitusjohtaja tai niin korkea henkilö kuin mahdollista ja sanokaa, et nyt meillä alkaa mentorointi ja se on tärkeä kehittämisohjelma.”*

Yritysjohdon ajallista sitoutumista tarvitaan ohjelman kaikissa eri vaiheissa. Juusela toi painokkaasti esille, että yritysjohdon tulee osoittaa omalla ajankäytöllään mentoroinnin olevan tärkeää:

*”Jos yrityksen johdon mielestä on järkevää käyttää mentorointiin aikaa, niin työntekijätkin käyttäät siihen aikaa.”*

Johtajien ajankäyttö ja esimerkin osoittaminen on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa johtajat osallistuvat itse mentorointiohjelmaan. Hurmeen (Inex Partners) mukaan ajan antaminen on tärkeää mentorointisuhteen toiselle osapuolelle:

*”Et kyllähän vaikka sä oisit minkälainen johtaja, niin kyllähän sä voit sen ajan halutessasi kaivaa.”*

*”Johtoryhmän kanssa tuli sitten jossain määrin aikatauluhaasteita, et tuli sitten jotain erityisen urgenttia, että he joutuivat siirtämään, mut he ei koskaan peruneet. Et se oli tosi hyvä, et se oli mennyt perille, et kunnioittakaa sitä toista.”*

*”Korostin sitä, että tapaamisaikoihin tulee sitoutua ja näin viestiä omalla tavallaan sitä arvostusta (käänteis)mentoria kohtaan.”*

Ajankäytön lisäksi haastateltavani korostivat johdon esimerkkiä aloitustilaisuudessa ja ohjelman markkinoinnissa. Klemettin (Nokia) mukaan yritysjohdon tuki on tärkeää ohjelmaa aloittaessa. KONE:n ja Nokian välisen mentorointiohjelman *'kick-off-tilaisuudessa'* oli keulakuvat molemmista yrityksistä. Keulakuvina toimineet henkilöt olivat myös mukana mentoreina itse ohjelmassa. Wärtsilällä HR-johto on osallistunut ohjelman markkinointiin. Mentorointiohjelma vaatii aikaa johdon lisäksi myös muilta osapuolilta, mutta nähdäkseni yritysjohdon ja mentoreiden kohdalla korostuu riittävä ajan antaminen. Wärtsilällä kaikki parit olivat todenneet, ettei mentoroinnille ole kunnolla aikaa. SAS:lla suurimmat käytännön haasteet liittyivät myös aikatauluongelmiin.

#### *Mentorin ja aktorin sitoutuneisuus*

Tutkimuksessani nousi esille mentoreilta ja aktoreilta vaadittu sitoutuneisuus ja innostus mentorointia kohtaan. Immosen mukaan tärkeintä on molempien osapuolten innostus. Immonen myös totesi, että aktorinsa kehittymisestä aidosti innostunut mentori kehittää aktoria eniten:

*”Sellaiset ihmiset, jotka on innostuneita siitä, mitä sä niille kerrot, niin ne kehittää sua ihan oikeasti eniten.”*

Hurme oli käynyt jokaisen käänteismentorin kanssa keskustelun, jonka aikana hän pyrki arvioimaan kuinka sitoutuneita aktorit ovat mentoreina toimimiseen:

*”Mä olen jokaisen näistä kanssa käynyt keskustelut, et kiinnostaako heitä tällöinen asia ja miten he näkisivät oman roolinsa siinä.”*

Immosen mukaan on tärkeää varmistaa, että mentoreilla on aikaa mentorointiin. Mikäli mentori epäilee ajankäyttöään jo aluksi, hän ei Immosen mukaan ole todennäköisesti sopiva

mentori. Immosen mukaan ongelmallista ei kuitenkaan ole se, jos mentori epäilee kykyjään toimia mentorina.

Aktorin sitoutuneisuus ja aktiivisuus tulivat myös esille lähes kaikissa haastatteluissani. Klemetti kuvasti aktorilta vaadittavaa sitoutuneisuutta seuraavasti:

*”Painotettiin, että onnistuminen on mentoroitavan käsissä. Hänellä on tavallaan se lanka käsissä ja se vastuu viedä sitä ohjelmaa eteenpäin.”*

Sitoutumisen ongelmana voivat olla ajankäytön ja pakottamisen lisäksi kulttuurierot. Rintalan mukaan Wärtsilällä on ollut ongelmia kiinalaisten sitouttamisessa:

*”Yritin tuoda esiin mentoroinnin tarkoitusta, mutta kommunikointi oli vaikeaa ja kiinalaisia ei saatu oikein sitoutettua siihen kaikista kick-offeista huolimatta.”*

Immonen ja Hurme korostivat mentorointisuhteen vapaaehtoisuutta. Immosen mukaan mentorointisuhteeseen pakottamisesta on seurannut ongelmia:

*”Ne jotka pakotettu, ne vaikeuttaa muiden työskentelyäkin. Mentoroitavat ovat kantoina kaskessa mentoreilleen, et katotaa nyt mihin tosta on.”*

Mentoroinnin järjestämistä vapaaehtoisena tukee se, että Immosen mukaan mentoreiksi hakeutuvat yleensä ne, joilla on siihen luonnolliset kyvyt:

*”Ne on keskimääräistä ulospäinsuuntautuneempia. Ne on aidosti kiinnostuneita muista ihmisistä ja ne on oikeesti päättäneet, et ne halua jakaa siitä osaamisestaan. Sinne valikoituu yleensä sellaisia keskimääräistä empaattisempia.”*

Seuraavassa tarkastelen lähiesimieheltä vaadittavaa sitoutuneisuutta.

#### *Lähiesimiehen sitoutuneisuus*

Tiedonantajistani varsinkin Juusela korosti myös lähiesimiehen tuen merkitystä. Juuselan mukaan lähiesimiehen tuen varmistaminen on onnistuneen mentoroinnin tärkeimpiä edellytyksiä:

*”Toinen tärkeä on lähiesimies. Kun se (mentorointi) vie aikaa ja energiaa, niin lähiesimiehen pitää olla tietoinen siitä.”*

*”Linjaorganisaation vastuu on äärettömän suuri.”*

Juusela totesi, että lähiesimiehen tuki on tärkeää aktorin lisäksi myös mentorille, koska mentori saattaa epäillä esimiehensä suhtautumista mentorina toimimiseen.

Lähiesimiehen rooli oli selvästi huomioitu Intrade Partnersin ja Wärtsilän mentorointiohjelmissa. Wärtsilällä Rintala järjesti erikseen ohjeistusta ja koulutusta lähiesimiehille, jotta heidät saataisiin paremmin sitoutumaan mentorointiojelmaan osallistuvan henkilön tukemiseen. Hurmeen seuraava kommentti kuvaa miten Intrade Partnersilla toivottiin esimiehen olevan mukana mentoroinnissa:

*”Vuoden aluksi olen laittanut meilin esimiehelle, jossa on ollut mukana myös mun toivelista heille, et kuinka he voivat tukea näitä ihmisiä ja olen toivonut, et vähintäänkin kehityskeskusteluissa he käyvät läpi sitä, että mitä tää on antanut ja onko edennyt kaikki hyvin. Ja myöskin pyytänyt heitä kannustamaan.”*

Esimiehen osoittamaa tukea tarvitaan myös mentorointiohjelman loppumisen jälkeen. Rintala kuvasi esimiehen roolia mentoroinnin jälkeen seuraavasti:

*”Ohjelman jälkeen on keskusteltu esimiehen kans, et mitä on oppinut ja mitä vielä voisi oppia ja miten sitä, mitä he ovat oppineet voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi ja voisko esimies auttaa niiden taitojen implementoinnissa jotenkin.”*

#### *HR:n ja mentorointiohjelman vetäjän (vetäjien) sitoutuneisuus*

Klemettin mukaan HR:ää tarvitaan parien muodostamisen lisäksi mentorointiprosessin tukemisessa:

*”HR:n rooli on tukea prosessia, muodostaa parit, informoida mistä on kyse sekä tukea yleisesti prosessissa.”*

Hurme korosti ennen kaikkea mentorointiohjelman vetäjän innostuneisuutta:

*”Tän viiden vuoden kokemuksella niin ennen kaikkea se vaatii sen, että siinä on vetäjä, joka on siitä innostunut, joka niinku omistautuu sille, et se täytyy tehdä kunnolla.”*

Aineistossani korostui yritysjohton tuen merkitys mentoroinnille. Tämä tulos tukee aiempia tutkimuksia, sillä useiden tutkijoiden mukaan yritysjohton tuki on merkittävää sekä mentoroinnin käynnistämisen yhteydessä että myöhemmin ohjelman ollessa käynnissä (Eby, Lockwood et al., 2006; Juusela et al., 2000; Nakari et al., 2007; Hegstad & Wentling, 2005). Haastateltavieni korostama mentoroinnin vapaaehtoisuus tukee hyvin Hegstad & Wentlingin (2004) yhdysvaltalaisesta tutkimuksesta, jossa 94 % tutkituista yrityksistä mentorointi oli vapaaehtoista. Chao et al. (1992) ja Parise & Forret (2008) ovat myös korostaneet mentoroinnin vapaaehtoisuutta. Tutkimissani yrityksissä myös ajankäyttö korostui kriittisenä tekijänä. Tämä ei ole yllättävää, sillä mentoroinnin on todettu vievän liikaa aikaa suomalaisyrityksissä (Laihon & Brandt, 2010).

Finnair voi oppia tästä, että onnistunut mentorointi vaatii kaikkien osapuolten sitoutuneisuutta. Tämä sitoutuneisuus on helpompi saavuttaa tilanteessa, jossa mentoroinnin osapuolet ja keulakuvat ovat innostuneita mentoroinnista ja osoittavat sille aikaa tilanteesta riippumatta. Mentoroinnin vapaaehtoisuus vaikuttaa olevan tärkeää sekä tutkijoiden (Chao et al., 1992; Parise & Forret, 2008) että tiedonantajieni mielestä. Finnairin kannalta haasteena voi olla se, että työntekijät sitoutuvat huonommin mentorointiin tilanteessa, jossa yrityksessä vähennetään väkeä, uudelleen järjestellään organisaatiota tai koetaan turbulenssia (Hegstad & Wentling, 2005). Tässä tilanteessa näen Buddin (2007) ja Juuselan (3.8.2011) tavoin, että yritysjohton esimerkki ja ajan antaminen mentoroinnille muista kiireistä huolimatta on ensiarvoisen tärkeää. Mentoreiden sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa linkittämällä organisaation palkitsemisjärjestelmät mentorointisuhteeseen osallistumiseen (Allen, Poteet, Russell & Dobbins, 1997; Budd, 2007; Hegstad & Wentling, 2005; Ragins, 1997).

### ***5.1.2 Riittävän koulutuksen ja ohjeistamisen järjestäminen***

Aineistoni perusteella riittävän koulutuksen järjestäminen ja mentoroinnin selkeä ohjeistus ovat tärkeitä. Muusta aineistostani poiketen SAS ei kuitenkaan järjestä nykytilanteessa minkäänlaista mentorointikoulutusta. Tämä johtuu yrityksen vaikeasta taloudellisesta tilanteesta.

Rintalan mukaan koulutukset ovat koko mentorointiohjelman työläin vaihe. Wärtsilän mentorointikoulutuksessa on käyty läpi coaching-tyyppistä kysymystekniikkaa. Koulutuksissa

on myös esitelty, miten mentorointi eroaa coachingista ja tuutoroinnista sekä mitkä ovat mentorointiohjelman tavoitteet, rakenne, vaiheet ja tehtävät rooleittain (mentori, aktori, lähiesimies, HR ja kouluttaja) kuukausiaikatauluarvion kera. Saarisen mukaan KONE:lla koulutusmateriaali on myös yrityksen intranetissä jatkuvasti saatavilla. Wärtsilä, KONE ja Intrade Partners ovat järjestäneet mentoreille ja aktoreille erillisen koulutuksen. Hurme kuvasi haastattelussamme erillisen koulutuksen syitä seuraavasti:

*”Mulla oli eri koulutukset, koska mun mielestä lähtökohtaisesti he tarvitsivat erilaista rohkaisua ja erilaista tietoutta.”*

KONE:lla ja Wärtsilällä on tullut yllätyksenä se, miten paljon mentorointisuhteen eri osapuolet ovat kaivanneet koulutusta ja ohjeistusta. Saarinen toi tämän esille seuraavasti:

*”Koulutus oli mulle yllätys, miten tarpeellinen se oli.”*

Saarisen mukaan koulutusta on myös kaivattu lisää KONE:lla:

*”Musta oli kauheen hienoa, kun ihmiset tuli sanomaan, että pääsisinkö mä siihen mentorointikoulutukseen tai kun on ollut pari live meetingiä, kun meillä on ollut virtuaalisia, että voisitteko järjestää pari sessiota, kun mä en päässyt, et mäkin haluisin saada ne kaikki, vaikka ne on toki intranetissä luettavissa.”*

Rintalan mukaan Wärtsilä on suunnitellut mentorointikoulutuksen pidentämistä:

*”Aiemmin ollut yhden päivän koulutus, nyt on mietitty voisiko se olla puolentoista päivän tai kaksi päivää.”*

Mentoroinnissa kaivataan koulutuksen lisäksi tarkkaa ohjeistusta. Ohjeistuksen merkitys tuli selvästi esille KONE:lla, Wärtsilällä, Nokialla sekä Intrade Partnersilla. Seuraavat kommentit tuovat selvästi esille, miten tärkeää huolellinen ohjeistus on tiedonantajieni mukaan:

*”Et ei vaan et menkää ja kokoontukaa, vaan antaa selkeät ohjeet.”*

- Raija Hurme, Inex Partners Oy

*”Vaikka kaikki tietää mitä on mentorointi, niin kuitenkin mä näin, et mä olin ehkä vähän yllättynekin siitä, että ihmiset kaipas siihen hirveesti ohjeita.”*

*”Monesti mentorit haluaa tietää tarkemmin, et mitä mun on tässä saatava aikaiseksi.”*

- Johanna Saarinen, KONE Oyj

*”Ihmiset tarvii tukea ja he on aika kiinnostuneita, et mikä on se oma rooli ja mitä heiltä odotetaan.”*

- Niina Rintala, Wärtsilä Oyj

*”Sun pitää briiffata ne ihmiset.”*

- Terhi Klemetti, Nokia Oyj

Saarisen mukaan KONE:lla on panostettu ohjeistuksen kehittämiseen ja tämän seurauksena mentorointi on parantunut:

*”Olin toisaalta kauhean iloinen siitä, että ne kommunikoivat sen (ohjeistuksen kehittämisen tarpeellisuuden), koska se avas mun silmiä ja sitten mä olen huomannut, että nämä palautteet näistä kaikista mentoroinnista ovat olleet huomattavasti parempia.”*

Saarisen mukaan ohjeistuksissa on kaivattu vinkkejä pelisääntöihin, hyvien keskustelujen käynnistämiseen sekä vinkkejä siitä, miten mentorointiin kannattaa valmistautua:

*”Ihan sellaisia, et miten ne pelisäännöt rakennetaan alussa ja mitkä on hyviä keskusteluja, et miten sä saat siitä mentoroinnista enemmän irti. – Ja miten kannattaa valmistautua niihin mentorointeihin ja mitä se mentori tekee, et enemmänkin vielä siitä.”*

Klemetti kertoi, että Nokian ja KONE:n välisessä mentorointiohjelmassa olisi myös pitänyt kertoa pareille alussa tarkemmin toimintaohjeet niihin tilanteisiin, joissa mentorointisuhde ei toimi:

*”Me ei oltu osattu ottaa huomioon ja kertoa osanottajille alussa, että jos teistä tuntuu, ettette voi puhua tän mentorin kanssa, niin se pitää kertoa.”*

Tutkimukseni tukee Juuselan (2007) ja Isotalon (2010) näkemyksiä siitä, että mentorointiparien valmentaminen mentorointia varten on keskeinen onnistumista lisäävä tekijä. Se että KONE:lla, Nokialla ja Wärtsilällä on jouduttu kehittämään ohjeistusta alun jälkeen on selvä osoitus siitä, että ohjeistukseen pitää panostaa riittävästi. Tutkimushavaintoni tukee Nakari et al. (2007) näkemystä siitä, että mentoroinnin vaarana on se, että mentorointisuhteen osapuolet eivät saa riittävästi ohjeistusta.

Finnairin kannalta huomioidut ohjeistuksen ja koulutuksen tärkeydestä ovat kiinnostavia, sillä perinteisesti Finnairilla on suhtauduttu epäilevästi kaikkeen sellaiseen koulutukseen, jota ei yrityksessä ole aivan pakollista toteuttaa. Tämän näkökulman toin esille edellisessä luvussa 4. Finnairin mentoroinnin kannalta kiinnostava on varsinkin Wärtsilän ajatus pidentää mentorointikoulutusta nykyisestä yhdestä päivästä 1,5–2 päivään. Tämä on kiinnostavaa, koska Finnairin toimitusjohtaja Vehviläinen näki haastattelussa, että muutaman tunnin koulutus voisi olla riittävä. Finnair voi oppia riittävän koulutuksen ja ohjeistuksen tarpeellisuuden lisäksi tutkimuksestani sen, että mentorointikoulutus on järkevää rakentaa erikseen mentoreille ja aktoreille, koska Hurmeen mukaan koulutuksissa on hyvä olla erilainen painotus mentoreille ja aktoreille. Olen tässä luvussa tuonut myös esille tiedonantajieni kommentteja siitä, millaisia tekijöitä mentorointikoulutuksissa ja ohjeistuksissa voidaan käsitellä. Näiden esittelemisestä tässä luvussa voi olla hyötyä myös Finnairille sen suunnitellessa mentorointia ja ohjeistusta.

### ***5.1.3 Tavoitteiden asettaminen mentoroinnille***

Suomalaisen mentorointiasiantuntija Immonen mukaan yleisiä mentorointiohjelman tavoitteita, jotka lähtevät yrityksen strategiasta ja yleisistä tavoitteista, on yleensä noin neljä kappaletta. Immonen suosittaa, että aktorit asettavat kolme henkilökohtaista tavoitetta. Näiden tavoitteiden olisi hyvä olla pitkän aikavälin tavoitteita, jotka eivät liity päivittäisten ongelmien ratkaisemiseen. Pitkän aikavälin tavoitteiden käsittelyä ovat korostaneet Rintala Wärtsilältä ja mentoroinnin suomalaiset asiantuntijat Juusela ja Immonen. Seuraavat tiedonantajieni kommentit tuovat esille, miten tärkeää juuri pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen on mentoroinnissa:

*”Ongelma on myös, että tavoitteet ovat liian operatiivisia ja liian päivittäisiä.”*

*”Et kehittää nimenomaan sitä osaamista, eikä et se on vaan tiedon jakamista.”*

- Niina Rintala, Wärtsilä Oyj



*”Mentorointi ei ole päivittäisten ongelmien ratkaisemista. Konsultti haluaa olla päivittäisten ongelmien ratkaisija. Mentori on isompien asioiden käsittelijä.”*

- Tuulikki Juusela, Womco Oy

Aktorin kehittäminen pidemmän aikavälin tavoitteiden kautta on Juuselan mukaan myös yrityksen edun mukaista.

Rintalan mukaan mentoroinnin tulokset ovat Wärtsilällä parantuneet, kun mentoroinnille on asetettu päivittäisten tavoitteiden sijasta pitkän aikavälin tavoitteita:

*”Olen huomannut, et ihmiset saavat enemmän irti mentoroinnista, jos ne tavoitteet ovat strategisia ja pitkän tähtäimen osaamisen kehittymiseen liittyviä. Meillä on myös ollut pareja, joissa tavoitteet ovat enemmän operatiivisia ja päivittäisiä tai jonkun tietyn tiedon jakamiseen tai toimintatavan, hyvin spesifisessä, vain tietyssä tehtävässä tarvittavia. Näissä tapauksissa mentorointi ei ole ollut niin merkityksellinen ja vaikutuksellinen.”*

En kuitenkaan saanut tutkimuksessani tukea Friday & Friday:n (2002) ja Hegstad & Wentlingin (2004) näkemyksille siitä, että mentoroinnin olisi hyvä tukea yrityksen strategiaa ja pitkän aikavälin tavoitteita, jotta mentorointi voisi menestyä yrityksissä myös vaikeina aikoina. Mentorointia ei ole selvästi sidottu yhdessäkään tutkimistani yrityksistä yritysstrategiaan. Ainoastaan KONE:lla Saarinen linkitti ohuesti mentoroinnin yritysstrategiaan:

*”KONE:lla on pitkä historia siitä, erityisesti Matti Alahuhdan tulon jälkeen, et koko yrityksessä kommunikoidaan äärettömän tarkasti meidän tavoitteet, meidän kolmivuotiskauden Must-Win Battles, niin kuin me kutsutaan niitä sisäisesti, jokainen tietää, et pystyy vaikka unissaan ne luettelemaan. – Et vaikka siellä ei lukisi mentoroinnissa, että tämä on meidän yrityksen tavoitteiden tai strategian toteuttamista, niin ne on taatusti kyllä sisäänrakennettuna, johtuen koko tästä meidän yrityksen rakenteesta ja näistä meidän prosesseista.”*

KONE:n tilanteesta kiinnostavaa on, että myös Finnairilla puhutaan Must-Win Battle-hankkeista, joiden yhteyteen mentorointi on tarkoitus liittää myös case-yrityksessäni. Se, etten saanut tämän enempää näyttöä mentoroinnin ja strategian yhteydelle tukee kuitenkin

aiempaa kirjallisuutta, jossa on todettu, että harvemmin mentorointi on strategista käytännössä (Friday & Friday, 2002), vaikka tällaisia toiveita mentoroinnille kohdistetaankin.

Suurin osa haastateltavistani eivät myöskään tienneet, mitä mentorointisuhteessa oli varsinaisesti käsitelty johtuen suhteen luottamuksellisuudesta. Tämän johdosta haastateltavani eivät myöskään olleet juuri tietoisia mentorointisuhteelle asetetuista henkilökohtaisista tavoitteista. Ainoastaan Wärtsilällä Rintala oli tietoinen mentorointiparien mentoroinnille asettamista tavoitteista. Tavoitteiden asettamiseen on selvästi panostettu Wärtsilällä, sillä Rintalan mukaan siellä aktorit keskustelevat erikseen myös esimiestensä kanssa mentorointisuhteelle asetetuista tavoitteista. Wärtsilällä järjestetään myös muutaman ensimmäisen mentorointitapaamisen jälkeen erillinen tavoitteen asettamista koskeva koulutus. Tästä kerron tarkemmin luvussa 5.2.3. Rintala kertoi haastattelussamme, että mentorointitavoitteet on asetettu koko vuodelle ja kyseessä ei ole ollut suorituksen arviointi. Wärtsilän mentoroinnissa on rakennettu taitoja, joilla henkilö voi saavuttaa omalle työlleen asettamansa tavoitteet.

Tutkimuksessani tuli selvästi esille aktorin vastuu tavoitteiden asettamisesta. Hurmeen mukaan mentorointiin tulisi valita sellaisia henkilöitä, jotka osaavat asettaa itselleen tavoitteita:

*”Tässä on kysymys siitä, että mitä tämä mentoroitava itse haluaa siltä vuodelta. Sellaiset ihmiset, jotka tähän tulee valituksi, niin niiden pitää olla sellaisia ihmisiä, jotka pystyy luomaan itselleen tavoitteita.”*

Hurme korosti myös, että käänteismentorilla tulee olla oma motivaation lähde mentorointiin osallistumiselle:

*”Sä et lähde mentoriksi johtoryhmän jäsenelle, jollei sulla ole joku henkilökohtainen tavoite tälle asialle tai esimerkiksi omalle urallesi tai sille, että sä haluat verkostoitua, et siinä täytyy olla tällainen sisäinen motivaatio ryhtyä mentoriksi.”*

Tutkimukseni tukee yleistä näkemystä mentoroinnista tavoitteellisena toimintana (mm. Karjalainen, 2010). Finnair voi oppia tutkimuksestani sen, että mentoroinnin koulutus ja ohjeistus ovat vaatineet lisäpanostuksia sekä Wärtsilällä että KONE:lla, minkä vuoksi koulutus ja ohjeistus ovat vaarassa jäädä myös Finnairilla liian vähäisiksi, ellei niihin kiinnitetä erityistä huomiota. Finnair voi myös oppia, että mentoroinnille asetettävien

tavoitteiden on hyvä olla pitkän aikavälin osaamista kehittäviä ja mentorointiin osallistuvien henkilöiden olisi hyvä olla sellaisia henkilöitä, jotka osaavat asettaa itselleen tavoitteita.

Tässä luvussa olen käsitellyt mentoroinnin onnistumisen perusedellytyksiä tutkimissani yrityksissä ja mentoroinnin asiantuntijoiden näkemyksissä. Seuraavassa luvussa tarkastelen mentoroinnin hyväksi havaittuja käytäntöjä, jotka ovat nousseet esille tiedonantajieni aiemmissa mentorointikokemuksissa.

## **5.2 Hyväksi havaitut käytännöt mentoroinnissa**

Tässä luvussa tarkastelen mentoroinnin hyväksi havaittuja käytäntöjä, jotka ovat nousseet esille toisen tutkimuskysymykseni aineistossa. Luvun aluksi (5.2.1) tarkastelen erilaisia mentoroinnin muotoja, jotka ovat toimineet hyvin tutkimissani yrityksissä. Mentorointimuodoista perinteisen mentoroinnin lisäksi käänteis-, yritysten välinen ja globaali mentorointi ovat tuottaneet hyviä tuloksia tutkimissani yrityksissä. Tämän jälkeen esittelen perinteisestä projektimuotoisesta mentoroinnista poikkeavan, SAS:lla käytössä olevan, *juoksevan* mentorointitavan, jossa mentorointia tehdään tarvelähtöisesti kalenterivuositaisen ohjelman sijasta (5.2.2). Tässä luvussa tarkastelen myös hyväksi havaittuja toimintatapoja mentorointiohjelman käytännön organisoinnissa (5.2.3). Luvun lopuksi nostan esille erilaisia työkaluja, joiden avulla suomalaiset asiantuntijat ja tutkimani yritykset ovat tukeneet mentorointia (5.2.4).

### ***5.2.1. Mentoroinnin järjestäminen käänteismentorointina, yritysten välisenä tai globaalina ohjelmana***

Tutkimissani yrityksissä on menestyksekkäästi kokeiltu perinteisen mentoroinnin lisäksi käänteismentorointia, yritysten välistä mentorointia sekä mentoroinnin järjestämistä globaalina ohjelmana. Tässä luvussa kerron näistä ohjelmista sekä pohdin lopuksi mitä

Finnair voi oppia näistä kokemuksista. Tarkastelen ensiksi käänteismentorointia, tämän jälkeen yritysten välistä ja lopuksi globaalia mentorointia.

### *Käänteismentorointi*

*”Uskaltaisin lähteä siitä. Mun mielestä oleellista siinä on, et millä lailla pystyy sen käänteismentoroinnin idean kertomaan siinä aloituksessa ja aloituskoulutuksessa. Kun ei tämä ole mitään tähtitiedettä, niin kysymys on siitä, millä lailla sen asian lanseeraa näille ihmisille.”*

- Raija Hurme, Inex Partners Oy

Intrade Partners Oy:ssä (nykyinen Inex Partners Oy) on toteutettu ensin tavallista mentorointia useamman vuoden ajan ja vuonna 2008 tehtiin vuoden pituinen käänteismentorointikokeilu silloisen johtoryhmän viidelle jäsenelle. Ohjelma päättyi vuoden kokeilun jälkeen ison muutosprosessin seurauksena. Tässä yhteydessä Raija Hurme siirsi vetovastuun HR:lle, jolla ei myöskään ollut siinä tilanteessa aikaa pyörittää mentorointia, minkä vuoksi mentorointi päättyi siltä osin. Johtoryhmän jäsenet ovat todenneet Hurmeelle, että käänteismentorointikokeilu on ollut erittäin onnistunut ja nyt vuosia myöhemmin käänteismentorit ovat toivoneet Hurmeelta, että käänteismentorointi käynnistettäisiin uudelleen.

Hurme on rakentanut Intrade Partnersin mentorointiohjelmat, kouluttanut parit, vastannut välitarkastuksista ja lopputilaisuuksista sekä kysellyt sähköpostilla parien kokemuksia. Intrade Partnersin käynnistäessä käänteismentorointia kyseinen menetelmä oli hyvin tuntematon Suomessa. Silloisen johtoryhmän jäsen oli nähnyt pienen lehtileikkeen ja tämän pohjalta pyytänyt Hurmetta selvittämään lisää käänteismentoroinnista ja pohtimaan voitaisiinko sitä tehdä myös Intrade Partnersilla.

Hurme ei löytänyt juurikaan tietoa käänteismentoroinnista ja näin ollen koulutuksissa hän kertoi pareille mitä on tavallinen mentorointi ja miten käänteismentorointia tullaan toteuttamaan Intrade Partnersilla. Hurme järjesti koulutukset erikseen käänteismentoreille ja aktoreille. Koulutusten sisältö oli samanlainen, mutta painotukset erilaisia. Mentoreiden koulutuksessa painotettiin rohkeutta tuoda esille näkemyksiä ja aktoreiden koulutuksessa

korostettiin uran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden näkemysten arvostamista. Aktoreiden koulutuspäivän nimi oli käänteismentoroinnin Jack Welchin lausumaa mukaillen ”*Rakasta henkilöstöä niin kuin itseäsi*”. Koulutusmateriaalissa Hurme myös korosti aktoreille seuraavasti:

*”Tarkoituksena on uran alkuvaiheessa olevien ihmisten näkemysten käyttö, ei oman erinomaisuuden korostaminen. Tarkoitus on enemmän kuunnella, kuin kertoa siitä omasta hienosta urasta.”*

Käänteismentoreiksi Hurme oli valinnut viisi alle 30-vuotiasta työntekijää, jotka olivat olleet vähintään puoli vuotta ja enintään kaksi vuotta yrityksessä. Mentoreiden valinnassa Hurme käytti apuna henkilökohtaisia haastatteluja, joissa hän arvioi potentiaalisten ehdokkaiden rohkeutta, motivaatiota sekä kykyä toimia käänteismentoreina johtoryhmän jäsenelle. Oikeiden ihmisten löytämiseksi Hurme konsultoi myös lähiesimiehiä.

Käänteismentoroinnin tärkeimpänä tavoitteena Intrade Partners oli tiedon jakamisen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen. Hurme motivoi johtoryhmän jäsenet käänteismentorointiin ennen kaikkea havainnollistamalla, miten johto voisi seurata oman työnsä tuloksien jalkautumista alempana organisaatiossa ja saada reaaliaikaista palautetta ja ajatuksia linjasta:

*”Muistaakseni vetosin, että heillä on tässä hirmuhyvä mahdollisuus nähdä, miten se heidän johtaminen jalkautuu tekemisen tasolle ja siihen he kyllä tarttui.”*

Johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet saaneensa ajatuksia niistä tekijöistä, joita muutoksissa pitää korostaa enemmän. Käänteismentorointi on myös lisännyt luottamusta yrityksen johdon ja työntekijöiden välille ja Hurme on myös hyödyntänyt tätä yrityksen viestinnässä:

*”Just sen takia meillä oli sisäises tiedotusverkos, et meillä on tällainen, et nyt teitä kuunnellaan.”*

Hurmeen mukaan käänteismentorointi ei vaadi enempää työtä kuin tavallinen mentorointi. Käänteismentorointi voi toimia hyvin myös organisaation ensimmäisenä mentorointiohjelmana, eikä Hurme näe siinä suuria riskejä. Tärkeintä on, että parit valitaan huolella:

*”En mä sanois riskejä, mutta siihen pariin valintaan kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota, et sitä mä en lakkaa korostamasta, et se on tosi tärkeä ja käänteismentoroinnissa erityisen tärkeä.”*

Käänteismentorointi tuli esille myös Immosen kanssa keskustellessani. Immosen mukaan käänteismentorointia on tehty Soneralla ja Almamediassa. Myös Ulkoministeriö on ollut Immosen mukaan kiinnostunut aloittamaan käänteismentoroinnin.

Intrade Partnersin kokemukset ovat linjassa IBM:n käänteismentorointikokeilun kanssa, sillä molemmissa korostetaan mentorin rohkeutta ja kykyä tuoda esille ajatuksia ja ideoita (Murrell et al., 2008). Ragins ja Scandura (1994) ovat todenneet, että käänteismentoroinnin idean hyväksyminen voi vaatia vakuuttamista yrityksissä. Hurmeen kertomassa esimerkissä vakuuttaminen onnistui korostamalla sitä, miten johtoryhmä voi havainnoida oman johtamistyönsä vaikutuksia alempana organisaatiossa.

Finnair voi oppia Intrade Partnersin käänteismentorointikokeilusta sen, että suomalaisissakin yrityksissä on menestyksekkäästi toteutettu mentorointia johtoryhmän jäsenten ja nuorten alle 30-vuotiaiden työntekijöiden välillä. Finnairin kannalta kiinnostavaa Intrade Partnersin esimerkissä on mahdollisuus nähdä miten johtamisen kehittäminen jalkautuu alempana organisaatiossa sekä saada ideoita Y-sukupolven näkemyksistä siitä, millaista johtajuutta Finnairilla kaivataan tulevina vuosina. Finnair voi myös oppia sen, että koulutuksessa painotuksien erilaisuus on tärkeää ja että pariin muodostamiseen kannattaa panostaa. Käänteismentoreiksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat rohkeita, eivätkä arastele tuoda näkemyksiään julki ylemmälle johdolle. Tämä on linjassa Murrell, Forte-Trammell et al. (2008: 146) näkemyksen kanssa, sillä he korostavat myös aktorin rohkeutta tuoda ilmi näkemyksiä yritysjohdolle. Finnair voisi käänteismentoroinnin kautta vahvistaa luottamusta yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä, sillä yrityksen sisäinen luottamus on ollut kyseenalainen pitkin kevättä 2012 stay-bonusten aiheuttamien kohujen seurauksena. Käänteismentoroinnin etuna on myös se, että johtoryhmälle ei tässä tapauksessa tarvitse etsiä mentoreita yrityksen ulkopuolelta.

## *Yritysten välinen ohjelma*

Tutkimistani yrityksistä SAS, Nokia ja KONE ovat toteuttaneet yritysten välistä mentorointia. Kaikissa näissä yrityksissä yritysten välisestä mentoroinnista on saatu positiivisia kokemuksia. Klemettin, Saarisen ja Lewinin mukaan yritysten välisissä ohjelmissa on enemmän organisoimista verrattuna yrityksen sisäisiin ohjelmiin, varsinkin jos ohjelmassa on useita pareja. Ensimmäisellä kaudella KONE:n ja Nokian välisessä mentoroinnissa oli mukana neljä paria. Toisella kaudella ohjelma laajeni ja Klemettin mukaan tämä näkyi tekijätarpeena:

*”Nyt kun on 10 paria, niin on huomattu, et asiat juuttuu, et vois olla enemmän tekijöitä.”*

2000-luvun alkuvuosina SAS teki mentorointia IBM:n ja Oraclen kanssa. Tässä ohjelmassa jokaisesta yrityksestä oli mukana kolme aktoria ja kolme mentoria. Ohjelma oli käynnissä kaksi vuotta. Ohjelmat tehtiin projektiluontoisesti ja niihin sisältyi yhteisiä tilaisuuksia, toisin kuin nykyiseen ’juoksevaan’ mentorointimalliin. Ohjelma toimi Lewinin mukaan oikein hyvin ja yhteistilaisuuksista saatiin erityisen paljon kiitosta.

Hurme ja Klemetti toivat esille, että yritysten välinen mentorointi ei välttämättä ole järkevä yrityksen ensimmäiseksi mentorointiohjelmaksi:

*”Kyllä mä lähtisin harjoittelemaan yrityksen sisällä ihan ehdottomasti ja perustelen sitä sillä, että nämä ihmiset sitte, et tää asia vois tulla tutuksi, et ylipäättään luodaan tällainen mentorointikulttuuri ja sen tiedon jakamisen kulttuuri, et se pitää synnyttää sinne yritykseen, jotta sitä voi lähteä laajentaa.”*

- Raija Hurme, Inex Partners Oy

*”Luulen, et olisi parempi tehdä ensin yrityksen sisällä. Nimenomaan, et mikä on se sun ’sales speech’ siinä.”*

- Terhi Klemetti, Nokia Oyj

Klemettin mukaan mikäli mentorointiohjelma aloitetaan suoraan yritysten välisenä, ongelmana todennäköisesti on mentoreiden ja mahdollisesti myös aktoreiden rekrytointi. Yritysten välisen mentorointiohjelman etuna Klemettin mukaan on luottamuksellisuus, jonka kaikki parit olivat tuoneet esille Nokian ja KONE:n välisessä ohjelmassa:

*”Jos se (mentorointi) on yrityksen sisällä, niin siinä on aina vähän se luottamuksellisuus kyseenalainen siinä mielessä, et jos siitä sun mentorista tulee vaikka sun esimies. Et sä voit hyvin vapaasti puhua aivan luottamuksellisesti ulkopuolisen ihmisen kanssa. Se on se tärkein etu. Ja mahdollistaa sen, että se on varmasti antoisampi ja rehellisempi suhde, kuin se yrityksen sisäinen suhde, että siinä on kuitenkin joitakin jännitteitä.”*

Kaikki vuoden 2010 pilottiohjelman osanottajat kokivat mentoroinnin ’tosi hyväksi jutuksi’ ja suosittelivat ohjelmaa. Klemetti on myös ymmärtänyt, että kaikki neljä paria ensimmäiseltä kaudelta olisivat jatkaneet mentorointitapaamisia vapaaehtoisesti. Nokian ja KONE:n välisessä ohjelmassa oli mukana vuonna 2011 myös ulkomaalaisia pareja. Ulkomaalaisten parien osalta oli annettu ohjeeksi, että parien pitää työskennellä samassa kaupungissa.

Akateemisessa kirjallisuudessa yritysten välistä mentorointia on tutkittu hyvin vähän. Klemetti ei ollut myöskään löytänyt akateemisia lähteitä yritysten välisistä mentorointiohjelmista valmistellessaan Nokian ja KONE:n välistä ohjelmaa. Finnair voi oppia yritysten välisestä mentoroinnista, että se on kiinnostava vaihtoehto varsinkin sellaisessa tilanteessa, jossa mentorointia on tehty yrityksessä jo aiemmin. Finnairin kannalta yritysten välinen mentorointi voi tulla ajankohtaiseksi tulevana vuosina uusien yhteistyökumppanuuksien muodostamisen myötä. Tiedonantajieni kommenttien perusteella olisi kuitenkin hyvä, että Finnair hankkisi aluksi yrityksen sisäistä mentorointikokemusta.

### *Globaali ohjelma*

Tutkimistani yrityksistä KONE ja Wärtsilä ovat toteuttaneet globaalia mentorointia, jossa on ollut mukana ulkomaalaisia pareja. Molempien yritysten ohjelmista on saatu hyviä tuloksia, vaikka mentori ja aktori ovat monessa tapauksessa työskennelleet eri maissakin. Saarisen mukaan KONE:n ohjelmassa ongelmana on kuitenkin ollut aikaero. Leadership Excellence -ohjelman yhteydessä toteutetussa globaalissa mentorointiohjelmassa ongelmia oli ollut esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa mentori oli ollut Yhdysvalloissa ja aktori Itä-Euroopassa. Muutoin kokemukset olivat kuitenkin olleet hyvin ylistäviä KONE:n johtamisen koulutusohjelman yhteydessä toteutetussa mentoroinnissa. Saarisen mukaan parit ovat kuitenkin toivoneet enemmän kasvokontaktia:



*"Nyt meillä on suuri haaste siinä, että onko se mentori niinku fyysisesti samalla mantereella tai samassa maassa vaiko virtuaalisesti ja se on itseasiassa yks mitä me on eilenkin (10.8.2011) kovasti pohdittu, kun me ollaan kirjoitettu ohjetta tähän seuraavaan Leadership Excellence -ohjelmaan, että kun me on saatu sitä palautetta, että helpottaa kun on se face-to-face-yhteys, mutta se toimii myös virtuaalisesti."*

Luottamuksen rakentamista varten KONE:lla on annettu suositus siitä, että parit matkustavat tarvittaessa ohjelman alussa tapaamaan toisiaan. Wärtsilällä mentorointisuhteet ovat toimineet hyvin myös etämentorointina. Wärtsilän käytössä on ollut monessa yhteydessä TelePresence-laitteisto, jonka avulla mentorilla ja aktorilla on ollut reaaliaikainen kasvoyhteys.

Rintalan mukaan mentorointi on toiminut hyvin Wärtsilällä Euroopan eri maissa työskentelevien parien välillä:

*"Tosi positiivisia kokemuksia saatiin, kun mentori oli Italiassa ja mentoroitava Hollannissa ja myös, kun mentori oli Hollannissa ja mentoroitava Italiassa."*

Hollannin ja Italian välisten mentorointiparien toimivuus on nähdäkseni yhdistettävissä Juuselan (3.8.2011) kommenttiin siitä, että eurooppalainen malli 'sopii kaikille'. Euroopan ulkopuolelle mentäessä ongelmat näyttävät sen sijaan kasvavan. Wärtsilällä oli ongelmia kiinalaisten sitouttamisessa ja kiinalaiset mentorointiparit halusivat myös vaihtaa pareja. Filippiineillä mentorointi oli myös jäänyt kesken.

Heti ensimmäisessä Wärtsilän mentorointiohjelmassa oli mukana pareja Suomen lisäksi myös ulkomailta. Wärtsilän HR-johtaja Päivi Castrén oli todennut Rintalalle käynnistäessä, että tehdään ohjelmasta sellainen, jota voidaan hyödyntää myös globaalisti. Ensimmäisellä mentorointikaudella vuosina 2008–2009 toteutetussa pilottiohjelmassa oli mukana kuusi paria, joista viisi oli Suomesta ja yksi Italiasta. Vuonna 2010 aloitettiin toinen laajempi ohjelma, jossa oli mukana noin 20 paria ja tämä ohjelma päättyi heinäkuussa 2011 muutama viikko ennen haastatteluumme.

Vuosien 2010–2011 ohjelmassa oli mukana pareja ympäri maailmaa, kuten Rintalan kuvaus osoittaa:

*”Enimmäkseen oli hollantilaisia ja italialaisia, mutta myös Suomesta, Panamasta, Intiasta ja Australiasta. Aluksi oli myös Filippiineiltä ja Kiinasta. Osa pareista oli tavallaan samasta business-yksiköstä samasta paikasta, osa samasta business-yksiköstä eri paikoissa ja oli myös pareja, joissa mentori ja mentoroitava olivat eri maista.”*

Wärtsilässä mentorointia on koordinoitu tähän asti Suomesta käsin. KONE:lla mentoroinnissa ovat auttaneet ulkomaiset kollegat, mutta koulutukset on pidetty verkossa Suomesta käsin. Jatkossa sekä KONE että Wärtsilä aikovat tehdä mentorointia entistä enemmän alueellisesti. Rintala kuvaa Wärtsilän jatkosuunnitelmia:

*”Kollegat Etelä-Eurooppa ja Afrikka, Lähi-Itä ja Aasia ja Amerikat, näillä alueilla tullaan tekemään erilliset ohjelmat, mut tehdään synkronoidusti, samaan aikaan nimeämiset (aktorit ohjelmaan) ja aloitus.”*

Tutkimustulokseni ovat linkitettävissä Garvey et al. (2009) näkemykseen siitä, että erityisesti Aasiassa mentoroinnin ongelmana voivat olla valtaerot, sillä nämä näyttävät vaikuttaneen myös Wärtsilän mentorointikokemuksiin Aasiassa. Globaaleja mentorointiohjelmaa ei ole juuri tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa. Wärtsilän hyvistä kokemuksista päätellen, yrityksen ensimmäisessä mentorointiohjelmassa voi olla mukana ulkomaalaisia mentorointipareja. Mentoroinnissa voidaan käyttää apuna järjestelmiä, joiden avulla myös kasvokkainen kontakti on mahdollinen etäisyyksienkin päästä. Finnairilta puuttuvat tällä hetkellä varsinaiset telementorointivälineet kuten TelePresence-laitteet. Tämän johdosta en kuitenkaan suosittele Finnairille tällä hetkellä globaalia mentorointiohjelmaa. Tulevaisuutta ajatellen Finnair voi kuitenkin oppia, että mentorointi voi toteutua hienosti, vaikka mentorointiparit työskentelisivät eri maissa, varsinkin jos mentorointiparit ovat eurooppalaisia, sillä eurooppalaisen mentorointimallin on todettu sopivan kaikille (Juusela, 3.8.2011).

### 5.2.2 Mentoroinnin toteuttaminen juoksevana ohjelmana

*”Vi är inte oroliga för att sätta igång mentorrelationen.”*

- Stefan Lewin, SAS Abp.

Tutkimukseni kuluessa nousi esille, että mentorointia voidaan tehdä projektimuotoisuuden ohella myös juoksevana ohjelmana, jolloin mentorointiprosessi on käytännössä koko ajan käynnissä ja mentorointi alkaa muutamien viikojen sisällä mentorointitarpeen havaitsemisesta. SAS:lla mentorointia on tehty vuodesta 2009 alkaen juoksevana. Lewinin mukaan SAS ei erityisemmin pohdi mentorointisuhteen käynnistämistä, sillä SAS on havainnut mentorointisuhteen toimivaksi silloinkin, kun ohjelman vetäjät ovat ajatelleet, ettei ohjelma tule toimimaan. Mentorointisuhteita on käynnissä yhtä aikaa noin 40–50 kpl, mutta joinakin vuosina mentorointipareja on ollut samaan aikaan jopa 75–80 kpl.

Poikkeuksellista SAS:n juoksevassa ohjelmassa on tarvelähtöisyyden lisäksi se, ettei mentoroinnista järjestetä minkäänlaista koulutusta. Yhteistilaisuuksia ei myöskään ole. HR on mukana ensimmäisessä tapaamisessa vain 15 minuuttia. Tämän lisäksi pareille annetaan lyhyt kirjallinen ohjeistus ja tarkastuslista. Mentoroinnin kestoksi SAS:n juoksevassa ohjelmassa suositellaan vuotta ja tapaamisväliksi kuukautta. Ohjelma toimii Lewinin mukaan *”väldigt bra”*.

Lewin kertoi haastattelussamme, että juoksevan mentoroinnin taustalla on vaikea taloudellinen tilanne ja juoksevaa ohjelmaa lähdettiin kehittämään ajatuksella siitä, että mentorointi järjestettäisiin mahdollisimman edullisesti ja yksinkertaisesti, jotta se ei vaatisi HR:ltä paljon aikaa tai yritykseltä suuria taloudellisia resursseja. Juokseva mentorointi käynnistettiin SAS:lla lähettämällä noin Top 100 johtajalle sähköposti, jossa kerrottiin mitä mentorointi on ja kysyttiin kiinnostusta mentoriksi ryhtymiseen juoksevassa mentorointiohjelmassa. Tähän sähköpostiin saatiin paljon vastauksia ja mentoripankki oli luotu viikon sisällä.

SAS:n mentoripankissa oli haastatteluhetkellä (tammikuu 2012) noin 75 henkilöä organisaation kaikilta eri tasoilta. Pankkia ylläpidetään Excel-taulukossa, johon pääsevät käsiksi kaikki seitsemän henkilöstön kehittämisestä SAS:lla vastaavaa henkilöä Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Excelissä mentorit on merkitty liikennevaloin. Punainen valo tarkoittaa, että mentori on varattuna mentorointisuhteessa. Keltaisen valon palaessa mentori

on kohta vapautumassa edellisestä mentorointisuhteesta. Vihreän valon palaessa mentori on heti valmis aloittamaan uuden mentorointisuhteen.

Finnairin kannalta juokseva mentorointimuoto on kiinnostava yrityksen tulevaisuudessa, mutta tällä hetkellä en usko, että juokseva muoto toimisi Finnairin tilanteessa kovinkaan hyvin, sillä Finnairilla ei ole mentoripankkia eikä yrityksen työntekijöillä ole kokemusta Finnairin aiemmista mentorointisuhteista. Toisin kuin Finnairilla, SAS:n mentoripankin jäsenillä on pääosin kokemusta monista aiemmista mentorointisuhteista. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa juokseva mentorointimuoto on kuitenkin hyvin kiinnostava vaihtoehto, sillä ohjelman pyörittäminen ei juuri vaadi merkittäviä taloudellisia tai organisatorisia resursseja.

### ***5.2.3 Hyvät käytännöt mentorointiohjelman järjestelyissä***

Tässä luvussa tarkastelen hyväksi osoittautuneita käytäntöjä mentorointiohjelman kestossa ja tapaamisten järjestämisessä, verkostoitumiseen kannustamista sekä mentorointia koskevan tavoitteenasetanta-koulutuksen järjestämistä. Luvun aluksi esitän tiedonantajieni näkemyksiä mielekkästä mentorointiohjelman kestosta.

#### *Ohjelman kesto ja tapaamisten järjestäminen*

Suurimmassa osassa tutkimistani yrityksistä mentorointiohjelman kesto oli 9–12 kk. SAS:lla ja Intrade Partnersilla (nykyinen Inex Partners Oy) mentorointi on kestänyt vuoden verran ja KONE:lla ja Wärtsilällä vajaan vuoden. Mentoroinnin suomalainen asiantuntija Juusela suosittaa kestoksi 10 kk. Toisen suomalaisen mentorointiasiantuntija Immosen kokemuksen mukaan yleisin kesto on noin 9 kk, jonka aikana parit tapaavat kerran kuukaudessa 1,5–2 tuntia kerrallaan.

Useat tiedonantajani mainitsivat, että heidän mielestä 6 kk ohjelma on liian lyhyt tai vähimmäisvaatimus. Juusela totesi, että 6 kk on aivan liian lyhyt tehokkuuden ja pitkävaikutteisuuden kannalta. Immonen on tehnyt yhden 5 kk ja yhden 6 kk pituisen ohjelman, mutta osallistujien palautteen mukaan nämä ohjelmat olivat turhan lyhyitä,

vaikkakin ohjelmista saatiin hyviä tuloksia. Intrade Partnersilla saatiin myös kommentteja, joiden perusteella vuosikin on turhan lyhyt aika.

KONE:lla mentorointi kestää noin 10 kk. Saarisen mukaan luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja tämän vuoksi pidempi ohjelma on mahdollisesti suositeltavampi. Saarinen perusteli mentoroinnin kestoa vertaamalla mentorointia coachingiin ja totesi seuraavasti:

*”Tietysti voidaan sopia vähän lyhyempikin, mutta tämä on mun mielestä niin kuin mentoroinnin ja coachingin isoimpia eroja, että tämä mentorointi on aina tällaista pitkäjänteistä ja coaching voi olla just tällaista ad hoc:cia yhden tunnin kestävä case. Kyllä me mietitään, että sitä pitkäkestoisuutta kannattaa miettiä, että siinä alussa saa sen luottamuksen rakennettua ja sitten pääsee vauhtiin ja pääsee sitten myös miettiä, mitä haluaa kehittää.”*

Tutkimustulokseni on linjassa Millerin (2007) ja Weinberg & Lankaun (2010) tutkimuksien kanssa. Millerin mukaan luottamuksen rakentaminen kestää vähintään 6 kk, sillä tätä lyhyemmissä ohjelmissa ei ole havaittavissa positiivisia vaikutuksia. Weinberg & Lankaun (2010) mukaan mentorointiohjelman tulisi kestää vähintään 9 kk.

Suurin osa tutkimistani yrityksistä oli antanut suosituksen, että parit tapaisivat suunnilleen kerran kuussa. Juuselan mukaan mentorointiparit eivät saisi tavata useammin kuin kerran kuussa, koska mentorointi ei ole tarkoitettu päivittäisten ongelmien ratkaisemiseen. Nokian ja KONE:n välisessä mentorointiohjelmassa oli annettu ohjeeksi, että parit tapaisivat vähintään 6 kertaa vuoden kestävä ohjelman aikana. On mahdollista, että tämä tapaamisväli oli kuitenkin turhan vähäistä, sillä KONE:n ja Nokian ohjelmassa tapahtui sitä, että mentorointiparit eivät välillä kuulleet toisistaan mitään pitkään aikaan ja tämä aiheutti kommunikaatio-ongelmia yhden parin tapauksessa.

Juusela ja Hurme suosittivat, että parit sopisivat tapaamiset etukäteen koko vuodeksi. Lisäksi lähes kaikki haastateltavani suosittivat, että ennen seuraavaa tapaamista aktori ottaa mentoriin yhteyttä ja kertoo, mistä tämä toivoo keskusteltavan seuraavalla tapaamisella, mikäli tätä ei ole jo aiemmin sovittu.

Hurme kuvaa tapaamisia koskevaa ohjeistusta Intrade Partnersilla:

*”Edellisessä tapaamisessa sovitaan seuraavan tapaamisen ennakkovalmistautumisesta. Toimivaksi käytännöksi on osoittautunut, että mentoroitava lähettää mentorilleen aiheen, josta haluaa puhua sähköpostilla tai kysymyksiä viikkoa ennen.”*

Hurme suositti käänteismentoroinnissa myös, että mentori ja aktori eivät tapaisi kummankaan työhuoneessa:

*”Sit siinä tulee se, ettei ole kiva mennä toimitusjohtajan huoneeseen. On kiva, että se toimitusjohtajakin on ihminen ihmisten joukossa.”*

Kaikissa tarkastelemissani yrityksissä mentorointi toteutetaan työajalla. Saarinen kertoi kuitenkin, että KONE:n globaalissa ohjelmassa tämä ei aina ole mahdollista:

*”Jos on myös nämä time zonit, niin sitä tehdään myös paljon varmaan omalla ajalla.”*

Saarinen totesi haastattelussamme, että parien pitäisi pystyä tapaamaan kasvokkain vähintään kerran. Juuselan mukaan mentorointitapaamisista muutaman voi toteuttaa verkossa, mutta muutoin olisi hyvä tavata kasvotusten.

Aiemmassa tutkimuksessa on tullut esille, että mentorointisuhteet ovat tehokkaampia, mikäli yritys antaa selvän suosituksen mentoroinnin kestosta ja tapaamisten tiheydestä (Ragins et al., 2000). Oma tutkimukseni tukee tätä, sillä suurin osa tutkimistani yrityksistä oli antanut suosituksia tästä. Tutkimieni yritysten suositukset ovat myös linjassa Allen et al., (2009) tutkimuksen kanssa, jossa todetaan, että kuukausittaiset tapaamiset ovat yleisin tapaamisväli.

Finnair voi oppia tutkimuksestani, että mentorointiohjelman keston olisi hyvä olla lähemmäs vuosi, jotta rakennettua luottamusta voitaisiin hyödyntää mentorointisuhteen aikana. Finnair voi myös hyödyntää yllä mainitsemiani muiden yritysten käytännön vinkkejä tapaamisten järjestämisen osalta. Tapaamisväliksi voisi Finnairinkin tilanteessa sopia kuukausittaiset tapaamiset, sillä nämä ovat selvästi yleisin tapaamisväli sekä akateemisten tutkijoiden että haastattelemieni yritysten ohjelmissa.

### *Verkostoitumiseen kannustaminen*

Mentorointi on pitkään nähty mentorointikirjallisuudessa hyvänä verkostoitumistyökaluna. Myös omassa tutkimuksessani verkostoituminen nousi esille useissa haastatteluissa. Intrade Partnersin ja Wärtsilän mentorointiohjelmaa esittelevässä koulutusmateriaalissa verkostoituminen mainitaan yhtenä keskeisenä tavoitteena. Hurmeen mukaan verkostoituminen on tärkeää:

*”Toi verkostoituminen on hyvinkin tärkeä juttu mun mielestä (mentoroinnissa).”*

Saarisen mukaan KONE:lla mentoreita kannustetaan auttamaan aktoreita verkostoitumisessa varsinkin siinä tilanteessa, että mentorin oma tietotaito ei riitä:

*”Me ollaan just kannustettu siihen, et mentori ei yritäkään itse ratkaista kaikkea, vaan kuka voiskin sua ehkä tässä auttaa ja kuka voiskin olla tässä vähän parempi, että juttelepa sen kanssa.”*

Nostan verkostoitumisen esille hyvänä käytäntönä, koska Finnairilla on hyvät mahdollisuudet vähentää luvussa 4 mainitsemaani voimakasta siiloutuneisuutta ja lisätä yhteistyötä ja verkostoitumista yli yksikkörajojen. Nähdäkseni on myös hyvä ajatus kannustaa aktoria verkostoitumaan juuri sellaisten osaajien kanssa, jotka pystyvät kehittämään häntä tehokkaimmin.

Tähän mennessä olen esitellyt mentoroinnin hyvinä käytäntöinä erilaisia mentorointimuotoja, juoksevan mentoroinnin sekä hyväksi havaittuja käytäntöjä ohjelman kestosta ja tapaamisväleistä. Ennen siirtymistäni mentorointia haastavien tekijöiden käsittelyyn, tarkastelen vielä työkaluja, joista on mentoroinnissa havaittu olevan hyötyä.

#### **5.2.4 Mentorointia tukevien työkalujen hyödyntäminen**

*”Sitten mentoroinnissa ehdottomasti kannattaa käyttää kaikkia tällaisia tapoja ja mittareita mitä on, että kun siihen ensimmäiseen sessioon tuodaan niinku 360° esimiespalautteet, sitten performance ratingit ja PD-discussionit.”*

- Johanna Saarinen, KONE Oyj

Tutkimuksessani tuli esille, että mentoroinnissa voidaan käyttää apuna useita eri työkaluja. Tutkimani yritykset ovat hyödyntäneet mentoroinnissa 360° arviointia, kehityskeskusteluita, työtyytyväisyyden mittaamista ennen ja jälkeen mentoroinnin, tutustumisharjoituksia sekä erilaisia etämentorointilaitteita ja ohjelmistoja. Lisäksi kaikissa tutkimissani yrityksissä tehtiin aluksi mentorointisopimus. Saarinen ja Immonen ovat myös suosittaneet, että mentorit antaisivat aktoreille erilaisia tehtäviä mentorointisuhteen aikana, sillä näiden avulla mentoroinnista saadaan enemmän irti. Esittelen seuraavassa lyhyesti tutkimuksessani esille tulleet mentorointia tukevat työkalut.

#### *Mentorointisopimus ja tutustumisharjoitukset*

Mentorointisopimusta ovat käyttäneet lähes kaikki haastattelemani yritykset. Immosen mukaan mentorointisopimuksessa on hyvä selvittää mentorin ja aktorin rooli, yhteiset pelisäännöt sekä usein myös esimiehen rooli.

Rintalan mukaan Wärtsilällä hyväksi käytännöksi on mentorointisopimuksen ohella muodostunut My Life -harjoitus, jossa parit ovat kertoneet merkityksellisiä periodeja elämästään ja miten ne ovat vaikuttaneet siihen, millainen henkilö on tällä hetkellä.

*”Ihmiset on sanoneet, että he ovat kokeneet, että se on ollut tosi hyvä lähtökohta. Siinä on avattu keskustelua persoonallisemmalle ja henkilökohtaisemmalle tasolle.”*

Hurmeen mukaan Intrade Partnersissa mentorit ja aktorit toivat ensimmäiseen mentorointitapaamiseen täytetyn henkilötietolomakkeen, joka on esitelty mentoroinnin toiselle osapuolelle. Tämä on Hurmeen mukaan auttanut pareja tutustumaan toisiinsa.

#### *Kehityskeskustelut ja mentoroinnin vaikuttavuuden arviointi*

Immonen on arvioinut mentoroinnin vaikutusta osanottajien työtyytyväisyydessä tapahtuviin muutoksiin. Tätä mittaamista varten Immonen on kehittänyt 16 työelämän eri osa-alueesta koostuvan kartoituksen, jossa mentorointisuhteen osanottajat antavat eri osa-alueille numeroarvosanan ennen ja jälkeen mentoroinnin. Näiden osa-alueiden keskimääräinen muutos on yleensä 1,5. Immonen perustelee työtyytyväisyyden mittaamista sillä, että hänen



mukaansa työhönsä tyytyväinen ihminen tekee myös tulosta ja että tästä on olemassa lukuisia tutkimuksia.

Mentorointia ei ole muutoin mitattu missään tutkistani yrityksistä numeerisesti. Palautetta on kerätty sähköpostilla ja arviointikaavakkeilla mentorointiohjelmien lopputilaisuuksissa. Suurimpana osoituksena mentorointiohjelman toimivuudesta on toiminut Saarisen, Rintalan ja Klemettin mukaan osanottajien ylistävät palautteet sekä se, että useissa tutkimistani organisaatioista monet parit ovat jatkaneet tapaamisia vapaaehtoisesti omalla ajalla. Saarinen ja Finnairin haastatteluissa Vehviläinen ovat myös todenneet, että silloin kun johto on itse mukana ja on itse saanut positiivisia kokemuksia mentoroinnista, ei erillistä mentorointihyötyjen osoittamista ole osattu myöskään kaivata. Juuselan mukaan esimiehet voivat myöhemmin kysyä aktorilta kehityskeskusteluissa, onko mentoroinnista ollut hyötyä. Rintala on myös käynyt keskusteluja aktorien esimiesten kanssa ja kysynyt näiltä, ovatko nämä huomanneet muutoksia aktorien käyttäytymisessä mentoroinnin jälkeen.

Useammassa eri haastattelussa tuli esille kehityskeskustelujen hyödyntäminen mentoroinnissa. Kehityskeskustelu nähtiin mahdollisuutena tunnistaa ne henkilöt, joille mentorointia voitaisiin tarjota. Kehityskeskustelu nähtiin myös mahdollisuutena havaita ne kehittymistavoitteet, joita voitaisiin myös mentoroinnissa kehittää. Lisäksi nähtiin, että mentoroinnin tuloksia voidaan arvioida mentoroinnin jälkeisessä kehityskeskustelussa.

### *360°-arviointi, etämentorointivälineet ja mentorin aktorille antamat tehtävät*

Rintalan ja Saarisen mukaan mentoroinnissa kannattaa hyödyntää 360°-työkalua. Rintalan mukaan jotkut parit ovat Wärtsilällä tehneet omia 360°-arviointeja. Etämentorointivälineinä on käytetty Microsoft Live -ohjelmistoa sekä TelePresence-laitteistoa. Rintala oli aluksi epäileväinen sen suhteen miten mentorointi onnistuu viestintälaitteiston avulla. Ongelmia ei kuitenkaan ollut syntynyt:

*”Parit eivät kokeneet minään ongelmana. Itse ajattelin kyllä, et mitenköhän se tulee toimimaan.”*

Hurme mainitsi, että monet parit olivat tavanneet myös työpaikan ulkopuolella ja käyneet esimerkiksi tutustumassa toistensa töihin. Mentori ja aktori olivat joissakin tapauksissa tulleet

myös mukaan seuraamaan toistensa kokouksia. Saarinen KONE:lta mainitsi, että erilaisten tehtävien antaminen aktorille vahvistaa aktorin sitoutuneisuutta mentorointiin:

*”Meidän yks mentori sanoi niin, että hän antaa aina pari sellaista hommaa, et seuraa ketkä meillä on sellaisia inspiroivia managereita tai ens kerraksi kirjoita itsestäsi vaikka yhden sivun juttu jostakin asiasta. Ne on hyviä. Silloin myöskin se mentoroitava valmistautuu ja silloin siinä on ihan erilainen draivi, niin kuin siinä koko projektissa.”*

Finnairilla voidaan käyttää näistä työkaluista lähes kaikkia muita, paitsi etämentoroinnissa hyödynnettäviä TelePresence-laitteita. Finnairin kannalta kiinnostavaa on myös, että mentoroinnin vaikuttavuutta ei ole muissa yrityksissä mitattu juurikaan numeerisesti. Mentorointi on toiminut menestyksekkäästi varsinkin niissä tilanteissa, joissa yritysjohtolla on itsellä positiivisia kokemuksia mentoroinnista. Olen myös itse ollut mentorointisuhteissa ja näen, että mentorin aktorille antamista tehtävistä on hyötyä etenkin niissä tilanteissa, joissa keskustelutuokiot meinaavat mennä rupatteluksi. Näen myös, että etämentorointivälineinä voitaisiin käyttää joissakin yhteyksissä jopa Facebookia ja esimerkiksi sinne parin välille perustettua mentorointiryhmää, jossa voitaisiin jakaa samalla dokumentteja. Kasvokkainen kommunikointi ja live-keskustelu ovat mahdollisia myös Skypeen ja Facebookin videoyhteystoimintoja käyttämällä.

Seuraavassa luvussa siirryn kuvaamaan tutkimieni yritysten mentoroinnissa kokemia haasteita sekä asiantuntijoiden kommentteja mentorointia haastavista tekijöistä.

### **5.3 Mentoroinnissa koetut haasteet**

Tässä luvussa tarkastelen mentoroinnissa koettuja haasteita. Selvästi yleisimpänä haasteena tutkimuksessani tuli esille ajan puute, joka mainittiin kaikissa haastatteluissani. Rintala totesi hyvin ongelmaa kuvaavasti:

*”Melkein kaikki parit mainitsevat haasteena, ettei aika riitä.”*

Paritoiminnan ohella haasteena voi olla se, ettei HR:llä tai ohjelman keulakuvilla ole aikaa, jota vaaditaan ohjelman pyörittämiseen ja osallistujien sitouttamiseen. Immosen mukaan HR:n aika ja tietämys ovat usein haasteita:

*”Useinkaan HR:llä ei ole aikaa tai niillä ei ole tietämystä.”*

Näiden lisäksi mentorointisuhteessa on koettu haasteita useissa muissakin asioissa. Seuraavassa tarkastelen lähemmin vaikean talous- ja muutostilanteiden vaikutusta mentorointiin ja tämän jälkeen ryhmämentoroinnin haastavuutta. Näiden jälkeen tarkastelen haasteita mentorointiohjelman kohdistamisessa ja parien muodostamisessa. Luvun loppupuolella tarkastelen vielä mentorointisuhteen päättämiseen ja päättymiseen liittyviä haasteita.

### ***5.3.1 Vaikean taloustilanteen ja muutostilanteiden haasteet mentoroinnille***

Tutkimuksessani tuli esille, että vaikea talous- ja muutostilanne voivat aiheuttaa haasteita mentorointisuhteiden ylläpitämiseen. Tässä luvussa tarkastelen ensin taloustilanteen ja sen jälkeen muutostilanteiden vaikutusta mentorointiin.

Tutkimistani yrityksistä SAS ja Nokia olivat tutkimushetkellä vaikeassa taloustilanteessa. SAS:lla taloustilanne vaikutti selvästi yrityksen nykyiseen mentorointitapaan. Lewinin mukaan vaikea taloustilanne on vaikuttanut SAS:lla koulutus- ja yhteistilaisuuksien järjestämiseen. Juuselan mukaan koulutukset ja yhteistilaisuudet ovat hintavin osa mentorointiohjelmaa. Tämän vuoksi SAS on yrittänyt tehdä mentorointia mahdollisimman edullisesti – ilman koulutuksia ja ilman yhteistilaisuuksia juoksevana mentorointina, jota tarkastelin lähemmin luvussa 5.2.2. Lewinin mukaan yritys toteuttaisi mielellään yhteistilaisuuksia, sillä näistä saatiin hyvää palautetta SAS:n tehdessä yritysten välistä mentorointia IBM:n ja Oraclen kanssa 2000-luvun alkuvuosina. Tarvelähtöisen ja kustannustehokkaan mentorointitavan johdosta SAS:lla oli käynnissä samaan aikaan kymmeniä (40–80 kpl) eri mentorointisuhteita. Tämän organisoinnissa mentoripankki oli keskeinen. Nokialla taloustilanne ei vaikuttanut näkyvästi yritysten väliseen mentorointiin KONE:n kanssa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että koulutuskustannukset on jaettu tasan KONE:n kanssa. KONE:lla on myös ollut niiden järjestämisestä paljon kokemusta.

Tutkimistani yrityksistä muutostilanne näkyi KONE:n ja Nokian välisessä mentoroinnissa ja Intrade Partnersilla. Saarinen KONE:lta kertoi, että yritysten välisessä mentorointiohjelmassa oli ollut muutamia ongelmia, jotka johtuivat mahdollisesti Nokialla menossa olleista organisaatiomuutoksista. Saarinen kuvasi erästä ongelmatilannetta seuraavasti:

*”Yksi meidän mentori koki, että se mentoroitava Nokialla oli aikamoisen työpaineen alla, kun se organisaatio muuttui. Et se koki, että kuormitti sitä mentoria niillä asioilla, mitä tapahtui organisaatiossa Nokialla.”*

Huomio on kiinnostava, sillä Kram & Hallin (1986–1998) ja Sigel & Reinsteinin (2001) ovat esittäneet, että mentorointi voi nimenomaan lievittää esimiesten stressiä muutostilanteessa. On mahdollista, että nokialainen aktori koki saavansa helpotusta purkamalla mentorointisuhteesta muutoksesta johtuvia työpaineita. Mentorille mentorointi oli kuitenkin tuonut tässä tilanteessa kuormitusta.

Saarisin mukaan Nokian muutostilanne näkyi mahdollisesti myös yhteydenpitovaikeuksina yhden toisen parin välillä. Saarisin mukaan tämä mentorointisuhde ei edes käynnistynyt lopulta. Intrade Partnersilla muutostilanne näkyi selvästi myös mentoroinnissa – mentorointi päättyi muutostilanteen käynnistyessä. Hurme kuvasi mentoroinnin päättymistä seuraavasti:

*”Mentorointiprojekti sehän sitten loppui minun osaltani siihen, että tuli isompi muutos yrityksessä ja mut kutsuttiin mukaan sellaiseen projektiin, joka lähti sitä muutosta tekemään. Se oli tällöinen puolentoista vuoden hyvin intensiivinen ja mä ilmoitin sitten, että haluan siirtää tämän projektin HR:lle ja heilläkään ei sitten ollut isossa muutosvaiheessa aikaa ja paukkuja lähteä tätä vetämään. Et tämä on vähän hautautunut mutaan.”*

Mentorointisuhteen päättymisen muutostilanteessa ei ole poikkeuksellista. Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan mentorointitoiminta saattaa päättyä juuri organisatorisen turbulenssin seurauksena. Em. toteuttamassa empirisessä tutkimuksessa muutostilanteet oli maininnut haasteena joka kolmas mentorointia toteuttanut yhdysvaltalainen yritys. Finnairin haastattelut huomioiden omassa tutkimuksessani muutostilanne tuli esille suunnilleen joka toisessa haastattelussa.

Immosen mukaan mentorointi on kuitenkin täsmäase muutoksessa ja tukee esimiehiä, kuten Kram & Hall (1986–1998) ja Sigel & Reinstein (2001) ovat esittäneet.

Immonen kuvaili sitä tukea, jota esimiehet saavat mentorointiin osallistumisesta muutostilanteessa seuraavasti:

*"Se on tosi hyvä, kun sä voit jonkun kanssa vähän pallotella."*

Tutkimissani käytännön esimerkeissä muutostilanne oli selvästi tuonut haasteita. Haastattelin kuitenkin vain mentorointiohjelman edustajia, jotka eivät välttämättä ole tietoisia niistä psykososiaalisista hyödyistä, joita mentorointisuhteeseen osallistuneet ovat kokeneet. On mahdollista, että esimiehet ovat kokeneet stressin lievittymistä mentorointisuhteeseen osallistumisen seurauksena useissakin tutkimistani yrityksistä. Voi olla, ettei tätä ole kuitenkaan tuotu haastattelemieni henkilöiden tietoisuuteen.

Finnair on keskellä yrityshistoriansa isointa muutosta, minkä johdosta muutos tulee todennäköisesti vaikuttamaan Finnairin mentorointiin. Nähdäkseni Finnairilla on hyvä tiedostaa, että muutostilanne voi KONE:n ja Nokian välisessä mentoroinnissa koetun perusteella tuoda kuormitusta mentorointisuhteeseen. Muutostilanne voi myös näkyä ajankäytön haasteina, kuten Budd (2007) on todennut. Muutoshaasteet voivat näkyä myös yhteydenpitohaasteina. En tosin usko, että näitä koetaan yhtä paljon talon sisäisessä mentoroinnissa kuin yritysten välisessä. Mentorointia ollaan tällä hetkellä vasta käynnistämässä Finnairilla. Tämän vuoksi en usko, että muutostilanne vaikuttaa ohjelman käynnistämiseen. Tulevaisuudessa, varsinkin jos yritysjohdossa ja vetäjissä tapahtuu muutoksia, muutostilanne voi myös Finnairilla saada aikaan mentoroinnin loppumisen, ellei tätä oteta huomioon.

Nähdäkseni johdon esimerkki mentorointia kohtaan osoitetussa ajankäytössä on hyvin merkittävää varsinkin muutostilantessa. Tämä johtuu siitä, että alemmilla työntekijätasoilla voi olla vaikea käyttää mentorointiin riittävästi aikaa, ellei mentoroinnin tärkeyttä selvästi osoiteta yrityksen johdon toimesta. Muutostilanne voi vaatia sen, että yritysjohto linjaa organisaatiossa näkyvästi, että mentoroinnille on järjestettävä aikaa ja että lähiesimiesten on järjestettävä aikaa mentorointisuhteen osapuolille, jotta mentorointitapaamiset voidaan pitää ohjelman rakenteen ja suositusten mukaisesti. Näen myös, että mentorointi on helpompi toteuttaa muutostilanteessa niissä organisaatioissa, joissa mentorina onnistumista arvioidaan osana työsuorituksen arviointia sekä niissä organisaatioissa, joissa mentorina toimiminen ja mentoroinnissa kehittyminen on yhdistetty yrityksen palkitsemisjärjestelmiin. Yhdysvaltojen ilmavoimissa mentorointia tutkineen Buddin (2007) mukaan vain näissä tilanteissa mentorit varmasti panostavat mentorointiin, eivätkä hylkää mentorointivelvoitteita muiden kiireiden

keskellä. Tämän vuoksi Finnairilla voi olla järkevää sitoa mentorointiin osallistuminen ja mahdollinen mentorointisuhteessa kehittyminen palkitsemisjärjestelmiin ja osaamisen kehittämiseen.

Seuraavassa tarkastelen ryhmämentoroinnin haastavuutta.

### **5.3.2 Ryhmämentoroinnin haastavuus**

Yhdessäkään tutkimistani yrityksistä ei ole toteutettu ryhmämentorointia. Suomalaiset asiantuntijat Juusela ja Immonen olivat kuitenkin olleet tekemisissä ryhmämentoroinnin kanssa ja he esittivät hyvin kriittisiä kommentteja ryhmämentoroinnista. Juusela totesi painokkaasti:

*"Ryhmämentorointi on erittäin hankala ja myös erittäin vaarallinen toteuttaa."*

Immosen mukaan ryhmämentoroinnissa on monia ongelmia ja se vaatii hyvin pätevän mentorin:

*"En kauheesti suosittelen ryhmämentorointia. Ellei ole tosi taitava mentori ja mahdollisuus lisätä myös henkilökohtaisia paritapaamisia."*

Juusela ja Immonen toivat molemmat esille, että ryhmämentoroinnissa on usein ongelma se, että ryhmässä usein yksi henkilö hallitsee keskustelua ja vie muilta vaikutusmahdollisuudet. Immosen mukaan kaikki aktorit eivät myöskään pidä ryhmämentoroinnista, vaan toivovat usein, että mentorointi tapahtuisi kahden ihmisen välisenä.

Juusela totesi, että ryhmämentorointi on onnistunut joissakin paikoissa, kuten Ulkoministeriössä. Rintalan mukaan ryhmämentorointia toteutettaessa aiheen tulee olla hyvin tarkka ja toteutustapa tulee olla hyvin tarkkaan mietitty. Juuselan mukaan kaksi henkilöä ryhmämentorointiin on liian vähän, kolme henkilöä on sopivin määrä henkilöitä ja viisi henkilöä enimmäismäärä.

Akateemisessa kirjallisuudessa (mm. Carvin, 2011) ryhmämentorointia ei yleensä kritisoida, mutta ei myöskään erityisesti suositella. Ryhmämentoroinnista on myös hyvin vähän tutkimuksia. Finnair voi oppia tutkimuksestani sen, että ryhmämentorointi ei ole herättänyt

juurikaan kiinnostusta tutkimissani yrityksissä sekä sen, että suomalaiset mentoroinnin asiantuntijat ovat varoittaneet ryhmämentoroinnin haastavuudesta. Ryhmämentoroinnin etuna on kuitenkin se, että mentoreita tarvitaan vähemmän kuin tavallisessa mentorointimuodossa. Finnairin toimitusjohtaja Vehviläinen mainitsi haastattelussamme, että Finnairin haasteena on todennäköisesti juuri mentorikapasiteetin vähäisyys. Tästä näkökulmasta ryhmämentorointi voi olla sopiva muoto. Ryhmämentorointi vaatii kuitenkin mentoreilta taitavia tilannejohtamis- ja ryhmän mentorointitaitoja. Tämä ja suomalaisten asiantuntijoiden kommentit huomioon ottaen en suosittele ryhmämentorointia Finnairille.

### ***5.3.3 Mentorointiohjelman kohdistamiseen ja parien muodostamiseen liittyvät haasteet***

Tutkimuksessani on tullut esille haasteita siinä, kenelle mentorointi pitäisi kohdistaa sekä siinä, miten parit pitäisi muodostaa. Esitän seuraavassa muiden yritysten ja asiantuntijoiden kokemia haasteita ensin kohdistamisessa ja tämän jälkeen parien muodostamisessa. Kohdistamisen yhteydessä käsittelen myös muiden työntekijöiden kateuteen liittyvää haastetta.

#### *Kohdistamiseen liittyvät haasteet*

*”Kyllä se on kaikille avoin. Et siitä me lähdetään, et jos joku ilmaisee, että hän haluaa mentorin, niin sille ihan varmasti se etsitään. Et se ei missään nimessä ole suunnattu vain jollekin kapealle ryhmälle, mutta meillä on niinku tiettyjä ryhmiä, joille me sitten ainakin haetaan se mentori. Et kaikki meillä koko se 34 000 henkeä voi saada mentorin jos haluaa.”*

-Johanna Saarinen, KONE Oyj

Tutkimistani yrityksistä mentorointi on lähtökohtaisesti kaikille avoin ohjelma KONE:lla ja SAS:lla. Nämä yritykset ovat myös tehneet tutkimistani yrityksistä pisimpään mentorointia. Immonen toi myös esille, että kaikissa niissä ohjelmissa, joissa hän on ollut mukana (*eri ministeriöiden ohjelmat, Almamedia, MTV3*) mentorointiohjelma on ollut kaikille avoin.

Rajaamisen myötä nousee esille kysymys siitä, mille ryhmille mentorointi kohdistetaan. Rajaaminen herättää myös kateuden tunteita ulkopuolelle jääneissä (Hansford & Ehrich, 2006; Nakari et al, 2007; Laiho & Brandt, 2010).

Tutkimissani yrityksissä mentorointi oli yleisimmin suunnattu huippulahjakkuuksille. Nokian ja KONE:n välisessä sekä Wärtsilän ohjelmassa mentorointi oltiin suuntaamassa toisella kaudella nimenomaan huippulahjakkuuksille. KONE:lla mentorointia käytettiin myös tukena johtamisen kehittämisen ohjelmassa, jossa siihen osallistui lähes joka toinen kehittämisohjelmassa mukana ollut henkilö. Intrade Partnersilla mentorointi oli suunnattu yrityksen johtoryhmälle kuitenkin siten, että mentoroinnissa keskeisessä osassa olivat myös nuoret uraansa vasta aloittavat työntekijät. Haastatteluhetkellä SAS suunnitteli mentorointia myös kaikille niille henkilöille, jotka astuvat ensimmäistä kertaa esimiesasemaan. Lewin kertoi, että ensimmäistä kertaa johtajana työskentelevällä henkilöllä on monia asioita, joista haluaa puhua. Näistä asioista ei kuitenkaan välttämättä haluta puhua oman esimiehen kanssa.

Rintalan mukaan kohdistamisen haasteena on ollut löytää juuri ne henkilöt, jotka eniten hyötyvät mentoroinnista, sillä kaikki halukkaat eivät mahdu mukaan. Lewin totesi, että juuri tästä Rintalan mainitsemasta tunnistamisongelmasta johtuen, mentorointi olisi hyvä suunnata mahdollisimman laajalle kohderyhmälle.

Hurmeen mukaan Intrade Partnersilla etsittiin mentorointiohjelman osajanottajiksi seuraavanlaisia henkilöitä:

*”Pyrin löytämään voisko sanoo kehityskelpoisia, siis sellaisia, jotka on aktiivisia ja sellaisia, jotka on selkeesti niinku no vois sanoa, aktiivisia ihmisiä.”*

*”Ei kaikki ihmiset mun mielestä edes sovi tällaiseen mentorointijuttuun, koska ihmisten täytyy olla sellaisia, että ne pystyy tuomaan itseään julki.”*

*”Jotta tällainen keskustelu onnistuu, niin molempien pitää olla siinä aika ulospäinsuuntautuneita.”*



Rintala oli mahdollisuuksien mukaan yrittänyt Wärtsilässä mahduttaa mentorointiohjelmiin myös varsinaisen kohderyhmän ulkopuolelta henkilöitä, jotka ovat toivoneet pääsevänsä mukaan:

*”Mulla on pitkä lista ihmisiä, jotka ovat ottaneet muhun yhteyttä, jotka haluaisi tai tarvis mentorin ja mä yritän sitten heitäkin siihen mahduttaa mukaan.”*

Hurmeen mukaan ongelmana voi myös olla, että mentoriksi valitaan sellainen henkilö, joka ei siirrä eteenpäin oikeanlaista tietoa:

*”Kun en tuntenut henkilöitä, niin konsultoin näiden henkilöiden esimiehiä ja pyysin heiltä nimiä ihan suoraan sillä lailla, että sanoin, että nyt miettikää ketä valitsette tai ehdotatte tähän ohjelmaan, että huonoja käytäntöjä ei ole tarkoitus siirtää tuleville sukupolville.”*

Hurme totesi, että vanhentuneiden käytäntöjen siirtäminen oli riskinä Intrade Partnersilla käänteismentorointia aiemmin toteutetussa perinteisessä mentoroinnissa. Hurmeen kommentti on kiinnostava Finnairin tilanteen kannalta, sillä myös Finnairia koskevissa haastatteluissa tuli esille, että mentoroinnissa on hyvä välttää vääränlaisten toimintatapojen siirtämistä eteenpäin.

Oikeiden henkilöiden löytämisen lisäksi tilanteissa, joissa mentorointia ei tarjota koko henkilöstölle, kohdistaminen voi aiheuttaa kateutta ulkopuolelle jäävien mielissä. Hurme ja Juusela toivat tämän esille:

*”Ja kyllä mä muistan, et oli jossain kahvipöytäkeskusteluissa, et miten nämä ihmiset on tähän valittu, et suurin piirtein miksen minä, et vähän niinku nousee sellainen pieni kateus.”*

- Raija Hurme, Inex Partners Oy

*”Voidaan olla kateellisia, että miksi minä en pääse mentor-ohjelmaan, mutta tuo toinen pääsee, koska ajatellaan, et siellä se saa vaan istua ja höpöttää.”*

- Tuulikki Juusela, Womco Oy

Tutkimukseni perusteella mentorointia on toteutettu sekä kaikille avoimena että tietyille kohderyhmälle kohdistettuna. KONE:n ja SAS:n tilanteessa huomionarvoista on, että kyseisissä yrityksissä on pitkät perinteet mentoroinnista ja sitä on toteutettu myös näissä yrityksissä aluksi rajatulle kohderyhmälle. Tämän havainnon perusteella vaikuttaisi siltä, että

mentorointi on aluksi tapana kohdistaa rajatulle kohderyhmälle ja vasta vuosien päästä mentoroinnin tarjoaminen kaikille organisaation eri tasoille on mahdollista. Tutkimustani tukee siten se, että lukuisat mentorointitutkijat suosittavat mentoroinnin aloittamista pilottihankkeella, joka on kohdistettu rajatulle kohderyhmälle (mm. Isotalo, 2010; Juusela et al., 2000). Oman tutkimukseni ja aiempien mentorointitutkijoiden näkökulmasta näyttää järkevältä, että Finnair aloittaa mentoroinnin myös pienelle ryhmälle suunnattuna. Wärtsilän ohjelmassa mentorointi on kuitenkin toiminut ensimmäisessäkin ohjelmassa myös ulkomailla ja tämän vuoksi en näe syytä, että mentorointi olisi tarpeellista toteuttaa pienestä ryhmäkoosta huolimatta rajatussa toimintayksikössä. Mentorointia ei myöskään ole hyvä toteuttaa suorassa linjassa (mm. Hegstad & Wentling, 2004). Mentoroinnin yhteistyöhyödyt tulevat paremmin esille tilanteessa, jossa mentorointiparit on muodostettu yksikkörajat ylittävästi. Tämä kuitenkin vaikeuttaa kohdistamista.

Kaikille avoimen ohjelman etuna on nähdäkseni tasapuolisuus ja mentoroinnin yleistyminen organisaation käytännöksi sen kaikilla eri tasoilla. Mentorointiohjelman tarjoaminen kaikille yrityksen työntekijöille vaatii kuitenkin laajaa mentoripankkia sekä organisaation osaamista mentoroinnista. Finnairin mahdollisen pilottihankkeen toteuttamisen jälkeen näen, että myös Finnair voisi toteuttaa mentorointia mahdollisimman laajalle kohderyhmälle. Tämä vähentäisi rajattua kohdistamista seuraavia kateuden tunteita, jotka ovat nousseet esille sekä omassa tutkimuksessani että aiemmissa tutkimuksissa (Laiho & Brandt, 2010; Hansford & Ehrich, 2006).

#### *Mentoreiden löytämisessä, parien muodostamisessa ja parien työskentelyssä koetut haasteet*

*”Se on hurjan tärkeä se parien valinta. Mut mä en tarkemmin osaa sanoa sulle, miten tehdä se. Mut kun niiden esimiesten kanssa konsultoiti, niin se on se tärkeä, et löytää just sellaiset ihmiset, jotka on rohkeita ja uskaltaa, kuten mä äsken sanoin. Pitää olla tavoitteellinen ja sellainen, joka pystyy luomaan itselleen tavoitteita, et mitä mä haluan tästä vuodesta.”*

- Raija Hurme, Inex Partners Oy

Parien muodostamisen haasteet alkavat yleensä sopivien mentoreiden löytämisestä. Juuselan mukaan kaikissa ohjelmissa, joissa hän on ollut mukana, vähintään yhden parin kohdalla mentori on jouduttu etsimään yrityksen ulkopuolelta. Tällainen tilanne on ollut Juuselan mukaan varsinkin johtoryhmän mentoroinnissa. Johtoryhmän jäsenille on myös SAS:lla jouduttu etsimään mentoreita yrityksen ulkopuolelta. Intrade Partnersilla mentoreita ei kuitenkaan tarvinnut etsiä yrityksen ulkopuolelta, sillä nuoret osaajat toimivat käänteismentoreina johtoryhmän jäsenille.

Mentoreiden löytämisen jälkeen haasteena on parien muodostus. Kemioiden toimimattomuus tuli esille yhdessä haastattelussani. Hurmeen mukaan Intrade Partnersilla oli tavallisessa mentoroinnissa yksi pari, joiden henkilökemiat eivät alkuunkaan toimineet. Tämän vuoksi Hurme totesi:

*”Siihen kannattaa panostaa, et löytää sellaiset ihmiset, joilla on mahdollisuus löytää yhteinen kieli. Löytää sellaiset ihmiset, joilla on mahdollisuus onnistua yhdessä.”*

Tutkimissani yrityksissä parien muodostamisesta on usein vastannut ohjelman suunnitellut ja ohjelmaa vetänyt henkilö. Ohjelman suunnitellut henkilö on suorittanut parien muodostamisen Wärtsilällä, Nokialla ja KONE:n välisessä mentorointiohjelmassa ja Intrade Partnersilla. Hurme käytti apuna parien muodostamisessa myös lähiesimiesten konsultointia. SAS:lla ja KONE:lla parien muodostuksesta on vastannut yrityksen HR-osasto. Juuselan ja Klemettin mukaan HR:n tehtävänä on vastata parien muodostamisesta. Hurmeen mukaan varsinkin isossa organisaatiossa parien muodostamisessa on järkevää käyttää apuna HR-osastoa.

Vastuu parien muodostamisesta on kuitenkin mahdollista jättää myös parien itsensä tehtäväksi. Aiemmat tutkijat ovat suosittaneet, että aktorit voisivat jotenkin vaikuttaa parien muodostamiseen (Brown, 1990; Clutterbuck, 2005). Juuselan mukaan useimmissa yrityksissä aktori saa valita mentorin itsenäisesti. Juuselan mukaan Johtamistaidon Opiston JET-koulutuksissa myös ohjeistetaan, että aktorit etsivät itselleen mentorin. Tutkimistani yrityksistä SAS on suunnitellut parienmuodostamisvastuun siirtämistä suoraan aktoreille. Tässä tapauksessa parien muodostus tapahtuisi Internetissä olemassa olevaa mentoripankkia hyödyntäen.

Vapaamuotoisessa parien muodostamisessa on kuitenkin myös ongelmia. Juuselan mukaan ongelma voi olla se, että kaikki haluavat saman henkilön mentoriksi ja samaan aikaan toista

mentoriksi tarjoutunutta henkilöä ei huoli kukaan. Ongelma on Juuselan mukaan myös siinä, että monet aktorit hakevat tietämättään vääränlaista mentoria itselleen.

Tutkimukseni perusteella näen, että varsinkin pilottihankkeessa mentorointiohjelman suunnittelija voi menestyksekkäästi vastata myös parien muodostamisesta käyttämällä apuna lähiesimiesten konsultointia. Tämä johtuu siitä, että pilottihankkeessa on vain vähän osallistujia. Laajemmissa mentorointihankkeissa voi olla järkevää, että HR vastaa mentorointiparien muodostamisesta. Mentorointiparien toimivuus on kuitenkin hyvin kriittinen osa mentoroinnin onnistumisessa, sillä kuten Hurme totesi, mentorointipareiksi tulee valita sellaisia henkilöitä, joilla on mahdollisuus onnistua keskenään.

Aiempien tutkimusten perusteella parien muodostus on ollut suomalaisyrityksissä vaikeaa (Brandt & Laiho, 2010). Tiedonantajani eivät kuitenkaan varsinaisesti tuoneet esille erityisiä vaikeuksia, joita parien muodostamisessa olisi ollut. Nähdäkseni yrityksen mentorointiohjelman suunnitelleella henkilöllä on kattavin näkemys mentoroinnista ja hyvän mentorin ja hyvän aktorin edellytyksistä. Tämän vuoksi esitän, että Finnairin kaltaisessa laajemmassa organisaatiossa mentoroinnin pariutus toteutetaan yhteistyössä mentorointiohjelman suunnitelleen henkilön ja HR-osaston kanssa lähiesimiesten apua mahdollisesti myös hyödyntäen.

Olen tässä vaiheessa tarkastellut mentoroinnin haasteina vaikean taloustilanteen ja voimakkaan muutostilanteen vaikutusta mentorointiin, ryhmämentoroinnin haastavuutta sekä mentoroinnin kohdistamisesta että parien muodostamisesta koettuja haasteita. Seuraavassa alaluvussa tuon vielä esille tutkimuksessani esiinnoitettuja mentorointisuhteen päättymiseen ja päättämiseen liittyviä haasteita. Clutterbuckin (2005) ja Brownin (1990) näkemykset huomioiden suositan kuitenkin, että parit voivat esittää toiveita mentorista tai aktorista myös Finnairin mentoroinnissa.

#### ***5.3.4 Mentorointisuhteen päättymiseen ja päättämiseen liittyvät haasteet***

Tutkimuksessani tuli esille, että mentoroinnissa voidaan kokea sekä päättymiseen että päättämiseen liittyviä haasteita. Päättymisen ollessa kyseessä mentorointisuhde loppui kesken ohjelman. Päättämisen ongelmana oli, että mentorointisuhde jatkui kauemmin kuin

yrittäjien edun kannalta oli tarkoituksenmukaista. Tarkastelen ensin päättymiseen ja tämän jälkeen päättämiseen liittyviä haasteita.

Wärtsilällä ja Intrade Partnersilla on ollut ongelmana mentorointisuhteen päätyminen liian aikaisin. Intrade Partnersilla toteutetussa perinteisessä mentorointiohjelmassa yksi pari jätti ohjelman kesken. Wärtsilän globaalissa ohjelmassa mentorointi keskeytyi muutaman Euroopan ulkopuolisen parin kohdalla. Rintalan mukaan asematasoerot johtivat mentorointisuhteen päättymiseen Kiinassa:

*”Meillä oli aluksi kaksi paria Kiinasta, mut siellä oli tosi vaikeee löytää. He totes, et pitäis varmaan olla vähän korkeamman tason henkilöitä nämä mentorit ja sit ne halus vaihtaa pareja Kiinassa.”*

Wärtsilän kokemukset eivät ole yllättäviä, sillä Garvey et al. (2009) mukaan valtaerot voivat hankaloittaa mentoroinnin toteuttamista nimenomaan Aasiassa, johon kuuluvissa maissa vallitsee monissa edelleen selviä luokkaeroja ja siten myös valtaeroja. Finnairin tulevaisuuden kannalta Wärtsilän kokemukset ovat kiinnostavia, sillä Finnair on ilmoittanut panostavansa nimenomaan Aasian verkoston kehittämiseen ja tämä saattaa avata mentorointiajatuksia myös mahdollisten aasialaisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Mentoroinnissa voi esiintyä ongelmia myös siinä, miten mentorointisuhte saadaan päätettyä vuoden jälkeen, jotta päteviä mentoreita voidaan hyödyntää uusien henkilöiden mentoroinnissa. Tämä on tärkeää etenkin niissä organisaatioissa, joissa on vähän potentiaalisia mentoreita. Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että vähintään osa pareista haluaa jatkaa mentorointia virallisen ohjelman päätyttyä. Rintalan kokemuksen perusteella suurin osa mentoreista Wärtsilällä haluaa jatkaa mentorointia:

*”Melkein kaikki mentorit sanoo, et he haluaa jatkaa mentoreina tai saada oman mentorin.”*

Lewin arvioi haastattelussamme, että noin 70 % SAS:n mentoreista haluaa jatkaa mentorointisuhdetta ja mainitsi, että tästä on muodostunut suoranainen ongelma SAS:lle.

En ole juurikaan havainnut, että mentorointikirjallisuudessa olisi käsitelty mentorisuhteen päättämiseen liittyviä ongelmia. Sen sijaan päättymiseen liittyviä ongelmia ja henkilökemioiden toimivuutta on käsitelty suhteellisen paljon (mm. Eby et al., 2008). Tutkimissani yrityksissä mentorointisuhteen päätyminen henkilökemioihin perustuvista

syistä, on kuitenkin ollut verrattain harvinaista varsinkin Euroopan kontekstissa. Mikäli mentoroinnin molemmat osapuolet ovat aidosti kiinnostuneita mentoroinnista ja osaavat arvostaa toistensa näkemyksiä en usko, että Finnair joutuu kokemaan merkittäviä haasteita mentorointisuhteiden päättymisen vuoksi. Sen sijaan näen, että Finnairillakin ongelmaksi saattaa muodostua mentoreiden vapautuminen takaisin pilottiohjelmaan seuraavien mentorointihankkeiden käyttöön. Tämä johtuu siitä, että Vehviläisen mukaan Finnairilla on pieni esimiesjoukko ja todennäköisesti myös pulaa hyvistä mentoreista. Tätä ongelmaa voidaan nähdäkseni vähentää sillä, että mentoroinnin aluksi kerrotaan, että mikäli pari haluaa jatkaa tapaamisia tämän jälkeen, tapaamiset täytyy suorittaa vapaa-ajalla.

Olen nyt tuonut esille keskeisimmät Finnairin ulkopuolisten tiedonantajien esille tuomat haasteet. Seuraavassa luvussa esitän tiivistetysti muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden keskeisimmät opit Finnairille.

#### **5.4 Yhteenveto muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden opeista Finnairille**

Kokoan tähän empiirisen aineistoni keskeisimpiä havaintoja neljän tukikysymyksen avulla. Näihin vastaan esitettyäni kysymykset. Kysymykset ovat:

- Millainen mentorointimuoto voisi olla sopiva Finnairille?
- Miten mentorointi sopii muutostilanteeseen ja johtamisen kehittämiseen?
- Mitkä ovat keskeisimmät hyvät käytännöt ja onnistumisen edellytykset Finnairin kannalta?
- Millaisia haasteita mentoroinnissa voi esiintyä?

*Millainen mentorointimuoto voisi olla sopiva Finnairille?*

Nykytilanteessa tavallinen mentorointi ja käänteismentorointi voisivat hyvin toimia Finnairilla. Tavallisesta mentoroinnista on paljon hyviä kokemuksia tutkimissani yrityksissä ja Hurmeen mukaan käänteismentorointi sopii hyvin yrityksen viralliseksi ohjelmaksi. Tulevaisuudessa myös telementorointi, yritysten välinen ja globaali mentorointi ovat

nähdäkseni mahdollisia. Yritysten välistä mentorointia en suosittele tällä hetkellä, sillä Klemettin ja Hurmeen mukaan yritysmentorointia ei kannata aloittaa yritysten välisestä ohjelmasta. Globaalia mentorointia en suosittele tällä hetkellä, sillä Finnairilla ei ole tällä erää tarkoituksenaan kehittää ulkomaanhenkilökuntaa. Tuuliaisen mukaan globaalin mentoroinnin edellyttämään telementorointiin, ei ole myöskään valmiuksia nykytilanteessa. Tulevaisuudessa Finnair voi Aasian suunnalla tai tulevan Euroopan kumppanin kanssa tehdä kuitenkin myös yritysten välistä tai globaalia mentorointia.

Sen sijaan en suosittele ryhmämentorointia, sillä haastateltavani esittivät siitä hyvin kriittisiä kommentteja. Vertaismentorointi ei tullut esille tutkimissani yrityksissä. Mikäli mentorointi kohdistettaisiin Finnairilla esimerkiksi yrityksen johtoryhmälle, en näe vertaismentorointia kuitenkaan järkevänä, sillä Finnairin johtoryhmässä kierrätetään tehtäviä ja käydään keskustelua johtoryhmän sisällä luonnostaankin. Muilla työntekijätasolla vertaismentorointi voi toimia. Horvarth et al. (2009) ovat kuitenkin esittäneet, että aktorit arvostavat enemmän ylempänä organisaatiossa toimivaa mentorointia kuin kollegamentorointia.

#### *Miten mentorointi sopii muutostilanteeseen ja johtamisen kehittämiseen?*

Finnairilla korostuu mentorointi muutostilanteessa ja johtamisen kehittämisenä. Tutkimani yritykset olivat kohdanneet monia eri haasteita muutostilanteissa. Muutos oli aiheuttanut yhteydenpito-ongelmia ja johtanut mentoroinnin loppumiseen. Aiemmissä tutkimuksissa (mm. Sigel & Reinstein, 2001; Kram & Hall, 1986–1998; de Janasz et al., 2003) on tuotu esille, että mentorointi voi tukea esimiesten jaksamista muutostilanteessa ja tämä tuli myös esille omassa tutkimuksessani. Sain kuitenkin aineistossani myös viitteitä siitä, että muutostilanne voi kuormittaa esimiehiä. Tämän vuoksi vaikuttaa siltä, että mentorointi muutostilanteessa on sekä mahdollisuus että haaste.

Tutkimukseni ei tuonut selvää näyttöä siitä, miten mentorointi sopii johtamisen kehittämiseen. Mentorointi oli kuitenkin liitetty johtamisen kehittämisohjelmaan ja sen oli todettu kehittävän ihmisten johtamistaitoja. KONE:n Leadership Excellence -johtamisen kehittämisohjelman yhteydessä toteutetusta mentoroinnista oli kuitenkin saatu hyvin innostunutta palautetta. KONE:n koulutusmateriaaleissa myös mainitaan, että mentorointi kehittää mentorin ihmisten johtamistaitoja. Mentorointia oli myös suunniteltu tueksi ensimmäistä kertaa johtamisasemaan astuville. SAS suunnitteli haastatteluhetkellä mentoroinnin tarjoamista

kaikille ensimmäistä kertaa johtajaksi nouseville. Hurme toi myös esille, että käänteismentorointi tarjoaa johdolle kiinnostavan mahdollisuuden seurata, miten johtamistyö jalkautuu alemmilla organisaatiotasolla. Nämä esimerkit viittaavat siihen, että mentorointi voi tukea monilla eri tavoilla johtamisen kehittämistä.

*Mitkä ovat keskeisimmät hyvät käytännöt ja onnistumisen edellytykset Finnairin kannalta?*

Johdon tuen merkitys nousi selvästi esille aineistostani. Finnairille on siten eduksi se, että johto tukee mentorointia. Sen sijaan vaikuttaa siltä, että Finnairilla ei ehkä oltaisi Vehviläisen ajatukset ja Finnairin taloudellinen tilanne huomioiden, välttämättä panostamassa muutaman tunnin koulutusta pidempään mentorointikoulutukseen tai esimerkiksi siihen, miten aktorin kannattaa asettaa tavoitteita. Koulutuksen ja ohjeistuksen merkittävyys tuli kuitenkin selvästi esille varsinkin Wärtsilän ja KONE:n kokemuksissa. Koulutuksen ja ohjeistuksen merkittävyyttä ovat korostaneet myös aiemmat tutkijat (Hansford & Ehrich, 2006; Nakari et al., 2007). Finnairilla ei ole kokemusta mentoroinnista, eikä mentoripankkia. Tämän vuoksi koulutus ja ohjeistus ovat nähdäkseni hyvin keskeisiä.

Koulutuksen ja ohjeistuksen lisäksi lähiesimiehen tuen merkitys tuli selvästi esille tutkimuksessani. Lähiesimiehen tuen merkitystä mentoroinnille korostin myös Finnairin mahdollisena haasteena luvussa 4. Muusta aineistostani ja aiemmasta kirjallisuudesta poikkeavaa Wärtsilän tilanteessa oli se, että lähiesimies oli mukana tavoitteiden asettamisessa, mikä on havaitsemastani mentorointitutkijoiden yleisestä näkökulmasta katsoen hyvin poikkeava toimintatapa. Finnairin kohdalla näen, että tärkeintä on huomioida lähiesimiehen tuen merkittävyys ja varmistaa, että lähiesimies tukee mentoria ja aktoria. Lähiesimiehen tehtävä on nähdäkseni myös tarvittaessa järjestää alaiselleen aikaa, jotta mentorointisuhde ei kaadu ajan puutteeseen.

Rintalan (Wärtsilän) ja Juuselan kokemusten perusteella, Finnairin on järkevä kiinnittää huomiota siihen, että mentorointisuhteen tavoitteet tukevat pitkän tähtäimen osaamiskyvykkyyksien kehittämistä päivittäisen tietotaidon siirtämisen sijaan. Pitkäkestoiisiin tavoitteisiin keskittymisestä on nähdäkseni hyötyä Finnairille myös siinä mielessä, että Finnairin rakennemuutoksessa on lähes todennäköistä, että tehtävät jossain määrin ellei paljonkin tulevat muuttumaan. Mentorointisuhteen toimivuuden kannalta on todennäköisesti



hyvä, jos mentorointisuhteen toimivuus ei ole kiinni siitä, työskenteleekö mentori tai aktori koko mentorointisuhteen ajan samassa tehtävässä.

Mentorointitapaamisten osalta yleisin kesto koko ohjelmalle oli 9–10 kk ja tapaamisia oli suurimmassa osassa tutkimistani yrityksissä kerran kuukaudessa 1–2 tuntia kerrallaan. Moni haastateltavani koki 6 kk ohjelmat liian lyhyiksi luottamuksen rakentamiseen. Tutkimukseni on linjassa aiempien tutkimustulosten (Miller, 2007; Weinberg & Lankau, 2010) kanssa. Tämän johdosta suositan, että Finnairin mentorointiohjelma kestää 9–10 kk ja toteutetaan 1–2 tunnin tapaamisina kerran kuussa.

Rintalan (Wärtsilä) ja Saarisen (KONE) mukaan aktorit ei välttämättä tiedä heti mentorointisuhteen aluksi, mitä he varsinaisesti haluavat kehittää mentoroinnin kautta. Tätä varten Wärtsilä järjesti tavoitteen asettamisessa erillisen koulutuksen sen jälkeen kun parit olivat jo tavanneet muutamia kertoja. Mainitsemani tekijät huomioiden suositan, että Finnairilla järjestetään myös tavoitteenasetantakoulutus. Aineistossani tuli myös esille ehdotuksia erilaisten mentorointia tukevien työkalujen hyödyllisyydestä. Tukevina työkaluina mainittiin useimmiten 360° arviointien sekä kehityskeskusteluiden hyödyntäminen. Myös mentorointisopimus oli tehty useassa yrityksessä. Tiedonantajieni positiivisten kokemusten perusteella suosittelen näitä käytettäväksi myös Finnairilla.

#### *Millaisia haasteita mentoroinnissa voi esiintyä?*

Erityisesti aikaan liittyvät haasteet nousivat selvästi esille tutkimuksessani, sillä ne tulivat esille kaikissa haastatteluissa jollakin tavalla. Mentoreiden ja aktoreiden lisäksi aikaa ja henkistä sitoutumista tarvitaan yritysjohtolta, HR:ltä, ohjelman vetäjiltä sekä lähiesimiehiltä. Finnairin mentoroinnissa voidaan mennä karille, mikäli eri osapuolilla ei ole riittävästi aikaa ja elleivät he sitoudu. Olen kuitenkin tässä luvussa tuonut esille, että sitomalla mentorointi yrityksen palkitsemisjärjestelmiin, painottamalla mentoroinnin merkittävyyttä yritysjohtossa sekä arvioimalla mentoroinnin tuloksia suoritusten arvioinnissa myös mentorin tilanteessa, uskon että mentoroinnille löytyy tarvittava aika.

Vaikea taloustilanne ja muutostilanteet ovat haasteita mentoroinnissa. Tiukan taloustilanteen seurauksena Finnair voi SAS:n tapaan päättää karsia koulutuksista ja yhteistilaisuuksista. Koulutuksista ei kuitenkaan tulisi karsia, sillä KONE:lla ja Wärtsilällä on koettu koulutukset hyvin tärkeiksi ja niitä on myös jouduttu pidentämään ja pitämään useammin kuin aluksi oli

suunniteltu. Finnairin kokema muutostilanne voi kuormittaa mentorointisuhdetta, mutta se voi mahdollisesti myös tukea esimiesten jaksamista. Immonen toi tämän esille omassa tutkimuksessa ja Kram & Bragar (1986–1998) ja Sigel & Reinstein (2001) ovat todenneet näin aiemmissa tutkimuksissa.

Yritysten välisessä mentoroinnissa on koettu kommunikaatio-ongelmia. Globaaleissa ohjelmissa on vuorostaan koettu aikaero- ja kulttuurisidonnaisia ongelmia. Nämä ongelmat voivat nousta esille Finnairin tulevaisuudessa, jos yritys päättää kokeilla yritysten välistä tai globaalia mentorointia. Huomionarvoista kuitenkin on, että mentorointisuhde on toiminut oikein hyvin Wärtsilällä huolimatta mentorin ja aktorin asumisesta eri maissa.

Finnairilla on suunniteltu mentoroinnin aloittamista rajatulle kohderyhmälle kohdistettavana pilottihankkeena. Hurmeen ja Juuselan kokemusten perusteella Finnairilla on hyvä varautua myös tästä seuraaviin kateusongelmiin. Aiemmista tutkijoista myös Hansford & Ehrich (2006) ja Laiho & Brandt (2010) ovat tuoneet kateusongelmat esille. Haasteena voi olla myös parien muodostaminen. Kiinnostava kysymys on annetaanko aktorille vaikutusvaltaa parien muodostamisessa. Immonen toi esille, ettei aktori välttämättä tiedä, millainen mentori sopisi hänelle parhaiten. Clutterbuck (2005) on kuitenkin todennut, että vaikutusmahdollisuuden antaminen mentorin valintaan parantaa sitoutumista. Pilottihankkeen toteuttamisen jälkeen Finnairilla haasteeksi voi myös muodostua miten mentorit vapautuvat käytettäväksi uusissa mentorointisuhteissa.

Taulukkoon 4 (s. 157) olen koonnut tutkimuksessani ilmenneet keskeisimmät onnistumisen edellytykset, hyvät käytännöt ohjelman järjestämisessä sekä mentoroinnissa koetut haasteet. Taulokossa mainituista tekijöistä yritysten välisen, globaalin ja juoksevan mentorointitavan näen kuitenkin Finnairin tilanteessa mahdollisena vasta pilottihankkeen toteuttamisen jälkeen. Tämä johtuu siitä, että yritysten välinen ja juokseva mentorointi edellyttävät aiempia kokemuksia mentoroinnista ja globaaliin mentorointiin Finnairilla ei ole tällä hetkellä tarvetta, eikä myöskään tarvittavia telementorointi-välineitä.

#### Taulukko 4. Muiden yritysten ja mentoroinnin asiantuntijoiden opit Finnairille

Onnistumisen edellytykset	Hyvät käytännöt ohjelman järjestämisessä	Mentoroinnissa koetut haasteet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaikkien osapuolten sitoutuneisuus</li><li>• Riittävä koulutus ja ohjeistaminen</li><li>• Mielekkäät ja pitkän aikavälin tavoitteet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mentoroinnin järjestäminen käänteismentorointina, yritysten välisenä tai globaalina ohjelmana</li><li>• Mentoroinnin toteuttaminen juoksevana ohjelmana</li><li>• Ohjelman kesto 9–12 kk, tapaamiset kuukauden välein 1,5–2 t.</li><li>• Verkostoitumiseen kannustaminen</li><li>• Työkalujen hyödyntäminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vaikea taloustilanne ja muutostilanteet</li><li>• Ryhmämentorointi vaikeaa</li><li>• Kohdistaminen ja parien muodostaminen</li><li>• Mentorointisuhteen päättymisen ja päättäminen</li></ul>

Olen nyt käsitellyt empiirisen tutkimukseni aineiston, analysoinut havaintojani aiemman kirjallisuuden valossa sekä esittänyt kokoavia päätelmiä molempien tutkimuskysymysteni osalta. Viimeisessä pääluvussa (6) vedän yhteen kirjallisuuskatsaukseni, oman tutkimukseni keskeisimmät havainnot sekä esitän jatkotutkimusaiheita.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani on ollut kaksi päätutkimuskysymystä: (1.) *Millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen?* ja (2.) *Mitä Finnair voi oppia muilta organisaatioilta ja mentoroinnin asiantuntijoilta?* Ensimmäisessä kysymyksessä tarkastelin Finnairilla yleisesti mentorointiin vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä sekä mentorointia tukevia ja haastavia tekijöitä. Toisen tutkimuskysymyksenäni tarkoituksena oli selvittää muiden yritysten ja suomalaisten asiantuntijoiden kokemusten perusteella mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä, hyväksi havaittuja käytäntöjä sekä mentoroinnin haasteita ja suhteuttaa näitä edelleen Finnairin tilanteeseen.

Suoritin tutkimukseni laadullisena temahaastattelututkimuksena, jossa haastattelin viittä henkilöä Finnairin eri tasoilta, viittä muissa organisaatioissa mentoroinnista vastannutta tai yrityksen mentorointihankkeen laajasti tuntevaa henkilöä sekä kahta suomalaista mentoroinnin asiantuntijaa. Täydentävinä lähteinä käytin yrityksiltä saamiani koulutus- ja kehittymateriaaleja, yritysraportteja ja muita -dokumentteja, verkkoaineistoja sekä uutis- ja ajankohtaisaineistoja.

Seuraavassa esitän viitekehyksen tiivistetysti (6.1), jonka jälkeen esitän empiirisen tutkimukseni keskeisimmät lopputulokset ja tästä seuraavat johtopäätökset (6.2.) Luvussa 6.3 palaan viitekehykseni lopussa esittämäni kysymyksen siitä, voiko mentorointi toimia organisatorisena ilmaveivinä Finnairilla. Tämän jälkeen esitän luvussa 6.4 tutkimukseni rajoitukset sekä jatkotutkimusaiheita. Tutkielmani viimeisessä alaluvussa 6.5 esitän loppusanat mentoroinnista kiinnostuneelle lukijalle.

### 6.1 Tutkimukseni viitekehys pähkinäkuoressa

Tarkastelin teoreettisessa viitekehyksessäni mentorointia ilmiönä, tutkimukseni asemointia ja lisäarvoa aiempaan mentorointitutkimukseen sekä mentorointia ja sen valmistelua yritysmaailmassa. Mentorointi ilmiönä -luvussa tarkastelin erikseen mentoroinnin keskeisiä käsitteitä, mentoroinnin kehitystä ja käyttöä Suomessa, maailmalla ja lentoalalla sekä erilaisia mentorointitapoja. Toin esille, että mentoroinnista on esitetty lukuisia erilaisia määritelmiä

(mm. Jacobi, 1991), mutta mentoroinnille näyttää olevan yhteistä tavoitteellinen ja säännöllinen kommunikointi, jossa tuetaan omasta kehittymisestään kiinnostunutta henkilöä tai ryhmää. Havainnollistin myös mentoroinnin ja coachingin eroja ja yhtäläisyyksiä sekä tarkastelin hyvän mentorin ja aktorin ominaispiirteitä.

Mentoroinnin juuret ulottuvat antiikin Kreikkaan, jossa Mentor-niminen henkilö toimi mentorina Odysseuksen pojalle, Telemakhokselle (Isotalo, 2010). Mentorointia on käytetty vuosisatojen aikana varsinkin mestari-kisälli-oppipoikajärjestelmän kautta, mutta yritysmentoroinnissa mentorointi on alkanut näkyä selvemmin vasta 1970- ja 1980-luvuilla (Isotalo, 2010). Suomeen mentorointi on rantautunut Juuselan (3.8.2011) mukaan Yhdysvalloista Ruotsin kautta 1980-luvulla. Mentorointia on käytetty usein rajatulle kohderyhmälle varsinkin johdon ja esimiesten kehittämiseen (Isotalo, 2010), mutta 2000-luvun puolella sitä on aloitettu käyttää monessa yhteydessä koko organisaation laajuisesti (mm. Juusela, 3.8.2011; Garvey et al., 2009).

Perinteisen mentoroinnin lisäksi erilaiset e-mentoroinnin, ryhmämentoroinnin, globaalien mentoroinnin, yritysten väliset mentorointiohjelmat ja käänteismentorointi ovat monipuolistaneet mentorointitapojen kirjoa. Tutkittuani nyt vuoden verran mentorointia sekä keskusteltuani lukuisten eri henkilöiden kanssa mentoroinnista voin todeta, että mentorointi kuitenkin usein käsitetään lähinnä kahdenväliseksi perinteisessä mentorointimuodossa ja useimmiten myös kasvokkain tapahtuvaksi ilmiöksi kokeneemman mentorin ja kokemattomamman aktorin välillä. Tätä mentorointimuotoa kutsutaan perinteiseksi tai tavalliseksi mentoroinniksi.

Asemoidessani tutkimukseni mentoroinnin tutkimuskenttään esittelin mentoroinnin pääasialliset tutkimussuuntaukset; yksilön kokonaisvaltaista kehittymistä ja aktorin aktiivisuutta korostavan eurooppalaisen näkökulman ja mentorointiin urasponsorointina keskittyneen yhdysvaltalaisen tutkimussuuntauksen. Toin myös esille tässä yhteydessä, että mentorointitutkimuksia on kritisoitu korostuneesta länsimaalaisuudesta (Garvey et al., 2009). Tämä on nähdäkseni paikkansa pitävää, sillä eri kulttuurien edustamat mentorointitutkimukset esimerkiksi Aasiassa ovat melko vähäisiä (Garvey et al., 2009). Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että mentorointi on luonnollinen osa aasialaista auttamiskulttuuria, jonka johdosta erillistä yritysmentorointia ei samalla tavalla välttämättä toteuteta (mm. Juusela 3.8.2011). Toin myös viitekehyksessäni esille oman tutkimukseni sijoittumisen mentoroinnin tutkimuskenttään ja pohdin tutkimukseni lisäarvoa nykyiseen mentorointitutkimukseen.

Suomen ja eurooppalaisen mentoroinnin on nähtyä 'sopivan kaikille' (Juusela 3.8.2011). Tutkimukseni perusteella epäilen, että tämä sanonta toimii hyvin Euroopan sisällä, mutta ei välttämättä esimerkiksi Aasiassa. Yhdysvalloissa mentorointia käytetään laajasti yritysmaailmassa, sillä on arvioitu, että 70 % Yhdysvaltojen 500 arvokkaimmasta yrityksestä (Fortune 500 -yritykset) käyttäisi yritysmentorointia (Gutner, 2009). Varsinkin Yhdysvalloissa mentorointi on myös selvästi liitoksissa yhteiskuntavastuuseen. Barack Obama on toiminut myös keulakuvana vuosittaisessa kansallisessa mentorointikuukausiohjelmassa (National Mentoring Month, 2011). Lentoalalla mentorointia on käytetty useissa eri yrityksissä. SAS:lla ja Lufthansalla mentorointikokemukset ulottuvat 1990-luvulle asti (Clutterbuck & Ragins 2002:203; Lufthansa, 2010).

Viitekehykseni loppupuolella tarkastelin mentorointia ja sen valmistelua yritysmaailmassa. Toin esille, että yritykset hyötyvät mentoroinnista monin tavoin ja sitä on käytetty lukuisista eri syistä. Keskeisenä havaintona toin esille tutkijoiden näkökulmia muutostilanteiden vaikutuksesta mentorointiin. Hegstad & Wentlingin (2005) mukaan mentorointi saatetaan alasajaa varsinkin organisatorisen turbulenssin, vaikean taloudellisen tilanteen sekä yt-neuvotteluiden aikana. Em. mukaan mentorointiin sitoutuminen voi olla näissä tilanteissa normaalitilannetta vähäisempää. Toin kuitenkin esille myös tästä poikkeavia näkemyksiä, joiden mukaan yritys saattaa sitoutua juuri vaikeassa taloudellisessa tilanteessa mentorointiin, sillä resurssirajoitteessa oppimispaaineet kasvavat sen suhteen, että käytettävissä olevilla resursseilla saadaan mahdollisimman paljon aikaiseksi (Kram & Bragar, 1991).

Toisena yritysmentoroinnin ja samalla tutkimukseni keskeisenä teemana aloitin teoriaosassa pohdiskelun soveltaen ja täydentäen Kimin (2007), Nakari et al. (2007), Zaleznikin (1977), Steadin (2005) ym. näkökulmia siitä, miten mentorointi voi tukea johtamisen kehittämistä. Toin esille, että mentorointia on käytetty varsinkin ihmisten johtajuuden kehittämisessä (mm. Kim, 2007), mutta mentorointia ei ole juurikaan tutkittu johtamisen kehittämisen välineenä (Clutterbuck, 18.4.2012). Mikäli mentoroinnissa korostuu ihmisten johtajuuden lisäksi myös seuraajasuunnittelu ja lahjakkuuksien johtaminen, ovat nämä viittauksia johdon näkökulmaan mentoroinnista (Garvey et al., 2009).

Viitekehykseni lopuksi esittelin lähestymistapani empiiriseen tutkimukseeni tuomalla esille kolme näkökulmaa siitä, miten mentorointia voidaan valmistella käyttämällä apuna akateemista tutkimusta. Aiempia akateemisia lähteitä (mm. Kram, 1985a) soveltaen loin tutkimusmallin, jonka avulla olen tarkastellut molemmissa tutkimuskysymyksissäni

mentorointikontekstiin liittyviä tekijöitä sekä erikseen mentorointiohjelmaa tukevia ja sitä haastavia tekijöitä. Ennen siirtymistäni metodologiaosaan, pohdin vielä Finnairin kontekstia pohjustaen, voisiko mentorointi toimia organisatorisena ilmaveivinä Finnairilla siten, että se auttaisi Finnairia ja sen työntekijöitä ja johtoa jaksamaan tulevien vuosien selviytymistaistelussa. Esitän pohdinnalleni loppupäätelmiä luvussa 6.3.

## **6.2 Tutkimukseni keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset aiemman kirjallisuuden valossa**

Ensimmäinen tutkimuskysymys: *Millainen organisaatio Finnair on mentorointia ajatellen?*

Finnairin mentoroinnissa korostuu johdon näkökulma; tarkoituksena on, että yritysjohto jalkauttaa omalla esimerkillään mentorointikulttuurin alemmas organisaatioon. Mentorointi on tarkoitus liittää osaksi johtamisen kehittämisohjelmia. Johdon näkökulma korostuu myös siinä, että tiedonantajani ovat tuoneet esille näkökulmia seuraajasuunnitteluun ja lahjakkuuksien kehittämiseen ja näiden tekijöiden mainitseminen mentoroinnin yhteydessä on yleistä nimenomaan johdon mentoroinnissa (Garvey et al., 2009). Mentorointi voi tukea johtamisen kehittämistä monelta osin, mutta suurin hyöty siitä on nähdäkseni ihmisten johtajuuden sekä esimerkillisen johtamiskulttuurin vahvistamisessa. Tutkimukseni tukee Kimin (2007), Steadin (2005) ym. näkemyksiä siitä, että mentoroinnilla voidaan tukea johtamisen kehittämistä.

Johtamisen kehittämishankkeen lisäksi Finnairin mentorointiin vaikuttaa selvästi muutostilanne sekä jonkin verran vaikea taloustilanne, yrityksen menneisyys ja tulevaisuus. Muutostilanne tulee näkymään Finnairin mentorointihankkeessa, mutta tässä vaiheessa ei ole vielä selvää, millainen tuo vaikutus tulee olemaan. Aineistossani ilmeni, että Finnairilla esimiehet joutuvat työskentelemään kovissa tulospainneissa. Mentorointi saattaa tarjota kanavan näiden paineiden tasoittamiseen, sillä mentorointi voi tukea esimiesten jaksamista muutoksessa, kuten Kram & Hall (1986–1998) ja Sigel & Reinstein (2001) ovat esittäneet. Haastatteluissani esimiehet toivat kuitenkin esille myös jatkuvan kiireen, minkä vuoksi mentorointiin osallistuminen voi muodostua aikataulullisesti haastavaksi. Aiemmista

tutkijoista Budd (2007) ja Hegstad & Wentling (2004) ovat myös esittäneet, että muutostilanne vie aikaa mentoroinnilta.

Uskon myös Buddin (2007) ajatuksia mukailleen, että mentorointiin käytetään etenkin muutostilanteessa aikaa vain silloin kun siihen osallistuminen, mentorina toimiminen sekä mentorointisuhteessa kehittyminen on sidottu yrityksen palkitsemis- sekä suorituksen arvioinnin järjestelmiin. Tämän vuoksi suositan, että myös Finnairilla mentorointiin osallistuminen sidotaan yrityksen palkitsemisjärjestelmiin ja suorituksen arviointiin. Muutostilanteesta huolimatta mentorointi voi menestyä hyvin Finnairilla, sillä Kram & Bragar (1991) ovat esittäneet, että yritys saattaa sitoutua mentorointiin paremmin tässä tilanteessa, jossa esimiesten on saatava paljon aikaiseksi vähillä resursseilla.

En usko, että taloustilanne vaikuttaa laajasti Finnairin mentorointiin vielä pilottihankkeessa. Tämä johtuu siitä, että pilottihanke tehdään pienelle ryhmälle, jolloin kulut jäävät todennäköisesti suhteellisen pieniksi. Mentorointi on myös liitetty strategisesti merkittävään Must-Win Battle-hankkeeseen (johtamisen kehittäminen), minkä vuoksi mentorointiin ollaan todennäköisesti valmiita panostamaan. Nykyinen taloustilanne voi vaikuttaa kuitenkin koulutuksen keston ja yhteistilaisuuksien järjestämiseen, sillä Juusela (3.8.2011) mainitsi toisen tutkimuskysymykseni haastatteluissa, että nämä ovat mentorointiohjelman kallein osa. Tätä epäilystäni tukee se, että toisessa tutkimuskysymyksessäni tuli esille, että SAS on joutunut karsimaan nimenomaan koulutuksista ja yhteistilaisuuksista vaikeassa taloustilanteessa.

Aiemmissa tutkimuksissa on hyvin vähän tarkasteltu taloustilanteen vaikutusta mentorointiin. Hegstad & Wentlingin (2004) mukaan organisatorisen turbulenssin aikana mentoroinnin kaltaisista kehityshankkeista usein karsitaan ensimmäisten joukossa. Nähdäkseni vaikea taloustilanne voi kuitenkin myös lisätä juuri mentoroinnin käyttöä, koska se on hyvin kustannustehokas työkalu verrattuna muihin kehitysmenetelmiin (Marquardt & Loan, 2006; Germain, 2011). Mentoroinnin edullisuus on tullut esille myös omassa tutkimuksessani (Klemetti 24.7.2011; Juusela 3.8.2011; Saarinen 11.8.2011).

Finnairin mentorointia tukee se, että riittävä osa yritysjohtosta tukee mentorointia. Aiemmat tutkijat ovat paljon korostaneet yritysjohtoon tuen merkitystä (mm. Eby, Lockwood et al. 2006; Parise & Forret, 2008). Yritysjohtoon tuki on kuitenkin ollut yrityksessä nimellistä, eikä ole toteutunut käytännön tasolla esimerkin kautta johtamisessa. Tämän vuoksi erityisesti Finnairin historian suurimmassa muutostilanteessa, johtajilla on merkittävä rooli esimerkin näyttäjänä ennen kaikkea ajallisen sitoutumisen osoittamisessa mentorointiin. Yrityksen



mentorointihanketta tukee myös se, että Finnairilla arvostetaan oppimisen kehittämistä ja yksilön vastuunottoa ja se, että mentorointi voidaan liittää laajempiin kokonaisuuksiin. Juusela et al. (2000), Friday & Friday (2002) ja Hegstad & Wentling (2004) ovat korostaneet mentoroinnin liittämistä laajempiin kokonaisuuksiin, jotta sitä ei lopeteta ensimmäisten joukossa vaikeassa tilanteessa. Mentorointihankkeelle on myös eduksi, että Finnairilla voidaan hyödyntää monia jo olemassa olevia työkaluja.

Finnairin mentorointihankkeessa näen sekä valmisteluun, mentoroinnin käynnistämiseen ja pilottihankkeen läpiviemiseen että mentorointitoiminnan ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Pitkien työsuhteiden vuoksi Finnairin mentoroinnissa on vaarana, että yritys siirtää vääränlaisia toimintatapoja uusille sukupolville ajatellen siirtävänsä vain organisaation kannalta hyödyllistä hiljaista tietoa. Mainitsen tämän esimerkkinä Finnairin mentoroinnin haasteista, sillä suomalaisyrityksissä mentorointia käytetään eniten nimenomaan hiljaisen tiedon siirtämiseen (Laiho & Brandt, 2010).

Finnairin kyky ratkaista mentoroinnissa usein esiintyvä ulkopuolelle jäävien kateus (mm. Laiho & Brandt, 2010; Hansford & Ehrich, 2006), ja päätös siitä rakennetaanko mentorointiparit yrityksen sisällä ja eri yksiköiden välistä yhteistyötä kehittävästi, kuten Hegstad & Wentling (2004) suosittavat, tulee vaikuttamaan siihen, miten nopeasti Finnairilla voidaan alkaa havaita viitteitä mentorointikulttuurista. Nähdäkseni on myös keskeistä, että mentorointisuhteen osapuolten lähiesimiehille korostetaan mentoroinnin tärkeyttä. Nakari et al. (2007) ovat myös korostaneet lähiesimiesten huomioon ottamista.

Mentoroinnin hyödyt voittavat osanottajien mielessä yleensä mentoroinnin haasteet (Laiho & Brandt, 2010). Tämän vuoksi näen, että mentoroinnin onnistuminen Finnairilla riippuu mentoroinnin eri osapuolten tahtotilasta, halusta voittaa mentoroinnin haasteet sekä kyvystä huomioida tulevaisuuden visio, jatkuvat muutostilanteet sekä kyvystä tukea esimiesten ja työntekijöiden jaksamista. Vuonna 2012 erilaisista mentorointitavoista tavallinen ja käänteismentorointi sopivat parhaiten Finnairille. Tulevaisuudessa uudet yhteistyökumppanit, kasvava Aasia-panostus sekä mahdolliset hyvät kokemukset pilottihankkeesta voivat avata kiinnostavia jatkomahdollisuuksia, joiden seurauksena mentorointia voidaan tarjota laajemmalle kohderyhmälle. Pilottihanketta seuraavia mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi yritysten välinen mentorointihanke, juokseva mentorointitapa sekä globaali mentorointiohjelma. Johtopäätöksenä totean, että Finnairilla on odotettavissa olevista

haasteista huolimatta hyvät edellytykset toteuttaa mentorointia erityisesti johtamisen kehittämistä tukevana työkaluna.

Toinen tutkimuskysymys: *Mitä Finnair voi oppia muilta yrityksiltä ja mentoroinnin asiantuntijoilta?*

Lindenberger & Zachary (1999), Juusela et al. (2000) ja Clutterbuck (2008) ovat esittäneet, että mentorointia suunnittelevan yrityksen on hyvä oppia myös muilta yrityksiltä. Tämän vuoksi olen tutkimuksessani selvittänyt myös mitä Finnair voi oppia muilta yrityksiltä ja mentoroinnin asiantuntijoilta.

Finnair voi oppia muilta, että mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä ovat kaikkien mentoroinnin osapuolten sitoutuneisuus, riittävä ohjeistus ja koulutus sekä oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen. Osapuolten sitoutuneisuudessa keskeistä on myös ajan antaminen ja käytännön esimerkin osoittaminen. Erityisesti johdon tukea tarvitaan. Mentorointiohjelmat saattavat vaatia enemmän koulutusta ja ohjeistusta kuin niissä on ollut tapana antaa, sillä kahdessa haastattelemistani yrityksistä on kaivattu joko enemmän koulutusta tai pidempikestoista koulutusta. Aiemmista tutkijoista koulutuksen merkitystä ovat korostaneet Allen et al. (2006) ja Hansford & Ehrich (2006). Tutkimuksessani selvisi myös, että oikeanlaiset tavoitteet ovat operatiivisten tavoitteiden sijasta pitkántähtäimen kehitystä tukevia tavoitteita. Mentoroinnin tavoitteellisuutta yleisesti on korostanut esimerkiksi Karjalainen (2010). Finnairin tilanteessa, jossa mentoroinnista ei ole vielä kokemusta, koulutuksen ja ohjeistuksen huolellisuus ja esimerkiksi tavoitteen asettamista koskevan koulutuksen järjestäminen ovat nähdäkseni avainasemassa.

Finnair voi oppia muilta, että yrityksen nykytilanteessa käänteismentorointi voi toimia hyvin tavallisen ohjelman sijasta tai lisäksi. Ryhmämentorointia en sen sijaan suosittelen Finnairille, sillä kaikista kriittisimpiä kommentteja esitettiin juuri tästä mentorointimuodosta. Pilottihankkeen toteuttamisen jälkeen näen, että yritysten välinen, globaali ja juokseva mentorointitapa voivat toimia hyvin Finnairilla. Perinteisestä mentoroinnista poikkeavia mentorointimuotoja on tutkittu aiemmassa kirjallisuudessa hyvin vähän (Allen et al., 2009). Myös suomalaisilla tiedonantajillani on ollut vaikeuksia löytää akateemista tietoa käänteismentoroinnista tai yritysten välisestä mentoroinnista.

Suomalaisessa kirjallisuudessa on usein kirjoitettu lähinnä perinteisen mentorointitavan kokeiluista tai tehty tutkimuksia siitä, miten mentorointia on käytetty suomalaisyrityksissä (mm. Karjalainen, 2010; Laiho & Brandt, 2010). Tutkimukseni täydentää siten varsinkin suomalaista mentorointikirjallisuuden kenttää, sillä olen käsitellyt sekä viitekehyksessäni että empiirisessä aineistossani myös harvinaisempia mentorointimuotoja. Juokseva yritysmentorointi voisi olla kiinnostava havainto myös kansainvälisesti mentorointikirjallisuudelle, sillä tutkimusprosessin aikana en ole nähnyt yhtäkään artikkelia, jossa olisi tarkasteltu juoksevaa mentorointia.

Finnairin omassa tilanteessa näkyy selvästi muutos ja yrityksen on hyvä tiedostaa, että muutoksen vaikutukset ovat näkyneet parien välisessä työskentelyssä ja muutoksen johdosta mentorointitoiminta on myös päättynyt. Tutkimustulokseni tukevat Hegstad & Wentlingin (2005) ja Buddin (2007) aiempia tutkimuksia, jotka ovat nostaneet esille muutostilanteen haastavuuden mentoroinnille. Mentorointiohjelman keston ja tapaamisvälin osalta tutkimustulokseni tukevat aiempia mentorointitutkimuksia (mm. Miller, 2007; Weinberg & Lankau, 2009). Mentorointiohjelman kestoksi suositellaan 9–12 kk ja tapaamisväliksi noin kuukautta.

Finnair voi oppia myös sen, että mentorointisuhde voi olla hankala päättää. Mentorointikirjallisuudessa on jonkin verran käsitelty henkilökemioiden toimivuutta mentorointisuhteessa (mm. Ragins et al. 2000; Eby et al. 2008), sen sijaan tapaamisten päättämisen vaikeutta ei ole juurikaan käsitelty. Tutkimissani yrityksissä mentorointiparit halusivat usein jatkaa tapaamisia virallisen mentorointijakson päättymisen jälkeen ja tämä viivästyttää mentoreiden vapautumista uusiin mentorointisuhteisiin. Mentorointisuhteen päättäminen voi muodostua myös Finnairilla aikanaan ongelmaksi, sillä toimitusjohtaja Vehviläisen mukaan esimiesjoukko on verrattain pieni ja mentoreista voi olla pulaa. Muiden yritysten kokemusten perusteella haasteita voivat olla myös mentorointitoiminnan kohdistaminen, ulkopuolelle jäävien kateus ja henkilökemioiden toimimattomuus.

### *Tutkimukseni yleiset johtopäätökset*

Tutkimustulokseni ovat osoittaneet, että toimintakonteksti voi vaikuttaa esimerkiksi koulutusten ja yhteistilaisuuksien järjestämiseen, mentorointisuhteen toimivuuteen sekä mentorointitoiminnan ylläpitämiseen. Tämän johdosta yleisenä johtopäätöksenä totean, että

konteksti vaikuttaa useilla eri tavoilla mentorointiin ja tämä tulisi ottaa huomioon mentorointiohjelman eri vaiheissa. Mentorointikontekstia voidaan tarkastella arvioimalla yleistä toimintakontekstia ja erikseen mentorointia tukevia ja sitä haastavia tekijöitä. Kontekstin tarkastelua varten loin tutkimuskehikon, joka on esitelty sivulla 39. Mentorointia valmisteltaessa on hyvä ottaa myös oppia muilta mentorointia jo aiemmin toteuttaneilta yrityksiltä.

Aiemmista tutkijoista Kram (1985a) ja Hunt & Michael (1983) ovat myös suosittaneet kontekstin tutkimista. Em. suosituksista huolimatta mentorointitutkimuksia on usein kritisoitu siitä, että niissä kontekstia ei ole otettu huomioon (mm. Clutterbuck, teoksessa Garvey et al., 2009). Mentorointitutkimuksia on myös kritisoitu siitä syystä, että niissä ei ole otettu huomioon ilmiön monimuotoisuutta (mm. Tharenou, 2005). Tutkimuskehikkoni ja muilta oppiminen tukevat ilmiön monimuotoisuuden ymmärtämistä. Muilta oppimista ovat suosittaneet itseni lisäksi myös Zachary (1999), Juusela et al. (2000) ja Clutterbuck (2008). Opit on kuitenkin syytä suhteuttaa organisaation omaan tilanteeseen (Juusela et al., 2000; Friday & Friday, 2002; Clutterbuck, 2008).

Tutkimukseni tukee Hegstad & Wentlingin (2005) ja Buddin (2007) tutkimuksia, joiden perusteella muutostilanne on erityinen haaste. Mentorointi voi tukea esimiesten jaksamista, kuten Kram & Hall (1986–1998) ja Sigel & Reinstein (2001) ovat todenneet. Oma tutkimukseni toi kuitenkin tästä poiketen esille, että muutostilanne voi myös kuormittaa esimiehiä. Muutostilanne voi myös johtaa mentorointiohjelman loppumiseen, kuten yhdessä tutkimistani yrityksistä kävi.

Tutkimukseni on osoittanut, että globaali-, käänteis- ja yritysten välinen mentorointi ovat toimineet hyvin myös suomalaisessa kontekstissa. Tämän johdosta totean, että nämä tuntemattomimmat ja vähän tutkitut (mm. Allen et al., 2009) mentorointitavat ovat kiinnostavia vaihtoehtoja suomalaisille organisaatioille. Vaihtoehtoiset mentorointitavat sopivat varsinkin niihin yrityksiin, joissa on jo aiempaa mentorointikokemusta. Muissa pohjoismaissa käytössä ollut ja mentorointikirjallisuudelle vieras, juokseva mentorointitapa sopii mentorointia jo aiemmin toteuttaneisiin yrityksiin. Juokseva mentorointi sopii erityisesti taloudellisesti vaikeaan tilanteeseen sen pienten ylläpitokustannusten johdosta.

Keskeinen kaikkia johtopäätöksiäni sivuava teema on, että mentorointi on tahdon asia. Tahtoa ja käytännön esimerkillisyyttä vaaditaan mentorointisuhteen kaikilta osapuolilta. Mikäli mentorointia haastavat tekijät sekä yleiset tilannetekijät otetaan huomioon ja mentoroinnille

annetaan aidot mahdollisuudet menestyä myös taloudellisesti vaikeassa tilanteessa tai kiireiden täyttämässä muutostilanteessa, mentorointi voi näissäkin tilanteissa olla tehokasta ja hyödyllistä.

Seuraavassa luvussa tarkastelen mentorointia Finnairin toimintaa tukevana organisatorisena ilmaveivinä ja rakennemuutoksen vaikutuksia mentorointiin. Metaforana käytän esimerkkejä sinivalkoisten siipien jo vuosia sponsoroimasta Suomen jääkiekkomaajoukkueesta.

### **6.3 Mentorointi voi toimia Finnairilla ilmaveivinä johtamisen kehittämisessä**

#### **– rakennemuutoksen vaikutukset riippuvat joukkueen sisäisten johtajien esimerkistä**

*”Olemme tehneet hartiavoimin töitä ja päässeet monella saralla eteenpäin, mutta turnaus jatkuu vielä ja toisin kuin jääkiekkoleijonilla, meillä ei vielä ole kultamitaleja maailmanmestaruudesta kaulassa.”*

- Mika Vehviläinen Finnairin OKay-henkilöstölehdessä (2011:6–7:7)

Keväällä 2011 Finnair omisti kultaa voittaneen jääkiekkoujoukkueen paluulennon numeron AY7164 kultajoukkueelle ja erityisesti pelinumerolla 64 pelanneelle Mikael Granlundille. Bratislavan MM-kilpailujen välierässä Venäjää vastaan Granlund teki ilmaveivimaalin, josta tehtiin Suomessa pari viikkoa myöhemmin postimerkki. Kyseinen ilmaveivimaali on nähty innostavana joukkuehenkeä nostattaneena yksilösuorituksena, joka osaltaan sytytti Leijonat kaksi päivää myöhemmin pelattuun MM-finaaliin, jossa kiekkoleijonat voittivat Suomen kiekkohistorian toisen kultamitalin 16. vuoden odotuksen jälkeen. Olen tässä tutkielmassani pohtinut, voiko mentorointi toimia samanlaisena yksittäisesti merkittävänä Finnairin joukkuehenkeä nostattavana tekijänä, jonka avulla Finnair selviää tulevien vuosien haasteista.

Tutkimukseni perusteella näen, että mentorointi voi toimia ilmaveivinä Finnairilla johtamisen kehittämisessä ja tukea varsinkin Finnairilla keskeistä ihmisten johtajuuden kehittämistä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että Finnairin johto on nähnyt mentoroinnin roolin nimenomaan

johtamisen kehittämisen tukena. Mentorointi voi myös tukea Finnairin johtamisen kehittämisessä kaikkia kolmea Finnairin johtajuudessa aiemmin määriteltyä osaamisaluetta: ihmisten johtamista, liiketoiminnan johtamista sekä yksilöiden itsensä johtamista.

Mentoroinnissa on hyvät mahdollisuudet johtajuuden kehittämiseen, sillä mentoroinnissa luonnollisesti opitaan esimerkin kautta. Vuoden 2011 ja kevään 2012 MM-kilpailuissa jääkiekkjoukkueen kapteenina toimineen Mikko Koivun ansiona on nähty nimenomaan esimerkillä johtaminen. Koivu on vaatinut valmennuksen lisäksi paljon ketjukumppaneilta ja osoittanut mentoroinnissakin vaadittavaa aitoa sitoutumista joukkueen hyväksi. Finnairin johto voi näyttää esimerkkiä osallistumalla mentorointiohjelmaan mentorin tai aktorin roolissa ja/tai korostamalla mentoroinnin merkittävyyttä ja osoittamalla esimerkkiä omassa ajankäytössään. Mentorointi-ilmaveivin vaikutus Finnairin organisaation sisällä on kuitenkin vaarassa jäädä vähäiseksi tilanteessa, jossa mentorointi kohdistetaan vain pienelle ydinryhmälle ja varsinkin jos mentorit joudutaan etsimään organisaation ulkopuolelta, sillä tämä vähentää entisestään mentorointiin Finnairilla osallistuvaa työntekijämäärää.

Tutkimuksessani tuli esille, että lähiesimies voi vaikuttaa merkittävästi mentoroinnin onnistumiseen. Tämän vuoksi kunkin kentällisen keskuspelaajat, tässä tilanteessa lähiesimiehet, on otettava huomioon mentoroinnin eri vaiheissa, jotta mentorit ja aktorit uskaltavat panostaa mentorointiin huolimatta muista kiireistä. Mentori voi myös kertoa esimerkkitalanteita omista johtamiskokemuksistaan sekä harjoittaa käytännössä ihmisten johtajuutta, kannustavuutta sekä toisen kehittämistä arvostavaa toimintatapaa mentorina toimiessaan. Finnairilla vahvistettuja johtamisen attribuutteita tukee se, jos mentori toimii välittävästi ja kannustavasti aktoriaan kohtaan. Aktori voi vuorostaan saada mentorilta vaikutteita menestyvästä johtajuudesta sekä sparrata mentoriaan entistä parempaan johtajuuteen uusien näkökulmien tarjoamisen kautta.

Kokeneempien avainhenkilöiden lisäksi joukkueen sytyttyjät voivat löytyä myös organisaation alemmilta tasoilta. Ilmaveivin tehnyt Granlund edustaa myös nuorta sukupolvea. Käänteismentoroinnissa mentorit voivat tuoda yritysjohton tietoisuuteen Y-sukupolven näkemyksiä hyvästä johtajuudesta sekä kehittyä myös omassa johtajuudessaan toimimalla käänteismentoreina.

Keväällä 2012 Helsingin kotikisoissa Suomen jääkiekkomaajoukkue-organisaatiossa vasta hiljattain debytoineet pelaajat nousivat ratkaisevaan rooliin Suomen joukkueen selviytyessä monien vaikeuksien kautta välieriin. Nelosketjussa pelannut Jesse Joensuu teki

maajoukkueuransa kaksi ensimmäistä maalia puolivälierässä USA:ta vastaan. Toinen näistä osumista ja samalla ottelun voittomaali syntyi vain 8.6 sekuntia ennen varsinaisen peliajan päättymistä. Tämä oli mahdollista, koska valmennusjohto oli antanut verrattain nimettömille pelaajille aidon mahdollisuuden näyttää osaamistaan joukkueen kohtalon ratkaisseessa kolmannessa pelierässä. Finnairin johdon päätettäväksi jää uskaltaako se antaa nuorille, vasta työuraansa Finnairilla aloitteleville potentiaalisille yksilöille, mahdollisuuden näyttää kyntensä. Parien valinta vaatii erityistä huolellisuutta käänteismentoroinnissa, mutta Intrade Partnersilla ei nähty riskitekijänä yritysmentoroinnin aloittamista käänteismentoroinnilla.

Finnairin esimiesten ja työntekijöiden jaksamista koetteleva rakennemuutos on ennen kaikkea ajankäyttöön liittyvä haaste. Tutkimuksessani tuli esille, että muutostilanne kuormittaa jo nykyisellään Finnairin esimiehiä. Yritysten välisessä mentoroinnissa KONE:n mentori oli myös kokenut nokialaisen aktorin kuormittavan tätä Nokian organisaatiomuutoksilla. Mentoroinnin suomalainen asiantuntija Immonen toi esille, että mentorointi voi myös tukea esimiesten jaksamista muutostilanteessa, kuten myös mentorointitutkijat ovat esittäneet. Finnairin joukkueen valmennus eli ylin johto ja tämän alemmas jalkauttava esimerkkikulttuuri vaikuttavat siihen, muodostuuko rakennemuutoksesta Finnairin mentorointia tukeva vai haastava tekijä. Voin nähdä muutostilanteen jääkiekkometamorassani MM-kotikisatilanteessa, jossa yleisö kannustaa villisti omiaan. Kotikisat tuovat kuitenkin myös paineita, mikäli näitä ei osata käsitellä joukkueen sisällä.

Kaiken kaikkiaan näen, että Finnairilla on hyvät edellytykset mentoroinnin käynnistämiseen. Mentorointi voi olla se organisatorinen tekijä, joka tuo Vehviläisen mainitsemat yrityksen menestymisestä kertovat kultamitalit lähemmäs Finnairin joukkuetta. Mentoroinnin organisatorinen ilmaveivi syntyy johtamisen kehittämissuunnitelmissa, mutta yrityksen tulevaisuudessa se on mahdollinen muillakin osa-alueilla.

## 6.4 Tutkimukseni rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa ei yleisestikään päästä tilastolliseen yleistettävyyteen. Tutkimukseni tieteellisesti merkittävää validiteettia olisi lisännyt runsaampi haastatteluiden määrä. Pro gradun aineistona 12 haastattelua on kuitenkin aivan riittävä aineistollinen laajuus. Tutkimustuloksiani voidaan soveltaa varsinkin eurooppalaisessa mentorointikontekstissa, sillä mentorointi on suomalaisen asiantuntija Juuselan (3.8.2011) mukaan suhteellisen samanlaista eri puolilla Eurooppaa. Uskon tutkimuksestani olevan hyötyä varsinkin uraa uurtavana tutkimuksena mentoroinnin yhteydestä johtamisen kehittämiseen sekä tutkimuksena, joka ottaa huomioon kontekstuaalisia tekijöitä, kuten merkittävät muutostilanteet ja taloudellisesti vaikeat tilanteet. Luomastani mentoroinnin valmistelua koskevasta tutkimuskehikosta voi olla hyötyä myös muissa mentorointia valmistelemissä yrityksissä. Tutkimukseni myös vertailee mentorointiohjelmiä yritysten välillä ja tuo esille suomalaisia kokemuksia erilaisista mentorointimuodoista. Tutkimukseni nostaa esille myös monia jatkotutkimusaiheita.

Minun, kuten myös tunnetun englantilaisen mentoroinnin tutkija David Clutterbuckin mukaan, mentorointi johtamisen kehittämisessä on kiinnostava tutkimusaihe, josta ei ole juurikaan akateemista tutkimusta vielä tehty. Tutkimukseni antaa tällaista tutkimusta varten ajatuksia ja pohjustusta. Käänteismentorointi on hieman alkanut yleistyä mentorointitutkimuksissa, mutta ennen kaikkea globaaleja mentorointiohjelmiä sekä yritysten välistä mentorointia voitaisiin tutkia selvästi nykyistä enemmän. Tutkimukseni antaa myös lähtökohtaa mentoroinnin tilannetekijöiden vaikutusten tutkimiselle.

On esitetty, että mentoroinnin tutkimuskenttä hyötyisi tutkimuksista, joissa tutkittaisiin mentoroinnin keskeisimpiä onnistumistekijöitä organisatorisessa muutostilanteessa tai vaikeassa taloustilanteessa (Hegstad & Wentling, 2004). Tutkimukseni perusteella mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä muutoksessa ovat johdon käytännön esimerkin näyttäminen sekä lähiesimiesten ohjeistus ja sitoutuneisuus tuen antamiseen mentorointisuhteen molemmille osapuolille.

Olen tutkielmani viitekehyksessä tuonut esille, miten mentorointia käytetään eri puolilla maailmaa. Olen myös omassa empiirisessä tutkimuksessani tuonut esille, että varsinkin Aasiassa voidaan kohdata paikallisesta kulttuurista johtuvia haasteita. Olisi kiinnostavaa tutkia, toimiiko eurooppalainen mentorointitapa hyvin myös taloudellista nousua tekevässä latinalaisessa Amerikassa tai esimerkiksi Australiassa. Kuten Germain (2011) on tuonut esille,



mentoroinnin tutkimuskentästä puuttuvat eri kulttuureissa toteutettuja mentorointiohjelmiä vertailevat tutkimukset. Mentoroinnin on sanottu saavuttaneen jo kypsän vaiheen (Hezlett & Gibson, 2005), mutta vertailevat tutkimukset auttaisivat mentorointia kehittymään edelleen globaaliksi opiksi.

Tutkielmassani keskeinen mentorointiin vaikuttava tekijä on muutostilanne, jonka vaikutukset nousivat esille molemmissa tutkimuskysymyksissäni. Jatkotutkimukset, joissa selvitettäisiin millaisten tekijöiden avulla mentorointi menestyy muutostilanteessa, olisivat kiinnostavia. Tutkimukseni perusteella uskon, että muutostilanteessa ratkaisevaa on johdon käytännön esimerkki, lähiesimiesten huomioon ottaminen ja motivoiminen mentorien ja aktorien tukemiseen. Epäilen myös Buddin (2007) ym. näkemyksiä mukaillen, että mentorointi menestyy paremmin muutostilanteessa, mikäli siihen osallistuminen on sidottu yrityksen palkitsemisjärjestelmiin ja suorituksen arviointiin. Nämä tulokset kaipaavat kuitenkin vahvistamista ja vertailevaa tutkimusta.

Lentoalan mentoroinnissa ei vaikuta olevan erityisiä mentorointiin vaikuttavia tekijöitä. Sen sijaan jatkotutkimus Finnairista mentoroinnin toteuttamisen jälkeen suhteutettuna omaan tutkimukseeni voi olla kiinnostava tutkimuskohde joidenkin vuosien päästä.

## 6.5 Loppusanat mentoroinnista kiinnostuneelle lukijalleni

*”Jos joku on trendikästä, niin tällainen itsensä kehittäminen, niin tämä mentorointi kyllä ehdottomasti kuuluu siihen ryhmään. Se ei ole nyt uusi ja siksi se ei ole hirveen seksikäs ja trendikäs termi, mutta sitä ei missään nimessä pidä unohtaa tässä.”*

- Johanna Saarinen, KONE Oyj (11.8.2011)

Johanna Saarinen kuvaa mielestäni hyvin mentoroinnin asemaa Suomessa tällä erää. Mentorointi terminä ei vaikuta olevan yhtä kiehtova kuin coaching, mutta itsensä kehittämistrendi tuo mukanaan arvostusta myös mentoroinnille. Mentorointi on yleistymässä suomalaisissakin yrityksissä, mutta monet HR-ammattilaiset eivät silti tunne vielä mentoroinnin menetelmää (Karjalainen, 2010:102). Verrattuna muihin kehitysmenetelmiin

mentoroinnin etuna yrityksissä on sen kustannustehokkuus (mm. Marquardt & Loan, 2006; Germain, 2011), mikä tekee mentoroinnista kiinnostavan vaihtoehdon niin startup-yrityksille kuin myös Suomen suurimmille organisaatioille. Mentorointia voidaan hyödyntää sekä yksityisellä sektorilla, julkishallinnossa kuin myös ei-voittoa tuottavissa organisaatioissa kaikilla toimialoilla. Pyydetessä tulen mielelläni pitämään mentorointia koskevia esityksiä mentoroinnista kiinnostuneille yrityksille. Toivon, että mentoroinnista kiinnostuneet ottavat minuun rohkeasti yhteyttä myös vuosia tämän tutkielman julkaisemisen jälkeen.

Jos yrityksen sisällä työntekijä kiinnostuu mentoroinnista, mutta ei pääse yrityksistä huolimatta mukaan yrityksen viralliseen mentorointiohjelmaan, voi mentoroinnista kiinnostunut aina pyytää kiinnostavaksi katsomaansa henkilöä epäviralliseksi mentoriksi. Jos mentorille sopii, mentorointipari voi tavata lähes yritysmentoroinnin tavoin. Ainoa eroavaisuus on käytännössä se, ettei koulutusta ja ohjeistusta ole samalla tavalla tarjolla itse järjestetyissä mentorointisuhteissa ja että mentorointitapaamiset täytyy todennäköisesti toteuttaa omalla ajalla. Itselläni on useampikin mentori ja aion myös hankkia näitä mentoreita lisää siten, että otan huomioon, mitä tekijöitä tahdon itsessäni kehittää kussakin vaiheessa ja kuka minua voi parhaiten neuvoa ja sparrata eri elämäntilanteissa.

Mentoroinnista voi olla etua ja iloa myös työelämän ulkopuolella kaikille itsensä kehittämistä kiinnostuneille, jotka ovat valmiita oppimaan toisilta ihmisiltä. Higgins & Kramin (2001) mukaan mentorointi voidaan nähdä kehitysverkoston toimintana ja osana tätä kehitysverkostoa on työkontaktien lisäksi vapaa-ajan kontaktit. Näitä kontakteja voi muodostaa ystäväpiirissä, harrastusporukoissa sekä myös oman perheen sisällä. Mentoriksi hakeutuvat yleensä luonnostaan kannustavat henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita aktorin kehittymisestä ja haluavat antaa tukea.

Mentorointi ei katso ikää, ei tulotasoja, ei maanrajoja eikä kellonaikaa. Mikäli mentorointiin on riittävä kiinnostus, sitä voidaan toteuttaa lähes rajattomasti. Hyödyt riippuvat ennen kaikkea molempien osapuolten aidosta sitoutuneisuudesta, mentoroinnin tavoitteellisuudesta sekä yleisestä mentorointia koskevasta tietotaidosta. Mentorointiin löytyy verkosta runsaasti ohjeita, tukea ja oppaita.

Mentorointi myös kannattaa, sillä tutkijoiden mukaan sitä saaneet henkilöt menestyvät paremmin urallaan sekä tienaavat keskimäärin enemmän kuin henkilöt, jotka eivät ole saaneet mentorointia (mm. Chao et al., 1992). Ennen kaikkea näen kuitenkin mentoroinnin aktorilla tarjolla olevana mahdollisuutena kehittää elämästään enemmän itsensä näköistä. Yrityksissä

mentorointi voi lisätä työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutuvuutta sekä nopeuttaa johtajaksi kehittymistä ja yleistä yksilöiden oppimista. Mentoroinnissa on kuitenkin omat haasteensa, joita olen tuonut tässä tutkimuksessani laajasti esille. Onnistuneita mentorointikokemuksia ja yllättäviltäkin tuntuvia hyötyjä voi olla odotettavissa kaikilla elämän eri osa-alueilla, mikäli mentoroinnin haasteet ja siihen keskeisesti vaikuttavat tilannetekijät otetaan vakavasti ja mentorointiin paneudutaan sydämellä ja ajatuksella.

## Lähteet:

### Akateemiset ja painetut lähteet:

- Abra, J., Hunter, M., Smith, R. & Kempster, S. (2003). *What leaders read 1: key texts from the business world*. Summary Report. National College for School Leadership. Artikkelissa: Stead, V. (2005). Mentoring: A model for leadership development? *International Journal of Training and Development* 9 (3): 170–184.
- Allen, T. D., Finkelstein, L. M. & Poteet, M. L. (2009). *Designing workplace mentoring programs an evidence-based approach*. Singapore: Ho Printing Singapore Pte Ltd.
- Allen, T.D., Poteet, M.L. & Burroughs, S.M. (1997). The mentor's perspective: a qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 51(1): 70–89.
- Allen, T. D., Poteet, M.:., Russell, J. & Dobbins, G.H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior* 50(1): 1–22.
- Bailey, C. (2009). Reverse intergenerational learning: A missed opportunity? *AI and Society* 23(1): 111–115. Artikkelissa Chaudhuri, S. & Ghosh, R. (2011). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review* 11(1): 55–76.
- Bhatta, G. & Washington, S. (2003). Mentoring in the New Zealand Public Service. *Public Personnel Management* 32(2): 211–227.
- Bierema, L.L. & Hill, J.R. (2005). Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources* 7(4): 556–568.
- Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs. A consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development* 20(4): 331–345.
- Bozionelos, N., & Wang, L. (2006). The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment. *International Journal of Human Resource Management* 17(9): 1531–1546.
- Brandt, T. & M. Laiho (2010). Future of mentoring after five years – comments from HR-specialists in Finland. Konferenssipaperi. *Proceedings of British Academy of Management*. September 14–16, 2010, Sheffield, UK.
- Bright, M. I. (2005). Can Japanese mentoring enhance understanding of Western mentoring? *Employee Relations* 27(4/5): 325–339.

- Brown, T. L. (1990). Match up with a mentor. *Industry Week* 239. 18.10.1990. Artikkelissa: Armstrong, S. J., Allinson, C.W. Hayes, J. (2002). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring Process. *Journal of Management Studies* 39(8): 1111–1137.
- Browne-Ferrigno, T. & Muth, R. (2004). Leadership mentoring in clinical practice role socialization, professional development and capacity building. *Educational Administration Quarterly* 40(4): 468–494.
- Bryant, S.C. & Terborg, J.R. (2008). Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge. *Journal of Managerial Issues* 20(1): 11–29.
- Budd, F. C. (2007). Mentoring in the U.S. Air Force: A cornerstone for success through organizational transformation. *Performance Management* 46(3): 16–22.
- Burk, H. G. & Eby, L. T. (2010). What keeps people in mentoring relationships when bad things happen? A field study from the protégés perspective. *Journal of Vocational Behavior* 77(3): 437–446.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann. Teoksessa: Garvey, R., Stokes, P. & Megginson, D. (2009). *Coaching and mentoring theory and practice*. Sage Publications. Great Britain: The Cromwell Press Ltd.
- Carvin, B. N. (2011). The hows and whys of group mentoring. *Industrial and Commercial Training* 43(1): 49–52.
- Chandler, D. E. (2011). The maven of mentoring speaks: Kathy E. Kram reflects on her career and the field. *Journal of Management Inquiry* 20(1): 24–33.
- Chandler, D.E. & Kram, K. E. (2005). *Mentoring and developmental networks in the new career context*. *Handbook of Career Studies*, toim. H. Gunz and M. Peiper, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 548–566. Artikkelissa: Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T. & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management* 20(6): 1344–1361.
- Chao, G., Walz, P. & Gardner, P. 1992. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology* 45(3): 619–636.
- Chaudhuri, S. & Ghosh, R. (2011). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the bloomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review* 11(1): 55–76.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review* 44(3): 35–41.

- Clutterbuck, D. (2004). Everyone needs a mentor: fostering talent in organisation. 4. painos. London: CIPD. Artikkelissa: Stead, V. (2005). Mentoring: a model for leadership development? *International Journal of Training and Development* 9(3): 170–184.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and Learning in Organizations* 22(4): 8–10.
- Clutterbuck, D. Ragins, B.R. (2002). *Mentoring and diversity: an international perspective*, 203–209. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DeLong, T.J., Gabarro, J.J. & Lees, R.J. (2008). Why mentoring matters in a hypercompetitive World. *Harvard Business Review* 86(1): 115–121.
- Denzin, N.K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw Hill.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). (Eds) *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3. painos), Thousand Oaks: Sage: 443–466.
- Douglas, C.A. (1997), *Formal Mentoring Programs in Organizations: An Annotated Bibliography*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC. Artikkelissa: Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs. A consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development* 20(4): 331–345.
- Douglas, C. A. & Mc Cauley, C. (1997). A survey on the use of formal development relationships in organizations. *Issues and Observations* 17(1–2): 6–9.
- Eby, L. T. & Allen, T. D. (2002) Further investigation of protégés' negative mentoring experiences: Patterns and outcomes. *Group Organization Management* 27(4): 456–479.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C. & Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 69(3): 424–444.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2008). Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: Scale development and nomological validation. *Journal of Applied Psychology* 93(2): 358–373.
- Eby, L. T., Lockwood, A. L. & Butts, M. (2006). Perceived support for mentoring: A multiple perspectives approach. *Journal of Vocational Behavior* 68(2): 267–291.
- Ensher, E.A., Thomas, C. & Murphy, S.E. (2001). Comparison of traditional step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology* 15(3): 419–438.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fiilin, P. (2010). Mentorointi toimii myös verkostossa. *Fakta* (2): 26–29.
- Fletcher, J. K., & Ragins, B. R. (2007). Stone centre relational cultural theory: A window on relational mentoring. Teoksessa: B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Research, Theory and Practice*, 373–399. Thousand Oaks, CA: Sage. Artikkelissa: Liu, D., Liu, J., Kwan, H. K. & Mao, Y. (2009). What can I gain as a mentor? The effect of mentoring on the job performance and social status of mentors in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82(4): 871–895.
- Freedman, S. (2009). Effective mentoring. *IFLA Journal*: 35(2): 171–182.
- Friday, E. & Friday, S.S. (2002). Formal mentoring: is there a strategic fit? *Management Decision* 40(2): 152–157.
- Fulmer, R. M., Stumpf, S. A. & Bleak, J. (2009). The strategic development of high potential leaders. *Strategy & Leadership* 37(3): 17–22.
- Garvey, R., Stokes, P. & Megginson, D. (2009). *Coaching and Mentoring Theory and Practice*. Sage Publications. Great Britain: The Cromwell Press Ltd.
- Germain, M-L. (2011). Formal mentoring relationships and attachment theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development Review*. Julkaistu verkossa 16.3.2011.  
<http://hrd.sagepub.com/content/early/2011/01/21/1534484310397019>
- Gibson, S. (2004). Mentoring in business and industry: the need for a phenomenological perspective. *Mentoring and Tutoring* 12(2): 259–275.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. New York: Aldine.
- Gutner, T. (2009). Finding anchors in the storm: Mentors. *The Wall Street Journal* 27.1.2009. Artikkelissa: Ensher, E. A. & Murphy, S. E. (2010). The mentoring relationship challenges scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, doi:10.1016/j.jvb.2010.11.008.
- Hansford, B. & Ehrich, L. C. (2006). The principalship: how significant is mentoring? *Journal of Educational Administration* 44(1):36–52.
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T. & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*. 20(6): 1344–1361.

- Hegstad, C. D. & Wentling, R. M. (2004). The development and maintenance of exemplary formal mentoring programs in Fortune 500 companies. *Human Resource Development Quarterly* 15(4): 421–448.
- Hegstad, C.D. & Wentling, R. M. (2005). Organizational antecedents and moderators that impact on the effectiveness of exemplary formal mentoring programs in Fortune 500 companies in the United States. *Human Resource Development International* 8(4): 467–487.
- Hezlett, S. A. & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are. Where we need to go. *Advances in Developing Human Resources* 7(10): 446–469.
- Hicks, S. (2000). Successful global training. *Training & Development*. 54(5): 95.
- Higgins, M.C. & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review* 26(2): 264–288.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvikorpi, H. (2011). Sanotaan asiat niin kuin ne ovat. *Fakta* 27.4.2011, 20–23.
- Hobson, A. & Sharp, C. (2005). Head to head: a systematic review of the research evidence on mentoring new head teachers. *School Leadership & Management* 25(1): 25–43.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Holmes, J. (2005). Leadership talk: How do leaders 'do mentoring' and is gender relevant? *Journal of Pragmatics* 37(11): 1779–1800.
- Horvarth, M., Wasko, L. E. & Bradley, J. L. (2008). The effect of formal mentoring program characteristics on organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly* 19(4):323–349.
- Hunt, D. & Michael, C. (1983). Mentorship: a career training and development tool. *Academy of Management Review* 8(3): 475–485.
- Isotalo, M. (2010). *Mentorointiopas*. Helsinki: Libris Oy.
- Jackling, B. & Mc Dowall (2008). Peer mentoring in an accounting setting: A case study of mentor skill development. *Accounting Education: an international journal* 17(4): 447–462.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research* 61(4): 505–532.
- De Janasz, S. C. & Sullivan, S. E. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professional network. *Journal of Vocational Behavior* 64(2): 263–283.



- De Janasz, S.C., Sullivan, S. E. & Whiting, V. (2003). Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times. *Academy of Management Executive* 17(4): 78–91.
- Juusela, T. (2007). *Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki & Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Karacay-Aydin, G. (2009). Mentoring in talent management: Implication for female employees and employees from less advantaged socioeconomic backgrounds. *The Business Review, Cambridge* 13(1): 231–237.
- Karjalainen, M. (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 388. Jyväskylä.
- Kim, S. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model. *Journal of European Industrial Training* 31(3): 181–194.
- Knouse, S. (2001). Virtual mentors: Mentoring on the Internet. *Journal of Employment Counseling* 38(4): 162–169.
- Kram, K. E. (1983). Phases of mentor relationship. *Academy of Management Journal* 26 (10): 608–625.
- Kram, K.E. (1985a). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal* 39(4): 40–43.
- Kram, K. E. (1985b). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1991). Development through mentoring: A strategic approach for the 1990s. In press. Teoksessa: D. H. Montross & C. J. Shinkman (Eds.). *Career Development in the 1990s: Theory and Practice*. Springfield, IL: Charles C. Thomas. Artikkelissa: Kram, K. E. & Hall, D. T. (1986–1998). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management* 28(4): 493.
- Kram, K. E. & Hall, D. T. (1986–1998). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management* 28(4): 493.
- Laiho, M. & Brandt, T. (2010). Benefits & drawbacks of mentoring as a formal human resource practice in medium-sized and large organisations. Konferenssipaperi. *Proceedings of British Academy of Management*. September 14–16, 2010, Sheffield, UK.
- Lampinen, H. (2003). *Mentorointi liiketoiminnan kehittämisen ja henkilökohtaisen kehittymisen välineenä*. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta.

- Liu, D., Liu, J., Kwan, H. K. & Mao, Y. (2009). What can I gain as a mentor? The effect of mentoring on the job performance and social status of mentors in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82(4): 871–895.
- Leskelä, J. (2005). *Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1090.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B. & Levinson, M. (1978). *The seasons' of man's life*. New York: Knoph.
- Lindenberger, J. G. & Zachary, L. J. (1999). Play 20 questions to develop a successful mentoring program. *Training & Development* 53(2): 12–14.
- MacGregor, L. (2000). Mentoring: the Australian experience. *Career Development International* 5(4/5): 244–249.
- Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Marquardt, M. J. & Loan, P. (2006). *The Manager as Mentor*. United States of America: Praeger Publishers.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Thomas Nelson Publishers, Nashville., Tennessee. Artikkelissa: Russell, J.S. & Nelson, J. (2009). Completing the circle of professional development through leadership and mentoring. *Leadership and Management in Engineering* 9(1): 40–42.
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P. & Garrett-Harris, R. (2006). *Mentoring in Action. A Practical Guide*. 2nd Edition. London: Kogan Page.
- Meister, J.C. & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review* 88(5): 68–72.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Sage, CA: Thousand Oaks.
- Miller, A. (2007). Best practices in formal youth mentoring. Kpl 19 teoksessa Allen, T.D. & Eby, L.T. (Eds.) *Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Oxford: Blackwell.
- Moberg, D. J. & Velasquez, M. (2004). The ethics of mentoring. *Business Ethics Quarterly* 14(1): 95–122.
- Murray, M. (1991). *Beyond the Myth and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*. The United States of America: Jossey Bass Publishers.
- Murrell, A. J. , Blake-Beard, S., Porter Jr, M. & Perkins-Williamson, A. (2008). Interorganizational formal mentoring: Breaking the concrete ceiling sometimes requires support from the outside. *Human Resource Management* 47(2): 275–294.

- Murrell, A.J. & Forte-Trammell, S. & Bing, D.A. (2008). *Intelligent Mentoring: How IBM Creates Value through People, Knowledge, and Relationships*. The United States of America: IBM Press.
- Mäkinen, O. (2006). *Tutkimuseetiikan ABC*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S. & Huhtala, T. (2007). *Mentorointi johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä*. Ensimmäinen painos 1999. Ekonomia Oy. Forssa: Painotalo Auranen Oy.
- Nemanick, R. C. (2001). Comparing formal and informal mentors: Does type make a difference? *Academy of Management Executive*, 14(3): 136–138.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M. & Shah, A. (2007). Mentoring programs and jobs: A contingency approach. *Review of Business* 27(3): 32–37.
- O'Neill, R. M. (2005). An examination of organizational predictors of mentoring functions. *Journal of Managerial Issues* 17(4): 439–460.
- Parise, M. R. & Forret, M. L. (2008). Formal mentoring programs: The Relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior* 72(2): 225–240.
- Pettigrew (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal* 13(Winter Special Issue): 5–16.
- Phillip-Jones, L. (1998). *Getting a mentoring program off the ground*. Haettu 20.1.2012. Saatavissa: <http://www.mentoringgroup.com>
- Piekkari, R., Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: evidence from international business journals. *Organizational Research Methods* 12(3): 567–589.
- Pitkäranta, A. (2010). *Laadullisen tutkimuksen tekijälle Työkirja*. Satakunnan AMK.
- Poulsen, K. M. (2006). Implementing successful mentoring programs: career definition vs mentoring approach. *Industrial and Commercial Training* 38(5): 251–258.
- Ragins, B. R. (1997). Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior* 51(1): 90 – 109.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal* 43(8): 1177–1794.
- Ragins, B.R. & Scandura, T.A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal* 37(4): 957–972.

- Richard, O. C., Ismail, K. M., Bhulan, S. N. & Taylor, E. C. (2009). Mentoring in supervisor subordinate dyads: antecedents, consequences and test of mediation model of mentorship. *Journal on Business Research* 62(11): 1110–1118.
- Ruokonen, N. (2004). *Mentorointi: hyötyä vai ongelmia organisaatiolle?* Pro gradu. Tampereen yliopisto, kauppatieteiden laitos. Tampere.
- Russell, J.S. & Nelson, J. (2009). Completing the circle of professional development through leadership and mentoring. *Leadership and Management in Engineering* 9(1): 40–42.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Sigel, P.H. & Reinstein, A. (2001). An exploratory study of mentor relationships in large CPA firms. *Scandinavian Journal of Management* 17(4): 421–436.
- Solomon, C. (1998). Global financial storms wreak havoc on international human resources'. *Workforce* 77(11): 110–113. Artikkelissa: Stanek, M. B. (2001). Global mentoring programs: business relationships beyond traditional borders. *Journal of Workplace Learning* 13(2): 66–72.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stanek, M. B. (2001). Global mentoring programs: business relationships beyond traditional borders. *Journal of Workplace Learning* 13(2): 66–72.
- Stead, V. (2005). Mentoring: a model for leadership development? *International Journal of Training and Development* 9(3): 170–184.
- Stone, F. (2004). *The Mentoring Advantage. Creating the Next Generation of Leaders*. United States of America: Dearborn Trade Publishing.
- Tharenou, P. (2005). Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support. *Australian Journal of Management* 30(1): 77–109
- Toiva, A. (2009). *Keskusteluja minusta, sinusta ja työstä. Mentorointikokemuksen sosiaalinen rakentuminen ja koetut hyödyt Helsingin kaupparakokoulun mentorointiohjelmassa*. Helsingin kaupparakokoulun markkinoinnin ja johtamisen laitos. Helsinki.
- Torppa, T. (2012). Vieras mentori avaa silmät. *Talouselämä* (2): 38–40.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vaughan, D. (1992). Theory elaboration: The heuristics of case analysis. Teoksessa: C. Ragin and S. Becker (eds) *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. New York: Cambridge University Press.

- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. Artikkelissa: Hezlett, S. A. & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are. Where we need to go. *Advances in Developing Human Resources* 7(10): 446–469.
- Weinberg, F. J. & Lankau, M. J. (2010). Formal mentoring programs: a mentor-centric and longitudinal analysis. *Journal of Management*. Julkaistu verkossa 28.1.2010. doi:10.1177/0149206309349310. Saatavissa: <http://jom.sagepub.com/content/early/2010/01/28/0149206309349310>
- Zachary, L. J. (2005). *Creating a Mentoring Culture. The Organization's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zalan, T & Lewis, G. (2004). *Writing about methods in qualitative research: Towards a more transparent approach*. Teoksessa: R. Marschan-Piekkari and C. Welch (eds), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham: Edward Elgar: 162–180.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 55 (3): 47–60.

### **Muut hyödyntämäni lähteet:**

- Cathay Pacific, (2005). Cathay Pacific gets second 'I Can Fly' programme off the ground. Haettu 31.1.2012. Saatavissa: [http://www.cathaypacific.com/cpa/en\\_DK/aboutus/pressroomdetails?refID=037325318ffaa010VgnVCM22000022d21c39\\_\\_\\_\\_\\_](http://www.cathaypacific.com/cpa/en_DK/aboutus/pressroomdetails?refID=037325318ffaa010VgnVCM22000022d21c39_____)
- CCH ® HR Management. (2007). Survey shows employers use coaching and mentoring to retain high-potential, front-line workers. 14.11.2007. Haettu 20.1.2012. Saatavissa: <http://hr.cch.com/news/hrm/111407a.asp>
- Clutterbuck, D. (2005). Mentoring for diversity. Haettu 20.6.2011. Saatavissa: [http://www.london.nhs.uk/webfiles/Leading%20for%20Health/Coaching/EMCC/MentoringAndDiversity\\_Clutterbuck.pdf](http://www.london.nhs.uk/webfiles/Leading%20for%20Health/Coaching/EMCC/MentoringAndDiversity_Clutterbuck.pdf)
- Clutterbuck, D. (2012). *Tapaaminen* Henkilöstö 2012 – messuilla Helsingin Messukeskuksessa ja sähköpostiviesti samana iltana. 18.4.2012
- European Mentoring & Coaching Council (2011). Mentorointi ja coaching saivat eurooppalaiset toimintaperiaatteet. Tiedote 7.7.2011.

## Finnair

- (2009). *Finnair Vuosikatsaus 2008*. Julkaistu 12.3.2009. Haettu 31.1.2012 Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_12\\_4.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_4.html)
- (2010). *Taloudellinen katsaus 2009*. Julkaistu 16.3.2010. Haettu 31.1.2012. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_12\\_4.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_4.html)
- (2011). Koordinaatit kunnossa ja kompassi tarkastettu. Finnairin johto linjasi suuntaviivat vuoden toiselle puoliskolle. *Henkilöstölehti OKay* (6-7): 6-7. Haettu 1.7.2012. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/media/media\\_11\\_8.html](http://www.finnairgroup.com/media/media_11_8.html)
- (2011). Usko, toivo, yhteistyö Hyvinkäällä pohdittiin keinoja rakennemuutoksen toteuttamiselle. *Henkilöstölehti OKay* (9): 5. Haettu 1.7.2012. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/media/media\\_11\\_8.html](http://www.finnairgroup.com/media/media_11_8.html)
- (2011). *Yhteiskuntavastuuraportti 2010*. Julkaistu 11.4.2011 Haettu 31.5.2011 Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_12\\_4.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_4.html)
- (2012). Finnair lyhyesti. Haettu 5.5.2012. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_12\\_4.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_4.html)
- (2012). *Leadership Development Short Portfolio Presentation 2012*. Sähköpostin liite: Tuuliainen 14.6.2012.
- (2012). Lehdistötiedote 22.5.2012. Haettu 23.5.2011. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_11\\_2.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_2.html)
- (2012). Pörssitiedote 11.4.2012. Haettu 12.4.2012. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_11\\_1.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_1.html)
- (2012). *Taloudellinen katsaus 2011*. Julkaistu 7.3.2012 Haettu 8.3.2012 Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_12\\_2.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_2.html)
- (2012). Uutiset. 12.7.2012. Haettu 20.7.2012. Saatavissa: [http://www.finnair.com/FI/FI/corporate/news?ITEM\\_ID=511#NEWS\\_finnair-best-northern-airline](http://www.finnair.com/FI/FI/corporate/news?ITEM_ID=511#NEWS_finnair-best-northern-airline)
- (2012). Visio 2020. Julkaistu 6.5.2010. Haettu 31.5.2011. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_12\\_5.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_5.html)
- (2012). *Yhteiskuntavastuuraportti 2011*. Julkaistu 5.4.2012. Haettu 6.4.2012. Saatavissa: [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_12\\_4.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_4.html)
- Helsingin Sanomat (2012). Finnairin on pakko selvitä myrskyn läpi. Pääkirjoitus 13.3.2012 *Helsingin Sanomat*.

HS.fi, Helsingin Sanomat.

- (2012a). Halonen Neloselle: Osuus tuloksesta kuuluu jokaiselle työntekijälle. 19.3.2012. Haettu 21.3.2012. Saatavissa: <http://www.hse.fi/kotimaa/Halonen+Neloselle+Osuus+tuloksesta+kuuluu+jokaiselle+ty%C3%B6ntekij%C3%A4lle/a130558143300>
- (2012b). HS seuraa Finnairin yhtiökokousta. 28.3.2012. Haettu 30.3.2012. Saatavissa: [http://live.hse.fi/Event/HS\\_seuraa\\_Finnairin\\_yhtiokokousta?Page=0](http://live.hse.fi/Event/HS_seuraa_Finnairin_yhtiokokousta?Page=0)
- (2012c). Finnairin johto sai kuulla kunniansa. Uutisvideo yhtiökokouksesta 28.3.2012. Haettu 30.3.2012. Saatavissa: <http://www.hse.fi/videot/Finnairin+johto+sai+kuulla+kunniansa/v130555877397>
- (2012d). Finnairin Vehviläinen: “Olemme selviämistaistelussa” 11.4.2012. Haettu 15.4.2012. Saatavissa: <http://www.hs.fi/videot/Finnairin+Vehviläinen+Olemme+selviämistaistelussa/v1305559670128>
- Immonen, P. (2011). Senior Business & Mentor Coach. *Haastattelu*. Namaste Oy. Helsinki 7.7.2011.
- Juusela, T. (2011). Omistaja, Womco Oy. Mentoroinnin asiantuntija. *Haastattelu*. Helsingin Yliopiston päärakennus. Helsinki 3.8.2011.
- Kauppalehti (2012). Norwegian voi kopioida Finnairin Aasian strategian. Haettu 1.6.2012. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/norwegian+voi+kopioida+finnairin+aasian-strategian/201205180497>
- Klemetti, T. (2011). Director of Human Resources & Marketing. Nokia Oyj. *Haastattelu*. Pafos, Kypros 24.7.2011.
- KLM (2012). Management Traineeship – Training Program. Haettu 31.1.2012. Saatavissa: [http://www.klm.com/jobs/en/traineeships/management\\_traineeship/opleidingsprogramma/index.html](http://www.klm.com/jobs/en/traineeships/management_traineeship/opleidingsprogramma/index.html)
- Kokko, O. (2012). Finnair hakee kumppania suuresta joukosta yhtiöitä. Haettu 15.2.2012. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2012/02/09/finnair-hakee-kumppania-suuresta-joukosta-yhtioita/201222827/12>
- Lewin, S. (2012). Vice President People Development. *Haastattelu*. Oxford Aviations Academy. Arlanda, Tukholma. 25.1.2012.
- Lufthansa (2010). *Policy Brief 2010* (3):6. Haettu 31.1.2012. Saatavissa: <http://presse.lufthansa.com/en/policy-brief/archive-2010.html>

- Lufthansa (2011). *Sustainability report 2011*. Haettu 31.1.2012. Saatavissa:  
[http://presse.lufthansa.com/nc/en/service/downloads.html?sword\\_list\[0\]=sustainability  
&sword\\_list\[1\]=report](http://presse.lufthansa.com/nc/en/service/downloads.html?sword_list[0]=sustainability&sword_list[1]=report)
- Minute mentoring (2012). Haettu 5.2.2012. Saatavissa:  
<http://www.minutementoring.com/>
- National Mentoring Month (2012). Haettu 1.2.2012. Saatavissa:  
<http://www.nationalmentoringmonth.org/>
- Norwegian (2011). From the CEO: A strong nordic player. *In-flight magazine* (2):5.
- Pentikäinen, M. (2012). Suomi tarvitsee terveen Finnairin. Helsingin Sanomien  
päätoimittajan *kolumni* 1.4.2012. Saatavissa:  
[http://www.hs.fi/libproxy.aalto.fi/paakirjoitukset/Suomi+tarvitsee+terveen+Finnairin/a  
1305559021197](http://www.hs.fi/libproxy.aalto.fi/paakirjoitukset/Suomi+tarvitsee+terveen+Finnairin/a1305559021197)
- Saarinen, J. (2011). Head of Talent and Competence management. *Haastattelu*. KONE:n  
pääkonttori, Espoo 11.8.2011.
- Simberg, K. (2012). Vice President Finance and Administration, Blue1. *Sähköpostiviesti*.  
2.5.2012
- Taloussanomat (2010). Tutkimus kertoo Finnair on Pohjois-Euroopan paras. Haettu  
31.8.2011. Saatavissa:  
[http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2010/05/21/tutkimus-kertoo-finnair-on-pohjois-  
euroopan-paras/20107296/12](http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2010/05/21/tutkimus-kertoo-finnair-on-pohjois-euroopan-paras/20107296/12)
- Taloussanomat (2012). Finnairista voi tulla pudotuspelin voittaja. Haettu 1.3.2012.  
Saatavissa: [http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2012/02/21/finnairista-voi-tulla-  
pudotuspelin-voittaja/201223654/12](http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2012/02/21/finnairista-voi-tulla-pudotuspelin-voittaja/201223654/12)
- Taloussanomat-Bloomberg, (2011). Finnair haluaa Helsingistä portin itään. 11.11. Haettu  
1.2.2012. Saatavissa: [http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2011/11/11/finnair-haluaa-  
helsingista-portin-itaan/201116666/12](http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2011/11/11/finnair-haluaa-helsingista-portin-itaan/201116666/12)
- The Free Dictionary (2012). Definition of Protegate, *määritelmä*. Haettu 1.3.2012. Saatavissa:  
<http://www.thefreedictionary.com/Protege>
- Qantas, (2012a). *2009–2010 Annual report for the equal opportunity for women in the  
workplace agency*. Haettu 31.1.2012. Saatavissa:  
[http://www.qantas.com.au/infodetail/about/investors/sustainabilityWomen20092010.p  
df](http://www.qantas.com.au/infodetail/about/investors/sustainabilityWomen20092010.pdf)
- Qantas, (2012b). *2010–2011 Annual report for the equal opportunity for women in the  
workplace agency*. Haettu 31.5.2012. Saatavissa:  
[http://www.qantas.com.au/infodetail/about/investors/sustainabilityWomen20102011.p  
df](http://www.qantas.com.au/infodetail/about/investors/sustainabilityWomen20102011.pdf)