

# KESKUSTELUJA MINUSTA, SINUSTA JA TYÖSTÄ

## Mentorointikokemuksen sosiaalinen rakentuminen ja koetut hyödyt Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmassa

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Anna Toiva  
2009

**Markkinoinnin ja johtamisen laitos**  
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



## **KESKUSTELUJA MINUSTA, SINUSTA JA TYÖSTÄ** **Mentorointikokemuksen sosiaalinen rakentuminen ja koetut hyödyt Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmassa**

### TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja tulkita Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmaan osallistuneiden pariin - sekä mentorien että mentoroitavien - mentorointikokemuksille annettuja merkityksiä viisi vuotta ohjelman jälkeen. Tutkimuksellani pyrin keräämään kuvauksia mentorointikokemuksista ja lisäämään ymmärrystä HSE:n mentorointiohjelman hyödyistä. Ajan kulumisen mentorointikokemuksesta on mahdollistanut mentoroitaville ja mentoreille saavutettujen hyötyjen ja kokemusten reflektoinnin. Lisäkysymyksinä pohdin mentorin sukupuolen ja alan merkitystä mentorointikokemukselle. Tutkimukseni pyrkii osaltaan myös korostamaan laadullisen tutkimusotteen merkitystä mentorointikokemuksen ymmärtämisessä. Lähestyn mentorointikokemusta sen sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta pohtien mm. osallistujien kontekstin ja aikaisempien kokemusten merkitystä ohjelmaa kohtaan esitetyille odotuksille ja sen onnistuneisuuden arvioinnille.

### TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Ymmärtääkseni syvällisemmin osallistuneiden kokemuksia toteutin tutkimuksen laadullisena käyttäen menetelmänä teemahaastatteluja. Haastattelin pääasiassa vuoden 2009 helmimaaliskuun aikana neljän sukupuoliyhdistelmänsä erilaisen parin molempia osapuolia erikseen. Haastattelujen lisäksi minulla oli käytettävissäni kyseisenä vuonna kerätty palaute mentorointiohjelmasta. Jaoin haastatteluaineiston kahteen: mentorointikokemuksen kuvaukseen sekä koettuihin hyötyihin, mitkä teemoittelin tarkemmin mentoreille ja mentoroitaville erikseen.

### TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulokseni vahvistavat mentorointikirjallisuuden kuvaamia mentoroinnin hyötyjä osoittaen mentoroinnin olevan hyödyllistä niin mentoroitavana olevalle opiskelijalle kuin työelämässä toimivalle mentorille. Haastatteluaineistosta nousevat mentoroitavien kokemat hyödyt luokittelin kolmeen: (1) psykososiaalinen hyöty, mihin kuuluu itsetuntemuksen kasvaminen ja kannustus, (2) välillinen urahyöty, mihin liittyvät tiedon saaminen, käsitysten uudistuminen ja kontaktien saaminen sekä (3) välitön urahyöty, mikä sisältää vaikutuksen urakehitykseen sekä valmistumisen. Myös mentorit kertoivat saaneensa osallistumisestaan paljon. Kokosin heidän kuvaamansa hyödyt niinkään kolmeen pääluokkaan: (1) oppiminen, johon sisältyvät tiedon saaminen ja käsitysten uudistuminen, (2) henkilökohtainen kasvu, joka koostuu itsetuntemuksen vahvistumisesta, omien tavoitteiden ja uran selkiytymisestä sekä esimiestaitojen parantumisesta ja (3) positiivinen energia, mikä viittaa piristymiseen, ystävytyteen ja auttamisen iloon. Tulokset paljastavat myös mentorointikokemuksiin mahdollisesti kuuluvia negatiivisia puolia, kuten toteutumattomat odotukset konkreettisemmista tuloksista ja syvällisemmästä ystävyys-suhteesta mentoroitavien osalta sekä epävarmuuden kokeminen ja laaja-alaisemman keskustelun toive mentorien osalta.

### AVAINSANAT

mentorointi, opiskelija, sosiaalinen konstruktionismi

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	4
1.2. TUTKIMUSKYSYMYS JA -MENETELMÄ.....	6
1.3. RAPORTIN RAKENNE .....	8
<b>2. MENTOROINTIKOKEMUKSEN SOSIAALINEN RAKENTUMINEN</b> .....	<b>9</b>
2.1. SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI.....	9
2.2. MENTOROINNIN MÄÄRITELMÄ .....	12
2.3. MENTOROINNIN TEHTÄVÄT .....	15
2.4. MENTOROINNIN MUODOT .....	18
2.5. MENTOROINTISUHTEEEN VAIHEET .....	20
<b>3. MENTOROINNIN TULOKSET</b> .....	<b>22</b>
3.1. MENTOROITAVAN NÄKÖKULMA.....	22
3.2. MENTORIN NÄKÖKULMA .....	25
3.3. MENTOROINNIN EPÄONNISTUMINEN .....	27
3.4. AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA OPISKELIJAMENTOROINNIN TULOISTA .....	30
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>33</b>
4.1. TUTKIMUSKOHDE: MENTOROINTIOHJELMA HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUSSA .....	33
4.2. TUTKIMUKSEN KULKU .....	34
4.2.1. <i>Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä</i> .....	35
4.2.2. <i>Sosiaalinen konstruktionismi tutkimuksen taustalla</i> .....	37
4.2.3. <i>Tutkimusaineiston keruu</i> .....	39
4.2.4. <i>Aineiston analysointi</i> .....	41
4.3. TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....	42
<b>5. HSE:N MENTOROINTIKOKEMUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI</b> .....	<b>46</b>
5.1. ODOTUKSET MENTOROINTIA KOHTAAN .....	47
5.1.1. <i>Mentoroitavan odotukset</i> .....	47
5.1.2. <i>Mentorin odotukset</i> .....	49
5.2. MENTOROINTISUHDE – SILTA OPISKELUN JA TYÖN VÄLILLÄ.....	51
5.2.1. <i>Suhteen kuvailu</i> .....	53
5.2.2. <i>Sukupuolen merkitys</i> .....	56
5.2.3. <i>Alan merkitys</i> .....	57
5.3. OSAPUOLTEN ROOLIT.....	60
5.3.1. <i>Pääroolissa mentoroitava</i> .....	60
5.3.2. <i>Mentorin lukuisat roolit</i> .....	62
5.4. MENTOROINNIN AIHEET.....	65
5.5. SUHTEEEN PÄÄTTYMINEN.....	68
<b>6. HSE:N MENTOROINTIOHJELMAN TULOKSET</b> .....	<b>70</b>
6.1. KOETUT HYÖDYT HETI OSALLISTUMISEN JÄLKEEN .....	70
6.2. MENTOROITAVA: ”VAHVISTU KOKO AJAN SE AJATUS ET MITÄ TYÖLTÄÄN ODOTTAA” .....	73
6.2.1. <i>Psykososiaalinen hyöty</i> .....	75
6.2.2. <i>Välillinen urahyöty</i> .....	76
6.2.3. <i>Välitön urahyöty</i> .....	78
6.3. MENTORI – ”KYL TÄÄ ON KOKO AJAN OMIENKIN TAITOJEN PARANTAMISTA” .....	79
6.3.1. <i>Oppiminen</i> .....	81
6.3.2. <i>Henkilökohtainen kasvu</i> .....	82
6.3.3. <i>Positiivinen energia</i> .....	85
<b>7. YHTEENVETOA JA POHDINTAA</b> .....	<b>87</b>
7.1. ODOTUSTEN MUOKKAAMA KOKEMUS.....	87
7.2. SUKUPUOLELLA JA ALALLA MERKITYSTÄ?.....	90
7.3. HYÖTYÄ TYÖELÄMÄSSÄ – NIIN MENTOREILLE KUIN MENTOROITAVILLE .....	92

7.4. KONTEKSTIN VAIKUTUS MENTOROINTIKOKEMUKSEN SOSIAALISELLE RAKENTUMISELLE.....	94
7.5. HSE:N MENTOROINTIOHJELMAN KEHITTÄMINEN.....	96
7.6. TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA LISÄTUTKIMUSKOHTEET .....	98
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>100</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>104</b>
LIITE 1. KUTSU HAASTATELTAVILLE .....	104
LIITE 2. HAASTATELURUNKO MENTORILLE .....	105

## **Kuvaluettelo**

<i>Kuva 1 Malli mentoroinnin tutkimista varten (Hunt &amp; Michael 1983, s. 478) .....</i>	<i>14</i>
<i>Kuva 2 HSE:n mentoroinnin hyödyt mentoroitavalle .....</i>	<i>74</i>
<i>Kuva 3 HSE:n mentoroinnin hyödyt mentorille.....</i>	<i>80</i>

## **Taulukkoluetelo**

<i>Taulukko 1 Mentoroinnin tehtävät (Kram 1983, s. 614).....</i>	<i>16</i>
<i>Taulukko 2 Mentoroinnin hyödyt mentorille (Allen ym 1997, s. 81).....</i>	<i>26</i>
<i>Taulukko 3 Mentorin roolit .....</i>	<i>64</i>
<i>Taulukko 4 Mentoroitavan kokemuksiin vaikuttavat tekijät palautteen perusteella vuonna 2004.....</i>	<i>71</i>
<i>Taulukko 5 Mentorin kokemuksiin vaikuttavat tekijät palautteen perusteella vuonna 2004.....</i>	<i>72</i>

# 1. Johdanto

*To find yourself, think for yourself.*

- Sokrates, Platonin mentori

Tässä luvussa kerron tutkimuksen lähtökohdista sekä kuvaan tutkimuksen tavoitteen, tutkimuskysymyksen sekä tutkimusmenetelmän. Luvun lopussa esittelen lyhyesti tämän tutkimusraportin rakenteen.

## 1.1. *Tutkimuksen lähtökohdat*

Korkeakouluopintoja suorittaessaan opiskelijat pohtivat paljon tulevaisuuttaan ja mahdollisuuksiaan eri uravaihtoehtoihin nähden. Koulutus tuo heille tietoa eri alojen ilmiöistä ja käsitteistä, mutta ei välttämättä kerro mitä työelämä käytännössä kullakin alalla tarkoittaa tai auta suuntautumisvaihtoehtojen arvioinnissa. Valmistumisen läheneminen lisää paineita löytää itselle sopiva työpaikka ja menestyä rekrytointiprosessissa sen saamiseksi. Toisaalta teoreettiset kurssit saattavat tuntua turhilta käytännön työelämää ajatellen ja niiden merkityksen ymmärtäminen vaatisi keskustelua työelämän edustajien kanssa. Kurssien opettajien tai omien henkilökohtaisten kontaktien kautta voi kenties saada tähän lisävalaistusta, mutta kaikilla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta oikeasti keskustella avoimesti ja henkilökohtaisesti uraan liittyvistä kysymyksistä.

Helsingin kauppakorkeakoulu (HSE) onkin järjestänyt vuodesta 1999 lähtien mentorointiohjelmaa, joiden lähtökohtana on auttaa opiskelijoita näiden kysymysten kanssa. Ohjelmaan hakenut opiskelija saa mentorikseen työelämässä olevan entisen kauppakorkeakoulun opiskelijan, joka voi kokemuksensa avulla opastaa esimerkiksi gradun tekemiseen tai työelämään siirtymiseen liittyvässä pohdinnassa. Ohjelman tavoitteena on kehittää opiskelijoiden ura- ja elämänhallintaa sekä samalla tehostaa alumnitoimintaa.

Tämä tutkimus perustuu Helsingin kauppakorkeakoulun gradutoimeksiantoon, jonka aiheena on mentorointikokemus ja sen hyödyt. Tutkimuksen kohteena ovat mentorointiohjelmaan vuonna 2004 osallistuneiden mentorointiparien kokemukset ja näkemykset

mentorointiohjelmasta ja sen annista muutama vuosi ohjelmaan osallistumisen jälkeen. Ohjelmasta on tullut hyvin suosittu ja palautteet kertovat onnistuneista kokemuksista. Pyrin tällä tutkimuksella laajentamaan ymmärrystä mentoroinnin merkityksestä sekä mentorin että mentoroitavan näkökulmista. Tavoitteenani on kuvata, analysoida ja tulkita haastatteluin kerättyjä kokemuksia mentorointiprosesseista ja niiden tuloksista.

Mentoroinnilla tarkoitetaan korkeammassa asemassa olevan vaikutusvaltaisen ja kokeneemman organisaation jäsenen antamia asiantuntijaneuvoja nuoremmalle, uransa alussa olevalle henkilölle hierarkiassa etenemistä ja uralla kehittymistä varten (Roche 1979; Ragins 1989), ja sitä onkin pitkään käytetty henkilöstön kehittämismenetelmänä. Mentoroitavan eli aktorin näkökulmasta mentorointi voidaan esimerkiksi yhdistää ylennyksiin ja etenemiseen uralla (Scandura 1992) sekä työtyytyväisyyteen (Fagenson 1989). Mentori puolestaan saa mahdollisuuden siirtää osaamistaan eteenpäin sekä poimia keskusteluista uusia, raikkaita ideoita, jotka voivat tuoda eloa mentorin omaan uraan (Ragins & Scandura 1994).

Opiskelijoille tarjottuja mentorointiohjelmiä toteutetaan jo useissa yliopistoissa, kuten Teknillisessä Korkeakoulussa sekä Helsingin yliopiston eri tiedekunnissa. Vaikka mentorointi on Suomessa selvästi lisääntymässä, akateemista tutkimusta siitä on tehty Suomessa toistaiseksi vähän (Leskelä 2005). Myös organisaatorajat ylittävästä mentoroinnista, missä mentorin ja aktorin eivät työskentele samassa organisaatiossa, löytyy melko vähän kirjallisuutta.

Moni mentorointitutkimus lähtee kovin positivistisesta asetelmasta, jonka mukaan olemassa on yksi ymmärrettävissä oleva todellisuus ja sitä voidaan lähestyä objektiivisesti. Nämä tutkimukset korostavat tilastotieteellisiä keinoja ja pyrkivät luomaan universaaleja teorioita (mm. Ragins & Scandura 1994; Tharenou 2005). Esimerkiksi Kramin (1983) luoma malli mentoroinnin tehtävistä onkin levinnyt universaalina teorian kaltaisena ja se toimii usean muun tutkimuksen pohjana (esim. Allen ym. 2004). Nämä teoriat eivät kuitenkaan vastanneet tutkimukseni kuluessa tekemääni havaintoa siitä, että jokainen mentorointikokemus on hyvin erilainen ja sen koettu onnistuminen on riippuvainen muun muassa asetetuista odotuksista ja aiemmista kokemuksista. Käytän mainitsemiani tutkimuksia tämänkin tutkimuksen pohjana, sillä ne osoittavat suuria linjoja ja siten esimerkiksi vahvistavat mentoroinnin hyötyjä, mutta mentorointikokemuksen rikkaus, vaihtelevuus ja henkilökohtaisuus jäävät kyselylomakkeissa näkymättömiksi. Siksi haluan tuoda esille kuinka toisenlaisella lähestymistavalla,

mentorointikokemuksen sosiaalisen rakentumisen kautta, mentoroinnista voitaisiin tuoda esiin uudenlaisia ja oleellisia puolia.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan ns. useita totuuksia, jotka syntyvät ihmissuhteissa ja vaihtelevat näkökulman mukaan (Berger & Luckmann 2003; Stead 2004; Cohen ym. 2004). Siten sen sijaan, että pyrkisin asettamaan tutkimukseni tuloksia tietyn teorian sisään, haluan kuunnella haastateltavieni kertomuksia ja mentoroinnille antamia merkityksiä. Samoin en halua luoda yhtä totuutta siitä, millaista mentoroinnin pitäisi olla, vaan ymmärtää kokemusten suhteellisuuden ja osallistujien sille antamien määritelmien vaihtelevuuden. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan käsitys mentoroinnista on sosiaalisesti tuotettu ja syntyy tilannekohtaisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen konstruktionismi auttaa siten ymmärtämään, miksi jokaisen osallistujan kuvaukset mentoroinnista ovat erilaisia ja muokkautuneet mm. viestinnän, muiden mentorointiohjelmaan osallistuneiden kanssa käytyjen keskustelujen ja aikaisempien omien mentorointikokemusten myötä.

Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmaa on tutkittu aiemminkin, tosin tällöin Pirta Niinikoski (2000) tutki gradussaan pilottiprojektin onnistumista osallistujien palautteiden perusteella. Nyt tavoitteenani on saada tuloksia siitä, miten mentorointikokemus nähdään muutama vuosi osallistumisen jälkeen, mitkä asiat jäivät osallistujille tärkeinä mieleen ja miten jälkepäin katsottuna he kertovat mentoroinnin vaikuttaneen. Kulunut aika mahdollistaa myös konkreettiset kertomukset siitä, miten mentoroinnin herättämät ajatukset tai mahdollisuudet ovat realisoituneet tosielämässä. Näitä tuloksia voidaan käyttää mentorointiohjelmaa kehitettäessä sekä esiteltäessä sitä tuleville mentorointipareille. Mentoroitavien näkökulmasta on mielenkiintoista arvioida kokemuksen merkitystä valmistumiselle, työelämään siirtymiselle ja siellä menestymiselle. Toisaalta mentorien puolelta on tärkeää selvittää, mikä motivoi heitä osallistumaan ja miten he kokevat siitä hyötynensä, sillä he eivät saa osallistumisestaan rahallista korvausta. Ohjelman järjestäjät uskovat tutkimustulosten osaltaan toimivan kannusteina uusille mentoreille kuvatessaan mentoroitavien lisäksi myös mentorin kokemia hyötyjä.

## ***1.2. Tutkimuskysymys ja -menetelmä***

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja tulkita HSE:n mentorointiohjelmaan osallistuneiden pariin - sekä mentorien että mentoroitavien - mentorointikokemuksille

annettuja merkityksiä viisi vuotta ohjelman jälkeen. Tutkimusta varten haastattelin neljää sukupuoliyhdistelmältään erilaista paria, jotka osallistuivat HSE:n mentorointiohjelmaan vuonna 2004. Ajan kulumisen mentorointikokemuksesta on mahdollistanut heille saavutettujen hyötyjen ja kokemusten reflektoinnin.

Tutkimuskysymys voidaan tiivistää seuraavasti: *Millaisena mentorointiohjelmaan osallistuminen koetaan viiden vuoden jälkeen?* Sellaisenaan kysymys on laaja, mutta se antaa aineistolle mahdollisuuden nostaa itse esiin tärkeitä asioita. Tarkemmin sanottuna tutkimuksen tarkoituksena on

- (1) kerätä *kuvauksia* mentorointikokemuksista ajan tuomalla perspektiivillä sekä
- (2) lisätä ymmärrystä HSE:n mentorointiohjelman *hyödyistä*

Mielenkiintoisina lisähuomioina pohdin mm. mentorin sukupuolen merkitystä sekä mentorin kokemusten ja alan merkitystä. Nämä aiheet on valittu siksi, että mentorointiohjelmaan hakevat esittävät usein hakemuksissaan toivomuksia sukupuolen ja organisaation suhteen, joten osana tätä tutkimusta on tarkoitus pohtia, onko näillä seikoilla merkitystä mentoroinnin hyötyjen näkökulmasta.

Ensimmäisestä tutkimusongelmasta eli mentorointikokemuksen kuvauksista nousee viisi pienempää tutkimuskysymystä:

- (1) Mitä mentoroinnilta odotettiin?
- (2) Millainen suhde parille syntyi?
- (3) Millaiset roolit osapuolille muodostuivat?
- (4) Millaisia keskusteluja mentoroinnin aikana käytiin?
- (5) Miten suhde päättyi?

Mentorointikokemuksia kuvailevan luvun 5 rakenne noudattaa näiden kysymysten asettelua. Toinen tutkimusongelma käsittelee mentoroinnin hyötyjä. En luokitellut niitä etukäteen tarkemmin, vaan halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda avoimesti esiin omat kokemuksensa. Tutkimuksen lähtökohtaoletuksena on, että mentoroinnista kulunut aika tuo esiin todelliset hyödyt.

Vastatakseni tutkimuskysymyksiin toteutin laadullisen tutkimuksen käyttäen tutkimusmenetelmänäni teemahaastatteluja. Haastattelin pääasiassa vuoden 2009 helmimaaliskuussa kahdeksaa mentorointiohjelmaan vuonna 2004 osallistunutta: neljää mentoria



sekä neljää mentoroitavaa. Analysoin haastattelut jaottelamalla aineiston ensiksi tutkimuskysymyksiini mukaisesti mentorointikokemuksen kuvailuun sekä tuloksiin, sekä tämän jälkeen tarkemmin teemoittain esille nousseiden asioiden mukaisesti. Haastattelujen lisäksi minulla oli käytössäni kyseisenä vuonna ohjelmasta koottu palaute.

### ***1.3. Raportin rakenne***

Tutkimusraportin rakenne muodostuu pääosin kahden tutkimusongelman ympärille. Sekä kirjallisuus- että empiirisessä osiossa käsittelem omissa luvuissaan mentorointisuhteen kuvailua (tutkimusongelma 1) sekä sen hyötyjä (tutkimusongelma 2). Tarkoitukseni on kuvata ensin mentorointikokemuksen sosiaalista rakentumista eli mentorointiprosessin kulkua ja syntyneitä suhteita, ja tältä pohjalta pohtia seuraavassa luvussa tarkemmin mentorointikokemuksen koettuja hyötyjä. Mentorointikokemuksen sosiaalisen rakentumisen ymmärtäminen auttaa selittämään, miksi ohjelmaan osallistuneet kertoivat saaneensa tietynlaisia hyötyjä suhteesta.

Luvussa 2 kuvaan mentorointikokemuksen sosiaalista rakentumista kertomalla ensin, mitä sosiaalisella konstruktionismilla tarkoitetaan. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin mentorointikirjallisuutta aloittaen mentoroinnin määritelmistä, tehtävistä ja muodoista päätyen mentorointisuhteen vaiheisiin. Luvussa 3 paneudun mentoroinnin tuloksiin. Esittelen tutkimustuloksia niin mentoroitavien kuin mentorien kokemista hyödyistä ja kuvaan myös omassa alaluvussa mentoroinnin epäonnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvun päätteeksi kerron muista opiskelijamentorointia käsittelevien tutkimusten tuloksista. Tämän jälkeen luvussa 4 esittelen tarkemmin tutkimukseni toteutusta. Kuvaan Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmaa, sen tavoitteita ja kulkua sekä perustelen, miksi toteutin tutkimukseni teemahaastatteluilla ja miten etenin analyysissäni. Päätän luvun arvioimalla tutkimustani.

Luvut 5 ja 6 käsittelevät tutkimukseni empiirisen osan. Teoriaosuuden tavoin käsittelem mentorointikokemuksen kulkua ennen hyötyjen analysointia. Johtopäätöksissä kokoan tutkimukseni tuloksia ja yhdistän niitä esittelemääni mentorointikirjallisuuteen. Tuon myös esille ajatuksiani HSE:n mentorointiohjelman kehittämiseksi sekä ehdotan lisätutkimusaiheita.

## **2. Mentorointikokemuksen sosiaalinen rakentuminen**

Tässä luvussa kerron tarkemmin, mitä tarkoitan mentorointikokemuksen sosiaalisella rakentumisella kuvaamalla lyhyesti sosiaalista konstruktionismia lähestymistapana, sekä avaan mentorointikokemusta esittelemällä kirjallisuuden pohjalta mentoroinnin määritelmiä, tehtäviä, muotoja ja vaiheita. Mentorointi- ja mentori-termin käyttö vaihtelee eri kulttuureissa ja maissa huomattavasti, minkä vuoksi osa esittelemästani kirjallisuudesta ei suoraan vastaa mentorointia siinä muodossa kuin se esiintyy tutkimuksen kohteena olevassa mentorointiohjelmassa. Mentoroinnin kentän yleinen hahmottaminen auttaa kuitenkin ymmärtämään sen taustaa, mahdollisuuksia ja siihen kohdistuneita odotuksia, mitkä kaikki osaltaan vaikuttavat myös opiskelijamentoroinnin kokemuksiin. Esitellessäni mentoroinnin aikaisempaa tutkimusta pyrin tuomaan esille myös tämän tutkimuksen erityispiirteitä. Lisäksi pohdin kirjallisuudessa paljon huomiota saanutta mentorin sukupuolikysymystä, joka kulkee yhtenä teemana tutkimuksen läpi.

### ***2.1. Sosiaalinen konstruktionismi***

Tässä tutkimuksessa tutkin mentorointikokemuksia niiden sosiaalisen rakentumisen kautta. Lähtökohtana on ajatus sosiaalisesta maailmasta – ei muuttumattomana tai objektiivisena kokonaisuutena, joka vaikuttaisi ihmisiin ulkopuolelta deterministisesti, vaan ihmisten muokkaamana sosiaalisten käytäntöjensä kautta (Cohen ym. 2004). Kuten Blumstein ym. (2004) kuvaavat, sosiaalisessa konstruktionismissa ikään kuin astutaan ulos yksilöstä muiden kanssa jaettuun tilaan, missä tietoa, ymmärrystä ja lukuisia näkökulmia luodaan. Tämän tutkimuksen näkökulmasta ajatuksena on, että mentorointisuhteen osapuolet määrittelevät yhdessä kulttuurisen ja historiallisen kontekstin muokkaamana oman merkityksensä mentoroinnille, minkä vuoksi mentoroinnista ei ole olemassa yhtä objektiivista tietoa. Sosiaalinen konstruktionismi auttaa näyttämään mentoroinnista puolen, jota positivistisemmilla tutkimusotteilla ei pystytä tavoittamaan. Mentoroinnin tutkimuskenttää, kuten seuraavissa kappaleissa tuon ilmi, hallitsee edelleen kvantitatiivinen ote ja tutkimuksen kohteena on joko mentori tai mentoroitava. Tässä tutkimuksessa pyrin sen sijaan linkittämään mentorin ja mentoroitavan kokemukset toisiinsa ottaen huomioon myös mahdolliset aikaisemmat mentorointiin vaikuttavat kokemukset ja muodostamaan siten holistisemman kuvauksen mentorointikokemuksesta ja sen hyödyistä.

Sosiaalisen konstruktionismin taustalla nähdään usein Bergerin ja Luckmannin (2003) vuonna 1966 kirjoitettu teos Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Siinä tarkastellaan inhimillisten käytäntöjen ja instituutioiden vakiintumista ja siten yhteiskunnan rakentumista. Berger ja Luckmann (2003) kuvaavat, kuinka sosiaaliset ilmiöt syntyvät, institutionalisoituvat ja muuttuvat ihmisten toimesta perinteiksi. Lähtökohtana on ajatus siitä, että tieto ja todellisuus ovat sosiaalisia ilmiöitä, jotka kehittyvät, välittyvät ja säilyvät sosiaalisissa tilanteissa. Ihmiset tuottavat sekä itsensä että koko inhimillisen maailman sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Sosiaalisesta konstruktionismista on tämän jälkeen esitetty monia näkemyksiä ja käsitettä käytetään eri yhteyksissä kuvaamaan jonkin ilmiön riippuvuutta sosiaalisesta historiastaan. Ian Hacking (1999) esittelee kirjassaan *The social construction of what?* (suom. *Mitä sosiaalinen konstruktionismi on?*) käsitteen laajuutta mm. listaamalla asioita, kuten sukupuoli tai tunteet, joiden on sanottu olevan sosiaalisesti rakentuneita ja pohtimalla luonnontieteiden ja sosiaalisen konstruktionismin yhteyttä. Hän kertoo, kuinka sosiaalinen konstruktionismi on muuttanut ajattelutapoja ja ollut osin myös vapauttavaa. Sosiaalinen konstruktionismi voi esimerkiksi vapauttaa äidit tuntemasta syyllisyyttä tunteistaan eikä heidän tarvitse noudattaa suvun vanhoja sääntöjä, sillä sosiaalisen konstruktionismin mukaan niitä ei nähdä pysyvinä tai väistämättöminä lapsen saamisen seurauksina, vaan historiallisten tapahtumien, sosiaalisten voimien ja ideologian tuotteina. Toisaalta kysyessään suoraan, mitä voi konstruoida sosiaalisesti, hän tuo esille sosiaalisen konstruktionismin käsitteeseen liittyvän laajuuden ja epäselvyyden.

Burr (1995) liittää sosiaaliseen konstruktionismiin neljä perusoletusta. Ensinnäkin sosiaalinen konstruktionismi suhtautuu kriittisesti tiedon ja maailman ymmärtämiseen itsestäänselvyyksinä. Tieto ei ole objektiivista tai puolueetonta, vaan kriittinen reflektio ja omien uskomusten kyseenalaistaminen voivat johtaa uudenlaiseen tietämiseen ja tiedon näkökulmiin. Toiseksi sosiaalisessa konstruktionismissa oletetaan, että yksilön näkemys maailmasta on vahvasti syntynyt historian ja kulttuurin tuotteena. Kolmanneksi tietoa konstruoidaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja suhteissa, ei objektiivisella tarkkailulla. Neljänneksi sosiaalisesti konstruoidut ja neuvotellut näkemykset maailmasta voivat esiintyä monissa eri muodoissa ja johtaa niihin liittyviin sosiaalisen toiminnan malleihin.

Siten sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta esimerkiksi identiteetti on alati uusiutuvaa jatkuvasti muuttuvissa ihmissuhteissa (Blustein ym 2004). Se perustuu kieleen, joka puolestaan juontaa sosiaalisesti ja kulttuurisesti saatavilla olevista diskursseista (Burr 1995), kuten iästä, sukupuolesta, koulutuksesta, työasemasta ja menestyksestä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kieli ei niinkään heijasta vaan luo todellisuutta (Young & Collin 2004). Esimerkiksi Blustein ym. (2004) esittävät, että hallitsevat näkemykset vallasta yhteiskunnassa pysyvät voimassaolevina tiettyjen, suhteellisen voimakkaiden ryhmien ansiosta, joiden intressinä on pitää tätä käsitystä yllä. Mielikuva autonomisesta, vertikaalisesta etenemisestä palkkatyössä säilyy siten edelleen parhaimpana mallina menestyksestä ja arvosta. Nämä diskurssit vaikuttavat vahvasti ihmisten ja ryhmien sosiaalisiin konstruktioihin mutta myös aihetta käsittelevään tutkimukseen. Tapa muuttaa tätä käsitystä olisi tuoda keskusteluun vahvemmin esille muita näkökulmia menestymiseen työelämässä esimerkiksi osana uraneuvontaa.

Sosiaalinen konstruktionismi korostaa myös sukupuolirooleihin kasvamista. Eri sukupuolten välillä nähtyjä eroavaisuuksia ei pidetä objektiivisina totuuksina, vaan niiden katsotaan olevan seurausta sosialisaatiosta ja siten sukupuoliroolit vaihtelevat eri ihmisille tilanteesta ja ympäristöstä riippuen. Esimerkiksi Ely (1995) naisten työidentiteettiä käsittelevässä tutkimuksessaan toteaa sukupuolen olevan jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. Hänen mukaansa vallan jakautuminen organisaatiossa heijastuu sukupuolijakaumaan, minkä takia sukupuolen merkitys ja seuraukset vaihtelevat hierarkian eri tasoilla. Tulosta voisi soveltaa myös mentorointiin pohtimalla sukupuolen merkitystä suhteelle kunkin henkilön sosiaalisaatioprosessien kautta: ovatko odotukset ja mielipiteet aitoja eroavaisuuksia sukupuolten välillä vai kokemusten pohjalta sosiaalisesti rakennettuja mielikuvia sukupuoliroolien sisällöstä.

Sosiaalisen konstruktionismin ajatusta sovellettaessa koko mentorointikokemukseen lähtökohtana on, että yleisesti vallalla olevat käsitykset sekä mentorointiohjelman osallistujien käymät tai kuulemat keskustelut mentoroinnista vaikuttavat heidän näkemyksiinsä siitä. Mentorointi ei ole jotain ulkoapäin määrättyä, johon mentorit ja mentoroitavat vain osallistuvat ennaltalausuttujen sääntöjen mukaisesti ja mikä vaikuttaa heihin tietyllä, objektiivisella tavalla, vaan jokainen heistä muodostaa mentoroinnin merkityksen itselleen vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tutkimuksissa keskustelua esimerkiksi mentoroinnin hyödyistä on käyty pitkään ja tähän mentorointiin osallistuvat

pääsevät käsiksi esimerkiksi lukemalla ja keskustelemalla ohjelmassa jaetusta mentorointioppaasta. Tämä historiallisesti ja kulttuurisesti muodostunut käsitys siitä, mitä mentorointi on ja mitä se voi tarjota vaikuttaa siten mentoriparien luomiin oletuksiin, odotuksiin ja toimintatapoihin mentoroinnin aikana.

Mentorointikokemuksen sosiaalinen rakentuminen toimii pohjana sille, miksi haluan ymmärtää tutkimuksessani myös haastateltavien taustaa sekä ohjelmaan kohdistettuja odotuksia ja niiden syntyä. Se nousee esiin myös pohtiessani tutkielman analyysivaiheessa kontekstin merkitystä osallistujien mentorointikokemuksen muodostumiselle. Seuraavaksi lähestyn mentorointikokemusta kirjallisuuden kuvaamien määritelmien, tehtävien, vaiheiden ja muotojen kautta.

## **2.2. *Mentoroinnin määritelmä***

Mentoroinnin kuuluisat juuret ovat antiikin Kreikassa. Kreikan mytologian mukaan sotapäällikkö Odysseus pyysi Mentor-nimistä ystäväänsä toimimaan poikansa ystävänä, neuvojana, opettajana ja kasvattajana. Lyhyesti kuvattuna mentoroinnissa on kyse tavoitteelliseen kehittymiseen pyrkivästä vuorovaikutussuhteesta (Juusela 2000). Yleisen määritelmän mukaan mentorit ovat henkilöitä, joilla on syvällistä kokemusta ja tietoa ja jotka ovat sitoutuneita antamaan tukea sekä edistämään organisaation nuorten jäsenten, heidän mentoroitaviensa (eng. protégé eli suojatti) etenemistä (Hunt & Michael 1983; Kram 1983).

Matkallaan 2000-luvulle mentorointi on saanut lukuisia määritelmiä sekä muotoja ja siitä on tullut oleellinen osa mm. organisaatiotieteiden ja psykologian tutkimusta (Ehrich & Hansford 1999). Leskelä (2005, s. 23) tuo esiin, että mentorointia voidaan tarkastella yhtenä ohjaamisen muotona ja toisaalta erityisenä kehittävästä vuorovaikutussuhteen muotona. Keskustelua on käyty niin mentoroinnin konkreettisista hyödyistä (esim. Chao ym. 1992), epäonnistumisista (esim. Eby & Allen 2002), erityisestä merkityksestä naisille (esim. Tharenou 2005) kuin mentoroinnista opiskelun aikana (esim. Leskelä 2005). Mentorointia on siis tutkittu runsaasti, mutta tutkimusten toteutuksissa on ollut myös paljon eroja (pienet vs. suuret otokset, yhden organisaation vs. usean organisaation laajuiset tutkimukset, mentorin sukupuolen ja ympäristötekijöiden huomioon otto, vaihtelevat tutkimusmenetelmät ja tilastolliset

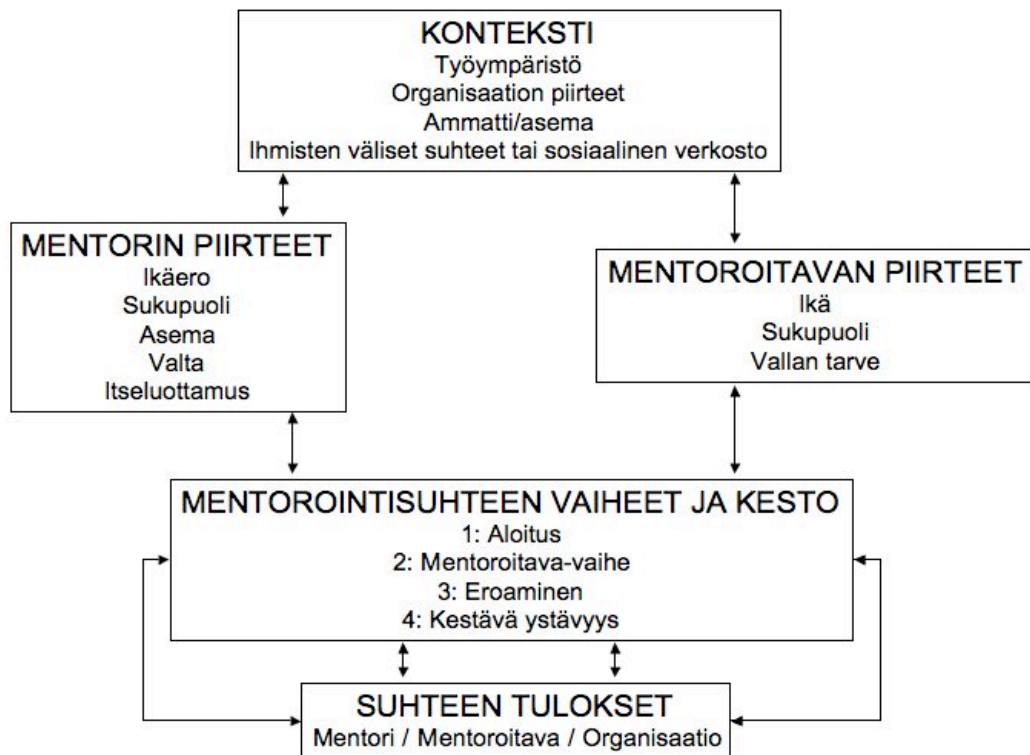
analysointitavat), mikä vaikeuttaa tulosten vertailua tai yhden ns. totuuden muodostamista mentoroinnista.

Carden (1990) jakaa mentoroinnin, tai oikeastaan sen tutkimuksen, kolmeen eri kategoriaan sen taustalla olevan sosiaalisen järjestelmän perusteella. Siten mentoroinnin taustalla oleva maailma voi olla organisatorinen (mentorointia uralla etenemiseksi ja yrityssectorille sopeutumiseksi), akateeminen (mentorointia korkeakoulutuksessa) tai ammatillinen (mentorointia omassa ammatissa etenemiseksi). Kustakin sosiaalisesta järjestelmästä mentorointia lähestyvä tutkimus on mitannut sitä omilla mittareillaan ja tulkinnut ilmiötä omien tarkoitusperiensä kautta. Siksi tässäkin tutkimuksessa esitelty kirjallisuus on osin ristiriitaista, ja toisaalta, siksi HSE:n mentorointiohjelman kokemuksia ja hyötyjä ei voi suoraan päätellä aikaisempien muista lähtökohdista tehtyjen tutkimusten perusteella.

Mentorointia käsittelevän tutkimuksen laajuudesta ja määrästä huolimatta sen määrittelyissä on paljon samankaltaisuutta. Yleisesti mentori kuvataan ”isähahmona”, joka sponsoroi, opastaa ja ohjeistaa nuorempaa, mentoroitavaksi tai aktoriksi kutsuttua henkilöä (Ehrich & Hansford 1999). Perinteisesti mentorointi nähdään keinona edetä uralla jossain tietyssä organisaatiossa, jonka vanhempi jäsen opettaa nuoremmalle organisaation tapoja ja auttaa häntä saamaan lisää näkyvyyttä (mm. Hunt & Michael 1983; Fagenson 1989; Scandura 1992). Siten se esimerkiksi määritellään tärkeäksi sisäiseksi (on-the-job) koulutus- ja kehitysvälineeksi ammatillisessa etenemisessä organisaatioissa (Hunt & Michael 1983). Laajemmin nähtynä mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava pyrkivät yhdessä tunnistamaan mentoroitavan piileviä kykyjä ja ominaisuuksia ja kehittämään niitä (Juusela ym. 2000).

Mentoroinnin kokonaisuutta ja sen lopputuloksiin vaikuttavia asioita auttaa hahmottamaan Huntin ja Michaelin (1983) luoma alustava malli (kuva 1) mentorointisuhteen tutkimukselle. He nostavat tarkastelun kohteeksi mentoroinnin kontekstin, osapuolten (mentorin ja mentoroitavan) piirteet, mentorointisuhteen vaiheet sekä suhteen tulokset. Mallin mukaisesti voimme lähestyä tätä tutkimusta ensinnäkin kontekstin kannalta eli pohtimalla ensinnäkin suoraan mentorointiohjelmaa ja toisaalta myös kauppatieteellisyyttä ja liike-elämää. Mentorointiohjelma luo mentoroinnille aikataulun, synnyttää mentorointisuhteet, antaa toimintaohjeita ja -määritelmiä sekä välittää aikaisempia mentorointikokemuksia. Kauppatieteellisyys ja liike-elämä puolestaan vaikuttavat kokemukseen mm. arvojensa,

kielensä ja toimintatapojensa kautta. Lisäksi mentorointisuhteen osapuolet edustavat eri konteksteja (Helsingin kauppakorkeakoulu vs. yritys), mikä erottaa tämän tutkimuksen monesta perinteisestä mentoroinnin tutkimuksesta. Konteksti luo alustan mentorointisuhteelle, ja siten vaikuttaa mm. suhteen laatuun ja lopputuloksiin (Hunt & Michael 1983).



Kuva 1 Malli mentoroinnin tutkimista varten (Hunt & Michael 1983, s. 478)

Mallissa mainitut mentorin piirteet ovat merkityksellisiä myös tälle tutkimukselle. Moni mentorointiohjelmaan haluava osoittaa toiveita mm. mentorin sukupuolen, iän, alan ja mahdollisesti myös yrityksen koon suhteen. Tässä tutkimuksessa pohdin näistä sukupuolen ja alan merkitystä HSE:n mentoroinnissa tarkoitukseni ymmärtää, kuinka suuri merkitys niillä on opiskelijamentoroinnin kokemukseen ja koettuihin hyötyihin.

Mentoroitavan piirteistä opiskelijamentoroinnissa korostuu luultavasti opintojen aste, työkokemus sekä itsensä kehittämisen ja oppimisen tarve. Mallissa mainitaan vallan tarve, mutta se kertoo lähinnä halusta edetä organisaatiossa, mikä ei ole opiskelijamentoroinnin tavoitteena, joten korvaisin sen tässä tutkimuksessa yleisellä oppimisen ja kehittymisen

tarpeella. Mentorin ja mentoroitavan persoonallisuuksien yhteensopiminen vaikuttaa toki myös suhteen onnistumiseen.

Hunt ja Michael (1983) esittävät lisäksi mallissaan mentorointisuhteen neljä vaihetta, joiden kautta päästään mentoroinnin tuloksiin. Tuloksia voidaan tarkastella sekä mentorin, mentoroitavan että organisaation näkökulmista; tässä tutkimuksessa mentorin ja mentoroitavan. Suhteen vaiheita esittelen hieman tarkemmin alaluvussa 2.5. Yksinkertaisuudestaan huolimatta Huntin ja Michaelin malli auttaa hahmottamaan mentorointia kokonaisuutena, ja siten antaa pohjaa myös opiskelijamentoroinnin tulosten tutkimiselle.

Tässä tutkimuksessa tarkoitan mentoroinnilla kahdenkeskistä ja vastavuoroista vuorovaikutussuhdetta, jossa kokenut mentori antaa tukea ja ohjausta nuoren henkilön henkilökohtaiseen tai ammatilliseen kehittymiseen sekä urapohdintoihin.

### **2.3. *Mentoroinnin tehtävät***

Sisällön ja tavoitteiden perusteella mentoroinnilla voidaan nähdä olevan erilaisia tehtäviä. Suosittu tapa esitellä niitä on Kathy Kramin (1983) kehittämä jako psykososiaalisiin ja uraa tukeviin tehtäviin. Tehtävien sijaan osa tutkijoista kutsuu niitä ura- ja psykososiaalisiksi tuen muodoiksi (esim. Tharenou 2005; Young, Cady & Foxon 2006). Itse tulen käyttämään molempia ilmaisuja kuvatessani mentoroinnin kahta eri tyyppistä funktiota.

Uraa tukevia tehtäviä ovat mentoroitavan etenemisen sponsorointi, haasteellisten tehtävien välittäminen sekä mentoroitavien tekeminen näkyviksi organisaatiossa. Psykososiaalinen mentorointi on puolestaan ystävyyttä, hyväksyntää, neuvojen antamista ja roolimallina toimimista. Osa tutkijoista, kuten Scandura (1992), erottaa tosin roolimallin omaksi mentoroinnin osakseen. Nämä tehtävät on koottu seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 1. Kram (1983) korostaa, että yleensä uratehtävät toteutuvat ensimmäisenä ja vasta ajan kanssa psykososiaaliset tehtävät täyttyvät, kun mentorin ja mentoroitavan välinen side vahvistuu.



<b>Uratehtävät</b>	<b>Psykososiaaliset tehtävät</b>
edistävät uralla etenemistä	lisäävät pätevyiden tunnetta, selkiyttävät identiteettiä ja parantavat tehokkuutta
Sponsorointi Näkyvyys Valmentaminen (coaching) Suojeleminen Haastavat tehtävät	Roolimalli Hyväksyntä ja tukeminen Neuvonta Ystävyys

**Taulukko 1 Mentoroinnin tehtävät (Kram 1983, s. 614)**

Kramin esittämää jakoa on tutkittu ennen kaikkea ura- ja psykososiaalisen tuen vaikutusten kannalta, sekä yhdistettynä kysymykseen mentorin sukupuolen merkityksestä. Osa tutkijoista (esim. Gibb & Megginson 1993) liittyy uramentoroinnin pohjoisamerikkalaiseen mentorointiin ja psykososiaalisen tuen eurooppalaiseen suuntaukseen. Siten Pohjois-Amerikassa mentorointi on lähellä sponsorointia, kun taas Euroopassa se on pikemminkin kehittymisen tukemista.

Uraa tukevalla mentoroinnilla on todettu olevan vahvempi yhteys palkkaan ja ylenemiseen, mikä ei ole yllättävää sen pyrkiessä suoranaisesti tarjoamaan näihin mahdollisuuksia (Allen ym 2004). Psykososiaalisen tuen on puolestaan todettu lisäävän mentoroitavien emotionaalista hyvinvointia sekä henkilökohtaista kasvua ja itseluottamusta, mutta vasta toissijaisesti vaikuttavan uralla etenemiseen (Allen ym 2004). Se toisaalta kuitenkin lisää uramentorointia enemmän tyytyväisyyttä itse mentorointisuhteeseen (Allen ym 2004).

Tharenoun (2005) mentoroinnin tehtäviä käsittelevässä tutkimuksessa erikoishuomion saivat lisäksi naiset, ja tulosten mukaan naisten etenemisen kannalta vain uramentoroinnista on hyötyä - psykososiaalisen tuen ollessa mahdollisesti jopa haitallista. Tämä voi johtua niin mentorista, mentoroinnista tai aktorista itsestään, sillä paljon psykososiaalista tukea antava mentor voi edustaa vääränlaista roolimallia (ylenemiseen tarvitaan ”kovempi” ote), mentorointi saattaa keskittyä liikaa vain psykososiaaliseen tukeen tai toisaalta paljon psykososiaalista tukea tarvitseva aktori voi olla vähemmän itsenäinen, eikä siksi etene organisaatiossa yhtä nopeasti.

Osa tutkimuksista esittää, että miesmentorit antavat enemmän uraa tukevaa mentorointia kuin naismentorit, sillä heillä on enemmän valtaa organisaatiossa (Ragins 1989, 1997). Siten

nainen voisi miesmentorin avustuksella edetä paremmin urallaan, sillä miesmentori esimerkiksi voisi sponsoroida mentoroitavaansa korkeatasoisiin tehtäviin ja hänen mielipiteellään olisi enemmän vaikutusvaltaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin. Miesmentori voi auttaa naista myös pääsemään yhteyteen vaikutusvaltaisempien organisaation jäsenten kanssa (Lewis & Fagenson 1995). Toisaalta on esitetty, ettei mentoroinnilla välttämättä ole vaikutusta miesten etenemiseen (Tharenou 2005). Tätä tulosta on selitetty mm. sillä, että miehet etenevät organisaatioissa mentoroinnista huolimatta helpommin kuin naiset. Lähtökohtana näissä tutkimuksissa on kuitenkin eteneminen tietyssä organisaatiossa, joten väitteitä ei voi suoraan yleistää opiskelumailmaan. Kouluissa mentoroinnin tavoitteena ei suoranaisesti ole työpaikan saanti tai yleneminen tiettyyn suuntaan eikä mentorilla ole samanlaisia välineitä käytettävissään.

Tharenoun (2005) mukaan naismentori voi kuitenkin paremmin opettaa strategioita päästä yli naisten urallaan kohtaamista esteistä, kuten työn ja perheen yhdistämisestä, antaa enemmän sosiaalista tukea esikuvan muodossa ja tarjota enemmän apua etenkin vaativien tehtävien tekemisessä. Tharenou nimenomaan esittää, että naisten tarjoama roolimalli uran vaikeuksista selviämiseen on naisten etenemisen kannalta mentoroinnissa tärkeintä, ja toteaa vastoin osaa tutkimustuloksista, etteivät miehet tarjoa uraa tukevaa mentorointia yhtään naisia enempää. Myös Ragin (1989) mainitsee naismentorien eduiksi empaattisuuden, paremman roolimallin ja sukupuolten välisten jännitteiden poissaolon.

Mentoroinnin tehtäviin liittyvää sukupuolikysymystä on tutkittu myös odotuksiin liittyen, sillä on osoitettu, että miesten ja naisten odotukset johtamista, kommunikointia ja verkostoitumista kohtaan eroavat (Levesque ym. 2005; Forret & Dougherty 2004). Tämä voisi potentiaalisesti aiheuttaa ongelmia miesten ja naisten välisissä mentorointisuhteissa, joissa naiset ovat johtamisasemassa ja miehet mentoroitavina tai naiset puolestaan yrittävät miesmentorin avulla päästä eteenpäin urallaan. Levesquen ym. (2005) tutkimus sukupuolten välisistä eroista mentoroinnin mielikuviin liittyen silti väittää, että tärkeimmät mentorointitehtävät ovat niin naisten kuin miesten mielestä samoja. Tästä huolimatta mentoroitavan puolustaminen, kannustaminen ja tukeminen olivat aineistossa naisille selvästi miehiä tärkeämpiä mentoroinnin osa-alueita. Levesque ym. pyrkivät korostamaan, että mentorointiohjelmien suunnittelussa ei saisi tukeutua stereotyyppisiin oletuksiin naisten ja miesten välisistä mentoroinnin eroista. Sen sijaan olisi tärkeää puhua odotuksista alussa oman parinsa kanssa, jotta toteutumattomien odotusten mahdollisuus olisi pienempi.

Yhteenvetona voin todeta, että Kramin (1983) malli mentoroinnin tehtävistä on hyvä lähtökohta mentoroinnin moninaisuuden ja mahdollisuuksien näkemiselle. Se ei kuitenkaan sovellu suoraan pohjaksi HSE:n mentorointiohjelman tutkimiselle, sillä vaikka ohjelma pyrkiikin edistämään uralla etenemistä, Kramin mainitsevat uratehtävät harvemmin toteutuvat sen puitteissa sellaisenaan. Koska mentorointi on organisaatorajat ylittävää, mentorilla ei ole mahdollisuutta tarjota suoranaista sponsorointia ja toisaalta myöskin mentoroitavat oletettavasti hakevat ohjelmasta lähinnä tietoa ja urasuunnitelmiansa selkiytymistä haastavien tehtävien sijaan. Toisaalta kannustuksen ja neuvonnan (psykososiaalinen tuki) ohella mentori voi myös HSE:n ohjelmassa esitellä mentoroitavaa omille kontakteilleen tai tarjota mahdollisuuden tutustua omaan tai johonkin toiseen mentoroitavaa kiinnostavaan yritykseen. Osana tätä tutkimusta pyrin kokoamaan soveltuvampaa mallia kuvaamaan opiskelijamentoroinnissa esiintyviä tuen muotoja.

#### **2.4. Mentoroinnin muodot**

Mentorointia esiintyy eri muodoissa, jotka voidaan nähdä jatkumona epämuodollisen ja muodollisen mentoroinnin välillä (Leskelä 2005, s. 26–27; Shea 1994, s. 36–42). Shea (1994) jakaa mentoroinnin kolmeen: spontaanit tilanteet, tavoitteelliset epämuodolliset vuorovaikutussuhteet sekä muodolliset mentorointiohjelmat.

Epämuodolliset mentorisuhteet eivät ole johdettuja, rakenteellisia tai organisaation muodollisesti tunnustamia. Ne syntyvät epävirallisista yhteyksistä organisaation nuorempien ja vanhempien jäsenten välillä. Usein mentorit valitsevat mentoroitavakseen henkilön, johon he voivat samaistua ja jota he haluavat kehittää ja opastaa. Koska mentorilla on halua auttaa ja mentoroitavalla on halua olla avoin mentorin neuvoille ja avulle, epämuodollisissa mentorisuhteissa motivaatio hyötyä suhteesta on suuri. (Chao ym. 1992) Spontaanit tilanteet ja tavoitteelliset epämuodolliset vuorovaikutussuhteet ovat molemmat epämuodollista mentorointia, mutta ne eroavat toisistaan tapaamisten satunnaisuuden ja kehittämisen tavoitteellisuuden asteen perusteella (Shea 1994).

Muodolliset mentorisuhteet ovat puolestaan organisaation johtamia ja hallitsemia ohjelmia. Mentoroinnin koettujen hyötyjen vuoksi ohjelmilla on haluttu luoda useammille mahdollisuus osallistua mentorointiin ja ne on voitu liittää osaksi organisaation kehitysohjelmia (Eby &

Lockwood 2004). Niihin on organisaation roolin ja ennaltamäärättyjen parien vuoksi liitetty myös negatiivisia piirteitä. Koska mentorointisuhde on kolmannen osapuolen määrittelemä eikä siis perustu mentorin ja mentoroitavan väliseen molemminpuoliseen kiinnostukseen, läheisen ja luottamukseen perustuvan suhteen synty voi olla vaikeaa (Eby & Lockwood 2004). Organisaation nimeämä mentori ei esimerkiksi välttämättä koe mentoroitavaa erityishuomion ja tuen arvoisena. Muodollisten mentorointisuhteiden ongelmana onkin nähty niiden mahdollinen pinnallisuus ja osapuolten sitoutumisen puute (Chao ym. 1992). Tämä voi johtaa uraa auttavien kontaktien ja haasteellisten vastuiden vähäisyyteen, sillä ne vaativat myös mentorilta aktiivisuutta sekä riskinottoa mentoroitavan suhteen, mitä hän ei hänelle määrätyn mentoroitavan eteen ole välttämättä valmis tekemään (Chao ym. 1992). Lisäksi määritellyt tavoitteet, aikataulut ja ohjeistukset voivat asettaa rajoitteita suhteessa ilmenevälle vuorovaikukselle (Eby & Lockwood 2004).

Toisaalta muodollisia ohjelmia tarvitaan, sillä eri statuksissa olevien ihmisten on usein vaikea muuten kohdata. Raginsin ym. (2000) mukaan pitäisikin pohtia suhteen laatua ja tyytyväisyyden merkitystä mentoroinnin muodon sijaan. Toisaalta muodollisten mentorisuhteiden on todettu onnistuvan luomaan naisille johtajuutta sekä teknisiä ja poliittisia taitoja (Lewis & Fagenson 1995). Lisäksi epämuodollisten naisten ja miesten välisten mentorisuhteiden ongelmia, kuten väärinymmärretyt seksuaaliset lähestymiset tai ulkopuolisten kateus ja mustasukkaisuus, esiintyy muodollisissa suhteissa vähemmän, sillä mentoria ei ole itse valittu (Lewis & Fagenson 1995).

Perinteisen vanhemman ja nuoremman henkilön välisen mentorointisuhteen lisäksi on alettu siirtymään myös mentoroinnin erikoismuotoihin, kuten vertais- ja ryhmämentorointiin. Ryhmämentoroinnissa yksi mentori antaa samanaikaisesti tukea useammalle mentoroitavalle (Leskelä 2005). Vertaismentoroinnissa puolestaan mentorin ja mentoroitavan organisatorisessa asemassa ei ole merkittäviä eroja (Leskelä 2005). Perinteinen mentorointi tapahtuu myös organisaatioiden sisällä, mutta se ei ole ainoa tapa muodostaa suhteita. Organisaatorajat ylittävässä mentoroinnissa mentori ja aktori eivät työskentele samassa organisaatiossa. Eby (1997) esittää, että tällaisesta mentoroinnista aktori voi saada merkittäviä hyötyjä muun muassa informaation muodossa sekä työhön ja uraan liittyvänä ohjauksena.

Kaikissa muodoissaan mentorointi nähdään kuitenkin prosessina ja neuvontatyypisenä urakehitystyökaluna. On myös väitetty, että pelkkä mentorin olemassaolo voi antaa etuja

annetusta tuesta huolimatta (Allen ym 2004). Tämän tutkimuksen kohteena oleva HSE:n mentorointi on esiteltyjen määritelmien mukaan muodollista ja organisaatorajat ylittävää. Oletettavasti se myös painottaa enemmän psykososiaalista tukea uraan liittyvän tuen sijaan, sillä uratehtävät, kuten sponsorointi, näkyvyys ja suojeleminen, eivät ole opiskelijamentoroinnissa mahdollisia tai edes tavoitteiksi määriteltyjä. HSE:n mentoroinnin tavoitteisiin palaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Sitä ennen esittelen vielä aiemmin mainitsemani mentorointisuhteen vaiheet.

## **2.5. *Mentorointisuhteen vaiheet***

Organisaatiomaailmassa mentorointi alkaa usein toisen osapuolen aloitteesta sekä mahdollisesta organisaation painostuksesta. Yliopistoissa ja korkeakouluissa mentorointi on sen sijaan järjestetty vuosittaisen mentorointiohjelman muotoon, johon molemmat osapuolet erikseen hakevat. Esittelen tutkimuksen kohteena olevan Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelman rakennetta myöhemmin alaluvussa 4.1.

Perinteisesti pitkäaikaisen mentorointisuhteen nähdään jakautuvan neljään vaiheeseen: (1) aloitukseen, (2) kehittämiseen tai mentoroitava-vaiheeseen, (3) eroamiseen sekä (4) suhteen uudelleenmäärittelyyn tai ystävyYTEEN (Hunt & Michael 1983; Kram 1983). Ensimmäisen puolesta vuodesta vuoteen kestävä aloitusvaiheen aikana osapuolten roolit alkavat muodostua ja suhteella koetaan olevan jo merkitystä. Tällöin suhteen tulevaisuudelle asetetaan myös positiivisia odotuksia, jotka auttavat toiseen vaiheeseen siirtymisessä. Tämä kehittämis- tai mentoroitava-vaihe kestää kahdesta vuodesta viiteen vuoteen, jonka aikana suhde laajenee ja saavuttaa huippunsa. Suhteen alussa muodostettuja odotuksia testataan todellisuudessa ja mentorointi voi näkyä konkreettisesti mentorin tarjoamissa haastavammissa työtehtävissä, valmennuksena, näkyvyytenä, turvana ja sponsorointina. Siten mentoroitavalle mahdollisesti avautuu uusia ovia, hän oppii uusia taitoja ja saa lisää itseluottamusta. Kun suhteen rakenteessa tai emotionaalisessa kokemuksessa tapahtuu merkittävä muutos, mentorointisuhde etenee erkaantumisvaiheeseen (vaihe 3). Tämä saa usein alkunsa mentoroitavan siirtyessä uuteen tehtävään tai maantieteellisesti eri paikkaan. Suhde voi silti jatkua ystävyYDEN tasolla itse mentoroinnin päätyttyä (vaihe 4). Toisinaan kuitenkin ero voi päättyä hankalasti esimerkiksi mentorin kieltäytyessä hyväksymästä mentoroitavaa tasavertaisena, itsenäisenä ja menestyksekkäänä kollegana. Samoin jos suhde päättyy

jommankumman mielestä liian aikaisin, eroamiseen voi liittyä turhautumista vihaa ja katkeruutta toista kohtaan.

Opiskelijan ja alumnin välinen mentorointisuhde rakentuu oletettavasti hieman eri tavoin, vaikka monia yhtäläisyyksiäkin on. Opiskelija ei työskentele mentorinsa kanssa samassa organisaatiossa, joten mentorilla ei ole samanlaisia keinoja tarjota haastavia tehtäviä tai näkyvyyttä, ja siten suoranaisesti edistää mentoroitavan uraa. Lisäksi mentorointisuhde on usein muodollisesti rajattu vuoteen, jonka aikana tapaamisia on noin kuukauden välein. Suhteesta ei luultavasti ehdi muodostumaan yhtä syvällistä tai henkilökohtaista kuin mallin tarkoittamissa tilanteissa, mikä vaikuttaa myös esiteltyjen vaiheiden läpikäyntiin. Muodollisuuden vuoksi eroamisvaihe on odotettavissa, eikä edellytyksiä todelliselle ystäväyydelle ehkä ehdi ohjelman puitteissa syntyä. Toisaalta suhteen aluksi kuitenkin keskustellaan yhteisistä tavoitteista ja mahdollisista toimintatavoista, mikä on verrattavissa mallin kuvaamaan aloitukseen. Tällöin syntyy myös tarvittava luottamus pohja, jonka varassa tulevia keskusteluja voidaan käydä.

### **3. Mentoroinnin tulokset**

Leskelä (2005, s. 21) toteaa, että mentoroinnissa yksilöllä on käytettävissään henkilö, joka voi antaa palautetta, esittää pohtimisen arvoisia kysymyksiä, jakaa kokemuksia, keskustella, haastaa, nostaa esiin eriäviä mielipiteitä ja uusia näkökulmia ja siten auttaa yksilöä kehittymään. Nämä hyödyt kohdistetaan usein mentoroitavalle, mutta myös mentori saa suhteesta monia samankaltaisia etuja. Tässä luvussa käsittelen kirjallisuudessa esiteltyjä mentoroinnin hyötyjä niin mentoroitavan kuin mentorin näkökulmasta sekä mentoroinnin mahdollista epäonnistumista. Luvun lopussa esittelen opiskelijamentoroinnista aikaisemmin tehtyä tutkimusta.

#### ***3.1. Mentoroitavan näkökulma***

Useat tutkimukset osoittavat mentoroinnin tuovan hyötyjä liittyen mm. palkkatasoon ja ylennykseen (Allen ym. 2004; Chao ym. 1992; Fagenson 1989; Kram 1983; Scandura 1992; Whitely & Coetsier 1993), työ- ja uratytyväisyyteen (Allen ym. 2004; Chao ym. 1992; Fagenson 1989; Leskelä 2005; Tenenbaum 2001; Whitely & Coetsier 1993), uramahdollisuuksiin ja uraliikkuvuuteen (Fagenson 1989; Kram 1983), tunnustuksen ja palautteen saamiseen (Fagenson 1989), muiden kokemuksista oppimiseen (Nakari 1995), parantuneisiin työsuorituksiin (Tenenbaum ym. 2001), uuden tiedon saamiseen (Kram 1983), sosialisatioon organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin (Chao ym. 1992; Kram 1983), stressin ja turhautumisen vähenemiseen (Leskelä 2005), esikuvan saamiseen (Arnold & Johnson 1997; Kram 1983; Mutanen & Lämsä 2006), verkoston laajenemiseen (Mutanen & Lämsä 2006), itsetietoisuuden ja itsevarmuuden lisäämiseen (Allen ym. 2004; Kram 1983; Leskelä 2005; Mutanen & Lämsä 2006; Nakari 1995), määrätietoisuuteen, rohkaisuun ja kannustukseen (Kram 1983; Mutanen & Lämsä 2006; Nakari 1995), ystävyYTEEN sekä neuvoihin ja opastukseen (Arnold & Johnson 1997; Kram 1983; Mutanen & Lämsä 2006; Nakari 1995). Hyödyt voidaan jakaa kahteen: objektiivisiin ja subjektiivisiin hyötyihin. Objektiiviset hyödyt liittyvät mm. ylennykseen sekä palkkaan ja subjektiiviset hyödyt tytyväisyyteen työtä ja uraa kohtaan, sitoutumiseen sekä aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa (Allen ym. 2004).

Uraa tukevan mentoroinnin on useasti todettu johtavan psykososiaalista mentorointia paremmin objektiivisiin hyötyihin, kuten ylennykseen (mm. Allen ym. 2004; Scandura 1992).

Tämä ei ole yllättävää, sillä sponsorointi, näkyvyys, coaching ja muut uraa tukevan mentoroinnin keinot liittyvät suoraan työtehtävien suorituksen parantamiseen. Psykososiaalisen mentoroinnin, kuten hyväksyntä, neuvonta ja ystävyys, on todettu puolestaan vaikuttavan enemmän tyytyväisyyteen mentoria ja mentorointisuhdetta kohtaan (Allen ym. 2004). Kokonaisuudessaan mentorointi vaikuttaisi saavan aikaan enemmän subjektiivista työtä ja uraa koskevaa tyytyväisyyttä kuin objektiivisesti mitattavissa olevaa uramenestystä (Allen ym. 2004). Tämä johtuu luultavasti osin siitä, että objektiiviseen menestykseen vaikuttavat myös niin monet muut tekijät, kuten organisaation varallisuus ja hierarkiarakenne.

Miksi mentorointi sitten edistää uramenestystä? Allen ym. (2004) ovat koonneet eri tutkimuksien tuloksia aiheeseen liittyen. Ensinnäkin mentorointi auttaa tiedonvaihdossa ja -hankinnassa. Mentorit tarjoavat pääsyn sosiaalisiin verkostoihin, jotka toimivat sekä tietolähteinä että paikkoina mentoroitavalle tuoda esille omaa osaamistaan. Toiseksi kyseiset tutkijat viittaavat Banduran sosiaalisen oppimisen teoriaan, joka kuvaa mallista oppimista sosiaalisessa tilanteessa; mentoroinnin tapauksessa nuoret oppivat epäsuorasti vanhemmilta mentoreilta toimivia käyttäytymistapoja organisaatiossa etenemiseksi.

Useat edellä mainituista tutkimustuloksista perustuvat kvantitatiivisiin tutkimuksiin, mutta myös laadullisia tutkimuksia mentoroinnin hyödyistä löytyy. Eby ja Lockwood (2004) käyttivät tutkimusmenetelmänään syvähaastatteluita puhelimitse, joiden avulla he halusivat päästä lähemmäksi mentorien (24) ja mentoroitavien (39) kokemuksia muodollisista organisaation sisäisistä mentorointiohjelmista. Tutkimuksen mukaan molemmat osapuolet kokivat oppimisen olevan yleisin mentoroinnin hyöty, ja oppimisella tässä tapauksessa tarkoitettiin liiketoiminnan eri osa-alueiden ymmärtämistä ja uusien näkökulmien saamista työhön liittyviin ongelmiin. Mentoroitavien kokemia hyötyjä olivat erityisesti coaching, urasuunnittelu, ystävyys ja hyväksyntä sekä verkostoitumismahdollisuudet.

Osa tutkimuksista lähestyy mentorointia kokonaisuudessaan (esim. Fagenson 1989), kun taas osa erottaa uraa painottavan mentoroinnin psykososiaalisesta (esim. Arnold & Johnson 1997). Kun tuen muodot on eroteltu, on voitu nähdä kuinka uraan liittyvä mentorointi edistää etenemistä tarjotessaan esimerkiksi näkyvyyttä, sponsorointia ja haasteita, kun taas psykososiaalinen mentorointi lisää ennen kaikkea tyytyväisyyttä mentorointiin itsessään (Allen ym. 2004). Allenin ym. (2004) tutkimuksen mukaan molemmat tuen muodot



vaikuttavat yhtä lailla työ- ja uratytytyväisyyteen, vaikka psykososiaalisella tuella voisi olettaa olevan suurempi merkitys. He ehdottavat selitykseksi, että uraan liittyvä mentorointi tarjoaa tiedollista tukea, mikä lisää mentoroitavien varmuutta urapäätöstensä suhteen, sekä välillisesti sosiaalista tukea valmennuksen ja haastavien työtehtävien kautta. Nämä yhdessä lisäävät uratytytyväisyyttä.

Mentoroinnin tutkimuksen kentästä löytyy myös vastaväitteitä kyseenalaistamaan sille annettua merkittävän kehitys- ja etenemisvälineen arvoa. Esimerkiksi Arnoldin ja Johnsonin (1997) tutkimuksessa juuri uransa aloittaneet mentoroitavat eivät saaneet mentoroinnista mainittavia etuja. Toisaalta tutkijat tuovat kuitenkin itse esille, että kohteena olleet henkilöt olivat mentoroinnin lisäksi mukana muissakin valmennusta ja tukea tarjoavissa hankkeissa, joten mentoroinnin lisähyöty jäi ehkä siksi kyseenalaiseksi.

Naisten on todettu hyötyvän mentoroinnista miehiä enemmän, mikä johtuu siitä, että he kokevat usein enemmän esteitä urallaan. Tharenoun (2005) mukaan suurimpia esteitä ovat sukupuolisyrijntä, maskuliininen hierarkia ja informaalisten verkostojen puute. Näiden vuoksi naiset tarvitsevat enemmän sponsorointia, haasteellisten työtehtävien tarjoamista ja valmennusta kuin miehet. Sponsorointi antaa naisaktorille näkyvyyttä, uskottavuutta ja pääsyn sponsorin verkostoihin (Burt 1998). Valmennus auttaa naista toimimaan organisaatiossa ja neuvottelemaan etenemismahdollisuuksista (Tharenou 2005). Tosin myös poikkeavia tuloksia on esitetty, kuten Fagensonin (1989) tutkimus, jonka mukaan mentoroinnilla on samat positiiviset vaikutukset huolimatta mentoroitavan sukupuolesta tai organisatorisesta asemasta. Tharenou (2005) kuitenkin kritisoi kyseistä tutkimusta siitä, ettei siinä eritelty mentorin antaman tuen muotoa (uraa tukeva vai psykososiaalinen).

Mutasen ja Lämsän (2006) suomalainen tutkimus mentoroinnin merkityksestä naisten urakehitykselle vahvistaa kokemusten sukupuolittuneisuutta. He haastattelivat viittä suuren palvelualan organisaation viralliseen mentorointiohjelmaan mentoroitavana osallistunutta naista. Naisten kokemusten mukaan roolimallina toimiminen, uskon luominen ja kannustaminen uralla eteenpäin syntyy helpommin kahden naisen välille. He myös usein vaikuttivat odottavan suhteesta jotain, jota erityisesti toiset naiset mentoreina edustivat heille, kuten arvovaltaiseksi koettua naista keskustelukumppaniksi. Lisäksi naispuolisen mentorin koettiin samaistuvan miesmentoria helpommin toisen naisen kokemiin stressinlähteisiin ja tarjoavan emotionaalista tukea työhön liittyvien ongelmatilanteiden käsittelyyn. Uran

alkuvaiheessa olevien naisten tarve näytti painottuvan kuvatuunlaiseen feministiseen mentorointimalliin, kun taas urallaan jo jonkin verran edenneet naiset odottivat enemmänkin instrumentaalista tukea urakehitykseen, mikä koettiin miesmentorin maskuliiniseksi mentorointimalliksi.

Organisaation sisäisen mentoroinnin hyödyt eroavat kuitenkin osin opiskelijoiden mentoroinnista. Opiskelijamentorointia ei myöskään ole tutkittu yhtä paljon kuin organisaatioissa tapahtuvaa, mutta tutkimustuloksia senkin hyödyistä löytyy. Palaan näihin tämän luvun lopussa kohdassa 3.4.

### **3.2. *Mentorin näkökulma***

Vaikka mentorointi on usein vapaaehtoista eikä mentorille makseta siitä erillistä korvausta, myös mentorin on tutkitusti todettu saavan mentoroinnista hyötyjä. Siksi esimerkiksi mentoreina olleilla on suurempi halukkuus toimia mentoreina uudelleen (Allen ym. 1997). Allen ym. (1997) haastattelivat 27 mentoria ja aineiston perusteella syyt mentorointiin lähtemiselle voidaan jakaa itseen liittyviin ja muihin liittyviin. Itseen liittyen mentori voi saada mielihyvää nähdessään toisen kasvavan ja menestyvän, hän voi nauttia työskentelystä muiden kanssa tai esimerkiksi lisätä henkilökohtaista oppimistaan. Toisaalta mentori voi haluta siirtää tietoa muille, rakentaa pätevää työvoimaa ja auttaa muita. Samassa tutkimuksessa Allen ym. luokittelivat myös mentorin kokemia hyötyjä, jotka he jakoivat viiteen luokkaan: tukiverkoston rakentaminen, itsetyytyväisyys, työ: itseen liittyvä ja työ: muihin liittyvä. Nämä ovat osin samoja kuin syyt mentorointiin lähtemiselle. Ne on kuvattu seuraavassa taulukossa 2.

<b>Tukiverkoston rakentaminen</b>	<b>Itsetyytyväisyys</b>	<b>Työ: itseen liittyvä</b>	<b>Työ: muihin liittyvä</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· läheisten suhteiden/ystävyyksien rakentaminen</li> <li>· mahdollisuus ns. takaisinmaksulle annetusta ajasta ja tuesta</li> <li>· mentoroitavien lojaalius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· tyytyväisyys muiden menestymisestä</li> <li>· yleinen tyytyväisyys auttamisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· apu oman työn tekemisessä</li> <li>· oppimisen ja tietämyksen lisääntyminen</li> <li>· organisatorisen näkyvyyden lisääntyminen</li> <li>· organisatorisen kannustuksen saaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· tiedon siirtäminen</li> <li>· pätevän työvoiman rakentaminen</li> </ul>

**Taulukko 2 Mentoroinnin hyödyt mentorille (Allen ym 1997, s. 81)**

Myös muut tutkimukset tuovat esille samankaltaisia etuja. Tärkeänä motivaation lähteenä mentoroinnin alkamiselle pidetään nuoremman henkilön ammatillisen ja henkilökohtaisen kehityksen tukemisesta saatavaa sisäistä tyydytystä (Ragins & Scandura 1994). Mentorit ovat usein keski-iässä ja jo saavuttaneet uralla paljon, jolloin mentorointi tarjoaa heille mahdollisuuden siirtää taitojaan ja viisauttaan eteenpäin. Tässä yhteydessä käytetään usein psykoanalyttikko Erik Eriksonin kehittämää termiä generatiivisuus, millä tarkoitetaan ihmisen tarvetta panostaa seuraavaan sukupolveen, mikä auttaa häntä etenemään myös omassa elämässään (mm. Ragins & Scandura 1994; Kram 1983)

Toinen näkökulma mentoroinnin hyötyihin mentorille on oppiminen. Mentorit antavat uusia, raikkaita ideoita sekä luovaa ja nuorekasta energiaa, joka voi tuoda eloa mentorin omaan uraan (Ragins & Scandura 1994). Raginsin ja Scanduran (1999) tutkimuksessa korkearvoiset johtajat ja päälliköt ennustivat mentoroinnin parantavan heidän työsuoritustaan. Myös Allenin ym (1997) haastattelemat mentorit mainitsivat henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen mentoroinnin antamaksi hyödyksi. Mentorit voidaan nähdä lisäksi arvokkaina tiedonlähteinä mentoreilleen (Mullen 1994). Sisäisen tyydytyksen ja oppimisen lisäksi kolmas näkökulma hyötyihin on Allenin ym. (1997) jo mainitsema mentorintisuhteen aikaansaama organisatorinen tunnustus ja mentoroitavan osoittama lojaali tuki (Kram 1983).

Allen ja Eby (2003) tutkivat yleisesti mentoroinnin positiivisia kokemuksia mentorin näkökulmasta. He ehdottavat, että mentorin tarpeet suhteelta muuttuvat suhteen kuluessa.

Aluksi voi olla tärkeää, että mentori ja mentoroitava ovat samankaltaisia (esim. sukupuoli), mutta suhteen kuluessa tietoon liittyvät tarpeet tulevat tärkeämmiksi ja eroavaisuuksien luomat ongelman häviävät.

Myöskään tässä kirjallisuuden esittämät mallit mentoreiden kokemista hyödyistä eivät suoraan sovellu opiskelijamentoroinnin tapaukseen. Tämä johtuu varsinkin opiskelija- ja työelämän yhdistävästä kontekstista, sillä mentorointiin osallistuminen ei anna mentorille näkyvyyttä omassa yrityksessään tai organisatorista kannustusta, mentoroitava ei samalla tavalla auta mentoria työssään eikä tiedon ja kokemusten siirtäminen hyödytä mentorin omaa organisaatiota. Mentoroinnin vaatiman panostuksen ja mainitsemieni etujen puuttumisen takia onkin mielenkiintoista ottaa tässä tutkimuksessa huomioon myös mentoreiden kokemukset mentorointiohjelman hyödyistä.

### ***3.3. Mentoroinnin epäonnistuminen***

Mentoroinnissa on kyse sosiaalisesta suhteesta ja sosiaaliset suhteet usein koostuvat sekä positiivisista että negatiivisista kokemuksista. Vaikka mentoroinnin etuja usein painotetaankin, prosessi ei kuitenkaan aina onnistu ja sillä voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia. Käsittelen ensin epäonnistumiseen johtavia tekijöitä ja sen jälkeen negatiivisia kokemuksia sekä mentorin että mentoroitavan näkökulmista.

Scandura (1998) on eritellyt mentorointisuhteissa esiintyviä häiriöitä teoreettisesta lähtökohdasta, ja hänen mukaansa niitä voivat olla esimerkiksi negatiiviset suhteet, sabotaasi, vaikeudet ja pilaaminen sekä seksuaalinen häirintä, alistuvuus ja pettäminen. Eby ym. (2000) tutkivat negatiivisia kokemuksia kvalitatiivisesti mentoroitavan näkökulmasta. Heidän luokittelussaan ongelmia oli viidenlaisia: (1) mentorin ja mentoroitavan yhteensopimattomuus persoonallisuuteen, arvoihin tai työtyyleihin liittyen, (2) teknisten tai ihmissuhdetaitojen puute mentorilla, (3) mentorin etäännyttävä käyttäytyminen, joka näkyy esimerkiksi kiinnostuksen puutteessa mentoroitavan uraa kohtaan ja itsekeskeisyytenä oman uran suhteen, (4) manipuloiva käyttäytyminen, kuten sopimaton työn delegointi, mentoroitavan sabotointi ja hänen työstään kunnian ottaminen sekä (5) yleiset häiriöt, johon kuuluvat mm. mentorin henkilökohtaiset ongelmat ja asenne yritystä kohtaan. Näistä yhteensopimattomuus, taitojen puute ja henkilökohtaiset ongelmat ovat ns. positiivisia, eli niihin ei liity pahantahtoisuutta tai negatiivista aikomusta.

Mentoroinnin epäonnistumisen syy voi olla yllämainitun Ebyn ym. (2000) tutkimuksen mukaisesti paljon mentorista kiinni. Ebyn ja Allenin (2002) tutkimuksessa mentoroitavat, jotka tunsivat itsensä tarkoituksellisesti jätetyiksi tärkeiden tapaamisten ja viestinnän ulkopuolelle ja joilla ei ollut pääsyä mentorinsa luokse, raportoivat alempaa työtyytyväisyyttä, voimakkaampia aikomuksia vaihtaa työpaikkaa ja suurempaa stressiä. Samoin huonoa yhteensopivuutta kokeneet tai mentorin henkilökohtaisista ongelmista kertoneet mentoroitavat raportoivat alemmasta työtyytyväisyydestä sekä stressistä. Ebyn ja Lockwoodin (2004) tutkimuksessa mentorien puolelta epäonnistumisen pelkoon liittyen nousi varsinkin henkilökohtainen riittämättömyyden tunne eli he epäilivät oliko heistä odotetun kaltaista apua mentoroitavien kehitykselle. Parannusta olisi kaivattu selkeämpien tavoitteiden, paremman parienmuodostuksen ja roolien selventämisen suhteen.

Toisaalta mentoroitava on itse suuressa vastuussa oman mentorointinsa lopputuloksesta. Samoin opiskelijamentoroinnissa onnistuminen on paljon kiinni opiskelijan omasta aktiivisuudesta ja oma-aloitteisuudesta, mutta mentorointi ei silti välttämättä saavuta opiskelijan tavoitteita ammatillisesta kehittymisestä (Leskelä 2005). Muodollisissa ohjelmissa mentori ei esimerkiksi lyhyen jakson aikana ehdi tulla tarpeeksi tutuksi, jotta mahdollisuuksia uskallettaisiin avoimesti hyödyntää. Kuitenkin jos aktori itse on passiivinen, mentorilla ei ole keinoja ohjata keskusteluja kehittävään suuntaan (Eby & Allen 2002). Lisäksi epäonnistumisen kokemus voi syntyä toteutumattomista ja epärealistisista odotuksista, joita muodollisissa mentorointiohjelmissa voi synnyttää mentoroitavien ja mentorien saamiseksi toteutettu markkinointi (Eby & Allen 2002).

Lisäksi naisena oloon liitetään edelleen esimerkiksi lohdullisesta äitimielikuvasta syntyviä rooliodotuksia, mikä voi mentoroinnissa johtaa riippuvuuden tarpeisiin (Parker & Kram 1993). Parker ja Kram (1993) tuovat artikkelissaan esille useita muitakin naismentorointiin liittyviä ilmiöitä. Naismentoroitava voi esimerkiksi olettaa naismentorinsa tarjoavan paljon psykososiaalista tukea ja pettyä suhteeseen ja tuntea huonommuutta, jos tämä antaakin rakentavaa kritiikkiä. Hän saattaa kuvitella yhteisten naisena olon kokemusten synnyttävän automaattisen siteen, joka ohittaisi vallan ja auktoriteetin erot. Toisaalta vanhemmalla naismentorilla voi olla kokemuksia omasta miesmentorista, mikä muokkaa hänen käsitystään mentoroinnista ja siten käyttäytymistä mentorina. Parkerin ja Kramin (1993) mukaan rooliodotukset ja naisten kokemat vaikeudet uralla ja perheen ja työn yhdistämisessä voivat

tuoda myös muunlaisia haasteita nais-nais-mentorointisuhteelle. Nuoremmat naiset voivat pelätä mentorinsa tuomitsevan heidät tekemistään valinnoista uran suhteen. Vanhemmat naismentorit voivat puolestaan olla kateellisia mentoroitaviensa laajemmista mahdollisuuksista ja pelätä tulevansa kritisoiduiksi omien eri aikakaudella tehtyjen valintojensa takia.

Vaikka mentorointi ei suoranaisesti epäonnistuisikaan, siitä voi silti koitua merkittäviä kustannuksia mentorille. Mentori uhraa paljon aikaansa ja energiaansa mentorointiin, josta hän harvoin saa konkreettista korvausta. Harvoin mentorointia myöskään luetaan osaksi normaalia työtä, joten aika mentorointiin täytyy löytää oman työn ulkopuolelta. Organisaation sisäisessä mentoroinnissa negatiivisia vaikutuksia voi olla myös aktorin huonolla työmenestyksellä, joka heijastuu käsityksiin mentorin kyvykkyydestä ja arviointikyvystä (Ragins & Scandura 1999). Lisäksi kunnianhimoinen aktori saattaa syrjäyttää mentorin tai hänen maineensa kärsii aktorien suosimisesta (Ragins & Scandura 1999). Näiden kustannusten ja riskien on todettu olevan suurempia naismentoreille. Eteneminen uralla vaatii naisilta enemmän aikaa, minkä vuoksi heillä on vähemmän mahdollisuuksia auttaa muita mentoroinnilla. Aktorin huono menestys satuttaa naismentoria enemmän ja nais-naispari voidaan nähdä feministisenä liittoumana (Ragins 1989). Naisen on myös ehdotettu välttelevän toisen naisen mentorointia kilpailullisuuden takia (Parker & Kram 1993). Osa tutkimuksista väittää myös etujen olevan suurempia naismentorille, vaikka toisaalta tämäkin tulos on kiistanalainen (Ragins & Scandura 1994). Raginsin ja Scanduran (1994) mukaan hyödyt ja kustannukset riippuvat pikemminkin mentorin asemasta kuin sukupuolesta.

Yllä esitellyistä teorioista kooten ongelmia mentorointisuhteissa voivat aiheuttaa jommankumman tai molempien osalta sitoutumattomuus, epäselvät tavoitteet, vaikeus yhteisen ajan löytymisessä, yhteensopimattomuus ja luottamuspuula, epäonnistuminen suhteen luomisessa, vääränlainen asennoituminen ja ulkopuolisista johtuvat ongelmat. Mentoroinnin epäonnistuminen on huomioonotettava lähtökohta mentoroinnin tutkimuksessa, mutta on kuitenkin muistettava, ettei mentorointia voida helposti luokitella joko positiiviseksi tai negatiiviseksi tai että negatiivisten tapausten esiintyminen määrittäisi suhteen täysin epäonnistuneeksi (Eby ym. 2000). Mahdollisista ongelmista kertominen tuleville mentoreille olisi kuitenkin hyödyllistä, sillä siten mentorit voisivat paremmin päättää ketä mentoroida ja mitä mentorointisuhteesta voi odottaa (Eby ym. 2008). Keskustelu ongelmista voisi auttaa

realististen odotusten muodostamisessa molempien osapuolten näkökulmasta ja siten parantaa suhdetta.

### ***3.4. Aikaisempia tutkimuksia opiskelijamentoroinnin tuloksista***

Opiskelijoille suunnattua mentorointia on tutkittu selvästi organisaation sisäistä mentorointia vähemmän ja varsinkin kotimaiset tutkimukset painottuvat lähinnä pro gradu -tutkimuksiin. Lisäksi nämä tutkimukset eroavat keskenään mentoroitavien opiskelijan asteen ja mentorin taustan suhteen: onko mentor työssä vai opettaako tai tutkiiko hän samassa oppilaitoksessa. Tutkimuksia kuitenkin yhdistää mentoroitavien tarve ensimmäistä kertaa keskustella omaan uraansa liittyvistä kysymyksistä, hahmottaa olemassa olevia mahdollisuuksia ja saada tietoa käytännön työstä.

Kauppila ja Tähtinen (1999) tutkivat Oulun yliopiston kauppätieteiden opiskelijoille järjestettyä mentoroinnin pilottiprojektia. HSE:n mentorointiohjelman tavoitteen mukaisesti opiskelijat saivat mentoreikseen henkilöitä työstä. Mentorit kertoivat suhteen antaneen uusia ideoita ja omasta ajattelustaan poikkeavia näkemyksiä sekä mahdollisuuden arvioida omaa tilannettaan.

Schlee (2000) puolestaan tutki amerikkalaisissa yliopistoissa niinkään kauppätieteiden opiskelijoille tarjottavaa mentorointia. Tutkimuksen mukaan ensisijainen ongelma toimivien mentorointisuhteiden syntymiselle oli opiskelijan tavoitteiden puute. Opiskelijat ilmoittautuvat mukaan ohjelmaan vain, koska se tuntuu hyvältä idealta miettimättä tarkemmin mitä siltä haluavat. Mentorit olettivat opiskelijoiden valmistautuneen kysymyksiin ja olevan halukkaita oppimaan lisää tietystä alasta. Joka tapauksessa suurin osa opiskelijoista oli hyvin tyytyväinen mentorointikokemuksiinsa. Schleen mukaan tällaisen mentorointiohjelman tehokkuutta voi arvioida mittaamalla opiskelijan osaamista työstä siirtymiseen liittyvissä taidoissa, opiskelijan kyvyssä ilmaista ammatillisia tavoitteita ja valmiudessa siirtyä työstä.

Liang ym. (2007) tutkivat fokusryhmähaastattelulla 56 yläasteen, lukion sekä yliopiston opiskelijan kokemuksia mentoroinnista. Heidän tutkimuskohteenaan oli nimenomaan epämuodolliset mentorointisuhteet ja laadullisella tutkimusotteella haluttiin saavuttaa laaja ja autenttinen kuva osallistujien mentorointikokemuksista. Kvantitatiivisia tutkimuksia

paremmin nyt pystyttiin ymmärtämään laadullisia ulottuvuuksia, kuten suhteen läheisyyttä ja luottamusta. Ryhmähaastatteluissa nousi esille viisi teemaa: (1) yhteisen ajan ja jaetun toiminnan tärkeys, (2) luottamus ja lojaalius, (3) roolimalli ja samastuminen, (4) yhteyden ja itsenäisyyden tasapaino sekä (5) voimaantuminen. Osa tutkimuksen kohteena olevista nuorista oli selvästi oman tutkimukseni kohteita nuorempia, joten kaikki tulokset sellaisinaan eivät ole täysin relevantteja oman tutkimukseni kannalta. Liangin ym. (2007) tutkimuksen mukaan vanhemmat opiskelijat (yliopiston ensimmäisillä vuosikursseilla) hyväksyvät helpommin mentorinsa virheitä ja heille voi olla jopa tarpeellista nähdä kyseisenlaisia mentorin henkilökohtaisia vaikeuksia, jotta he pystyvät realistisesti tasapainottamaan vahvuutensa ja heikkoutensa elämän haasteiden edessä. Samoin vanhemmille opiskelijoille suhteen molemminpuolisuus oli tärkeää: heillä oli tarve sekä antaa että saada.

Leskelän (2005) väitöskirjassa tutkimuksen kohteena oli Hämeen ammattikorkeakoulun tuotantotalouden koulutusohjelmassa vuosina 2002–2003 toteutettu aikuisopiskelijoihin kohdistettu mentorointi. Hän tutki mentoroitavien ammatillista kehittymistä, jonka hän määritteli koostuvan uudistavasta ammatillisesta kasvusta, eli käsitysten, identiteetin ja itsetunnon vahvistumisesta, sekä urakehityksestä. Leskelä (2005, s.243) kertoo mentoroinnin tuottaneen aktoreille paljon positiivisia asioita: ammatillista kehittymistä, jaksamista, työtyytyväisyyttä, kriisistä selviytymistä, stressin ja turhautumisen vähentymistä, myönteisyyttä, voimaantumista, eheytymistä, urakehitystä ja uratulevaisuuden jäsentymistä. Negatiivisia kokemuksia oli selvästi vähemmän. Yksi aktori tunsu jääneensä mentoroinnista paitsi omasta sitoutuneisuudestaan huolimatta ja kahden aktorin tapauksessa mentorointi lisäsi turhautumista, sillä vielä sen päättyessä heidän urasuunnitelmansa olivat epäselviä.

Abramova (2007) Helsingin yliopiston valtiotieteellisestä tiedekunnasta tutki pro gradu -tutkielmassaan mentoroinnin merkitystä opintojen loppuvaiheessa olevalle yhteiskuntatieteiden opiskelijalle työelämään siirtymisen kannalta. Hänen rajasi tutkimuksestaan mentorien kokemukset pois ja haastatteluiden avulla tutki mentoroitavien kokemuksia muutama vuosi mentoroinnin jälkeen, heidän näkemyksiään työelämään siirtymisestä ja sosiaalisten verkostojen merkitystä siinä. Hän jaotteli tutkimuksensa tulosten perusteella mentoroinnin annin seitsemään: uusi tieto, käsitystenuudistuminen, uudet kontaktit, ymmärtävän keskustelukumppanin tuki, itsetunnon ja pystyvyyden vahvistuminen, itsetuntemuksen lisääntyminen sekä välitön hyöty, kuten apu työnhaussa. Onnistuneen mentorointisuhteen edellytyksiksi hän mainitsi toimivan vuorovaikutuksen, mentorin



aktiivisuuden, kiinnostuksenkohteiden kohtaamisen sekä toiveiden kartoituksen ja huomioonoton. Usea hänen gradunsa tuloksista toimii varmasti myös HSE:n mentorointiohjelman tapauksessa, vaikka konteksti onkin hieman toinen. Nuoret yhteiskuntatieteilijät olivat erityisen huolissaan työllistymisestä ja heistä tuntui, ettei koulutus valmista heitä suoraan mihinkään ammattiin (Abramova 2007). Harvalla myöskään oli kontakteja samalla alalla työskenteleviin, joten tulevasta työelämästä keskusteleminen olisi ollut vaikeaa ilman mentorointia. Oman kokemukseni perusteella Helsingin kauppakorkeakoulussa voisin kuitenkin väittää, että monella kauppakorkeakoulun opiskelijalla on sen sijaan myös omaan alaan liittyviä töitä opiskelujen ohessa eikä työttömyyttä sellaisenaan pelätä. Unelmatyötä ei ehkä helposti saa, mutta jotakin omaan alaan tai kiinnostukseen liittyvää kylläkin. Onkin mielenkiintoista tämän tutkimuksen avulla hieman pohtia tätä lisää, eli selvittää mentorointiin osallistuneiden kauppatieteen opiskelijoiden ajatuksia työelämään siirtymisestä.

Solin (2001) tutki niinkään pro gradu –tutkielmassaan Valtiotieteilijöiden Liiton mentorointiohjelmasta, mutta mentoreiden näkökulmasta. Kyse oli HSE:n ohjelman kaltaisesta vuoden kestävästä mentorointiohjelmasta. Solinin tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa mentoroinnin positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia mentoreihin sekä heidän työhönsä. Hän haastatteli yhdeksää mentoria ja sai tulokseksi vain positiivisia vaikutuksia. Erityisesti hyödylliseksi koettiin mentorin kokemusten peilaaminen omassa työssä ja tiedon karttuminen. Samoin tärkeää oli myös tutustua toiseen sukupolveen. Toisaalta mentorit olivat kuitenkin epävarmoja omista kyvyistään toimia mentorina ja olisivat kaivanneet omaa verkostoa ja keskustelufoorumia, jossa omaa suhdetta olisi voinut pohtia muiden mentoreiden kanssa. Solin kuitenkin tuo esille, että tasapainoisemman kuvan saamiseksi olisi haastateltava myös saman mentorointiohjelman mentoroitavia, ja tähän haasteeseen tässä tutkimuksessa vastaan.

## 4. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni toteutusta. Kuvaan tarkemmin kohteena ollutta Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmaa ja tutkimuksenteon kulkua perustellen valitsemani tutkimusmenetelmän, kertomalla sosiaalisen konstruktionismin roolista siinä sekä esittelemällä aineistonkeruu- ja analysointiprosessia. Luvun lopuksi arvioin tutkimustani.

### 4.1. *Tutkimuskohde: Mentorointiohjelma Helsingin kauppakorkeakoulussa*

Helsingin kauppakorkeakoulu (HSE) on järjestänyt mentorointiohjelmaa vuodesta 1999 lähtien. Pilottiprojektin lähtökohtana oli halu kehittää suhteita yritysmaailmaan, parantaa koulun imagoa, auttaa opiskelijoita urakehityksessään sekä luoda kylterihenkeä alumnien keskuudessa (Niinikoski 2000). Opiskelijoiden uskotaan hyötyvän mentoroinnista opiskeluun liittyvän tuen, työelämä tietouden ja kontaktien sekä paremman itsetuntemuksen muodoissa.

Ohjelma on HSE:n puolesta muodollisesti järjestetty, eli Ura- ja rekrytointipalvelut sekä Alumnisuhteet vastaavat mentorien ja mentoroitavien kutsumisesta ja valitsemisesta, parien muodostamisesta sekä ohjelmaan liittyvien yhteisten tapaamisten ja neuvonnan järjestämisestä. Mentorit ovat HSE:n entisiä opiskelijoita eli alumneja, jotka osallistuvat ohjelmaan joko kutsuttuina tai itse ilmoittautuneina. Ohjelmasta kiinnostuneet kauppakorkean opiskelijat voivat hakea siihen ylioppilaskunnan internetsivujen kautta ja alumneille on luotu samanlainen ilmoittautumiskanava HSE:n sivuille. Hakulomakkeessa opiskelijoilta kysytään toiveita mentorin suhteen, ja näiden tietojen avulla muun muassa opiskelijan koulutusohjelmaa ja alumnin työkokemusta vertailemalla muodostetaan mentoriparit.

Vuonna 2004 ohjelmaan osallistuvia pareja oli 32 ja parien määrä pysyttelee noin kolmessakymmenessä vuosittain. 32 parista kuusi oli mies-mies-pareja, yksitoista mies-nais-pareja, kaksitoista nais-nais-pareja ja kolme nais-mies-pareja. Sukupuolijakaumaltaan mentorointiin osallistuvina opiskelijoina oli siis enemmän naisia (23/32), mutta mentoroiden jakauma oli suhteellisen tasainen (17 miesmentoria ja 15 naismentoria).

Ohjelmaan kuuluu yleensä yhteinen aloitustilaisuus, välitilaisuus sekä päätöstilaisuus. Aloitustilaisuudessa mentorointiohjelman tavoitteista puhutaan tarkemmin ja pareja

ohjeistetaan tulevia mentorointitapaamisia varten. Osallistujat kuulevat myös vuotta aikaisempaan ohjelmaan osallistuneiden mentorin ja mentoroitavan positiivisista kokemuksista. Vuonna 1999 järjestetyn pilottiprojektin jälkeen parien avuksi tehtiin myös Mentorointiopas, jota on tarpeen mukaan päivitetty ja päivitetään jatkossa vuosittain. Välitilaisuuden tarkoituksena on varmistaa, ettei parityöskentelyssä ole suurempia ongelmia, ja tarjota pareille mahdollisuus keskustella muiden parien kanssa. Palautetta ohjelmasta kerätään ennen väli- ja päätöstilaisuuksia, jolloin sen avulla esitellään mentoroinnin tuloksia. Tilaisuuksiin on myös järjestetty ulkopuolisia asiantuntijoita kertomaan jostain pareja mahdollisesti kiinnostavasta teemasta ja siten tuomaan lisää puheenaiheita ja näkökulmia.

Ohjelman järjestäjät pyrkivät aina palautteen mukaan kehittämään ohjelman puitteita ja viestintää, jotta kokemukset olisivat yhä onnistuneempia. Sen mukaisesti yhteisissä tilaisuuksissa saatetaan painottaa jotain aikaisempaan vuonna esiin tullutta asiaa ja mentorointiopasta päivitetään vastaamaan osallistujien kuvaamia tarpeita. Toisaalta järjestäjät suhtautuvat myös kriittisesti ulkopuolisen rooliinsa, eivätkä ole toistaiseksi halunneet ohjata parien tapaamista tai alun keskusteluja.

Muodollisten tilaisuuksien ulkopuolella tapaamiset ja käsiteltävät asiat ovat siis parista ja ennen kaikkea opiskelijan tarpeista kiinni. Keskimäärin parit tapasivat kuitenkin kerran kuukaudessa kesällä usein ollutta taukoa lukuun ottamatta, joten yhteensä tapaamisia kertyi noin 7-8. Jaetussa mentorointioppaassa annetaan myös vinkkejä mahdollisista keskustelunaiheista. Näitä voivat olla mm. opiskelun mielekkyys, ainevalinnat, gradu, omien heikkouksien ja vahvuuksien arviointi, työllistyminen ja työnhakuprosessi sekä työelämään liittyvät asiat, kuten johtajuus, työskentely ulkomailla ja palkka.

## **4.2. Tutkimuksen kulku**

Olen kiinnostunut kuulemaan ihmisten tarinan mentorointikokemuksestaan, ja tähän tarkoitukseen tutkimusmenetelmäksi sopii laadullinen tutkimus ja sen sisältä haastattelu. Haastattelussa ihmiselle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseä koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, jolloin hänelle annetaan merkityksiä luova ja aktiivinen rooli (Hirsjärvi & Hurme 2008). Mentorointia on tutkittu paljon kvantitatiivisin menetelmin (esim. Ragins & Scandura 1994; Tharenou 2005). Näiden tutkimusten tarkoituksena on ollut kerätä suuri aineisto kyselylomakkeilla ja pyrkiä yleistämään tuloksia. Toisaalta mentoroinnissa on

kuitenkin pitkälti kysymys vuorovaikutuksesta sekä henkilökohtaisesta kokemuksesta, eivätkä siihen liittyvät ilmiöt ja seuraukset välttämättä tule tarpeeksi syvällisesti kuvattua mainitun kaltaisilla lomakkeilla. Gibson (2004) onkin kritisoinut tällaista mentorointitutkimusta toteamalla, että sen tarkoituksena on vain positivistisesti pelkistää mentorointi mitattavan ilmiön tasolle. Lisäksi mentorointikirjallisuuden perusteella aiheen moniulotteisuus ja kokemusten vaihtelevuus on tiedossa, joten kuvaileviin esimerkkeihin pääsee todennäköisesti paremmin kiinni haastatteleamalla. Mentoroinnin ymmärtäminen vaatii tutkimuksellista lähestymistapaa, joka huomioi ilmiön kokonaisvaltaisesti ja sallii toimijoiden omien kokemusten syvällisen tutkimisen (Gibson 2004).

#### **4.2.1. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Haastattelutavoista teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu oli tähän tutkimukseen soveltuvin menetelmä. Siinä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, sillä kysymykset tai kysymysten muoto eivät ole kaikille haastateltaville samat vaikka haastattelun aihepiirit ovatkin (Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös haastateltava toimii kysymysten tarkentajana. Se, miten tutkittava ilmiö hänen kokemusmaailmassaan ja ajatuksissaan konkretisoituu, riippuu juuri hänestä, ja väljät teema-alueet mahdollistavat tutkittavan ilmiön monimuotoisuuden ja rikkauten näkymisen (Hirsjärvi & Hurme 2008). Yksilöhaastattelu valittiin sekä käytännöllisistä syistä (helpompi sopia haastatteluajoja) että kokemuksen henkilökohtaisuuden takia. Esimerkiksi oman mentoriparin läsnäolo olisi luultavasti vääristänyt kerättyä aineistoa, vaikka molemmat haastateltavat olisivatkin kertoneet samasta mentorointikokemuksesta.

Aloitin tutkimukseni teon suhteellisen laajalla mentorointikirjallisuuteen ja -tutkimukseen perehtymisellä, sillä halusin ymmärtää ilmiön kompleksisuutta ennen aineiston keräämistä. Tutustuin ja ryhmittelin myös kyseisen vuoden ohjelmasta kerättyä palautetta ymmärtääkseni paremmin, minkä kaltaisia asioita haastatteluissa saattaisi nousta esiin. Sen pohjalta muotoilin haastattelurungon löyhästi teemahaastattelun malliseksi, joka alkoi haastateltavan omasta historiasta, siirtyi yleisiin mielikuviin HSE:n mentorointiohjelmasta, odotuksiin ohjelmaa ja parin toista osapuolta kohtaan, mentorointisuhteen kuvailuun, omaan rooliin, aiheisiin ja tapaamisiin, odotusten täyttymiseen päätyen lopulta mentoroinnin hyötyjen arviointiin (liitteet 2 ja 3). Käytännössä en kuitenkaan noudattanut tätä kovin tarkkaan haastateltavien vastatessa

kerralla useampaan kysymykseen ja halutessani noudattaa mieluummin keskustelun kulkua kuin suunniteltua rakennetta. Alun vapaiden ja laajojen kysymysten on todettu lisäävän luottamusta haastattelutilantessa (Ruusuvuori & Tiittula 2005), joten halusin siksi aluksi kysyä laajasti osallistujien yleistä mielikuvaa ja muistoja ohjelmasta. Tämä tarjoaa myös rikkaamman materiaalin analyysia varten ja samalla antaa mahdollisuuden uusille ja minulta huomaamatta jääneille vaikuttavuuden alueille tulla esiin. Yksilöllisillä haastatteluilla pyrin pääsemään kiinni yksilöllisiin kokemuksiin.

Haastattelijan tulisi pyrkiä neutraalisuuteen, jotta aineistossa kuuluisi nimenomaan tutkimuksen kohteen eikä laatijan ääni. Kuten Ruusuvuori ja Tiittula (2005) toteavat, haastattelijan merkitys voi olla hyvinkin suuri haastateltavan vastausten muodostamisessa. Kaikki haastatteluaineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua verbaalista materiaalia, joten myös haastattelijä vaikuttaa sen syntyyn. Tätä vaikutusta vastauksiin ei siis voida poistaa, mutta se voidaan ottaa huomioon kysymysten asettelun lisäksi aineistoa analysoitaessa. Täysin vapaassa kerronnassa haastateltava saattaa unohtaa tai jättää huomioimatta mahdollisia vaikutuksia, jo ihan mentoroinnista kuluneen ajan takia, kun taas mainitessani teemoja ja mentoroinnin tavoitteita saatan syöttää haastateltavalle ajatuksia, joita hänellä ei muuten olisi ollut. Tästä syystä pyrin mahdollisimman pitkälle ohjaamaan haastateltavaa vain teemojen avulla, kertoen esimerkkejä vasta haastattelun loppupuolella keskustelun virkistämiseksi.

Tarkoitukseni ei siis ole ollut mitata objektiivisesti mentoroinnin vaikutuksia osallistuneiden uraan tai elämään. Sen sijaan pyrkimyksenäni on osallistujien kokemusten ja näkemysten kautta paremmin ymmärtää, miten mentoroinnin hyödyt voivat konkretisoida ohjelman jälkeen ja mitä ohjelmaan osallistuminen antaa evääksi pidemmällä aikavälillä. Taustalla on oletus siitä, että ajan kulumisen tuo esiin juuri tärkeimmät kokemukset ja hyödyt, minkä toi esille myös yksi haastatelluista:

*MAI: Täytyy sanoa et muistan vähän huonosti mut sen muistan et se oli yks aihe ja kun mä muistan siitä huonosti niin ilmeisesti me ei kauheen syvälle menty.*

Monia mentoroinnin tutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne eivät erottele tarpeeksi muita uralla etenemiseen ja uratytyväisyyteen johtavia tekijöitä, kuten mentoritavan taustaa ja kontakteja. Tässä tutkimuksessa pyrin ottamaan nämä tekijät huomioon siinä suhteessa, kuin haastateltavat itse nostavat niitä esiin. Kuitenkin laadullisena tutkimuksena tarkoituksena on

ymmärtää nimenomaan osallistuneiden kokemuksia ja mielikuvia mentoroinnin vaikutuksista objektiivisten totuuksien sijaan.

Lisäksi mentoroinnin tutkiminen jonkin ajan kuluttua sen lopettamisesta voi antaa vääristyneitä vastauksia, sillä henkilöiden voi olla vaikea muistaa kyseistä mentorointikokemusta tarkalleen ja he ovat saattaneet osallistua jo muihin mentorointiohjelmiin sen jälkeen, mikä vaikuttaa mielikuviin. Toisaalta kun tutkitaan nimenomaan mentoroinnin hyötyä pidemmällä aikavälillä, eikä esimerkiksi mentorointisuhdetta sellaisenaan, aikaperspektiivi on välttämätön. Ajan kulumisen potentiaaliset vaikutukset on kuitenkin hyvä ottaa huomioon sekä tutkimusaineiston keruun suunnittelussa että aineistoa analysoitaessa.

#### **4.2.2. Sosiaalinen konstruktioismi tutkimuksen taustalla**

Tutkimukseni lähestymistapana toimivalla sosiaalisella konstruktioismilla on myös yhteys valittuun tutkimusmenetelmään. Sosiaalisessa konstruktioismissa kielellä on suuri rooli merkitysten luomisessa ja muokkaamisessa sosiaalisissa käytännöissä (Cohen ym. 2004). Siten tutkittaessa, miten ihmiset ymmärtävät oman mentorointikokemuksensa ja sen vaikutukset, on oleellista tutkia miten he puhuvat siitä. Tutkimuksellisesti sosiaaliseen konstruktioismiin liitetään usein narratiivinen tutkimusote. Puhtaan narratiivisen tutkimuksen tekeminen ei olisi onnistunut tähän tutkimukseen valitulla aineistolla, sillä viisi vuotta sitten elettyjen kokemusten kuvaaminen tarinoiden muodossa olisi osoittautunut liian vaikeaksi haastateltaville. Tämän huomasi myös teemahaastatteluissa, sillä osalle haastateltavista mentorointikokemuksen kokonaisuuden muistaminen oli hankalaa. Teemahaastattelu toimi siis paremmin tässä tapauksessa, sillä käsitellyt teemat auttoivat haastateltavia tuomaan paremmin mieleen mentorointikokemuksia ja kuvaamaan niitä. Sen sijaan kirjoitin itse koostavasti jokaisen haastattelun perusteella narratiivisen kuvauksen kustakin mentorointikokemuksesta.

Lähestymistapani sopii Burr'n esittämään sosiaalisen konstruktioin viitekehykseen (viitattu mm. Blustein ym. 2004; Cohen ym. 2004), jonka esittelin kohdassa 2.1. Ensinnäkin suhtauduin kriittisesti olemassa olevaan tietoon, eli aikaisempaan mentorointitutkimukseen, minkä en uskonut erilaisista lähtökohdistaan ja aineistoistaan johtuen soveltuvan täysin omaan tutkimukseeni. Toiseksi otin huomioon, että tieto on kulttuurisesti ja historiallisesti

muodostunutta. Sen lisäksi, että jokaisen osallistujan kokemus on syntynyt heidän sen hetkisen elämän kontekstin ja aikaisempien kokemusten myötä, he kuvaavat sitä nyt takautuvasti viisi vuotta ohjelman jälkeen pyrkien löytämään selityksiä tekemilleen valinnoille nykyisen tietämyksensä mukaan. Tämä liittyy myös Burr'n kolmanteen huomioon, jonka mukaan sosiaaliset konstruktionistit näkevät tiedon syntyvät ja säilyvän sosiaalisissa prosesseissa. Neljänneksi sosiaalinen konstruktionismi pyrkii yhdistämään tiedon ja tekemisen, joten minua kiinnosti selvittää, miten osallistujien näkemykset mentoroinnin kulusta ja hyödyistä vaikuttivat heidän toimintaansa, esimerkiksi uraan liittyviin päätöksiin tai haluun osallistua ohjelmaan uudestaan.

Jokaiselle osallistujalle mentorointi muodosti osan sen hetkistä elämää, ja heidän kuvauksissaan oli tärkeä rooli muilla sen aikaisilla kokemuksilla, ajatuksilla ja ihmissuhteilla. Yhdistääkseni paremmin kunkin mentorointikokemuksen heidän sen aikaiseen elämäänsä aloitin haastattelun kysymällä heidän koulutustaustaansa, uran kulkua sekä mentoroitavien kohdalla mielikuvia opiskelujen loppuvaiheesta. Ihmiset eivät toimi eristyksissä sosiaalisista konteksteista, vaan sen sijaan ne vaikuttavat paljonkin siihen, miten he ymmärtävät ja toimivat mentoroinnin kaltaisissa suhteissa. Osallistujia ympäröineen sosiaalisen kontekstin ymmärtäminen auttaa näkemään heidän mentoroinnille asettamia odotuksiaan ja itse kokemuksen muodostumista.

Yksi osa sosiaalista kontekstia on kauppakorkeakoulu, jossa omaksutut arvot ja toimintatavat varmasti vaikuttavat myös mentorointikokemukseen. Katja Leppälä ja Hanna Päiviö (2001) tutkivat gradussaan kauppatieteiden opiskelijoiden moraalijärjestystä eli sitä mikä kauppatieteellisen opiskelijayhteisön keskuudessa katsotaan arvokkaaksi ja tavoiteltavaksi, minkälaisen periaatteiden pohjalta eletään ja toimitaan sekä myös sitä, mitä kaikkea vältetään ja torjutaan ja mistä halutaan erottautua. Heidän mukaansa ekonominoviisi on tehokas suoriutuja, joka opiskelee ammatillisuuden innoittamana tulevaisuuden työelämää varten. Tavoitteena hänellä on hyvä, korkeasti palkattu työpaikka yritysmaailman ytimessä, mieluiten jonkun kansainvälisen suuryrityksen palveluksessa. Opiskelun tavoitteena on saavuttaa kauppatieteiden maisterin oppiarvo, jonka sisältö rakennetaan yritysmaailman kysynnän pohjalta aikaresurssit tarkkaan hyödyntäen. Ekonominoviisi vaalii myös mielellään yhteyksiä työelämään ja arvostaa kauppakorkeakoulun yhteistyösuhteita käytännön liike-elämään. Kuten tutkimukseni tuloksista myöhemmin käy ilmi, nämä todellisen hyödyn ja verkostojen tarpeet näkyivät myös mentorointiohjelmaan osallistuneiden opiskelijoiden puheenvuoroissa.

Sosiaalisen kontekstin lisäksi mentorointikokemuksen sosiaalisessa rakentumisessa osaansa näyttelee myös itse ohjelma ja sen teknisemmät puolet, kuten puitteet, ohjeet ja toteutustapa. Ohjelman alussa osallistujat kuulevat järjestäjien suusta määritelmiä mentoroinnille ja saavat käteensä mentorointioppaan, mikä muokkaa paljon käsitystä siitä, mitä mentoroinnin kuuluisi sisältää ja miten sen kuuluisi edetä. Toisaalta he kuulevat aloitustilaisuudessa myös aikaisempien osallistujien positiivisia kokemuksia, mikä antaa kasvot haaveille ja odotuksille. Valitettavasti vuonna 2004 jaettua Mentorointiopasta tai muita ohjeita ei ollut enää saatavilla tutkimukseni lisäaineistoksi, mutta haastateltavat kertoivat minulle muistikuviaan niistä ja niiden merkityksestä mentoroinnissa. Esimerkiksi yksi mentoroitavista toteaa opastuksen vaikuttaneen paljonkin mentoroinnin kulkuun:

*NA3: Mun mielestä silloin oli joku semmonen opaskirja tai joku jossa oli aika valmiita niitä ehdotuksia et mistä vois keskustella. Eli mentiin aika sen mukaan.*

Tutkimuksessani aineisto itse osoitti, mitkä tekijät ovat mielenkiintoisia ja mihin pitäisi kiinnittää huomiota. Mentorointikokemuksen hahmottaminen sen sosiaalisen rakentumisen kautta nousi nimenomaan tekemästäni huomiosta, jonka mukaan haastateltavieni kokemukset olivat hyvin erilaisia ja kunkin muiden kokemusten, keskusteluissa syntyneiden odotusten ja muun kontekstin muokkaamia. Ennalta määrätyn teorian ongelmana on, että samalla kun se kertoo minne meidän pitäisi katsoa, se voi estää meitä näkemästä. Onkin väitetty, että taustateorian määrittelemisen etukäteen luo taipumuksen ”pakottaa” aineisto istumaan teoriaan (Glaser & Strauss 1967). Tästä syystä lähdinkin haastatteluihin avoimin mielin kuuntelemaan, millaiset asiat haastateltavat nostaisivat esille viisi vuotta sitten järjestetystä mentorointiohjelmasta. Analyysissa painottuu siten induktiivisuus eli aineistolähtöisyys. Tutkimusongelmat määrittivät tutkimusta, mutta aineisto ohjasi tutkimuksen syventämistä.

### **4.2.3. Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimukseni aineisto koostuu pääosin vuonna 2004 HSE:n mentorointiohjelmaan osallistuneiden joukosta valittujen neljän parin haastatteluista (yhteensä kahdeksan eri haastattelua). Tämän lisäksi tutkin samana vuonna kerättyä palautetta. Haastateltavat kutsuttiin mukaan tutkimukseen Ura- ja rekrytointipalveluiden sekä minun nimissäni postitse lähetetyllä kirjeellä (liite 1). Tämän jälkeen otin yhteyttä haastateltaviin puhelimitse ja sovin haastatteluajasta. Suurin osa haastatteluista järjestettiin helmi-maaliskuun vaihteessa vuonna



2009, mutta yhtä jouduttiin siirtämään sairastumisten vuoksi huhtikuun alkuun. Haastattelut järjestettiin joko koulun tiloissa, haastateltavien työpaikalla tai kahvilassa haastateltavan toivomuksen mukaan ja ne kestivät keskimäärin 45 minuuttia lyhyimmän ollessa 25 minuuttia ja pisimmän 1h 35 minuuttia. Mentoroitavien haastattelut olivat lähes poikkeuksetta mentorien haastatteluita lyhyempiä, johtuen ehkä siitä, että mentoreista usea on prosessissa edelleen mukana, joten tutkimukseni aihe on heille läheinen ja siitä on siksi enemmän keskusteltavaa. Mentoroitavista vain yksi on jatkanut mentorointia ohjelman jälkeen, joten heille viiden vuoden takaisten kokemusten mieleen palauttaminen oli hankalampaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin auki sanatarkasti.

Koska pyrin ottamaan tutkimuksessani huomioon myös mentorin sukupuoleen liittyvät kysymykset, haastateltavat parit valittiin sukupuolen mukaan erilaisiksi. Tutkimukseen osallistui siis 2004 ohjelmaan osallistuneet nais-nais-, nais-mies-, mies-mies- ja mies-nais-parit, joiden osapuolia haastattelin erikseen. Muuta kriteeriä kyseisten henkilöiden valinnalle ei ollut eli heidät valittiin osallistuneiden joukosta sattumanvaraisesti. Yksi alun perin valittu pari jouduttiin kuitenkin vaihtamaan, sillä he eivät negatiivisen mentorointikokemuksen vuoksi halunneet osallistua tutkimukseen. Kyseinen vuosi valittiin siksi, että mentoroinnista olisi kulunut jonkin verran aikaa, jolloin mentoroinnin vaikutuksia pystyy arvioimaan paremmin takautuvasti. Mentorointiohjelma aloitettiin vuonna 1999, joten valittuun vuoteen mennessä se oli myös ehtinyt kehittyä kokeilusta toimivaksi ohjelmaksi ja esimerkiksi Mentorointiopas oli ollut osallistujilla saatavilla.

Haastattelut sujuivat hyvin, tosin kahdessa avoimen keskustelun aikaansaaminen oli haasteellista. Aloitin haastattelut kertomalla lyhyesti tutkimuksen aiheen, minkä jälkeen aloitin helpoilla kysymyksillä haastateltavan taustasta keskusteluyhteyden saamiseksi ja tunnelman rentoutumiseksi. Kaksi haastateltavaa oli hieman varautuneempia ja heidän vastauksensa esittämiini kysymyksiini kovin lyhyitä, mikä lisäsi vastuutani haastattelijana haastattelun onnistumisesta. Jokaisessa haastattelussa kuitenkin nousi esille mielenkiintoisia asioita, jotka auttoivat kuvaamaan yksilöllisiä mentorointikokemuksia.

Kokemusten erilaisuus voi nostaa kysymyksen siitä, olisiko useampi kuin kahdeksan haastattelua ollut tarpeen. Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on puhua saturaatiosta, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2006). Jokainen mentorointikokemus on ainutlaatuinen, joten jokainen uusi haastattelu olisi myös saattanut

nostaa ainutlaatuisia huomioita esille, mutta kokonaisuuden kannalta sain tällä aineistolla jo varsin kattavan kuvan mentorointikokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi mentoroitavien odotukset ohjelmaa kohtaan olivat osin hyvin samanlaisia ja mentoroinnin tuloksista kertovien kuvausten avulla pystyin hahmottamaan niiden laajan kentän. Tuomin ja Sarajärven (2006) mukaan on ongelmallista puhua saturaatiosta laadullisessa tutkimuksessa, jos sen tavoitteena ei ole samuuden vaan erilaisuuden löytäminen. Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli nimenomaan koota ja ymmärtää erilaisia mentorointikokemuksia ja niiden tuloksia, joten lähtökohtaisesti tavoitteenani ei ollut saavuttaa saturaatiota.

Haastatteluissa korostui jokaisen mentorointisuhteen omalaatuisuus ja yllättäen myös mentorointiparin osapuolten toisistaan eroavat näkemykset. Mentorointikokemus oli siis sosiaalisesti rakentunut, mikä tarkoittaa todellisuuden rakentumista ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa merkitysten avulla. Taustalla on ajatus siitä, että mentoroinnin ymmärtämisessä korostuu sen sosiaalinen luonne. Mentoroinnista ja sen hyödyistä ei ole olemassa absoluuttista totuutta, vaan kyse on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyneestä neuvottelutuloksesta. Siten jokaisesta suhteesta tuli erilainen, sillä jokainen pari konstruoi sekä yhdessä että muiden kanssa keskustellen ja ohjelman kontekstista näkemyksiä poimien, mitä mentorointi heille tarkoittaa.

#### **4.2.4. Aineiston analysointi**

Aineiston analysointi alkaa usein jo aineistoa kerätessä eli haastatteluiden aikana. Huomasinkin tekeväni päässäni yhteenvetoja ja nostavani joitakin ilmiöitä esiin haastatteluiden aikana. En halunnut tehdä kuitenkaan liian nopeita johtopäätöksiä, jolloin ennako-oletukseni tai kirjallisuuden perusteella korostuvat ilmiöt olisivat nousseet ehkä liikaa esiin. Aloitin analysoinnin lukemalla litteroidut haastattelut useampaan kertaan. Tämän jälkeen poimin niistä kussakin mentorointikokemuksessa esiintyneitä oleellisia piirteitä, ensin alleviivaamalla ja sitten listaamalla. Sen jälkeen kirjoitin jokaisesta haastattelusta tarinamuotoisen tekstin haastateltavan näkökulmasta, jotta hahmottaisin paremmin heidän kuvauksensa kokonaisuuden ja nähdäkseni syy-seuraus-suhteita aiempien kokemusten, kyseisen vuoden 2004 mentorointikokemuksen sekä koettujen hyötyjen välillä. Nämä tarinat toimivat minulle vain analyysin apuvälineinä, eikä niitä ole käytetty tutkimuksen raportoinnissa muulla tavoin.

Tarinoiden jälkeen pyrin teemoittelemaan aineistoni tarkemmin syvällisempää analyysia varten. Teemoittelu on luokittelun kaltaista aineiston järjestämistä, mutta siinä lukumäärillä ei ole merkitystä, vaan pelkästään sillä, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2006). Aluksi teemoittelin haastattelussa käyttämiäni teemojen mukaan, mutta huomasin, etten pelkästään niillä pystynyt kuvaamaan kaikkia nousseita teemoja. Ryhmittelin ensin mentorointikuvausta koskevat asiat, minkä jälkeen teemoittelin tarkemmin mentorointikokemuksen annin. Jouduin siis tarkentamaan valitsemiani teemoja, ja varsinkin hyötyjä koskevien teemojen nimiä ja soveltuvinta teemoittelua pohdin pitkään. Mentorointikokemusta koskevat teemat jaottelin vielä yläluokkiin, jotka nostin myös otsikoiksi. Näin syntyivät seuraavassa luvussa esiintyvät teemat: odotukset mentorointia kohtaan (mentoritavan sekä mentorin), suhteen kuvailu, sukupuolen merkitys, alan merkitys, osapuolten roolit (mentoritavan ja mentorin), mentoroinnin aiheet sekä suhteen päättymisen. Samoin mentoroinnin tulokset jaoteltiin mentoritavan kohdalla seitsemään teemaan ja mentorin kohdalla kahdeksaan. Palasin aineistoon useaan otteeseen analyysin eri vaiheissa, minkä avulla halusin varmistaa mahdollisimman kattavan aineiston käsittelyn.

### **4.3. Tutkimuksen arviointia**

Tässä alaluvussa tarkastelen ja arvioin tekemääni tutkimusta omien toteutusta koskevien ratkaisujen sekä laadullista tutkimusta yleisesti käsittelevien arviointiperiaatteiden kautta. Tutkimusta arvioitaessa pohditaan yleisesti sen reliabiliteettia eli luotettavuutta, validiteettia eli pätevyyttä ja tulosten yleistämisen mahdollisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2006). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tarkemmin tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Näitä on kuitenkin kritisoitu paljon laadullisen tutkimuksen piirissä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan mm. kuvaamaan jotain ilmiötä ja tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2006). Samalla myös nähdään, ettei ole olemassa yhtä konkreettista sosiaalista todellisuutta, josta voitaisiin tuottaa objektiivista tietoa. Tämä sosiaaliseen konstruktionismiinkin liittyvä ajatus on tämän tutkimuksen taustalla.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja se, miten perusteltuja ja totuudenmukaisia hänen esittelemänsä väitteet ovat (Eskola & Suoranta, 1999). Eskola ja Suoranta (1999) tuovat myös esille luotettavuuden tarkastelussa usein toistuvat neljä kriteeriä: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus.

Uskottavuus viittaa tutkijan tulkintojen vastaavuuteen tutkittavien käsitysten kanssa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten mahdollista yleistämistä. Varmuus viittaa siihen, että on otettu huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tulkinnat saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen uskottavuutta käyttämällä suoria haastattelulainauksia tekemiäni tulkintojen yhteydessä, jotta analyysin yhteys haastateltavien näkemysten kanssa olisi todettavissa. Laadullista tutkimusta, varsinkaan näin pienellä aineistolla toteutettua, ei voi suoraan yleistää, mutta tutkimustulosten avulla voidaan kuitenkin ymmärtää enemmän HSE:n mentorointiohjelmaan osallistujien kokemuksista yleensä sekä tehdä vahvoja oletuksia muiden opiskelijamentorointiohjelmien kulusta ja tuloksista. Tätä kuvaa myös vahvistuvuus, sillä kuten tämän raportin yhteenvedossa tuon ilmi, osa tämän tutkimuksen tuloksista vahvistaa aikaisempien mentorointitutkimusten tuloksia. Vastuu siirrettävyydestä jää siten lukijalle, joka voi esittelemieni tilannetekijöiden perusteella pohtia, soveltuuko aineistoni hänen tarpeeseensa. Varmuus liittyy vahvasti mainitsemaani reliabiliteettiin ja objektiivisuuteen, mikä ei laadullisessa tutkimuksessa ole täysin mahdollista. Olen kuitenkin tutkijana pyrkinyt olemaan tietoinen omista ennakkokäsityksistäni ja refleктоimaan tekemiäni johtopäätöksiä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti myös minulla tutkijana on kuitenkin ollut roolini kuvaamieni mentorointikokemusten kertomisessa ja siten niistä muodostuvien johtopäätösten rakentamisessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pitäisikin painottaa tutkimuksen tekijän selkeyttä, avoimuutta ja johdonmukaisuutta tehdyissä valinnoissa ja johtopäätöksissä. Siten olen pyrkinyt avoimesti kuvaamaan, että teen tutkimusta HSE:n mentorointiohjelmaan osallistuneiden kokemuksista ja niiden merkityksestä viisi vuotta kokemuksen jälkeen toimeksiantona ohjelman järjestäjille. Samoin olen halunnut tuoda esille tutkimukseni motiivit sekä mentoroitavien että mentorien näkökulmista. Opiskelijoiden kannalta valmistuminen ja ensimmäisen työpaikan saaminen on kriittistä ja osin myös haasteellista aikaa, joten on tärkeää tutkia mentorointiohjelman kaltaisen palvelun mahdollisuuksia auttaa opiskelijoita tässä vaiheessa. Toisaalta mentorit osallistuvat ohjelmaan ilman korvausta vapaaehtoisina, joten heidän kokemustensa kartoittaminen auttaa kuvaamaan ja kehittämään ohjelmaa tulevaisuutta varten. Tieto siitä, että tutkimukseni on toimeksianto ja sitä tullaan käyttämään tulevien mentorointiohjelmien kehittämisessä, vaikuttaa luultavasti myös aineiston keruuseen ja analyysiin. Osaltaan myös se ohjasi minua tutkimaan, miten

kokemukset ovat rakentuneet, koska se auttaa vastaamaan kysymykseen, miten niitä voitaisiin parantaa. Oma roolini suhteessa mentorointiohjelmaan on ulkopuolinen, sillä en itse ole osallistunut siihen. Olen kuitenkin samassa tilanteessa mentoroitavien kanssa eli valmistumassa ja etsimässä työpaikkaa ja toisaalta minua kiinnostavat mentoroinnin kaltaiset työtehtävät tulevaisuudessa, joten minulla on myös henkilökohtaisia intressejä tutkimuksen aihetta kohtaan.

Pyrin tutkimuksessani luotettavuuteen sekä suojelemaan haastateltavien oikeuksia. Tutkimukseni luotettavuutta lisää avoimuus tutkimuksen kulusta, haastatteluiden toteutuksesta sekä lainauksien käyttö tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Haastateltavat puhuivat haastatteluissa kokemuksistaan avoimesti ja myönsivät myös kokemiaan pettymyksiä tai epävarmuuden tunteita, joten uskon aineiston olevan totuudenmukaista. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja kerroin tutkimusaiheestani sekä Ura- ja rekryointipalvelujen roolista tutkimuksen tilaajana jo kutsuissa. Tässä tutkimusraportissa haastateltavat esiintyvät koodinimillä ja korvasin yritysten nimet vähentääkseni henkilöiden tunnistettavuutta. Valitettavasti osapuolet pystyvät varmasti tunnistamaan lainauksista oman parinsa kommentit, mutta parien säilyttäminen yhtenäisinä tutkimuksen raportoinnissa oli tärkeää tutkimuksen tulosten kannalta. Jokainen haastateltava kuitenkin tiesi tutkimukseen osallistuessaan, että myös hänen parinsa tulisi olemaan siinä mukana.

Tutkimuksessani olisi toki myös parannettavaa. Ennen kaikkea huomasin kokemattomuuteni haastattelijana, sillä varsinkin hankalammissa eli vähäsanaisissa haastatteluissa minun oli vaikea pysyä neutraalina kysymyksissäni ja olla esittämättä keskustelua synnyttäviä mutta myös vastauksia ohjaavia esimerkkejä. Toisaalta mietin, olisiko sittenkin kannattanut lähettää kysymykset haastateltaville etukäteen, jotta he olisivat ehtineet pohtia ja palauttaa mieleensä mentorointikokemuksensa. Kuitenkin myös näin toteutettuna he tiesivät tutkimuksen aiheen etukäteen ja olivat halutessaan voineet valmistautua haastatteluun. Saamani vastaukset olivat siten pitkällisen mietinnän sijaan päällimmäisiä tuntemuksia, ajatuksia ja muistoja viiden vuoden takaisesta ohjelmasta, joiden voisi väittää olevan mieleenpainuvuutensa takia myös mentorointikokemuksessa tärkeimpiä. Lisäksi ajan ja muiden resurssien salliessa olisi ollut mielenkiintoista esimerkiksi ottaa yhteyttä jokaiseen vuonna 2004 mentorointiohjelmaan osallistuneeseen, kysyä heidän kuulumisiaan ja selvittää, kuinka moni heistä pitää edelleen yhteyttä mentorointipariinsa. Näin olisin hahmottanut paremmin mentorointikokemusten merkittävyyttä koko osallistujamäärän kannalta.

Toisaalta tämän tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on hyvä pohtia myös tulosten pysyvyyttä. Mielipiteet mentoroinnin onnistumisesta tai suhteen kulusta olivat ensinnäkin keräämässäni aineistossa osin erilaisia nyt haastatteluissa kuin itse ohjelman aikana, sillä yhden mentoroitavan kohdalla nimenomaan suhteen jatkuminen ohjelman päätyttyä koettiin hyödylliseksi. Toisaalta tulevaisuus voi tuoda osallistujien eteen tilanteita, joissa mentoroinnin aikaisista kokemuksista on edelleen hyötyä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi mentorin uudet, nuoremmat alaiset tai muut mentoroinnin kaltaista keskusteluyhteyttä vaativat tilanteet ja mentoroitavan tapauksessa vaikka uuden työn tai alan pohdinta, mikä toisi mentoroinnin aikaiset keskustelut mieleen uudella tavalla. Toisin sanoen keräämäni aineisto kuvaa haastateltavien mielipiteitä ja ajatuksia tällä hetkellä, mutta mentorointikokemuksen hyödyt voivat elää ja muuttua ajan kuluessa.

## 5. HSE:n mentorointikokemusten kuvaus ja analyysi

Haastatteluaineistossa korostui jokaisen mentorointisuhteen ja -kokemuksen erilaisuus, myös mentorointiparin sisällä. Sosiaalinen konstruktionismi kuvaa hyvin tätä aineistossa näkynyttä mentorointikokemuksen rakentumista ainutlaatuisiksi mm. oman parin kanssa käytyjen keskustelujen, ohjelman yhteisissä tapaamisissa keskusteltujen odotusten ja tavoitteiden sekä yleisesti vaikka mediassa tai ystävien kanssa käytyjen keskustelujen vaikutuksesta. Usea mentoroitava kertoikin odotustensa muodostuneen jonkun tutun mentorointikokemusten pohjalta ja yksi mentori totesi omien odotustensa syntyneen aloitustilaisuudessa käydyin keskustelun aikana.

Yhtä mentoria lukuun ottamatta kokemukset olivat pääasiassa positiivisia. Lisäksi toinen mentori oli hieman epävarma oman panostuksensa suhteen ja olisi kaivannut vahvistusta sille, että mentorointi sujuu niin kuin pitääkin. Mentoroitavat olivat ensisijaisesti tyytyväisiä kokemukseensa ja lähtisivät siihen uudelleen, mutta osa oli myös toivonut saavansa suhteesta vielä enemmän. Skeptisyys ohjelman todellista antia kohtaan hallitsi mentoroitavien haastatteluja, tosin se laimeni hieman keskustelun kuluessa. Yksi neljästä parista on myös jatkanut tapaamisia säännöllisesti ohjelman jälkeen.

Käsittelen aineistoa seuraavaksi lähtien mentorointiin kohdistetuista odotuksista suhteen kuvailun, osapuolten roolien ja käsiteltyjen aiheiden kautta suhteen päättymiseen. Viittaa haastateltuihin seuraavalla tavalla: miesmentori-miesaktori-pari on MM1-MA1, naismentori-naisaktori-pari on NM2-NA2, miesmentori-naisaktori-pari on MM3-NA3 sekä naismentori-miesaktori-pari on NM4-MA4. Viittaustavan ensimmäinen kirjain viittaa sukupuoleen, toinen rooliin suhteessa (mentori vai aktori) ja perässä oleva numero pariin. Tässä tarkoituksena on pitää mentorointikokemukset yhtenäisinä, jotta tietyn mentorointiparin näkemykset voidaan halutessa tunnistaa ja ymmärtää niiden välinen suhde. Tämän tutkimuksen erityispiirteenä on juuri saman parin molempien osapuolten tutkiminen, joten haluan painottaa tätä myös aineiston kuvauksessa ja analyysissä. Kursiivilla olevat tekstin pätkät ovat suoria lainauksia haastatteluista.

## **5.1. Odotukset mentorointia kohtaan**

On tärkeää ymmärtää, millaisia mielikuvia mentoreilla ja mentoroitavilla on siitä, mikä mentoroinnissa on kaikkein olennaisinta ja millainen tuki on tarpeellista. Nämä mielikuvat vaikuttavat mentorointiin kohdistettuihin odotuksiin ja mentoroinnin aikaiseen käyttäytymiseen, käsitykseen annetusta tuesta ja jopa muodollisten mentorointiohjelmien suunnitteluun (Levesque ym. 2005). Jos esimerkiksi mentorointiin osallistuvia koulutettaisiin näkemään, millaisia oletuksia sukupuolten välisistä eroavaisuuksista tehdään myös mentorointisuhteessa, se voisi johtaa parempaan mentoreiden valintaan ja mentorointisuhteisiin.

Mentoreiden uskomukset ja aikaisemmat kokemukset ohjaavat heitä sellaiseen mentorointiin, jota he arvostavat ja jossa he ovat hyviä ja samalla saavat heidät laiminlyömään itselle vieraampia mentoroinnin tehtäviä (Levesque ym. 2005). Samalla tavalla mentoroitavilla on odotuksia mentorin toiminnasta ja suhteen mahdollisista lopputuloksista. Mentorointisuhde voi olla vahvempi, jos molemmilla osapuolilla on samankaltainen implisiittinen tärkeysjärjestys eri mentorointitehtäviä kohtaan, kun taas eroavaisuudet näissä arvoissa ja odotuksissa voivat johtaa tyytymättömyyteen tai turhautumiseen (Levesque ym. 2005).

### **5.1.1. Mentoroitavan odotukset**

Kysyin haastattelussa ensin mentoroitavien kokemuksista valmistumiseen ja työelämään siirtymiseen liittyen, missä tarkoitukseni oli luoda pohjaa mentorointiohjelmaan osallistumisen syille ja ohjelmaa kohtaan osoitetulle tavoitteille. Koska kysyin odotuksista näin jälkikäteen, vastauksissa näkyi vahvasti vertailu toteutuneeseen mentorointikokemukseen ja siten tyytyväisyys/tyytymättömyys mentorointisuhteen eri piirteisiin.

Jokaisessa haastattelussa tuli esiin, että viimeinen opiskeluvuosi sisälsi paljon oman tulevaisuuden pohdintaa ja keskusteluja itsen kanssa. Työelämään siirtyminen nähtiin joko isona askeleena tai luonnollisena siirtymänä. NA2 toi esiin, että suurin osa Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoista kuitenkin työskentelee opiskelujen ohessa, joten työmaailma sinällään ei ole uusi tai tuntematon asia. Kaikki haastatelluista mentoroitavista



olivatkin olleet vähintään kesätöissä opiskeluvuosien aikana. Suurempi kysymys NA2:n mielestä liittyy opiskelijamaailman eduista ja verkostoista luopumiseen. Vain yhdellä neljästä oli kuitenkin tarkempi ymmärrys siitä, millaista työtä haluaisi valmistuttuaan tehdä. Muut haastateltavat kertoivat pohtineensa paljonkin tulevaa työelämää ja omaa rooliaan siinä, minkä yksi mentoroitava nimesi identiteetikriisiksi. Selkeitä urasuunnitelmia ei ohjelman aikaan vielä ollut, ”*enemmän semmosii niinku epämääräisiä lankoja siellä täällä*” (MA1).

Näistä pohdiskeluista syntyi myös alun perin tarve ohjelmaan osallistumiselle. Tulevaisuus oli auki ja työhaastattelut paljastivat työnkuvien olevan erilaisia kuin luennoilla syntyneet mielikuvat, joten mentoroinnilta toivottiin apua selventämään tilannetta. Mentoroitavat toivoivat mentoria itseään kiinnostavalta alalta ja odottivat saavansa häneltä konkreettisia ohjeita ja neuvoja työnhakuun ja työelämään yleisestikin. He kertoivat lähteneensä mukaan ohjelmaan periaatteessa avoimin mielin, mutta odotuksista keskusteleminen paljasti heidän silti toivoneen suhteelta paljon. Esimerkiksi NA2:n kaveri oli osallistunut mentorointiin edellisenä vuonna, ja tämän kokemukseen pohjautuen hän oli odottanut saavansa sitä kautta töitä ja vaikutusvaltaisen verkoston. Hänellä oli myös ollut toiveena toteutunutta läheisempi ystävyysuhde mentoriinsa.

Poikkeuksena muista mentoroitavista MA4:lla tulevaisuus ja odotukset mentorointia kohtaan olivat selkeämpiä. Hän oli jo saanut osa-aikaisen työpaikan, joten hän odotti mentoroinnissa kuulevansa toisenkin yrityksen näkökulmia ja siten pääsevänsä enemmän sisälle myös toisenlaiseen liiketoimintaan. Lisäksi ennen kaikkea mentorin ala oli lähempänä hänen gradunsa aihetta kuin hänen työpaikkansa, joten hän odotti saavansa hyviä neuvoja sen tekemiseen. Hän ei odottanutkaan läheistä suhdetta mentoriinsa, vaan puhtaammin apua valmistumiseen ja mentorin tieto-taidon hyödyntämistä siinä.

Yleisesti mentoroinnilta oli odotettu ehkä jotain konkreettisempaa hyötyä kuin mihin siitä todellisuudessa oli. Toisaalta nähtiin, että esimerkiksi työpaikan saaminen olisi ollut hieman ylimääräistä ja odottamatonta, mutta monet olivat kuulleet tämän kaltaisista tuloksista ja toivoneet niitä siksi myös itselleen. Kuten alla olevasta lainauksesta käy ilmi, näiden odotusten toteutumattomuus ei tehnyt mentorointikokemuksesta kuitenkaan negatiivista, vaikka se selvästi himmensikin mentoroinnille annetun hyödyn leimaa.

*MA1: Ehkä mä odotin semmosta niinku jotenkin kun sillo puhuttiin paljon et joo et arvokkaita kontakteja ja verkostoja ja kaikkee tämmöstä niin, niin tota, ehkä mä odotin*

*semmosta konkreettisempaa. Et hei, tässä vois olla ainakin ihan oikeesti jotain työpaikkamahdollisuuksia tai muuta ja sen tyyppisiä odotuksia ja sehän nyt ei ihan semmonen sit kuitenkaan ollu, ainakaan mun kokemus. Mut tota, mut niinku sanottu et ei se ollu niinku missään tapauksessa niinku pettymys kuitenkaan. Et erilainen se odotus oli kuitenkin siihen nähden mitä se nyt todellisuudessa oli.*

Myös mentoreiden haastatteluissa nousi esiin mentoroitavien epärealistinen odotus työpaikan saannista. Se oli kuitenkin ”*ammuttu aika selkeesti alas*” (MM3) ohjelman aloitustilaisuudessa. He eivät siihen siksi suoranaisesti törmänneet, mutta epäselvyyttä siihen liittyen odotuksissa kuitenkin oli, minkä saattoi todeta myös mentoroitavien haastatteluissa. NA2 esimerkiksi totesi, että yksi mentoroinnin tärkeimmistä tehtävistä on ”*verkosto, et monet saa sen kautta hyvän työpaikan*”.

### **5.1.2. Mentorin odotukset**

Mentorien kokemus mentoroinnista pohjautui lähinnä useampaan HSE:n mentorointiohjelmaan osallistumiseen. Yhdellä oli ollut aiemmin oma mentori, mutta se oli ollut hänen mukaansa erityyppistä mentorointia, enemmän tiettyyn suuntaan ohjaavaa. Kaikilla oli kuitenkin ollut useampi mentoroitava. Toinen miesmentoreista oli osallistunut HSE:n ohjelmaan kuusi kertaa, toinen kolme kertaa ja naismentoreilla oli molemmilla kolme mentorointikokemusta, tosin toisella kaksi näistä Suomen Ekonomiliiton SEFE:n ohjelman puitteissa.

Mentoreiden odotukset ohjelmaa kohtaan vaihtelivat ja olivat muokkautuneet useamman osallistumisen myötä. MM1 kertoi, ettei hänellä alun perin ollut oikeastaan odotuksia. Ensimmäisessä yhteistapaamisessa oli ohjelman järjestäjien puolelta tuotu esille joitakin mentorin mahdollisesti kokemia hyötyjä, ja hän oli perustanut odotuksensa niille. Hän lähti ohjelmaan mukaan siksi, että hän oli uransa aikana nähnyt erilaisia paikkoja ja uskoi kokemuksestaan olevan hyötyä mentoroitaville. Sisällöllisesti hän ei aluksi osannut odottaa keskusteluilta mitään, mutta päästessään paremmin sisään ohjelmaan ja mentorointisuhteisiin hänestä oli kiinnostava kuulla erilaisia näkemyksiä.

MM3 totesi, että mentorisuhde riippuu niin paljon mentoroitavasta, että sisällöllisesti hänen mielestään siltä on ylipäätään vaikea odottaa mitään. Pikemminkin voi odottaa vain avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Hän odotti hyötyvänsä nuorten kanssa keskustelusta, sillä

se pitäisi hänet paremmin ajan tasalla. Hänelle osallistuminen ohjelmaan oli ollut alusta asti itsestään selvä asia ja hänen mukaansa sille oli ollut jopa tilausta, sillä hän käy samantyyppisiä sparrauskeskusteluja työnkuvaansa liittyen.

Naismentori NM2 odotti myös uudenlaisia näkemyksiä. Hänellä on ollut kolme tyttöä mentoroitavana ja jokaisen kerran jälkeen hän kertoi miettineensä, ettei jatkaisi mentorointia sen rankkuuden takia. Hän on kuitenkin osallistunut kolmesti, mitä hän perusteli sillä, että rankkuudesta ja vastuullisuudesta huolimatta mentoroinnissa huomaa, miten maailma ja koulutuksen sisältö menevät hurjasti eteenpäin. Hän pelkäsi urautumista ja vieraantumista nykyajan koulumaailmasta ja uusista ilmiöistä, ja näki HSE:n mentoroinnin keinona pysyä ajan virrassa, kuten alla olevasta lainauksesta käy ilmi.

*NM2: Et kyllä tässä iässä alkaa koko ajan miettiä sitä et olenko urautunut liikaa ja tuleeko uusia juttuja joita en ole hiffannut tai sitten ei ole tietoinen tai ei muuten ole tajunnut ottaa käyttöön, niin tuota, siinä mielessä kun tullaan sieltä koulun penkiltä niin se on niin ihanan freesä (naurahtaa) se oppimismaailma, kun sen kirjassa sanottiin näin, niin meikä et mikähän kirja et pitäisköhän mun lukee toi (nauraa).*

NM4:lla oli aikaisempia mentorointikokemuksia SEFE:ssä jo työelämässä olevien, selkeästi opiskelijoita vanhempien ja eri kysymysten kanssa painiskelevien ihmisten kanssa. Näiden kokemusten pohjalta hän oli odottanut myös HSE:n ohjelmalta laaja-alaista keskustelua ja läheisen ystävyysuhteen syntymistä. Lisäksi hän myönsi, ettei osallistumisen motivaatio ollut ollut oikea. Hän lähti ohjelmaan lähinnä siksi, että häntä pyydettiin, eikä täysin omasta kiinnostuksestaan. Odotukset eivät toteutuneet, minkä vuoksi päällimmäinen mielikuva HSE:n ohjelmasta ei ollut kovin positiivinen.

*NM4: Siis tyhmänä tietysti kuvittelin, enhän mä nyt ajatellu et on hirveen suuri ero et on ihminen 35-vuotias jo ammatissa toiminut vai onks hän 20-vuotias juuri valmistumassa oleva. Et, ehkä mun omat odotusarvot oli niinku ihan väärät.*

Kysyin myös mentoroitavilta heidän mielikuviaan siitä, mitä heidän mentorinsa oli kokemukseltaan odottanut. Kävi ilmi, ettei kaikissa tapauksissa odotuksista ollut keskusteltu. Mentoreiden ajateltiin haluavan jakaa kokemustaan ja kuulla, millaisia ajatuksia opiskelijoilla nykymaailmassa on. Samalla he pääsisivät muistelemaan omaa opiskeluaikaansa ja vertailemaan sitä mentoroitavien kokemusten kanssa. Osana motivaatiota uskottiin olevan myös auttamisen riemu.

Mentorointiparien odotukset kohtasivat osin, sillä molemmat osapuolet toivoivat avointa ja luottamuksellista keskustelua. Mentoroitavien haastatteluissa nousi kuitenkin korostuneesti esiin konkreettisten hyötyjen tarve, mikä oli ongelmallista varsinkin yhden parin kohdalla, missä mentori olisi toivonut keskustelun olevan pohdiskelevampaa ja syventyvän ystävyydeksi. Toisaalta myös yksi mentoroitavista oli odottanut läheisempää ystävyyssuhdetta, mihin mentorointi ei kuitenkaan edennyt. Mielenkiintoista oli huomata mentorien avoimuus keskustelujen sisällön suhteen. Siinä missä mentoritavat toivoivat mentoria tietyltä alalta, mentorit totesivat vaihtelevien kokemustensa perusteella sisällöllisten odotusten olevan turhia ja toisaalta odottivatkin lähinnä tapaavansa uudenlaisen ihmisen, jonka kanssa keskustellessa saisi positiivisessa mielessä ponnistella itsensä kanssa. Mentoroitavilla ei ollut mentorien tavoin aikaisempaa kokemusta mentoroinnista tai sen kaltaisesta suhteesta, joten heidän odotuksiinsa ohjelman mainostuksella ja kavereiden kokemuksilla on suuri merkitys.

## **5.2. Mentorointisuhde – silta opiskelun ja työn välillä**

*MA4: Kyl mä veikkaan et aika monella on se just et se on niin iso steppi hypätä tai lähteä siitä aika turvallisestakin ympäristöstä, siitä opiskeluympäristöstä tämmöseen työmaailmaan tai tämmöseen, niin mä näen et siinäkin tarvii tai on niinku hyvä semmonen silta periaatteessa rakennettu siihen väliin.*

Haastateltavat kuvasivat myös heidän mielestään onnistunutta mentorointisuhdetta ja mentoroinnin tarkoitusta. Mentorointi nähtiin yllä olevan lainauksen tavoin mahdollisuutena nähdä ja ymmärtää enemmän työelämää. Mentori, jolla on kokemusta ja näkemystä, voisi antaa tukea työmaailmaan siirtymiseen ja kertoa, minkälaisia ansoja siellä kannattaisi välttää. Mentorointisuhteessa on kyse kehitysprosessista, jonka pitäisi tähdätä pidemmälle kuin vain valmistumiseen tai ensimmäisen työpaikan saantiin, pikemminkin kolmen tai viiden vuoden päähän, kuten MM3 totesi.

MA1 korosti mentoroinnin tärkeimpänä tehtävänä työelämän realiteettien antamista: *”Kyl se mun mielestä on se oikean työn kuvaaminen siinä vaiheessa kun valmistuu kauppiksesta, kun ei oikein oo käsitystä siitä mitä se työnteko sinänsä tarkoittaa.”* NA2 totesi, että mentoroinnin merkitys on eri ihmisille erilainen, mutta yksi sen tärkeimmistä tehtävistä on kuitenkin verkoston ja sen kautta hyvän työpaikan saaminen sekä omien ajatusten testaaminen. Häntä mentoroinnissa kiinnosti juuri ihmisten tapaaminen.

Mentorointi nähtiin keinona saada uusia ajatuksia ja näkökulmia sekä testata omia ehdotuksia ja mielipiteitä. Verkoston ja työpaikan saantia toivottiin, vaikka toisaalta myös ymmärrettiin, ettei niitä saisi odottaa. MA1 korosti mentoroinnin tehtävää ajatustenherättäjänä ja ymmärryksen lisääjänä vertaamalla sitä tulevaisuudesta kertovaan kirjaan:

*MA1: Mä ehkä vertaisin sitä siihen, että jos vaikka lukis niinku hyvän kirjan jostain aiheesta jota tulevaisuudessa käsitellään, se ei välttämättä kerro ihan tarkalleen mitä tulee tapahtumaan, mut se on niinku tavallaan herättänyt etukäteen ne ajatukset jo sitä kohtaa, et joo, joo, tämmösiä asioita vois ehkä olla et tapahtuu ja ehkä osaa antaa paremmin asioille nimiä ja tämmösiä.*

Mentorit näkivät selkeän eron opiskelijamentoroinnin ja työpaikan sisäisen mentoroinnin välillä, mikä kertoi työelämän kontekstin vaikutuksesta mentoroinnin ymmärtämiselle. Heidän mukaansa siinä missä yrityksissä siirretään tietoa ja ohjeistetaan eteenpäin tiettyyn suuntaan, opiskelijamentoroinnissa jaetaan kokemuksia ja annetaan erilaisia näkökulmia, mutta ei niin voimakkaasti sanota, mitä kannattaisi tehdä. Mentorointi nähtiin sopivan parhaiten henkilölle, joka tarvitsee apua omien työtavoitteiden ja -polkujen selvittämisessä, ei suoranaisena välineenä työllistyä tai hankkia sisäpiirin tietoa.

*MM1: Varmaan tää mentorointi osaltaan on sitä, että se auttaa täsmentämään niitä haluja, mihin halua elämässä mennä. Nimittäin jos tietäis jo tasan tarkkaan, niin sit se ois vähän semmonen riistosuhde jopa, et kerro mulle miten mä saan ton, ton ja ton (naurahtaa).*

MM1 myös totesi, että ohjeiden antaminen olisi vaarallista, sillä ihmisen pitää tehdä tämän kaltaiset päätöksensä itse: ”Mä toivon et se on kuitenkin ollut enemmän sitä, että mä oon ollu yks esimerkki siitä, että minkälaista on olla työelämässä ja miten se voi mennä, kun on tehnyt tiettyjä ratkaisuja.” Mentorin tehtävä HSE:n ohjelmassa olisi siten kuvata työelämän todellisuutta, toimia esimerkkinä - muttei välttämättä esikuvana - ja auttaa opiskelijoita hahmottamaan oma polkunsa siinä. Käsitys mentoroinnista oli siis ainakin teorian tasolla sekä mentoritavien että mentorien näkökulmasta hyvin samanlainen. Mentoroinnilla voisi potentiaalisesti olla hyvinkin suuri merkitys osallistujille, ja MM1 jatkaakin: ”Sitä toivois että ne ihmiset jotka on tässä mentoroinnissa, ne opiskelijat siis, et he sais siit mahdollisimman paljon sellasta mikä auttaa heitä löytään sen oman juttunsa. Näin sitä toivois. Koska koulu ei, ei pelkästään sitä varmasti tee.”

Aineistosta voi myös huomata mentorien merkityksen prosessin rakenteelle ja kululle. Heistä osa totesi, ettei kerran ohjelman tilaisuuksissa käytyään enää vaivaudu paikalle kuulemaan samoja puheenvuoroja. Ohjelman tarjoamasta opastuksesta esimerkiksi NM2 totesi seuraavaa: ”*Mä en itseasiassa tiedä mitä se on tänä päivänä.*” Sen sijaan he ovat kokemustensa pohjalta muodostaneet oman tapansa mentoroida, mikä aina muokkaantuu uuden mentoroitavan tuodessa oman persoonallisuutensa ja kokemuspohjansa mukaan neuvotteluun. Esimerkiksi yksi mentori kertoi mentorointikokemuksesta, jossa aiheissa oli rönsyily, minkä vuoksi he eivät hänen mielestään päässeet keskustelussa hyvin eteenpäin. Siksi nykyisin hän pyrkiikin rakentamaan ohjelman ajaksi selkeän rakenteen, johon sitoudutaan ja jota tarpeen mukaan voidaan muokata. Mentorit osallistuvat siis myös itse mentorointikokemuksensa rakentamiseen ja uudistamiseen. He kantavat mukanaan aikaisempien mentorointisuhteiden kokemuksia, poimivat niistä toimivia menettelytapoja ja uusivat kenties toimimattomia. Heille muodostuu heidän tapansa mentoroida, eikä järjestäjien opastuksella ole enää suurta vaikutusta siihen, mistä kertoo alla oleva kommentti:

*MM3: Et se koulun tuki mitä itte oon kokenut niin sen ekan kerran jälkeen todellakin on ollu aika rajallista. Et enemmän luottanut omaan itseensä siinä vaiheessa jo.*

### **5.2.1. Suhteen kuvailu**

Mentorointisuhteista muodostui hyvin erilaisia. Tässä näkyi myös odotusten merkitys, sillä läheistä ystävyysuhdetta alun perin toivoneet kuvailivat toteutuneita suhteitaan hieman etäisiksi. NM4 olisi toivonut laaja-alaisempaa keskustelua elämännhallinnasta eikä vain valmistumisesta, joten hänen mielestään he eivät mentorointiparina oppineet tuntemaan toisiaan niin hyvin kuin kuuluisi. Mentoroitava oli ollut sitoutunut ja positiivinen, mutta suhde ei edennyt hänen kaipaamalleen syvällisemmälle tasolle. Parin toinen osapuoli MA4 oli kuitenkin saanut samasta suhteesta haluamansa eikä nähnyt siinä mitään negatiivista. Hän kuvaili suhdetta tarpeeksi epämuodolliseksi ja kertoi keskustelujen menneen aiheissa syvälle ja jopa rönsyilleen. Heidän käsityksensä hyvän mentorointisuhteen piirteistä siis erosivat, mikä vaikutti kokemukseen sen onnistumisesta.

MM1 kuvasi omaa suhdettaan suoraksi ja ystävälliseksi. He olivat tavanneet kahviloissa ja käyneet myös yhdessä syömässä. Hän toi esiin mentorointisuhteen ainutlaatuisuuden verrattuna moniin muihin suhteisiin työelämässä: ”*Kun mä työssä kohtaan ihmisiä, niin ne*

*ihmiset, jotka raportoi mulle, niin mä nään että jotkut aina arkailee ja tällasta, niin nää opiskelijat ei niinku arkaillu mitään.” Hänestä suhteen suoruus oli virkistävä. Toisaalta hänen mentoroitavanaan ollut MA1 kuvaili suhdetta hyvin eri tavoin: ”Se oli ehkä enemmän just niinku mä sanoin, et kaks myyjää kohtaa toisensa niin niinku sen tyyppinen keskustelu et pintapuolisesti äärimmäisen ystävällistä ja mukavaa mut toisaalta varotaan ehkä teräviä kulmia niissä keskusteluissa.” Tästä huolimatta hänen kuvauksensa keskusteluista vihjasivat rennosta ilmapiiristä, jossa myös vitsailu oli sallittua. Yksi hänen muistonsa liittyi keskusteluun, jossa he olivat todenneet ”että ihmisiä on kiireisiä ja suunnitelmallisia, et jompii kumpia, ja kyllä se vähän valitteli sitä et kun on kiire niin sit mä sit ruvettiin naljaileen jo toisillemme sit siitä aiheesta”. Hänen kertomansa mukaan myös mentori oli ollut avoin omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan, sillä viimeistä tapaamista hän kuvaili seuraavasti: ”Just sillon alko kertoon niinku perhesuhteista ja rupes oikein avautumaan sit jostakin tilanteesta mikä sillä oli ja muuta ja mitä kaikkee hankaluuksia voi ulkomailla työskentelyssä olla.” Hän kertoi mentorin rohkeasti kertoneen mielipiteitään ja kyseenalaistaneen hänen ajatuksiaan tavalla, johon muut läheiset ihmiset eivät olisi pystyneet, minkä hän näki suhteen eduksi. Ristiriitaisuus kahden myyjän välisestä kohtaamisesta kertovan vertauskuvan ja toisaalta esimerkkien valottaman avoimuuden välillä voi kertoa suhteen läpi käymistä erilaisista vaiheista tai toisaalta mentoroitavan odotuksista konkreettisten vastausten saamiseen: ”Et meidän ehkä keskustelu ajautu semmoseen niinku enemmän semmoseen ehkä tutkiskelemaan ja pohdiskelemaan kuin sellaselle ihan konkreettiselle tasolle.”*

NM2 oli puolestaan epävarma mentorointisuhteidensa kulusta. Hän kertoi halustaan antaa suhteelle ja mentoroitavalle mahdollisimman paljon, mutta epäili silti tässä onnistumista: ”Sitä mä niinku oon pohtinu koko ajan että no, meneeköhän tää nyt niinku prosessina nyt oikein ja oisiko mun pitänyt tehdä jotakin muuta vielä tai pitäisikö -teenkö mä liikaa, että omalla tavallaan et siinä on semmonen pieni epävarmuus koko ajan.” Kaikkien kolmen kanssa hänellä oli kuitenkin ollut mukava suhde, ja kahden viimeisen kanssa he ovat pitäneet yhteyttä myös jälkeenpäin. Hän toivoi, että mentoroitavat olisivat saaneet suhteista haluamansa, vaikka itse pohtikin paljon prosessin kulkua ja siinä läpikäytyjen asioiden hyödyllisyyttä mentoroitaville. Hän kertoi myös jokaisen ohjelman kohdalla miettineensä valituksi tulemistaan kullekin opiskelijalle. Tämän tutkimuksen kohteena olleen vuoden mentoroitava oli ollut taloushallinnon asiantuntija ja NM2:sta tuntui, ettei hänellä ollut tarpeeksi kokemusta siltä alalta. Toisaalta hänellä olleet mentoroitavat olivat aina kertoneet haluavansa tietyn alan sijaan juuri naisjohtajan kertomaan, miten nainen pärjää miehissä

maailmassa; jonkinasteinen ihmetyksen kohde NM2:lle, joka hämmästeli tällaisia ajatuksia nykyajan nuorilla.

Vaikka NM2 oli ollut epävarma itse mentorointiprosessista, hänen mentoroitavaan ollut NA2 oli toivonut suhteesta parempaa sen sijaan henkilökohtaisella tasolla. NA2 kertoi suhteen olleen hyvä, mutta hänellä oli ollut odotuksia yli ajan kestävästä ystävyysuhteesta. Syy sille, ettei suhteesta muodostunut läheisempää liittyi hänen mielestään heidän väliseensä kemiaan: *”Mä kyl vähän luulen et se mentorointijuttu on vähän semmonen et se on niinku siit suhteesta kiinni, siitä et miten niinku kemiaat sattuu mätsäämään. Et jollain ihmisillä on vaan enemmän puhuttavaa keskenään kuin toisilla.”*

NA3 kertoi mentorointisuhteen kehittyneen ajan kuluessa ja he tapaavat puolen vuoden välein edelleen. Hänen mukaansa tutustuminen toiseen vei puoli vuotta, ellei enemmänkin, ja suhteesta on tullut antoisa ja hyödyllinen oikeastaan vasta virallisen ohjelman jälkeen.

*NA3: Parin kerran jälkeen mä en ollu kovin varma et onks se kovin hyödyllistä kun en mä silloin osannu hirveesti kysyä ja sit se oli vähän semmosta et mentori sit puhu paljon, en muista ees mistä aiheesta, mut ylipäänsä kun ei sit itte osannu hirveesti sanoo siihen mitään vielä.*

Nyt pari on hänen mukaansa tavannut jo niin pitkään, että he tuntevat toisensa hyvin. Hän epäili, että suhteesta olisi tullut erilainen, jos hän olisi heti tiennyt tarkemmin, millaisesta urasta hän on kiinnostunut ja päässyt haluamalleen alalle. Nyt oikeiden kysymysten ja omanlaisen työn löytäminen vei enemmän aikaa.

Hänen mentorinsa oli tyytyväinen suhteeseen ja NA3:n tavoin ennen kaikkea siihen, että se jatkuu yhä. Hänestä oli hyvä, että mentoroitavalla oli ollut punainen lanka olemassa uran suhteen, vaikka hän ei tarkalleen ollut osannutkaan kiteyttää sitä, sillä se oli luonut hyvän pohjan mentoroinnille. Hän korosti henkilökohtaisen suhteen luomisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa henkilökemian ja prosessin onnistuneen suunnittelun ja rakentamisen merkitystä. Heidän yhteisen prosessinsa kulku vaikutti haastatteluiden perusteella tarkimmin suunnitellulta, minkä MM3 uskoi olleen yksi suhteen menestystekijöistä. Palaan tähän suunnitteluun uudestaan luvussa 5.4 kuvatessani mentoroinnin aikana käsiteltyjä aiheita.



### 5.2.2. Sukupuolen merkitys

Mentorointiohjelmaa järjestävät HSE:n Ura- ja rekryointipalvelut kertoivat usean mentoroitavaksi haluavan hakemuksen sisältävän toiveen mentorin sukupuolesta. Olikin siis kiinnostavaa selvittää, miten tämän aineiston valossa mentorin sukupuolen merkitys nähdään. Annoin haastateltavan puhua kokemuksestaan ensin yleisemmin, ja jos sukupuolikysymys ei noussut esiin, nostin sen itse.

Kukaan mentoroitavista ei suoraan kysyttäessä todennut mentorin sukupuolella olevan merkitystä mentoroinnin onnistumisen kannalta. Naismentorin saanut NA2 kuitenkin totesi olleensa tyytyväinen siihen. He eivät myöskään muistaneet esittäneensä toivomusta mentorin sukupuolesta, mikä oli osin ristiriidassa mentorien muistojen kanssa. Pieniä viittauksia sukupuolen mahdollisiin vaikutuksiin tuli keskustelussa kuitenkin ilmi. NA2 esimerkiksi totesi, että *”on myös kiva nähdä menestyneitä naisia, tavallaan se on kuitenkin ihan inspiroivaa”*. MA1 pohti, että perhekeskustelut olisivat saattaneet olla eri sävytteisiä, mikäli mentori olisi ollut toista sukupuolta.

Mentorien näkökulmasta sukupuoliasia vaikutti hieman suuremmalta. Vahvimman kommentin antoi NM4, jonka mukaan: *”Ainakin naiselle mentoroijana, niin on paljon parempi ja mentoroitavallekin on paljon parempi et se on nainen. Koska ei mies osaa samalla tavalla ajatella just näitä perheasioita ja semmosia.”* Hän koki kuitenkin olevansa helposti lähestyttävä, joten suhteen jääminen hänen sanojensa mukaan kapea-alaiseksi tähän tutkimukseen haastatellun mentoroitavan kanssa ei ollut sukupuolesta kiinni.

MM1 totesi, että mentoroinnin onnistumiseen sukupuolella ei ole merkitystä, mutta sen aikana käsiteltäviin aiheisiin todennäköisesti kuitenkin on. Hänellä on ollut HSE:n ohjelmassa kaikkiaan kuusi mentoroitavaa, joista puolet on ollut naisia ja puolet miehiä, ja hänen kokemuksensa mukaan naiset ovat olleet miehiä kiinnostuneempia keskustelemaan perheasioista mutta muunlaista eroa hän ei nähnyt sukupuolen aiheuttavan.

NM2 uskoi sukupuolella olevan merkitystä, vaikkei itse koskaan ollutkaan nähnyt itseään nimenomaan naisena työelämässä. Hän kertoi olleensa ainoana naisena johtotasolla sekä toimineensa miesten esimiehenä ja hänestä asia oli aivan luonnollinen. Hänellä on ollut kolme naismentoroitavaa, joiden kanssa sukupuolesta on kuitenkin keskusteltu: *”Selvästi näillä*

*mentoroitavilla se on ollut iso kysymys et no miten sä oot pärjänny ja miten sä oot päässy tohon juttuun.”*

MM3 totesi tekevänsä sukupuolikysymyksessä yleistyksiä, mutta uskoi hänen avoimen, keskustelumallisen mentorointinsa soveltuvan helpommin naismentoroitavalle. Lisäksi hän totesi, että nuorella, valmistumassa olevalla kauppatieteilijällä on helposti hyvin vahvat mielipiteet ja varsinkin miesmentoroitava lähtee niiden kanssa helposti ns. faktalinjalle. Miesmentori pystyy olemaan hänen kanssaan tässä samalla aaltopituudella, mutta avoimuutta kaipaava naismentori saattaisi turhautua tilanteeseen. Sukupuolesta riippuen keskustelun linja voi olla erilainen ja silti onnistua, mutta yleisesti hän näki haastavimmaksi yhdistelmäksi juuri naismentorin ja miesmentoritavan.

Haastatteluissa sukupuolikysymystä pohdittiin siis lähinnä yleisellä tasolla ja mahdollisista ongelmista tai eroavaisuuksista esitettiin arveluja, mutta suoranaisesti tämän mentorointisuhteen kokemukseen sukupuolen ei uskottu merkittävästi vaikuttaneen. Toisaalta MM3:n arvelu siitä, että naismentori ja miesmentoritava muodostavat haasteellisimman parin, toteutui ainakin tämän aineiston valossa, sillä naismentoritava oli toivonut keskusteluista laaja-alaisempia ja henkilökohtaisempia, kun taas miesmentoritava oli ollut tyytyväinen suhteen asialinjaan.

### **5.2.3. Alan merkitys**

Toinen mentorointisuhteen onnistumisen taustatekijöitä koskeva kysymys liittyi mentorin alaan: Onko mentorin alalla merkitystä mentoroinnin potentiaalisten hyötyjen saavuttamisessa? Tulisiko mentorin olla opiskellut samaa pääainetta tai työskennellä mentoritavan unelmien työpaikassa? Kysymys oli pohdituttanut jokaista haastateltavaa mentorointiohjelman aikoihin. Mentorit uskoivat alalla olevan merkitystä, sillä eroavaisuudet siinä synnyttivät tunnetta omasta riittämättömyydestä mentorina. Toisaalta mentoritavan pääaineen ja mentorin alan yhteensovittaminen ei ollut riittävä ehto suhteen onnistumiselle.

Laajempaa keskusteluyhteyttä toivonut NM4 harmitteli parin luomista pelkän alan perusteella - *”ne oli kattonut siitä rekisteristä ehkä tuolta sit et kuka on tämmösissä tehtävissä tai tämmösis hommis toiminu”*- eivätkä parin osapuolten motiivit osallistumiselle siksi tuntuneet kohtaavan. Mentoroinnin aikana oli keskusteltu paljon gradusta, jonka *”aihe oli sellanen,*

*joka liitty tähän pankkitoimintaan ja oikeestaan niinku mun rooli siinä mentorointiperiodilla oli täältä niinku löytää ne oikeat asiantuntijat hänen avukseen ja hän sai täältä kyllä avun sitten. Et ei meillä ollu sellasia keskusteluja jotka ois tiäksä ollu yhtään sen opiskelun ulkopuolelta.” Alalla oli siis merkitystä mentoroinnin sisällölle, mutta toisaalta se ehkä myös rajasi keskustelunaiheita mentorin kaipaamasta laajemmasta elämän tai työmaailman pohdinnasta juuri gradun aihealueeseen.*

NM2 kertoi tunteneensa epävarmuutta alan merkitykseen kohdistuneiden oletusten takia. Hän oli aikoinaan kouluttautunut akateemiseksi sihteeriksi ja pohti mentoroinnin myötä myös tutkintonsa merkitystä: *”Mulla ei oikein ollu tietoa et miten nää valikoitu nää parit, ja tuota, ainakin voin sanoa, et en tiedä oisko se sitten ollu hyväks vai pahaksi sitten että mulla olis ollu selkeämmin myös joku ekonomin tutkinto.”* Epävarmuutta lisäsi mentoroitavan opiskelema ala, sillä hänellä oli ollut *”niin syvällinen se taloushallinnon osaaminen, joka taas ei oo mun vahvempii puolia, niin oli vähän et apua”*. Erikoisosaamisen sijaan NM2 halusikin painottaa kokemustaan ja omaa olemustaan ja kannustaa mentoroitavia rohkeasti etsimään omaa tietään. Siten hän yritti minimoida alan vaikutusta mentorointisuhteeseen, eikä hän täysin muutenkaan uskonut opiskellun alan merkitykseen työelämässä, kuten alla olevasta lainauksesta käy ilmi.

*NM2: Varsinkin kauppakorkeakoululaisena niin mehän ollaan tämmösiä yleismies Jantusia et me osataan vähän kaikkee mut ei oikeestaan kunnolla mitään, niin mä oon sit aina yrittänyt rohkaista sitä, että ei niillä koulun opeilla, et siinä on perusvalmiudet et sit vasta kun on työelämässä, niin siihen työelämään joutuu kuitenkin nopeasti omaksumaan uudet asiat ja muuta, et se on lähinnä sitä omaksumiskykyä ja asioitten ymmärtämistä.*

MM1 ei puhunut suoraan alan merkityksestä; hän korosti pikemminkin sitä, että hän pystyy kertomaan millaista on työskennellä ulkomailla ja millaista on kehittyä työelämässä. Hän on itse töissä IT-alalla, mutta toi esiin, kuinka se sisältää useita eri tehtäviä, ja tätä monipuolisuutta hän voi avata mentoroitavilleen. MM3 puolestaan uskoi alan merkitykseen, mutta myönsi sen huomioonottamisen hankaluuden parien muodostamisvaiheessa. Hänen kokemuksensa mukaan mentoroitavan pääaine ei välttämättä kerro, mitä tämä oikeasti haluaa tehdä tulevaisuudessa, joten sen pohjalta tehty parin muodostaminen voi mennä pieleen. Hänen parinsa kanssa mentorointi onnistui, koska hänellä oli annettavaa niihin aloihin liittyen, jotka mentoroitava tunnisti itseään kiinnostaviksi. MM3 kuitenkin uskoi, että väärällä kokemustaustalla ohjailu voisi olla liian suuri vastuu otettavaksi.

Mentoroitavat näkivät mentorin alassa kaksi puolta: toisaalta juuri oman alan mentori olisi voinut osata vastata heidän kysymyksiinsä tarkemmin tai mahdollisesti parantaa mahdollisuuksia alan työpaikkoihin, mutta toisaalta eri alalta oleva mentori voisi tuoda eri tavalla uusia näkökulmia ja kannustaa näkemään työkenttää laajemmin. Laskentatoimeen ja logistiikkaan erikoistunut NA2 toteaa, että: *”ehkä se ois voinu olla mielenkiintoista jos se ois ollu joku joka on just lukenu sisästä laskentaa, niin ois voinu olla tosi kiva. Tai sitten että ois niinku selkeesti logistiikkatyyppe. Mut toisaalta siis, se oli niinku myös kiva että hän oli niinku oikeen kunnon johtaja. Koska se on taas oikein mielenkiintosta tietää et miten sinne päästään.”* Hän myös ymmärsi, ettei mentorilla voikaan olla kaikkia vastauksia alasta riippumatta: *”koska munkin kysymykset oli varmaan tosi niinku erilaisii ja monitahosii ja niinku joskus jopa tosi jotain detaljiasiaa, niin eihän sitä voi odottaakaan et se mentori, sillä olis sattumalta kokemusta just kaikista niistä asioista mihin mun kysymykset liittyy.”*

Aluksi mentorin alalla oli ollut NA3:lle enemmän väliä ja hän olikin toivonut liikkeenjohdon konsulttia. Mentori oli lopulta IT-alan konsultti, mutta jälkikäteen NA3 arvioi, ettei alalla ollutkaan merkitystä. Itse asiassa hänestä oli ollut mielenkiintoista kuulla uusia ajatuksia eri toimialalta. Hän uskoi, että tähän lähtökohtaisesti vaikutti se, ettei hän mentoroinnin alkuaikoina tiennyt, minkälaista työtä hän etsi ja myös kiinnostuksen kohteet vaihtuivat valmistumisen jälkeen: *”Siis ehkä silloin varsinkin jos ei tiedä tarkkaan mitä haluaa tehdä, sit on aika sama et millä alalla se mentori on, mut tietty jos haluaa, tietää tosi tarkkaan jo valmiiks on varmaan ihan tärkeetä et se on nimenomaan just sillä alalla.”* Samaa pohti MA1, jonka mentori ei myöskään ollut omalta alalta. Mentori oli tuonut hänelle uusia ajatuksia ja toiminut kyseenalaistajana ja valmentanut häntä myös häntä kiinnostaneeseen yrittäjyyteen. Toisaalta hänestä olisi ollut mielenkiintoista keskustella myös täsmällisemmin teollisuuden parissa töissä olevan kanssa, jotta hän olisi voinut saada arvokkaita neuvoja myös siihen suuntaan.

Suoraan tietyn alan sijaan molempien osapuolten haastatteluista nousi tarve kohtuullisen laajalle mentorin kokemuspohjalle. Keskittyminen juuri tiettyyn alaan voisi onnistua, mikäli mentoroitavan kiinnostus osuisi juuri samaan, mutta muuten monipuolisempi kokemustausta eri yrityksistä tai toimialoilta antoi paremmat mahdollisuudet saada tai antaa jonkinlaisia vastauksia, uusia ajatuksia herättäviä kommentteja ja näkemään laajemmin työmahdollisuuksia. Suhteen alkuvaiheissa alalla oli uskottu olevan enemmän merkitystä,

mutta suhteen kehittyessä mentoroitavat oppivat näkemään mentorissaan muita hyödyllisiä puolia. Mentoreilla oli kiinnostusta keskustella työelämän asioista omaa alaa laajemmin, joten ala ei siinä mielessä asettanut rajoitteita; ainoastaan täysin vääränlainen kokemuspohja loi epävarmuutta oman roolin ja neuvojen antamisen suhteen.

### **5.3. Osapuolten roolit**

Odotusten ja mentorointisuhteen kuvailun lisäksi olin kiinnostunut kuulemaan, miten haastateltavat näkivät oman ja toisen osapuolen roolit mentorointisuhteessa. Kuvaukset omasta asemasta ja tehtävistä suhteessa paljastivat paljon siitä, miksi suhteista oli muodostunut sellaisia, kuin edellisessä luvussa kuvasin, ja mistä mahdolliset ristiriidat osapuolten välillä syntyivät. Kuten kirjallisuuskin esittää, mentoroitavan tulisi tietää tavoitteensa ja olla suhteessa aktiivinen osapuoli (esim. Juusela ym. 2000; Schlee 2000). Mentorilla puolestaan voi olla erilaisia rooleja vaihdellen neuvonantajasta esikuvaan ja kannustajasta sielunhoitajaan (Mutanen & Lämsä 2006). Kuvaan seuraavaksi ensin haastateltavien mentoroitavalle määrittelemää roolia, minkä jälkeen tarkastelen mentorien rooleja ja niistä vallinneita näkemyseroja parien sisällä.

#### **5.3.1. Pääroolissa mentoroitava**

Vaikka mentorin roolille esitettiin paljon odotuksia ja toiveita, haastateltavat ymmärsivät myös, että mentoroinnissa päärooli on kuitenkin mentoroitavalla. Kyse on hänen yksilöllisestä kehitymisestään, mistä hän on itse vastuussa ja missä vain hän omalla aktiivisuudellaan voi onnistua. Vaikka muodollisissa mentorointiohjelmissa, kuten HSE:n tapauksessa, mentoroitavalla ei ole vaikutusvaltaa mentorin valinnassa, hänellä on kuitenkin vastuuta vuorovaikutussuhteen onnistumisesta sekä omasta panostuksestaan mentorin hyödyntämisessä. Omat odotukset tulisi myös käydä läpi mentorin kanssa ja samalla olisi hyvä keskustella selkeistä tavoitteista. Suhteen alussa mentoroitavat olivatkin esitelleet mentorilleen asioita, joista halusivat puhua, ja tehneet jonkinasteista suunnitelmaa tulevia tapaamisia varten. Lähtökohtana oli, että *”pitäis sit lähtee aika sillai vakavissaan kun se on kuiteski kyse myös toisen ihmisen arvokkaasta ajasta” (MA4).*

MA1 kertoi mentoroitavana olemisen vaatineen paljon aktiivisuutta. MA1 oli aloitteellinen tapaamisten osalta, teki tapaamismateriaalia, kirjoitti ajatuksiaan urasta ja kehityssuunnista sekä valmisteli mm. CV:n ja työhakemuksen, joihin toivoi mentorilta palautetta.

*MA1: Mä ajattelin et mä saan siitä paljon enemmän irti kun mä teen itse asioita sen eteen. Ja varmasti se näin olikin.*

Samaa mieltä oli MA4, joka oli lähettänyt aina mentorille etukäteen aineistoa seuraavan tapaamisen keskustelunaiheeksi. Hän totesi, että jos mentoroitava ei itse kerro, mitä mentoriltaan odottaa ja tarvitsee, on tämän aika vaikea sitä arvata ja osata toteuttaa. Mentorilta kaivattiin kannustusta ja palautetta, mutta mentoroitavalla itsellään täytyi olla vastuu kehittymisestään. Mentorien puolella asiasta oltiin samaa mieltä. MM3 totesi aktiivisuuteen liittyen, että mentoroitavan tuli olla valmis tekemään töitä mentoroinnin eteen.

*MM3: Ei valmiiseen pöytään voi tulla. - - Silloin se on vähän heikoissa kantimissa jos näin tapahtuu. Et aktiivisuus on se homma. Ja valmius panostaa siihen, kun siinä kuitenkin enemmän hänen asioitaan loppujen lopuks käydään siinä.*

Mentoroitavan rooli ei ollut helppo, sillä esimerkiksi NA3:lla oli ollut aluksi vaikeuksia tietää, mitä hän halusi ja mitä voisi kysyä. Tällöin mentori oli puhunut enemmän, mutta vasta NA3:n ottaessa itse vastuuta ja kysyessä apua omiin tarpeisiinsa suhteesta oli tullut hyödyllinen. Mentoroitavan roolin vastuullisuudesta kertoo alla oleva MA4:n kommentti:

*MA4: Jos ei se itte saa suutansa auki tai jos ei se saa tuotua niitä toiveita niin onhan se tietysti paha sen mentorinkaan heittäytyä sen housuihin tai kenkiin, et eihän se voi tietää oikein, mitä sillä toisella, mitä haluja sillä on. - - Et totta kai sen mentorinkin, hänkin voi sit lähtee fiiliksen mukaan sit ehkä kyselemään tai antamaan jotain lisätarjoutumaan johonkin lisäapuun tai antaa jotain niinku lisää enemmän mitä toinen ees tajuu pyytää. Mut kyl se niinku päävastuu on varmaan tällä mun mielestä tällä mentoroitavalla. Et osaa sanoa mitä haluaa. Eihän se aina oo helppoo mut siit sen mun mielestä pitää lähtee.*

Aktiivisuuden lisäksi mentoroitavan rooliin liitettiin luottamus, avoimuus ja sitoutuminen. Ne nähtiin tavoitteiden saavuttamisen ehtoina. Mentori saattoi avustaa keskustelunaiheiden keksimisessä ja prosessin suunnittelussa, mutta ohjelman ns. perusrungon tuli perustua mentoroitavan tarpeisiin. Vaikka mentorit valmistautuivat myös tapaamisiin pohtimalla omaa lähestymistään aiheeseen tai jäsentelemällä kokemuksiaan, onnistuneimmat keskustelut

tuntuivat olleen ne, joita varten mentoroitava oli valmistellut kysymyksiä, kirjannut omia ajatuksiaan aiheesta tai tehnyt mentorin esittämiä valmistelutehtäviä.

### 5.3.2. Mentorin lukuisat roolit

Mentoroitavat olivat keskustelleet valmistumisesta ja tulevasta urasta myös muiden kuin mentorin kanssa. Niin kavereilta, vanhemmilta kuin jo työelämässä olevilta tutuilta oli kysytty neuvoa oman tulevaisuuden suhteen. Mentoroinnin etuna nähtiin kuitenkin keskittyminen vain tulevaisuudensuunnitelmiin ja uraan. Muiden kanssa keskustelut jäivät yleisemmälle tasolle tai aiheesta siirrytään helpommin sivupoluille toisin kuin mentorin kanssa, kuten NA3 toteaa: ”*Et ei oo puhuttu vaan mistä sattuu vaan keskitytty oikeesti siihen mitä pitäis tehdä.*”

Mentorin kanssa keskustellessa piti keskittyä juuri uran pohtimiseen, ja toisaalta hänen mielipiteitään ehkä myös arvostettiin läheisten näkemyksiä enemmän, kuten MA1 alla olevassa kommentissa tuo ilmi.

*MA1: Tietysti aina mitä nyt on nää friends & family tyypisesti niin jotain aina tietää sanoa ja sitten itte dissaa mitä ne ikinä sanokaan (naurahtaa) ja on aina ihan eri mieltä. - - Et se oli se mentori, jonka kanssa pysty niinku tavallaan kun siinä oli se sen rooli (naurahtaa), laitetaan sit sille niinku ihan oikeesti ihan täsmällisiä kysymyksiä ja se oli pakotettu vastaamaan täsmällisesti.*

Mentorit olivat selkeästi miettineet omaa rooliaan ja sen sisältöä. He halusivat opastaa nuoria löytämään oma polkunsu työmaailmassa, mutta samalla pyrkivät varomaan liiallista neuvomista ja valmiiden vastausten syöttämistä. Mentorin pitäisi auttaa mentoroitavaa kehittymisessä ja päätöksissä, ei tehdä niitä hänen puolestaan. Tästä oli myös ohjelman opastuksessa mainittu, ja mentorit tuntuivat sisäistäneen tämän sen ristiriitaisuudesta tai vaikeudesta huolimatta. MM3 kertoi käyttäneensä ”*konsultin valtaa*” ja vastanneen pitkälti prosessin rakenteesta, vaikka sen sisältö tulikin mentoroitalta. Sen lisäksi hän oli toiminut ikään kuin tietopankkina ja tuonut kokemustensa pohjalta konkreettisia esimerkkejä mm. työsopimukseen liittyen. Hän kuvaili tehtävänsä mentoroitavan pohdinnan ohjaamiseksi oikeisiin asioihin, jotta oman tuleva ura ja todelliset kiinnostuksen kohteet hahmottuisivat, ”*et tavallaan yhdisti hänen tarpeensa siihen miten työelämä näkee ne*”.

MM1 totesi ensimmäisen työpaikan ja palkkatason ikään kuin määrittävän uraputken kulun ja leveyden, ja hän näki mentorin aseman vastuullisuuden korostuvan siinä, ettei mentoroitava

joutuisi hänen takiaan ja osin siis vääristä vaikuttimista väärän putken alkuun ja katuisi tekemiään päätöksiä myöhemmin. Hänen mielestään roolin vastuullisuus ja hankaluus näkyi juuri neuvojen antamisessa.

*MM1: Mä pelkäsin sitä et siit tulee sellanen et mä rupeen besserwisseröimään niitä, mitään siis. Mä olin itselleni tarkka siitä, en mä sitä oikeestaan heille silleen sanonu muuta kun näin, et jos tuntuu et mä neuvon jotenkin, niin sano heti. Koska mä en halunnu sitä. Ja toisaalta ne ohjeetkin oli sellaset et ei sais olla sellasta.*

Samankaltainen pelko näkyi myös MM3:n haastattelussa, sillä hän oli konsulttina tottunut toisenlaiseen rooliin. Hän ei halunnut ohjata sisällöllisesti, vaikka kokikin vastuuta prosessin ylläpidosta. Tämä oli ollut hankalaa varsinkin aluksi, jolloin hänellä oli ollut suurempi rooli keskusteluissa mentoroitavan varovaisuuden vuoksi. Hän koki objektiivisena säilymisen toiseksi haasteeksi neuvomisen ohella. Mentoroinnin aikana oli puhuttu monista eri yrityksistä, joten hänestä oli ollut haastavaa olla värittämättä kuvauksia omilla valinnoilla ja mielipiteillä, vaan antaa mentoroitavan muodostaa oma mielipiteensä ja valintansa.

Molemmat haastattelemanai naismentorit vertasivat rooliaan mentorina myös äidin rooliin. NM4:lle HSE:n mentorointiohjelman suhteesta ei ollut muodostunut äidillistä keskustelujen aihealueiden vuoksi, mutta hänellä oli kokemusta siitä aiemmista mentorointisuhteistaan. Hän totesi HSE:n mentorointiohjelman olleen helppo, koska siinä keskusteltiin paljon gradusta eikä henkilökohtaisemmista ja vaikeammista aiheista. Hän kertoi kuitenkin toisesta kokemuksestaan, jossa he olivat mentorointiparina käsitelleet kipeitäkin asioita yhdessä, jolloin hän oli kokenut roolinsa hyvin vastuulliseksi: *”Et se oli ihan oikeesti kauheen vastuullinen homma et se oli vähän semmonen niinku äidin rooli.”*

Myös NM2 puhui paljon roolin vastuullisuudesta ja niin ikään vertasi sitä oman lapsen sparraamiseen. Hänen omat lapsensa opiskelivat samaan aikaan, kun mentorointiohjelma oli käynnissä, mikä luultavasti osaltaan vaikutti alla olevaan kuvaukseen mentorin roolista.

*NM2: Kyl siinä vähän niinku aattelee että siinä vois oma lapsi olla, et ei nyt ihan mitä tahansa voi sanoa. Toinen tulee niin aidosti ja vilpittömästi siihen pöytään niin kyl sun pitää olla yhtä aito ja vilpitön sitten hänen kanssaan, et hän oikeesti halua tietää.*

Toisaalta on myös mielenkiintoista pohtia, mitä mentorin rooliin ei pitäisi sisältyä. Voisiko mentori kieltäytyä tietyistä keskustelunaiheista ja niiden hänelle määrittelemästä roolista? Mentorointisuhteen pitäisi olla vastavuoroinen vuorovaikutussuhde, joten vastavuoroisuuden



toteutumiseksi roolista ainakin pitäisi keskustella. Tämän kysymyksen toi esiin NM4 kuvatessaan tehtävänä ollutta mentoroitavan gradun valmiiksi saattamista:

*NM4: Tämmösissä ulkopuolisissa suhteissa, niin kyllä mä näkisin et sen mentorin tehtävä ois enemmän kuin joku gradun ohjaaminen. Sehän on proffien ja assareiden duuni. Et se on... Sen pitäis olla enemmän tämmönen elämönhallinnan, niinku, jotenkin keskustelukumppani sen elämönhallinnan osalta ja sen tota, oikeen tehtävän löytymisen suhteen.*

Mentoreille haastattelujen perusteella kuvatut roolit on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 3). Ylärivillä on mentoreiden näkemät roolit ja alarivillä on vastaavasti parin toisten osapuolten eli mentoroitavien näkemykset mentoreiden oleellisista tehtävistä. Kokemusten jakamiseen ja tiedonvälittämiseen liittyvät roolit nähtiin molemmin puolin tärkeinä. Taulukosta kuitenkin huomaa, että näkemykset eroavat osittain, mikä varmasti vaikutti myös suhteissa koettuihin ongelmiin tai puutteisiin. Ennen kaikkea mentoroitavilta nousi sillanrakentajien ja verkostonlujien roolitoivomus, jota mentorit eivät kuitenkaan itsellään nähneet olevan. Taulukko paljastaa lisäksi mentoroitavien tarpeen saada neuvoja, kun taas mentorit pyrkivät välttämään neuvomis-termin käyttämistä ja kutsuivat itseään mieluummin sparraajaksi. Mielenkiintoisesti mentoroitavat kutsuivat mentoria myös kuuntelijaksi. Mentori olisi henkilö, joka keskittyisi heidän pohdintaansa ja tilanteeseensa, ja jo siten auttaisi ikään kuin jakamaan epävarman tulevaisuuden luomaa taakkaa. Näkemyseroja löytyi varsinkin parilta 4, jossa mentori näki itsensä elämönhallinnan keskustelukumppanina, kun taas mentoroitava pikemmin neuvonantajana ja tiedonvälittäjänä. Samalla parilla oli myös näkemyseroja liittyen mentoroinnin onnistumiseen: mentoroitavan mielestä suhde oli onnistunut ja mentori oli toiminut hyvin ohjaajan ja tiedonvälittäjän rooleissaan, kun taas mentori ei ollut mielestään saanut toteuttaa tarpeeksi rooliaan elämönhallinnan keskustelukumppanina.

<b>MM1</b>	<b>NM2</b>	<b>MM3</b>	<b>NM4</b>
kokemuksen jakaja, kyseenalaistaja	sparraaja, kannustaja ja rohkaisija, äiti	prosessin ylläpitäjä, tietopankki, sparraaja	elämönhallinnan keskustelukumppani, äiti
neuvonantaja, kyseenalaistaja, kuuntelija	sillanrakentaja (verkostot), sparraaja, ystävä	kuuntelija, neuvonantaja, kyseenalaistaja	ohjaaja ja neuvonantaja, tiedonvälittäjä, sillanrakentaja (verkostot)
<b>MA1</b>	<b>NA2</b>	<b>NA3</b>	<b>MA4</b>

**Taulukko 3 Mentorin roolit**

#### 5.4. *Mentoroinnin aiheet*

Mentorointi painottui kolmessa tapauksessa neljästä mentoroitavan uran ja työmaailman pohdintaan. MA1 kertoi parin keskustelleen oikeastaan kolmesta asiasta: yrittäjyydestä, konsultoinnista ja myyntiurasta. Näiden lisäksi keskusteluissa käsiteltiin käytännön ja työn järjestämistä, työn tekemisen vaikutusta perhesuhteisiin sekä työskentelyä ulkomailla. Hänen mentorinsa oli lähtenyt monin eri tavoin ulkomaille töihin, joten he olivat käyneet näitä tapoja läpi ja pohtineet niiden eroja ja vaikutusta käytännön elämään. Hän kertoi keskustelun olleen mielenkiintoista, sillä hän pohti itse samaan aikaan ulkomaille lähtemistä.

Hänen mentorinsa MM1 kertoi opiskelijoiden olevan keskusteluaiheiden suhteen hieman eri vaiheissa, sillä osalle tavoitteet ja tarpeet olivat hyvin selviä jo alusta lähtien, kun taas toisille niiden hahmottaminen vei muutaman tapaamiskerran. Hänestä tämä oli hyvin ymmärrettävää, sillä ilman työkokemusta selkeitä uratavoitteita on hankala muodostaa. Mentorin tehtävä onkin näissä tilanteissa käyttää omaa kokemusta hyväkseen ja auttaa mentoroitavaa omien tavoitteidensa miettimisessä, kuten hän alla olevassa lainauksessa toteaa.

*MM1: Mut ehkä se on se, et noin nuorelle ihmiselle ne halut on sen verran tota, sanotaanko, se on just sitä et ne ei oo jäsentyny. Tai vaikee sanoo ees mitä haluaa kun ei tiedä mitä siellä on. Mutta jotain haluaa. Ja sitten kun kertoo ehkä enemmän siitä et mitä siellä on, siellä toisessa päässä, siellä työelämässä, mitä kaikkea siellä voi tehdä, mitä, mitä tota virheitäkin siellä voi tehdä, niin siinä sitä ehkä ne halutkin jäsentyy.*

Puheenaiheet nousivat hänenkin kokemuksensa mukaan aina mentoroitavalta. Hän valmistautui myös itse tapaamisiin muistelemalla ja pohtimalla sovittua teemaa sekä mahdollisuuksien mukaan kokoamalla aiheeseen sopivaa kontaktiverkkoa päässään. Kolmelle eri vuosina olleelle mentoroitavalleen MM1 oli pystynyt hankkimaan myös sellaisia kontakteja, että he työllistyivät. Hän oli lisäksi kertonut palkkiomalleista, asioista mitä kannattaa työnhakuun liittyen selvittää ja ollut mukana jopa yhden mentoroitavan palkkaneuvotteluissa. Toiselle mentoroitavalle hän oli avannut yritysten strategiaprosessia, sillä se oli ollut tämän kiinnostuksen kohteena. Ennen kaikkea hänen tarkoituksenaan oli kuitenkin kuvata työelämän realiteetteja - ”*siis sellasta ihan konkreettista et tätä me siellä työelämässä tehdään*” - mikä ei suoraan koulunpenkiltä tuleville aina ollut itsestänselvyys.

Varsinkin alussa epävarmuutta kokeneelle NA3:lle ohjelman luoma konteksti vaikutti paljon mentoroinnin kulkuun ja keskustelunaiheisiin, joiden hän kertoi tulleen pitkälti opaskirjan

neuvoista. Hän kuvasi ohjeistuksen merkitystä keskusteluaiheiden päättämisessä jopa yllättävän vahvaksi: *"Mun mielestä silloin oli joku aika tarkka ohjelma niinku aina et mitä teemoja piti käsitellä - - ."* Hän teki sen pohjalta listan aiheista, joista halusi keskustella. He olivat käsitelleet käytännöllisiä aiheita, kuten työnhakemista ja työsopimuksen tekemistä, mutta pohtineet myös hänen vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, mihin ne vaikuttavat ja miten ne kannattaa esittää työhaastatteluissa. Heidänkin mentoroinnissaan painottui siten työelämä ja siihen valmistautuminen. Pari tapaa edelleen, mutta nykyisin keskustelunaiheet syntyvät suunnittelematta ajankohtaisista aiheista, kuten omasta työtilanteesta ja sen mahdollisesta muuttumisesta.

Hänen mentorillaan oli hyvin selkeä ja jäsenneily kuva mentoroinnin aiheista, johtuen ehkä siitä, että hänellä on tällä hetkellä menossa toinen mentorointi, jonka rakenne on samankaltainen. MM3 kuvasi mentorointia kronologisena prosessina, jonka rakenteen he olivat yhdessä, tosin hänen aloitteestaan, luoneet. Aikaisempien HSE:n mentorointien sekä työhönsä liittyvien kokemusten pohjalta hän oli rakentanut mallin keskustelunaiheista ja niiden käsittelystä. Sen mukaisesti he olivat aluksi pyrkineet tunnistamaan mentoroitavassa piirteitä ja tavoitteita, joiden perusteella he loivat kriteeristöä työpaikan valintaan. Tämän jälkeen he olivat tunnistaneet tehtäviä, joissa löydetyt kaltaisia elementtejä voisi olla, ja pyrkineet rakentamaan polkuja saavuttaakseen nuo tehtävät. Lopuksi he olivat keskustelleet työhausta ja työelämän alkuvuosiin valmistautumisesta, kuten rekrytointiprosesseista, työsopimuksesta ja työyhteisöön sopeutumisesta. Suhteellisen paljon aikaa oli MM3:n mukaan käytetty ensimmäiseen vaiheeseen eli itsensä tuntemiseen, mitä hän piti erittäin tärkeänä mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä. Jos siihen ei panosteta, ja ne mielihalut ja tavoitteet, joita mentoroinnin aikana pyritään ajamaan, eivät olekaan aidosti omia vaan ympäristön syöttämiä, ensimmäiset työpaikat eivät sovi itselle ja ura on lähtenyt huonosti käyntiin. MM3 halusi käyttää useamman tapaamiskerran mentoroitavan oikeiden tarpeiden tunnistamiseen ja niiden kautta auttaa häntä löytämään sopivaa työnkuvaa, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi.

*MM3: Mä aika paljon panostin ja tulen panostamaan näissä muissakin siihen, että ihminen löytää itsensä, koska sulla on hyvin vähän taustaa mitä vasten arvioida työelämän kautta mikä on kivaa ja näin pois päin, mitä haluais tehdä. Vaan se on se, et mitkä asiat on itsestä tuntunut mukavilta ja miten ne konvertoituu työelämän vaatimuksiksi, tehtäviksi, työpaikoiksi, tän tyyppisiksi elementeiksi, joista voi johtaa et missä työtilanteessa tai työelämän jossain kuviossa siitä asiasta niinku löytyisi.*

Myös NM2-NA2-pari olivat keskustelleet paljon työnhakemisesta, työhön liittyvistä kiinnostuksen kohteista ja työelämästä yleensä, ”koska siinä vaiheessa ei enää hirveesti ruveta uusii pääaineita tai muuta niinku valitseen. Et se on enemmänkin et mitäs täs vois tehdä kun on näitä juttuja lukeut” (NA2). He olivat myös harjoitelleet työhaastattelua mentorin työpaikalla. Aiheita oli mietitty hieman etukäteen ja ne nousivat mentoroitavan puolelta, mutta tarkempaa suunnitelmaa he eivät olleet ohjelman ajaksi luoneet. Haastattelussa hän kuitenkin pohti, olisiko tapaamisia kannattanut sittenkin suunnitella paremmin etukäteen. Hänen mentorinsa kertoi keskusteluilla olleen jokaisessa suhteessaan yleensä kaksi pääkohdetta: koulutuksen sisältö ja työnhakeminen, mikä usein konkretisoitui ensimmäisen työpaikan hakemiseen. Hän kertoi antaneensa mentoroitaville aina kotitehtäviä, kuten tiedon hankkimista eri yrityksistä tai aloista sekä CV:n kirjoittamista. Ensimmäisen mentoroitavan kanssa he olivat keskustelleet laajasti elämän suunnittelusta ja hahmottaneet hänelle elämän polkua. Muiden, kuten NA2:n kanssa, mentorointi oli painottunut enemmän työelämään. NM2 oikeastaan epäröi ottaa kantaa koulutuksen sisältöön, sillä hänestä tuntui, ettei hän tiedä nykyisistä tutkinnoista tarpeeksi sitä varten, kuten hän alla toteaa.

*NM2: Et siitä mulle itselleni jäi vaan niinku epävarmuus aina, että me niin hirveen vähän puhuttiin loppujen lopuksi kaikkien kanssa siitä heidän... Kyl me jokaisen kanssa puhuttiin, mut ei menty kovin syvälle heidän ainevalikoimiin eikä näihin vaan mä otin sen vaan niin kun totuutena, et okei, sä oot opiskellu neljä viis vuotta näitä, niin tää on nytten se pohja mikä sulla on ja nyt lähdetään siitä liikkeelle.*

Muista haastatelluista pareista poiketen NM4-MA4-pari oli keskittynyt valmistumiseen ja varsinkin gradun loppuun tekemiseen. Heillä ei ollut ohjelman kululle tarkkaa suunnitelmaa, vaan tavoitetta eli gradun valmistumista kohti asteltiin kulloinkin ajankohtaisin askelin.

*MA4: Ei ollu mitään semmosta tarkkaa steppi-omaista, et tää pitää saada tällä viikolla ja tää seuraavalla viikolla, vaan se oli vähän semmosta et oli yks suurempi päämäärä ja sit siihen menttiin vähän sillei pienin askelin.*

MA4 kertoi lähettäneensä ennakkomateriaalia paria päivää ennen tapaamista, jotta myös mentori ehtisi valmistautua. He olivat käyneet läpi osittain gradun teoriaosaa, mutta enemmän sen empiriapuolta. Hän kertoi saaneensa mentorilta paljon hyviä kommentteja, joiden avulla tekstiä muokattiin parempaan suuntaan ja suoranaisia virheitäkin pystyttiin korjaamaan. Lisäksi mentori oli luonut hänelle yrityksessään kontakteja, joilta hän oli saanut lisäapua ja vastauksia gradun aihepiiristä syntyviin kysymyksiin. Gradun lisäksi MA4 kertoi, että ”vähän

*hain sitä fiilistä et mihin ehkä kannattais jos mä oon tällä alalla niin keskittyä jatkossa vielä ehkä enemmän”.* Hänen mentorinsa kuitenkin harmitteli, että keskustelunaiheet olivat pyörineet vain gradun ja valmistumisen ympärillä. Hänen aikaisemmissa mentorointikokemuksissaan oli käsitelty uuden työpaikan löytämistä, perheen ja työn yhteensovittamista sekä hankalia tilanteita työpaikalla. HSE:n ohjelmassa he olivat hänen mukaansa hieman keskustelleet siitä, mikä olisi sopiva ponnahduslauta työelämään, mutta enemmän keskittyneet gradun hiomiseen. Tapaamiset olivat olleet mukavia, mutta *”kyllä hän olis sen gradun saanut (naurahtaa) valmiiks ilman muakin, ihan varmasti”*(NM4).

### **5.5. Suhteen päättyminen**

Ohjelma kesti kokonaisuudessaan noin vuoden, ja Ura- ja rekrytointipalveluiden puolesta oli järjestetty yhteinen lopputapaaminen. Kolmella parilla neljästä mentorointi myös päättyi tähän lukuun ottamatta mahdollista kuulumistenvaihtoa sähköpostitse. Virallinen päätös mentoroinnille nähtiin tarpeellisena, sillä tällöin voitiin keskustella tavoitteiden täyttymisestä ja selkeästi lopettaa suhde.

NA2 kertoi suhteen päättyneen ohjelman mukana joitakin joulukortteja lukuun ottamatta. MA4 sanoi viimeisen tapaamisen olleen selkeästi viimeinen, jolloin istuttiin alas keskustelemaan mentoroinnista. Tämän jälkeen he olivat vaihtaneet joitakin sähköposteja hänen aloitteestaan, mutta enää yhteyttä ei pidetty. Toisaalta hän hieman harmitteli tätä, ja olisi toivonut aktiivisempaa yhteydenpitoa myös ohjelman jälkeen. Juuri viimeinen tapaaminen oli jäänyt parhaiten mieleen MA1:lle, joka kuvaili sitä epämuodollisimmaksi kaikista: he olivat menneet ulos syömään ja vetäneet yhteen sitä, mitä oli ohjelman kuluessa keskusteltu. Hän oli myös muutaman kerran vaihtanut kuulumisia ja kertonut uransa alkuvaiheista sähköpostitse. Hänkin totesi hieman harmitellen, että aktiivisuus yhteyden pitämiseen oli kadonnut: *”Täytyy sanoa, et nyt mä en oo laittanut tästä spinoffista mitään viestiä. - - Kyl me silloin puhuttiin et olis ihan hauska ehkä kerran vuodessa tai jotain nähdä mut tota ei se oo sit ihan toteutunut kuitenkaan.”*

NA3 tapaa edelleen mentoriaan puolen vuoden välein, ja kertoi heidän joka tapaamisen jälkeen päättävän jatkaa yhteydenpitoa. Tapaamisia on sen verran harvoin, että kumpikaan ei koe sitä liian sitovaksi, mutta NA3 totesi niistä olevan hänelle paljon hyötyä. Hänen mentorinsa MM3 haluaisi korostaa jatkuvuuden tärkeyttä enemmän myös ohjelman

viestinnässä. Hänestä on tärkeää, että mentoreille annetaan mahdollisuus päättää suhde ohjelman aikataulun puitteissa, mutta jatkamiseen pitäisi silti kannustaa enemmän. Hänen mielestään vuoden kestävä ohjelma vasta käynnistää urakehitysprosessin, joten esimerkiksi ensimmäiset viisi vuotta olisivat hyödyllistä seuranta-aikaa ja mentorointisuhteen jatkoa.

Mentoreilla syy yhteydenpidon lopettamiseen oli usein ajanpuutteessa. Monella heistä oli myös uusia mentoroitavia HSE:n ohjelmassa. NM2 kertoi mentoroitavan itse päättävän virallisessa viimeisessä tapaamisessa, haluaako hän jatkaa yhteydenpitoa. Useimmiten tässä vaiheessa haluttu työ oli kuitenkin selkiytynyt tai löytynyt, joten myöskään mentoroitavien puolelta ei ollut ollut niin suurta tarvetta jatkaa tapaamisia. Toisaalta mentoroitavista tuntui, että saatuaan hieman kokemusta työelämästä heillä olisi myös enemmän annettavaa mentoreilleen. Moni heistä olisi toivonut keskusteluyhteyden säilymistä, vaikkei kokenutkaan tarvitsevansa enää mentorin tukea samoin kuin ennen.

## 6. HSE:n mentorointiohjelman tulokset

Tutkimukseni toinen tutkimuskysymys koskee mentoroinnin antia sekä mentoreille että mentoroitaville. Kysymyksessä oleellista on aikaperspektiivi eli miten mentoroinnin hyöty nähdään viisi vuotta kokemuksen jälkeen ja mikä siinä on ollut niin tärkeää ja oleellista, että osallistujat muistavat sen edelleen. Tässä kappaleessa erittelen haastattelemieni mentoroitavien ja mentorien kuvauksia ohjelmaan osallistumisen hyödystä ja merkityksestä, mutta aloitan kokoamalla palautteessa esille tulleita näkemyksiä analyysin pohjaksi.

### 6.1. *Koetut hyödyt heti osallistumisen jälkeen*

Ennen haastatteluaineistoon syventymistä haluan nostaa esiin ohjelman lopulla kerätyssä palautteessa esille nousseita hyötyjä. Tämä toimii osin vertailupohjana keräämälleni aineistolle, sillä on mielenkiintoista nähdä, ovatko välittömästi ohjelman jälkeen koetut hyödyt samanlaisia kuin näkemykset niistä viisi vuotta ohjelman jälkeen. Toisaalta palaute auttaa myös lisäämään tutkimukseni reliabiliteettia, sillä vaikka oma aineistoni on pieni, osin samankaltaiset kokemukset nousevat esiin niin palautteissa kuin haastatteluissa. Palaute koostuu 18 mentoroitavan ja 21 mentorin kyselylomakkeista, joista olen tässä yhteydessä tutkinut vain avoimia kysymyksiä. Niissä osallistujia pyydettiin kuvaamaan motivaatiotaan osallistua, prosessin toteutumista, mentoroinnin hyviä ja huonoja puolia, antia ja haasteita, yhteistilaisuuksia, tyytyväisyyttä kokonaisuuteen, halukkuutta osallistua jatkossa (mentori) tai suositella muille (mentoroitava), ohjeita uusille pareille sekä kehitysideoita. Olen jaotellut palautteen seuraavalla sivulla olevaan kahteen taulukkoon ensinnäkin erotellen mentorin ja mentoroitavan kokemukset ja toiseksi jakaen nämä positiivisiin ja negatiivisiin. Tämän jälkeen olen teemoitellut niitä eri otsikoiden alle.

Palautteen mukaan mentoroitavien kokemuksissa positiivisina hyötyinä nähtiin itsetuntemuksen lisääntyminen, neuvonta, hyväksyntä ja tukeminen, tiedon saaminen sekä mentorin mahdollistamat kontaktit. Suurin osa kokemuksista oli positiivisia ja vain yhdessä kerrottiin todellisesta pettymyksestä. Ongelmalliseksi oli koettu toteutumattomat odotukset mm. suhteen syvyyden ja keskusteluiden perusteellisuuden suhteen, ajankäyttöön tai parin yhteensopivuuteen liittyvä haasteellisuus sekä mentoriin tai mentoroitavaan itseensä liittyvät asiat. Negatiiviset kokemukset saattoivat johtua siitä, että mentoroitavien odotukset olivat epäselviä, heillä oli vaikeuksia keksiä puheenaiheita tai he eivät olleet valmistautuneet

tapaamisiin tarpeeksi. Toisaalta negatiiviseksi koettiin myös, jos mentori ei tuntenut mentoroitavan kiinnostuksen kohteena olevaa alaa tai ollut valmis sitoutumaan todelliseen, avoimeen keskusteluun. Tarkemmin palautteen mukaan koottu mentorointiohjelman anti sekä ongelmat on ryhmitelty alla olevaan taulukkoon 4.

<b>POSITIIVISET KOKEMUKSET</b>	
<b>Itsetuntemus</b>	itsetuntemuksen lisääntyminen itsevarmuus työelämään siirtymiseen liittyviä paineiden helpottuminen käsitys itsestä työntekijänä ja -hakijana kunnianhimon kasvaminen
<b>Neuvonta</b>	ajattelu ja asioiden jäsentäminen valintojen tekemisen helpottuminen laajempi näkökulma elämään ja uraan realismi suunnitelmiin
<b>Hyväksyntä ja tukeminen</b>	keskustelukumppani kuuntelija kannustus ja tuki vuorovaikutus esikuva
<b>Tiedonvaihto/-hankinta</b>	tietoa potentiaalisista työpaikoista käytännön esimerkkejä konkreettiset vinkit työhakemukseen, graduun ym. liittyen
<b>Verkosto</b>	mentorin kontaktit
<b>NEGATIIVISET KOKEMUKSET</b>	
<b>Toteutumattomat odotukset</b>	keskustelut eivät perusteellisia ei läheisempää kaverisuhdetta
<b>Riippumattomat tekijät</b>	ajankäyttö yhteensopimattomuus (kemia, ala, ikäero)
<b>Mentoroitavaa koskevat</b>	epäselvät odotukset huono valmistautuminen tapaamisiin vaikea keksiä keskustelunaiheita
<b>Mentoria koskevat</b>	ei tunne kiinnostuksen kohteena olevaa alaa liiallinen asiallisuus ja virallisuus sovitut tapaamiset eivät pidä sitoutumattomuus ei todellista vuoropuhelua

**Taulukko 4** Mentoroitavan kokemuksiin vaikuttavat tekijät palautteen perusteella vuonna 2004

Mentorin näkökulmasta pääosin positiivisia kokemuksia oli 15 ja negatiivisia 6. Palautteen mukaan mentorit kokivat myös kehittyvänsä mentorointiprosessin aikana ja mm. saavansa kyseenalaistaa itsestäänselvyytensä pitimiään asioita. Toisaalta tärkeää oli myös arvokkaan kokemuksen tarjoaminen ja toisen kehittymisen näkeminen. Lisäksi mentorit saivat mahdollisuuden jakaa tietoa ja kokemuksiaan, mutta myös vastaanottaa tietoa



opiskelijamaailmaan ja nuorten ajatuksiin liittyen. Tärkeänä koettiin myös oman verkoston ja sosiaalisten taitojen laajeneminen sekä usko tulevaisuuteen. Ongelmia suhteeseen olivat tuoneet mm. epäselvät lähtökohdat sekä tunne oman osaamisen puutteista. Mentorin kokemuksiin vaikuttavat tekijät on luokiteltu alla olevaan taulukkoon 5.

<b>POSITIIVISET KOKEMUKSET</b>	
<b>Verkosto ja sosiaalisuus</b>	kontaktiverkon laajentaminen vuorovaikutus sosiaaliset taidot
<b>Itsetyytyväisyys</b>	mahdollisuus neuvoa hyvänolontunne auttamisesta arvokkaan kokemuksen tarjoaminen toisen kasvamisen ja kehittymisen näkeminen piristystä elämään
<b>Oma kehittyminen</b>	oman elämän ja uran pohdinta omien kehitysalueiden tunnistaminen peilausmahdollisuus omille ajatuksille pohtiminen ja muisteleminen itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen
<b>Tieto: mentori</b>	nykyajan opiskelumaailma uudet ajatukset nuoren näkökulma ihmistuntemus
<b>Tieto: mentoroitava</b>	tiedon ja kokemusten jakaminen
<b>Usko tulevaisuuteen</b>	uskoa siihen, että työpaikkani voi menestyä kilpailussa nuorista tulevista tuloksetekijöistä uskoa siihen, että Suomesta löytyy potkua myös tulevaisuudessa
<b>NEGATIIVISET KOKEMUKSET</b>	
<b>Riippumattomat tekijät</b>	erilaiset persoonat työkiireiden tuomat paineet aikaongelmat
<b>Epäselvä lähtökohta</b>	keskustelunaiheiden löytämisen vaikeus tavoitteiden puute
<b>Mentoroitavaa koskevat</b>	mielipiteiden ja ohjeiden huomiotta jättäminen epärealistiset odotukset (työpaikan saanti) kiinnostus liian moniin asioihin yhtä aikaa sitoutumattomuus ja passiivisuus
<b>Mentoria koskevat</b>	taidon ja osaamisen puutteet

**Taulukko 5 Mentorin kokemuksiin vaikuttavat tekijät palautteen perusteella vuonna 2004**

Seuraavaksi kuvaan tarkemmin haastatteluaineiston perusteella HSE:n mentorointiohjelman koettuja hyötyjä. Haastatteluissa ei tullut ilmi palautteessa mainittua sitoutumattomuutta tai passiivisuutta, mikä johtui luultavasti siitä, ettei negatiivisen mentorointikokemuksen saanut pari halunnut osallistua tutkimukseeni. Monet haastatteluissa kuvatuista hyödyistä sen sijaan

löytyvät myös palautteesta. Ohjelmasta kuluneen ajan tuoma perspektiivi on kuitenkin mahdollistanut ohjelman aikana saatujen oivallusten konkretisoitumisen ja toisaalta näyttänyt, mitkä alunperin koetuista hyödyistä osoittautuivat todellisiksi hyödyiksi mentorointiohjelman päätyttyä.

## **6.2. Mentoroitava: ”Vahvistu koko ajan se ajatus et mitä työltään odottaa”**

Yleisesti ottaen kaikki mentoroitavat suhtautuvat mentorointiin positiivisesti ja näkivät ohjelmaan osallistumisen olevan aina jollain tasolla hyödyllistä. Toisaalta monet olivat kuitenkin odottaneet saavansa osallistumisestaan konkreettisia ja välittömiä hyötyjä irti. NA3 totesi oman työuran pohtimisesta mentorin kanssa ylipäättään olevan hyötyä, vaikka uskoi, että olisi päätyntä samoihin ratkaisuihin ilman mentoriakin. Skeptisyys kuului myös NA2:n kommentista, kun hän totesi seuraavaa:

*NA2: Ehkä voi testata jotain ajatuksiaan ja miettiä tulevaisuutta. Tehdä jotain visioo itselleen pidemmällekä aikavälille, mut sitten kuinka konkreettisesti se nyt sit on hyödyllistä, en mä tiedä.*

Huolimatta siitä, ettei mentorointi kaikin osin sujunut odotusten mukaan, jokainen lähtisi kuitenkin ohjelmaan myös uudestaan. Haastatteluissa mentoroitavat olivat aluksi hieman epäileväisiä mentoroinnin hyötyjen suhteen, mutta keskustelun jatkuessa muistot alkoivat palata mieleen ja tuloksista puhuttiin positiivisemmin. MA4:n toteamus mentoroinnin merkityksestä tiivistää hyvin haastateltujen yleisen asenteen mentorointia kohtaan:

*MA4: Mä en näe sitä ollenkaan huonona ideana et tommonen kokenut, ei nyt varmaan ihan kaiken nähnyt muttä paljon nähnyt ihminen pystyy antaan hyviä tipsejä ja semmosia niinku perusnäkemystä eri aiheista, eihän se voi olla muuta kuin avuks.*

Toisaalta MA1 halusi korostaa, ettei mentoroinnista voikaan saada kaikkia vastauksia. Hänen mukaansa ”loppujen lopuks ihminen on just niin tyhmä et kaikki virheet pitää päästä ite tekemään ja havaita et eihän se näin toimikaan kuin on ehkä luullutkin.” Haastatteluissa todettiin myös, että mentoroinnista on enemmän hyötyä vasta silloin, kun tietää suurin piirtein, mitä haluaa tehdä, ettei keskustelu jää liian yleiselle tasolle.

Palautteessa esille nousseita mentorin sitoutumattomuutta tai ajankäyttöön liittyviä ongelmia ei haastatteluissa tuotu esille. Kyse oli pikemminkin siitä, että mentorointiin kohdistuneet

odotukset erityisesti työsaantiin, verkostoihin ja läheiseen ystävyysuhteeseen liittyen eivät toteutuneet toivotussa määrin. Positiiviseksi palautteessa koetut asiat noudattelivat samaa linjaa haastatteluiden kanssa. Olen teemoitellut ne tarkemmin tähän lukuun kuvatakseni paremmin kokemuksia hyödyistä ja niiden toteutumisesta ohjelman aikana sekä sen jälkeen.

Haastatteluista nousi seitsemän eri teemaa mentoroinnin koettuihin hyötyihin liittyen: itsetuntemuksen lisääntyminen, kannustus, käsitysten uudistuminen, tiedon ja kontaktien saaminen, vaikutus urakehitykseen sekä valmistuminen. Olen koonnut nämä myös alla olevaan kuvaan (kuva 2), jolla pyrin havainnollistamaan hyötyjen tyyppejä ja suhdetta toisiinsa. Perinteisesti mentoroinnin tarjoama tuki jaetaan Kramin (1983) alkuperäisen jaottelun mukaan psykososiaaliseen ja uraa tukevaan mentorointiin, josta kerroin luvussa 2.3. Tekemäni malli on sovellettu tästä kuvaamaan paremmin kohteena olleen HSE:n mentorointiohjelman tarjoaman tuen tyyppejä. Haluan korostaa, etten pyri sillä kattamaan koko opiskelijamentoroinnin hyötyjen kenttää tai luomaan paranneltua teoriaa, vaan pikemminkin havainnollistamaan aineistoni perusteella tunnistamiani mentoroitavien kokemia positiivisia tuloksia ja niiden suhdetta toisiinsa.



**Kuva 2 HSE:n mentoroinnin hyödyt mentoroitavalle**

Haastatteluissa kuulemieni kertomusten mukaan mentorointiprosessi alkoi usein tutustumisella ja omien uratavoitteiden selkiyttämällä (psykososiaalinen hyöty), minkä jälkeen pari alkoi keskustella näihin liittyvistä konkreettisemmista asioista, kuten työskentelystä ulkomailla ja työnhausta (välillinen urahyöty), mikä osassa tapauksia vaikutti myös suoranaisesti urakehitykseen (välitön urahyöty). Tuki painottui parista riippuen enemmän psykososiaaliseen ja välilliseen urahyötyyn, lukuun ottamatta yhtä paria (NM4-MA4), joka keskittyi suoraan välittömään urahyötyyn eli valmistumiseen. Kuva on

yksinkertaistus, sillä esimerkiksi psykososiaalisesti hyödyksi luokittelemani kannustusta tapahtui koko prosessin ajan. Se kuitenkin kuvaa opiskelijamentoroinnin eroa organisaation sisäiseen mentorointiin verrattuna, missä työkokemusta omaavan mentoroitavan uratoiveet ja itsetuntemus ovat oletettavasti jo selkeät ja hän kaipaa mentorilta neuvoja ja tukea niiden toteuttamiseen. Opiskelijamentoroinnissa prosessi täytyy aloittaa kauempaa, sillä valmistumassa oleva ei vielä tiedä, mitä tarkalleen työelämältä odottaa, joten tavoitteena on ensin löytää todellisia ammatillisia kiinnostuksen kohteita. Seuraavaksi kuvaan lyhyesti mainitsemani seitsemän teemaa.

### **6.2.1. Psykososiaalinen hyöty**

#### **Itsetuntemuksen lisääntyminen**

Yksi merkittävä keskustelunaihe pareille oli ollut mentoroitavien mahdollinen rooli työmaailmassa. Aihetta oli lähestytty avoimesti keskustellen tai järjestelmällisemmin esimerkiksi pohtimalla mentoroitavan heikkouksia ja vahvuuksia. Näiden keskustelujen tuloksena mentoroitavat kokivat itsetuntemuksensa lisääntyvän, minkä avulla he oppivat tuomaan itsestään oleellisen esiin työhaastatteluissa tai ylipäätään etsimään paremmin itselleen sopivia työtehtäviä. Mentorointi auttoi näkemään, mikä merkitsisi mentoroitavalle tyydyttävää työntekoa ja mikä ei. Yhdessä haastattelussa nousi myös esiin, kuinka mentorointi oli auttanut mentoroitavaa tunnistamaan itsessään kunnianhimoisuutta, mikä oli puolestaan vaikuttanut tavoitteiden asettamiseen. Itsetuntemuksen lisääntyminen oli välillisesti vaikuttanut lisäksi urakehitykseen, kun mentoroitava oli sen perusteella osannut tehdä parempia valintoja uransa alun suhteen. Seuraava lainaus kuvaa hyvin, miten mentorointi auttoi keskittymään oleelliseen uransa ja oman itsensä kannalta:

*MA1: Se niinku vahvistu koko ajan se ajatus et mitä työltään odottaa ja mitä sitä haluaa tehdä, niin tota sit ehkä pysyi paremmin mielessä, ei menny mukaan sit sellaiseen ylenpalttiseen hössöttämiseen – yritys koko ajan nähdä se itse ydin siinä asiassa eikä kaikki se ympärillä.*

#### **Kannustus**

Toinen tärkeä mentoroinnin anti oli kannustavan keskustelukumppanin saaminen. Valmistuminen ja työnhaku koettiin osin stressaavaksi suuren pohdiskelun ajaksi, jolloin mentorilta saatu tuki nähtiin tarpeellisena. Kannustus saattoi olla muodoltaan suullista

rohkaisemista tai esimerkiksi työpaikkailmoitusten lähettämistä mentoroitavalle hänen työnhakuprosessinsa avuksi. Mentoroitavista oli tärkeää, että mentori vaikutti oikeasti olevan kiinnostunut heidän kehittymisestään ja tuki heitä heidän pyrkimyksissään löytää oma urapolkunsu: ”Jotenkin se, että niinku ei tarttis niin paljon turhaan miettiä jotain että pärjääkö ja tollasia asioita.” (NA2) Mentori oli esimerkiksi rohkaissut NA2:ta olemaan miettimättä turhaan omaa pärjäämistään työelämässä; ”oikeestaan sitä vastuuta saa kun sit vaan osottaa että haluaa sitä”. Vaikka yksikään mentori ei ollut hiljaisista toiveista huolimatta suoraan järjestänyt kenellekään haastattelulle työpaikkaa, rohkaisu ja tunne siitä, ettei ollut täysin yksin työpaikkojen etsinnän suhteen, koettiin hyödylliseksi. Kannustuksen tärkeydestä kertoo myös alla oleva lainaus:

*NA3: Yleensä se et se mentori on ollu kiinnostunut ja jaksanut olla niinku jatkuvasti kiinnostunut vaikka on ollu varmasti paljon muita töitä ja käyttänyt aina aikaa tohon niin se on ollu tosi kiva. Et se on ehkä se suurin anti siitä. - - Koska se oli aika rasittavaa sit hakee töitä ja kaikkee muuta jossain vaiheessa, niin se oli ihan kiva et joku muu oli jotenkin kannustava siinä mukana.*

## **6.2.2. Välillinen urahyöty**

### **Tiedon saaminen**

Tärkeä osa mentorointia oli tiedon saaminen. Useimmilla mentorin välittämä tieto liittyi uravalintoihin, työelämään yleensä sekä rekrytointiprosessin osiin, kuten työsopimukseen, työnhakuun ja työhaastatteluihin. Kaksi pareista kertoi suoranaisesti harjoitelleensa haastatteluja ja lähes kaikki olivat saaneet tietoa CV:n parantamiseksi.

MA1 kertoi heillä olleen mielenkiintoisia keskusteluja mm. ulkomaille töihin menemisestä, sillä hän harkitsi sitä tuolloin ja hän pystyi keskustelujen pohjalta miettimään sitä ja sen riskejä tarkemmin. Tämän lisäksi hän koki arvokkaaksi mentorin antaman työelämän realiteetin kuvauksen, vaikka ymmärsi myös, että eri työpaikkojen välillä on niin paljon eroja, ettei mentori pysty kuvaamaan koko kirjoa. MA4:lle suuri osa mentorointia oli nimenomaan tieto, mikä konkretisoitui gradun valmiiksi tekemiseen. Mentori oli auttanut sekä korjaamaan tietovirheitä että luomaan hänelle kontakteja parempiin tietolähteisiin.

Toisaalta mentoroitavat totesivat myös, että tietoa oli kyllä saatavissa muualtakin eivätkä hankaluudet oman työnkuvan etsimisessä johtuneet suoranaisesti tiedon puutteesta.

Mentoroitava saattoi esimerkiksi opiskelijujen perusteella tietää, mikä ala ja minkä tyyppiset tehtävät häntä uralla kiinnostaisivat, mutta ei ollut varma, miten loisi työmaailmassa polun näitä työtehtäviä kohti. Mentorointi tarjosi kätevän mahdollisuuden kysyä epäselvät asiat työnhakuun tai omaan alaan liittyen.

### **Käsitysten uudistuminen**

Useassa haastattelussa tuli esiin opiskelijamaailman ja työmaailman ero. Opiskelijan ajatusmaailman todettiin eroavan niin paljon kokoneen mentorin ajatusmaailmasta, että keskustelu työelämästä mentorin kanssa nähtiin avartavan maailmankuvaa positiivisesti. Näiden keskusteluiden hyötyjä kutsun yleisesti käsitysten uudistumiseksi.

Mentoroitavista oli ollut mielenkiintoista keskustella työelämässä pitkään olleen henkilön kanssa, joka kokemuksestaan tiesi esimerkiksi mitä kiire voi pahimmillaan olla. Käsitys työelämästä oli myös selkiytynyt, sillä varsinkin osalle haastateltavista nimenomaan työelämän realiteettien kuvaus - mitä työnteko sinänsä tarkoittaa - oli mentoroinnin tärkein tehtävä. Muiden kanssa keskustelut työelämästä jäivät yleisemmälle tasolle, mutta mentorin kanssa keskusteltiin konkreettisemmin juuri työstä. Arkipäivän työn kuvaus avasi esimerkiksi MA1:n käsityksiä työnteosta, kuten hän alla olevassa lainauksessa kertoo.

*MA1: Oikean työn kuvaaminen siinä vaiheessa kun valmistuu kauppiksesta kun ei oikein oo käsitystä siitä niinku et mitä se, mitä se niinku työnteko niinku sinänsä tarkoittaa. - - Et (naurahtaa) piirretään niinku käppyrä et näin esmes myynti lähtee käyntiin ja ja, tota siis siinä niinku unohdetaan kokonaan et kuka sen tekee, niin ja miten se tehdään. Ja tavallaan sen sellasen niinku realistisen mitä, miten päivä jakaantuu, et kun sä istut tietokoneella ja sä kirjoitat jotain niin miks sä kirjoitat sitä ja kenelle. Ja ja soittaa niin kenelle sä soitat ja miksi. Ja tota kaikki tää näin. Ja yllättäen se ei ookaan niin helppoa ja yksinkertasta. Et niin paljon voi niinku teoretisoida asioita ja miettiä et mitä pitää tehdä ja muuta, mut miten se käytännössä tehdään ja kuka vastaa, et kenellä on kiire ja miksi (naurahtaa).*

Mentorointi oli myös auttanut heitä ymmärtämään, kuinka tärkeää oman työn organisointi ja suunnittelu oikeastaan on, ja näkemään työympäristön laajemmin. Tämä oli konkreettisesti tapahtunut mentorin antaessa uusia ideoita siitä, minkä tyyppisiä töitä voisi hakea ja mitä mahdollisuuksia työmaailmassa todellisuudessa on. MA1 oli miettinyt uudelleen omaa tavoitteiden asettamistaan, koska mentorointi pakotti pohtimaan asioita ja omaa suhtautumistaan työhön ja uraan. Mentorin roolit neuvonantajana ja kyseenalaistajana toisaalta myös ravistelivat MA1:n suunnitelmia ja ajatuksia oman uransa kulusta:

*MA1: Tavallaan mä ehkä omasta mielestäni olin jopa enemmän sekasin (naurahtaa). Että ne selvältä tuntuneet asiat olikin revitty auki ja piti miettiä uudelleen ja jäsentää, mut tota, mutta mä en tiedä, ehkä mulla oli enemmän työkaluja sitten niinku niitten asioiden käsittelyyn.*

NA3 kertoi myös oppineensa mentorin mentorointitavasta suoraviivaisuutta ja analyttisyyttä, mikä oli hänelle uudenlainen ja hyödyllinen lähestymistapa uran suunnittelussa ja tulevien työpaikkojen pohtimisessa.

### **Kontaktien saaminen**

Kaikki mentoritavat yhtä lukuun ottamatta olisivat toivoneet saavansa mentoroinnin myötä enemmän kontakteja yritysmaailmaan, sillä tästä mahdollisuudesta olivat puhuneet sekä mentorointiohjelman esittelijät että heidän ohjelmaan aiemmin osallistuneet tuttavansa. Toive ei kuitenkaan kaikkien osalta halutussa määrin toteutunut. Kahden mentoritavan haastattelussa positiiviset kokemukset saaduista kontakteista kuitenkin tulivat esiin. NA2 oli tyytyväinen, että hänen mentorinsa oli käyttänyt verkostojaan häntä hyödyttääkseen, ja hän oli päässyt siten tapaamaan erästä konsulttia. Varsinkin MA4:lle mentorin kontaktit olivat olleet merkittävä osa mentoroinnin hyötyjä, sillä hän oli saanut heidän kauttaan paljon apua gradun tekoon. Mentori oli osoittanut suoraan organisaatiostaan hänen gradunsa aiheeseen liittyviä asiantuntijoita, joilta MA4 oli voinut kysyä tarkentavia kysymyksiä.

### **6.2.3. Välitön urahyöty**

#### **Vaikutus urakehitykseen**

Jokainen haastateltava oli ollut töissä joko jo ennen mentorointia tai saanut työpaikan sen aikana. Mentoroinnin vaikutusta uraan ei heti aluksi nostettu haastatteluissa esiin, mutta keskustelun kuluessa mentorin neuvot ja mentoritavan omat silloiset ajatukset alkoivat palata mentoritavien mieleen. NA2 totesi mentoroinnin aikaisten keskustelujen vaikuttaneen ensimmäisen työpaikan hakemiseen ja saamiseen. Myös alla oleva MA1:n kuvaus kertoo mentoroinnin konkreettisista vaikutuksista hänen uraansa valmistumisen jälkeen:

*Haastattelija: Luuletko että tähän ohjelmaan osallistuminen ja nää ajatukset mitä sieltä sait on vaikuttanut tekemiisi valintoihin?*

*MA1: Voimakkaimmin just siinä vaiheessa kun päätin et mä en kyllä tonne Yritys X:ään jää, ja tota, mä olin omasta mielestäni jo antanut kaiken sille mitä mulla oli annettavaa*

*ja halusin siirtyä eteenpäin, niin kyllä nää on semmosia ajatuksia mitä tuli mentoroinnin aikana.*

Mentorointi oli siis auttanut selkiyttämään omaa päätöksentekoa ja keskittymään oleelliseen oman uran kannalta, millä oli konkreettisia tuloksia urakehityksen kannalta. Mentoroitavat halusivat haastatteluissa kuitenkin korostaa, ettei mentoroinnilla ollut mullistavia vaikutuksia heidän urasuunnitelmiinsa. Tästä voi päätellä, etteivät mentorit olleet ainakaan lähteneet neuvomaan mentoroitavia näiden omien suunnitelmiensa ja tavoitteidensa ulkopuolelle, vaan mentoroinnin lopputulos syntyi heistä itsestään. Mentorointi oli vain väline hahmottaa ja kirkastaa sitä, minkä mentoroitavat jossain sisällään tiesivät.

### **Valmistuminen**

Yhden mentoroitavan, MA4:n, kohdalla suurin hyöty liittyi valmistumiseen: *”Kyllähän se ihan konkreettisesti varmaan se et mä sain sen suhtkoht sutjakkaasti sen lopputyön tehtyä et se on semmonen selvä konkreettinen hyöty.”* Hän oli saanut mentoriltaan hyviä vinkkejä erityisesti gradun empiriaosaan, sekä kontakteja mentorin työpaikalta lisäkysymyksiä varten. Sen avulla hän sai opiskelut päätökseen ja pystyi siirtymään osa-aikaisesta täysipäiväiseksi työntekijäksi.

### **6.3. Mentori – ”Kyl tää on koko ajan omienkin taitojen parantamista”**

Kolme neljästä haastattelemastani mentorista oli osallistunut HSE:n mentorointiohjelmaan useamman kerran, mikä viittaa myönteisiin kokemuksiin ja vastineen saamiseen oman ajan käytöstä ja suhteeseen panostamisesta. Neljäs mentori osallistui HSE:n ohjelmaan vain kerran, koska koki antaneensa siinä enemmän kuin sai itse. Koetut hyödyt olivat osin yhteisiä kaikille haastatelluille, kuten tiedon saaminen tai käsitysten uudistuminen, toisissa haastatteluissa painottui enemmän mentorin itsetuntemuksen vahvistuminen ja omien tavoitteiden selkiytyminen, mutta lähes kaikki kokivat mentoroinnista olleen hyötyä myös omaa työtä ajatellen. Esimerkiksi omat vuorovaikutus- tai esimiestaidot olivat parantuneet kokemusten myötä, mistä kertoo alla oleva MM3:n lainaus.

*MM3: ”Tää auttaa myös käymään niitä omia päivittäisiä keskusteluja tän talonkin puitteissa, kun on hieman paremmat eväät siitä, miten tommosia aiheita voi lähestyä.”*



Vain mentori NM4 ei ollut kokemukseensa kovin tyytyväinen, sillä se oli jäänyt hänestä liian kapea-alaiseksi täyttääkseen hänen odotuksensa. Kahdella muullakin mentorilla oli kokemusta huonommista mentorointisuhteista, joihin oli ollut syynä joko mentoroitavan maantieteellinen etäisyys tai mentoroinnin liian aikainen vaihe mentoroitavan opiskelujen suhteen. Naistentoreilla mahdolliset negatiiviset puolet mentoroinnissa liittyivät sen vastuullisuuteen ja vaatimaan ajankäyttöön, kun taas miesmentoreiden mukaan suhteissa ei ollut mitään negatiivista. Tähän saattoi vaikuttaa myös molempien miesmentorien konsulttitausta eli tottumus samankaltaiseen työtapaan.

Olen ryhmitellyt haastatteluissa esille nousseet mentorien kokemat mentoroinnin hyödyt kolmeen ryhmään (kuva 3) eli oppimiseen, henkilökohtaiseen kasvuun sekä positiiviseen energiaan. Oppimiseen liittyvät hyödyt, eli tiedon saaminen ja käsitysten uudistuminen, nousivat esille jokaisessa haastattelussa. Opiskelijan kanssa keskustellessaan mentori ikään kuin väistämättä oppi korkeakoulumaailmasta, nuorten ajattelutavoista tai esimerkiksi uusista yrityksistä. Henkilökohtainen kasvu, eli itsetuntemuksen vahvistuminen, omien tavoitteiden ja uran selkiytyminen sekä parantuneet esimiestaidot, ei noussut samalla tavalla jokaisessa haastattelussa, mutta siitä puhuneet mentorit kuvasivat sen hyvin tärkeäksi ja antoisaksi osaksi kokemusta. Kolmanteen, positiiviseksi energiaksi nimeämäni ryhmään olen lukenut piristymisen, ystävyys ja auttamisen ilon. Nämä tulivat haastatteluissa usein esiin muiden hyötyjen jälkeen ja ne koettiin mentorointisuhteen mahdollisesti antamaksi positiiviseksi lisäksi, mistä kertoo MM3:n kommentti: ”*Enkä nyt väheksy sitä tuuletusefektiäkään, mikä on ihan yleisesti ottaen tänä päivänä tervetullut semmonen virkistys tässä arjessa*”. Käsittelem mentoreiden kokemia hyötyjä tarkemmin seuraavaksi.

Oppiminen	Henk. koht. kasvu	Positiivinen energia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon saaminen</li> <li>• Käsitysten uudistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsetuntemuksen vahvistuminen</li> <li>• Omien tavoitteiden ja uran selkiytyminen</li> <li>• Esimiestaitojen parantuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piristyminen</li> <li>• Ystävyys</li> <li>• Auttamisen ilo</li> </ul>

**Kuva 3 HSE:n mentoroinnin hyödyt mentorille**

### 6.3.1. Oppiminen

#### Tiedon saaminen

Mentoroinnin avulla mentorit pääsivät ensinnäkin käsiksi monenlaiseen tietoon. Yksi tärkeä tiedon osa-alue oli korkeakoulu- ja opiskelumaaailma, jossa he halusivat pysyä paremmin mukana. Motiivina tähän saattoi olla pian korkeakouluiässä olevat omat lapset tai nuorten työnhakijoiden taustan parempi ymmärtäminen. MM3:n mielestä ”*isoin anti on ollu, et miten tollanen nykynuoriso eli nää tulevat työntekijät näkee sen maailman, mitä niinku arvostaa, miten lähestyy asioita*”. Hänen mukaansa nuorten työntekijöiden hakemuksia pystyy ymmärtämään paremmin, kun tietää millaiset kauppakorkeakoulusta valmistuneiden valmiudet tosiasiaassa ovat. Koulumaailman tunteminen saattoi olla hyödyllistä myös ammatillisessa mielessä, ja yksi mentori (MM3) olikin pohtinut korkeakoulujen hyödyntämistä työelämässä enemmän.

Koulumaailman lisäksi mentorit kokivat saaneensa lisää tietoa myös yritysmaailmasta. Lähes jokainen mentori mainitsi uusista yrityksistä oppimisen hyödylliseksi, minkä lisäksi heistä oli ollut mielenkiintoista saada uusia näkökohtia markkinatilanteeseen. He olivat esimerkiksi mentoroitavansa kanssa tehneet yrityksistä analyysseja, pohtineet niiden sijoittumista bisnesmaailmassa ja opetelleet tulkitsemaan finanssitietoja, mikä lisäsi tietämystä oman työnkuvan ja yrityksen ulkopuolelta.

#### Käsitysten uudistuminen

Uusien ajatusten ja oivallusten saaminen korostui jokaisessa haastattelussa. Mentoreiden mielestä oli tärkeää pysyä perässä opiskelijamaailmassa ja tutkintojen sisällöissä, haastaa omia käsityksiään ja saada erilaisia näkökulmia tai oppia miettimään erilaisten luonteiden soveltumista tietyntyyppisiin työtehtäviin. NM4 kertoi, ettei hänellä ole uransa aikana ollut ristiriitoja työyhteisössä, mutta mentoroinnin kautta hän on oppinut analysoimaan myös niitä.

NM2:lle mentorointi oli ollut ”*pehmeiden asioiden oivaltamista*”. Hän oli oivaltanut prosessien kuluessa arvomaailman muuttumisen. Hänen mukaansa työura ei nuorille ole enää yhtä tärkeä kuin hänen ikäisilleen, minkä hän näki terveenä kehityksenä. Toisaalta hän kertoi myös heränneensä näkemään nuoret työntekijät eri tavalla ja muuttaneensa suhtautumista ja kuten aikaisemmin mainittu, johtamistapaansa, mikä näkyy myös alla olevasta lainauksesta.

*NM2: Kaikki nää tytöt on olleet hyvin älykkäitä, hyvin menestyneitä opinnoissaan ja muuta, niin mulle se oivallus oli enemmänkin sitä et, apua, ne on silti nuoria tyttöjä. Et siis muistetaanko me työelämässä sitä, et kun tämmöset hakee meille töihin, että ei ne oo mitään valmiita aikuisia pakkauksia sillä kokemuspankilla mitä itse kukin siellä on.*

### **6.3.2. Henkilökohtainen kasvu**

#### **Itsetuntemuksen vahvistuminen**

Yksi olennainen mentorien kokema hyöty oli myös itsetuntemuksen vahvistuminen. Mentoroitavien esille nostamat teemat saivat mentorit miettimään myös omaa suhtautumistaan aiheeseen ja perustelemaan omia valintojaan. MM1 toi esille, ettei näkemyksiä näistä teemoista muuten jäseneltäisi päässä, joten mentorointi ikään kuin pakotti pohtimaan ja ymmärtämään omaa toimintaa: ”*Se on niinku... ollut semmosta.. ei nyt psykoanalyysia mut jotain terapeuttista se on itsellekin siis kun jäsentelee asiat itelleen tällä lailla.*” Vaikka mentoroitava ei suoraan kysyisikään mentorin kantaa omaan elämäntilanteeseensa tai tehtyihin päätöksiin, mentori silti vertaa helposti niihin omaa elämäänsä ja tulee pohtineeksi ratkaisujaan. Tämä nousi esille useammassa haastattelussa.

*MM1: Se on kertonut minusta sitä että mitä mä teen työelämässä, minkä takia mä oon halunnut ulkomailla toimia, ja ehkä myös se että miten perheen kanssa haluu toimia. - - Eli mä oon sitten niinku testauttanut itse itseäni kun mä oon keskustellut näitten ihmisten kanssa, niin päätynyt siihen et mä tunnen ehkä itseäniikin paremmin noissa alueissa.*

*NM4: Toki siinä tulee, silloin kun yrittää pohtia toisen ihmisen sellaisia ongelmatilanteita, niin kyl siinä tulee pohtineeks myös omia asioitaan aika paljon. Et tavallaan siinähan kuitenkin rinnastaa sen ihmisen elämäntilannetta siihen omaan ja miettii että minkälaiset valinnat itse on tehny ja miten väärin tai oikein ne on ollu, ja voisko niitä vielä oikoa.*

MM1 vertasi mentoroinnin lisäämää itsetuntemusta yrityksen arvoihin. Samalla tavalla kuin yritys pyrkii käyttäytymään arvojensa mukaisesti ja voi tarpeen tullen niiden avulla esitellä toimintatapansa perustelut, mentoroinnin kirkastama kuva oman toiminnan syistä ja itselle tärkeistä asioista toimii apuna päätöksenteossa. Hän kertoi myös konkreettisen esimerkin tilanteesta, jossa mentoroinnin selkiyttämä näkemys oman toiminnan perusteista auttoi tekemään päätöksen työhön liittyvässä kysymyksessä:

*MM1: Se on ehkä vähän sama asia kuin että, niinku yrityksellä et itsellä olis jotkut arvot sellaset mitä dokumentoi, tiätkö, ja pitää sitä mukanaan aina. Kun joku tulee kysyyn, voi vetästä sen esiin ja sanoa et tässä. Niin noissa tietyissä aihealueissa semmonen tietty arvomaailma ja käyttäytymiskuvio on tullu aika selkeeks. - - Vuos sitten oli hyvin lähellä et me ois lähetty tonne Maahan kaheks vuodeks komennukselle ja siinä just tiesi tätä taustaa ja sitä että välillä aina tekee Suomessa, sit taas lähtee jonnekin, niin miks sitä tekee niin, mistä siinä nauttii. Niin siin me osattiin kyl molemmat argumentoida vaimon kans miksi me ei lähetä sinne nyt. Ymmärs sitä omaa käyttäytymiskuviota.*

## **Omien tavoitteiden ja uran selkiytyminen**

Mentorit eivät todenneet kokemuksella olleen suoranaista vaikutusta heidän uraansa tai edellisen kappaleen lopussa mainittua esimerkkiä lukuun ottamatta myöskään päätöksiin. Sen sijaan prosessin aikana moni joutui käymään mentoroitavan kanssa läpi omaan uraansa liittyvät ratkaisut, mikä selvensi myös omia tulevaisuudelle asetettuja tavoitteita. Omat ajatukset urasta täytyi perustella mentoroitavalle hyvin, joten samalla niitä tuli todella mietittyä. Työn ohessa toimintaa ja tavoitteita ei välttämättä tulisi arvioitua samalla tavalla, kuten NM1 toteaa: ”*Omassa työssä sitä omalla tavallaan tekee niin hektisesti ja ajattelematta et näinhän tää menee, niin kyl siinä koko ajan pani niinku kyseenalaistamaan asiaa.*” Mentoroitavan halu ymmärtää ja kuulla esimerkkejä työelämästä sai hänet kyselemään mentorin urasta, minkä MM1 koki hyödyllisenä juuri oman uran selkiyttämisessä.

*MM1: Mulle se on silloin ollu sitä että mä joudun ensinnäkin kertomaan mitä mä oon tehny, perustelemaan sen miks mä oon tehny ja sit siitä jatkokysymyksiä hänelle sit taas, et miks sä haluaisit tällasta ja mitä hyvää sä näät siinä. Ja sit puhutaan, et miten se toteutetaan, miten siellä sitten voi toimii. Sanotaan että... itse tietää aika tasan tarkkaan tämmösten mentorointien jälkeen aina niinkun sen oman seuraavan vuotensa et (naurahtaa) mitä sit haluaa tehdä kun joutuu käymään läpi sitä historiaa ja sitten vähän sitä et mitä seuraavaks teen.*

Osa mentoreista oli tästä tosin eri mieltä, sillä he olivat mielestään joko edenneet muutenkin systemaattisesti urallaan tai heillä ei ollut tapana suunnitella ja tehdä pitkän tähtäimen tavoitteita. Tässäkin tapauksessa he epäilivät mentoroinnin kuitenkin auttaneen heitä löytämään paremmin sanat oman uran kuvaamiseen.

## **Esimiestaitojen parantuminen**

Kolmas haastatteluissa selkeästi korostunut hyöty liittyi esimiestaitojen parantamiseen. Ensinnäkin MM1 kertoi opiskelijoiden ajatusmaailman vaikuttaneen hänen johtamistapaansa töissä. Aikaisemmilla työnantajilla hän oli työskennellyt myös nuorempien henkilöiden

kanssa ja hän totesi mentoroinnin auttaneen häntä ”tuomaan [heille] semmosii juttuja joita tiesi että kouluissa tehdään ja [tiesi] mitä ne ihmiset suunnilleen ajattelee”. Myös NM2 puhui paljon siitä, kuinka hän oppi omassa työyhteisössään käyttämään enemmän samaa lähestymistapaa: olemaan sparraaja ja coachaaja myös esimiehenä. Hän kuvasi mentorointia harjoittelumaailmana ihmisten kannustamiseen ja ohjaamiseen. Hän kertoi myös saaneensa mentoritavaltaan mukavaa palautetta, mikä kannusti häntä noudattamaan samanlaista linjaa omassa työssään. Mentorointi oli siis ollut hänestä hyvin opettavaista, kuten hän alla toteaa:

*NM2: Et miten vaikutetaan parhaiten ihmisiin työelämässä ja saadaan heidät innostumaan, sitoutumaan niihin yhteisiin tavoitteisiin, niin kyl se koko ajan on et itsekin saa siihen sitä harjotusta, sparrausta et menee vähän niinkun oman työn ulkopuolelle sitä ikään kuin käymään jonkun toisen kanssa, et mä pidän tätä ehdottomasti opettavaisena molemmille osapuolille. Tää ei oo pelkkää antamista, et kyl tää on koko ajan niinku omienkin taitojen parantamista.*

Hän kertoi johtamistapansa ihan konkreettisesti pehmenneen mentorointimaisen esimiestyylin käyttöönoton jälkeen, mistä hän oli saanut myös positiivista palautetta. Mentorointikokemukset olivat auttaneet häntä ymmärtämään, millaisia ajatuksia nuorilla työntekijöillä on ja millaista tukea he tarvitsisivat esimieheltään uran alkuaikoina. Mentorointi oli näyttänyt, kuinka tärkeää tällaisen tuen saaminen oli eteenpäin pääsemiselle, ja kannusti NM2:ta tarjoamaan sitä myös alaisilleen.

*NM2: Mulla viimeset vuodet edellisessä tehtävässä, niin tuli uusia alaisia, jotka oli aika nuoria, semmosia kolmikymppisiä ja tuota, niin omalla tavallaan kyl mä pystyin siinä sit vähän niinku peilaamaan sitä samaa maailmaa, että olin paitsi esimies niin olin heillekin sitten enemmän semmonen mentori. Niin mä sain siitä hirveesti sitte hyvää palautetta. Et mä omalla tavallaan sitten jaksoin pysähtyä niitten kysymysten ääreen mitä heillä oli ja tuota oikeasti auttaan. Niin siitä mä sain hirveesti sitte positiivista palautetta, et kyl se selvästi niinku autto mua, et en mä usko et jos mä en ois ollu mentori et mä oisin välttämättä malttanut tai välittänyt, mä oisin vaan niinku sanonut et tehkää.*

Lisäksi MM3 kertoi käyvänsä samantyyppisiä keskusteluja omassa työssään, ja hänestä mentorointiprosessiin osallistuminen antoi lisää eväitä myös niihin. Hänellä oli pian haastatteluajankohdan jälkeen alkamassa talon sisäinen mentorointiohjelma, missä hän suunnitteli käyttävänsä samankaltaista prosessia taustalla. Hänelle esimiestaitojen kehittymiseen liittyvä prosessuaalinen hyöty olikin siten se ”millä keinoin pystyy tavallaan kuitenkin tuntemattomasta henkilöstä suht lyhyellä aikavälillä luomaan semmosen suhteen et siinä pääsee niinku tietyllä tavalla - - syvälle sen ihmisen tarve- ja ajatusmaailmaan”.

### 6.3.3. Positiivinen energia

#### Piristyminen

Kirjallisuudessa usein mainittu mentoroinnin hyöty on myös luova ja nuorekas energia, joka voi tuoda eloa mentorin omaan uraan (Ragins & Scandura 1994). Tämä nousi esiin varsinkin yhdessä haastattelussa:

*MM1: On ollu hirveen kiva tavata tämmösiä nuorii ihmisiä, koska työelämässä mä nään enemmän oikeestaan vähän vanhempia ihmisiä. Kaikilla kauhea hinku ja näkee semmosen mielettömän motivaation.*

Myös MM3 nosti esiin mentoroinnin tuoman piristymisen tai virkistymisen, mitä hän kutsui sen ”viihdepuoleksi”. Sen sijaan, että edustaisi omaa yritystään tai olisi mukana opiskelu- tai perhe-elämässä, mentorointi oli hänestä ikään kuin uusi maailma, jossa voi ”tavallaan tyhjentää kaiken rasitteen ja yrittää vaan hyödyntää kaikki se, mitä on siinä tilanteessa, niin hyvin kuin vain pystyy ja niinku virkistää omia aivojaan siitä”.

#### Ystävyys

Mentoroinnin myötä syntyvä ystävyys nousi esille kahdessa haastattelussa hyvin tärkeäksi koettuna hyötynä. NM4 oli osallistunut SEFE:n mentorointiohjelmaan yli kymmenen vuotta sitten mentorin roolissa, ja heille oli syntynyt edelleen jatkuva ystävyysuhde mentoroitavan kanssa. Tätä hän pitikin mentoroinnin parhaana antina: ”Siis sehän on varmasti kaikkein parasta, et saa elinikäisen ystävän. Oppii tuntemaan hänen perheensä ja ympäristönsä.”(NM4) Hänen tämän tutkimuksen kohteena olleesta mentorointisuhteesta ei kuitenkaan syntynyt ystävyyttä, toisin kuin MM3-NA3-parilla. MM3 kertoikin arvostavansa muiden mentoroinnin hyötyjen ohella syntynyttä ystävyysuhdetta, jonka hän uskoi elävän luultavasti ainakin seuraavat viisi vuotta, jotka ovat vielä mentoroitavan uralla kriittisiä aikoja.

#### Auttamisen ilo

Yhdessä haastattelussa mainittiin lisäksi suoraan auttamisen ilo mentoroinnista koettuna hyötynä. Oman kokemuksen antaminen nuorten avuksi tuli kuitenkin välillisesti esiin

jokaisessa haastattelussa. Usea mentori olisi tarttunut samankaltaiseen mentorointimahdollisuuteen, jos se olisi heidän aikanaan ollut saatavilla, joten ehkä tämäkin motivoi heitä tarjoamaan tärkeäksi koetun kokemuksen muille. Koulun ei uskottu vastaavan kaikkiin nuorten tarpeisiin, ja oman työn lisäksi oli tarvetta tehdä jotakin toisten hyväksi, kuten MM1 alla toteaa.

*MM1: Tässä ei oikeestaan tuu koskaan tehty mitään semmosta, jos nyt sanois, hyvää kenenkään eteen koska sitä tekee vaan duunia, sit on vapaa-aika, niin ehkä tästä on jollekin jotain iloa.*

## 7. Yhteenvetoa ja pohdintaa

Tarkastelin tässä tutkimuksessa HSE:n mentorointiohjelmaan vuonna 2004 osallistuneiden kokemuksia mentoroinnin kulusta sekä sen hyödyistä. Toteutin tutkimukseni neljän sukupuolirakenteeltaan erilaisen parin molempien osapuolten teemahaastatteluina. Tutkimuskysymykseni oli laajuudessaan seuraava: *Millaisena mentorointiohjelmaan osallistuminen koetaan viiden vuoden jälkeen?* Jaoin sen kahteen alakysymykseen eli tutkimuksen tavoitteena oli tarkemmin sanottuna kerätä *kuvauksia* mentorointikokemuksista ajan tuomalla perspektiivillä sekä lisätä ymmärrystä HSE:n mentorointiohjelman *hyödyistä*. Mentorointikokemusten kuvauksissa korostui niiden erilaisuus niin parien välillä kuin niiden sisällä. Yhtä mentoria lukuun ottamatta kaikkien kokemukset olivat pääasiassa positiivisia. Tässä luvussa pohdin tutkimukseni keskeisintä antia ja vertailen sitä aiempaan kirjallisuuteen, esitän kehitysehdotuksia HSE:n mentorointiohjelmalle sekä tuon esiin mahdollisia lisätutkimuskohteita.

### 7.1. *Odotusten muokkaama kokemus*

Mentorointi sanana oli haastatelluille tuttu jo ennen ohjelmaa, mutta koska sen määritelmässä on tutkimustenkin puitteissa niin paljon eroja (Ehrich & Hansford 1999), odotusten oikeellisuuden vuoksi olisi erittäin tärkeää tehdä jokaiselle osanottajalle selväksi, mitä mentoroinnilla HSE:n ohjelman yhteydessä tarkoitetaan. Mentorointiin liitetyt mielikuvat vaikuttavat odotuksiin, mentoroinnin aikaiseen käyttäytymiseen sekä käsitykseen annetusta tuesta (Levesque ym. 2005), ja kuten tutkimuksessani totesin, niillä oli paljon merkitystä mentoroinnin onnistumisen kokemukselle.

Vaikka mentoroitavat periaatteessa ymmärsivät, ettei suhteelta saisi suoranaisesti odottaa työpaikkaa tai pääsyä suuriin verkostoihin, monet olivat kuitenkin kuulleet tarinoita niistä ja siten toivoneet itselleen samanlaista kokemusta. Ennen kaikkea mentoroinnilta oli odotettu konkreettisempia tuloksia kuin mihin siitä kaikissa tapauksissa oli. Mentoroitavat kohdistivat selvästi kaikki odotuksensa yhteen mentoriin ja heillä oli haaveena saada sellainen, jonka työnkuva vastaisi sitä mitä hekin halusivat tehdä ja joka voisi siten toimia ikään kuin esimerkkinä kyseisen uran saavuttamisessa. He eivät siten nähneet mentoria ”vain” apuna



prosessissa, jossa omaa työnkuvaa ja ammatti-identiteettiä lähdetään pohtimaan, kuten mentorit roolinsa näkivät, vaan odottivat suurempia vastauksia.

Muodollisissa mentorointiohjelmissa onkin todettu esiintyvän epämuodollisia enemmän epärealistisia odotuksia niitä varten toteutetun markkinoinnin takia (Eby & Allen 2002). Ohjelman järjestäjät haluavat lisätä ohjelman suosiota korostamalla sen hyötyjä, mutta tämä saattaa johtaa turhan suuriin paineisiin mentoreilla ja lieviin pettymyksiin mentoroitavilla. Ehkä HSE:n mentorointiohjelmankin saadessa vuosi vuodelta lisää tunnettuutta ja suosiota sen markkinoinnissa voitaisiin keskittyä kiinnostuksen herättämisen sijaan vielä enemmän realististen odotusten rakentamiseen. Muita tärkeitä odotuksia olivat neuvot koskien työnhakua ja työelämää yleensä, mieluiten omaan alaan liittyen. Siinä missä mentoroitavat kertoivat kaivanneensa konkreettisia neuvoja, mentorit pelkäsivät antaa niitä jotta eivät vaikuttaisi liikaa mentoroitavan päätöksiin. Keskustelin nykyisten järjestäjien kanssa myös mahdollisista syistä mentoroitavien toteutumattomien odotusten syntyyn, ja he muistelivat vuoden 2004 olleen hankala mentoroitaviksi halukkaiden opiskelijoiden saamisen kannalta. Tämän vuoksi ohjelman mainostuksessa oli ehkä sorruttu ylilyönteihin, mikä varmaankin selitti tutkimukseni tuloksia.

Mentoreiden odotuksiin vaikuttivat ennen kaikkea aikaisemmat mentorointikokemukset, tosin yksi mentori kertoi odotustensa syntyneen lisäksi ohjelman aloitustilaisuudessa esiteltyjen hyötyjen perusteella. Näiden pohjalta he toivoivat avoimia keskusteluja, uusia näkökulmia sekä pysymistä ajan virrassa. Sisällöllisesti mentoroinnilta oli heidän mukaansa vaikea odottaa mitään, sillä se riippui niin paljon mentoroitavasta, joten odotukset liittyivätkin ennen kaikkea suhteen ja keskusteluyhteyden syntymiseen. Ainoa negatiivinen kokemus oli johtunut asianomaisen mentorin mukaan myös odotusten vaikutuksesta: hän oli toiminut mentorina jo työelämässä olevalle mentoroitavalle toisessa mentorointiohjelmassa ja odottanut tämän kokemuksen pohjalta osin vääränlaisia asioita.

Muodollisten, kuten HSE:n mentorointiohjelman puitteissa syntyneiden, mentorointisuhteiden on todettu kärsivän osapuolten kiinnostuksen, läheisyyden ja luottamuksen puutteesta sekä aikataulun muodostamista rajoituksista (Eby & Lockwood 2004). Toisaalta niiden positiivisena puolena on muuten vaikeammin syntyvän mentorointiparin kohtaaminen. Tämä todettiin myös haastatteluissa ohjelman oleelliseksi hyödyksi, sillä vaikka monilla olikin tuttavuuksia, joiden kanssa tulevaisuudesta saattoi keskustella, vain keskustelut nimetyin mentorin

kanssa johtivat syvemmälle tasolle ja pysyivät aiheessa. Läheisyyden ja luottamuksen tarpeesta haastatelluilla oli ristiriitaisia näkemyksiä. Osa olisi toivonut suhteesta läheisempää, kun taas osalle riitti ystävällinen mutta asiallinen keskustelu. Pääasiallisesti oikeasti läheisen suhteen syntyminen ohjelmalle varatun ajan puitteissa oli vaikeaa, ja sen saavutti vain mentorointia edelleen jatkava pari.

Neljää tutkimaani mentorointisuhdetta kuvailtiin yhteensä kahdeksalla tavalla; jokaisella haastateltavalla oli siis henkilökohtainen näkemyksensä suhteen läheisyydestä, luontevuudesta ja onnistumisesta, mikä erosi välillä paljonkin saman suhteen toisen osapuolen näkemyksistä. Siinä missä mentori kuvasi suhdetta ”kauhean mukavaksi” ja epäröi prosessin kulkua ja läpikäytyjä asioita, mentoroitava oli ollut tyytyväinen näihin, mutta toivonut suhteesta läheisempää ystävyyttä. Yhdenmukaisimmin suhdettaan kuvasi pari, joka tapaa edelleen ja kertoi vuosien varrella oppineensa tuntemaan toisensa hyvin. Ehkä muilla toteutumattomat odotukset estivät täysin avoimen keskustelun ja saivat siten aikaan eriäviä kuvauksia suhteesta tai kenties suhteen päättymisen ohjelman puitteissa ei mahdollistanut toisen riittävää tuntemista ja yhtenäistä ymmärrystä. Eriävät kuvaukset eivät kuitenkaan tehneet suhteista epäonnistuneita, mutta kertoivat näkemyseroista mentoroinnin tehtävien ja osapuolten roolien suhteen.

Rooleihin liittyen kaikki olivat samaa mieltä siitä, että päärooli ja siten päävastuu mentoroinnissa on mentoroitavalla, mikä on todettu onnistuneen mentoroinnin edellytykseksi myös kirjallisuudessa (Abramova 2007; Juusela ym. 2000). Mentorin roolia sen sijaan kuvailtiin monin eri sanoin, mikä paljasti hieman eroavia käsityksiä mentorin tärkeimmästä tehtävästä. Mentori nähtiin niin kokemusten jakajana, neuvonantajana, kuuntelijana, kannustajana kuin sillanrakentajana. Osin myös saman parin osapuolten näkemykset mentorin rooleista erosivat, mikä on yhteydessä aiemmin mainittuun mentoroitavien toteutumattomaan odotukseen verkostoista ja konkreettisista neuvoista. Mielenkiintoisena ja yllättävänä yksityiskohtana molemmat haastattelemani naismentorit vertasivat rooliaan mentorina myös äidin vastuulliseen tehtävään. Äidin yhdistäminen mentorointiin ei kuitenkaan ole kirjallisuudessa uutta. Parkerin ja Kramin (1993) artikkelissa pohdittiin nais-naismentorointipareja ja näihin mahdollisesti liittyviä äidin ja tyttären rooleja. Naismentori saattaa esimerkiksi pelätä mentoroitavan odottavan häneltä täydellisyyttä ja pettyvän, jos hän ei olekaan, tai olevan niin riippuvainen, että hänen odotuksiaan on mahdotonta täyttää (Parker &

Kram 1993). Omassa aineistossani nais-nais-parin mentori kokikin epävarmuutta omasta onnistumisestaan mentoroitavien tarpeiden täyttämässä.

Yhtä negatiivista kokemusta lukuun ottamatta suhteet koettiin positiivisiksi, eikä edes tapaamisiin menevää aikaa ja muuta panostusta nähty rasitteena. Mentoroitavien näkökulmasta eniten epäroitiin mentoroinnin konkreettisten hyötyjen kohdalla, sillä moni olisi toivonut kannustuksen ja pohdinnan sijaan tai lisäksi enemmän kättä pidempää apua työelämään. Mielenkiintoista kyllä, psykososiaalisen tuen, kuten juuri kannustuksen, on todettu vaikuttavan tyytyväisyyteen mentorointia kohtaan (Allen ym. 2004), mutta tässä tapauksessa tyytyväisyys olisi vaatinut päinvastoin konkreettisempia uramentoroinnin tukimuotoja. Mentoreiden puolelta yhdessä haastattelussa nousi esiin koettu epävarmuus prosessin kulun suhteen, mihin liittyen kyseinen mentori olisi kaivannut enemmän opastusta ohjelman puolesta. Tämä epäonnistumisen pelko ja riittämättömyyden tunne on todettu myös muissa tutkimuksissa (mm. Eby & Lockwood 2004; Solin 2001), joiden mukaan tällöin kaivattaisiin selkeämpiä tavoitteita ja toimintatapoja mentoreiden tueksi.

Vain yksi pari on jatkanut yhteydenpitoa muiden päättäessä suhteen ohjelman puitteissa. On vaikea arvioida onko syy vai seuraus, että juuri mentorointia jatkanut pari vaikutti haastatteluissa kaikkein tyytyväisimmältä kokemukseensa. Olisi voinut luulla suhteen olleen jo ohjelman aikana niin antoisa, että he päättivät jatkaa, ellei mentoroitava olisi sanonut suhteen tulleen hyödylliseksi nimenomaan vasta ohjelman päättymisen jälkeen. Muiltakin mentoroitavilta nousi esiin toive pitää jonkinlaista yhteyttä mentorinsa kanssa. Mentoreilla sen sijaan oli usein uusia mentorointiprojekteja käynnissä ja ajanpuutteen vuoksi yhteydenpito oli jäänyt.

## **7.2. Sukupuolella ja alalla merkitystä?**

Mielenkiintoisina lisähuomioina pohdin tässä tutkimuksessa mentorin sukupuolen merkitystä sekä mentorin työkokemusten ja alan merkitystä, sillä mentoroitavat esittävät usein hakemuksissaan toivomuksia näihin liittyen. Yksikään mentoroitava ei myöntänyt sukupuolella olevan merkitystä mentoroinnin onnistumisen kannalta. Vahvemmat kannanotot tulivat mentoreiden puolelta, jotka kokivat varsinkin naismentori-miesmentoroitava-yhdistelmän hankalaksi. Sukupuolen uskottiin vaikuttavan myös paljon käsiteltäviin aiheisiin ja osin myös tapaan käsitellä niitä, sillä naisen kaivatessa laajempaa keskusteluyhteyttä, mies

voisi haluta pysyä enemmän asiallisella linjalla. Haastattelemillani pareilla tämä epäily olikin toteutunut, sillä juuri naismentori-miesmentoroitava-parin eroavat näkemykset suhteen kulusta ja onnistumisesta johtuivat tästä haluttujen aiheiden ja käsittelytapojen erilaisuudesta. Naismentori olisi halunnut keskustella elämänhallinnasta laajemmin ja piti toteutunutta mentorointia valitettavan kapea-alaisena, kun taas hänen miesmentoroitavansa oli hyvin tyytyväinen pidettyyn asialinjaan ja hänen saamaansa konkreettiseen apuun. Levesquen ym. (2005) mukaan naisille mentoroitavan puolustaminen, kannustaminen ja tukeminen ovat selvästi tärkeämpiä mentoroinnin osa-alueita kuin miehille, mikä osaltaan ehkä selittää haastattelemini mentoreiden kuvaamaa eroa naisten ja miesten keskustelutavoissa.

Kirjallisuus näkee esikuvan tarjoamisen sekä työn ja perheen yhdistämisen näyttämisen naismentorin etuina naismentoroitavalle (Tharenou 2005). Omassa aineistossani työn ja perheen yhdistämisen mentoroinnin aiheena toi kuitenkin esiin nimenomaan miesmentori. Toisaalta toinen naismentoreista huomautti mentoroitaviensa olleen aina kiinnostuneita siitä, miten hän naisena oli asemaansa päässyt, joten oletettavasti naismentorin yksi tärkeistä tehtävistä on edelleen esikuvana toimiminen, vaikeivat mentoroitavat sitä suoraan myöntäneekään.

Arvailuja ja yhden mentorin vahvoja kommentteja lukuun ottamatta sukupuolella ei aineistossani kuitenkaan tuntunut olevan suurta merkitystä. Vaikutti pikemminkin siltä, että omaksuessaan mentorin roolin henkilöt käyttäytyvät sukupuolesta huolimatta tietyllä, samankaltaisella tavalla, mitä heiltä mentorina odotetaan, ja samoin ohjelmaan osallistuvat mentoroitavat tietävät heiltä odotettavan aktiivisuutta, keskustelutaitoja ja avoimuutta, mikä neutralisoi muuten mahdollisesti esiintyviä sukupuolten välisiä eroavaisuuksia.

Alan merkitys herätti haastateltavissa myös paljon pohdintaa ja näkemyksiä esitettiin puolesta ja vastaan. Mentoroitavat olivat aluksi toivoneet mentorin edustavan tiettyä alaa, mutta suhteen kehittyessä nähneet etuja myös eri taustoissa. Samankaltaiseen tulokseen tultiin Allenin ja Ebyn (2003) tutkimuksessa, tosin mentoreiden näkökulmasta. Heidän mukaansa suhteen alkuvaiheessa parin osapuolten samankaltaisuudella oli merkitystä, mutta suhteen aikana tietoon liittyvät tarpeet ajoivat siitä ohi. Haastateltavieni mukaan mentorin ja mentoroitavan kiinnostusten kohteiden yhteneväisyys auttaisi heitä menemään syvemmälle alaa koskeviin aiheisiin, mutta toisaalta alojen eroavaisuudet mahdollistivat paremmin uusien näkemysten ja ajatusten synnyn. Yhteenvetona tiettyä alaa tärkeämpää olikin, että mentorilla

oli tarpeeksi kokemuspohjaa, jotta epävarmuutta oman roolin ja osaamisen suhteen ei syntyisi ja hän pystyisi paremmin tukemaan mentoroitavaansa.

### ***7.3. Hyötyä työelämässä – niin mentoreille kuin mentoroitaville***

Kolme paria neljästä painotti keskusteluissaan työelämää sekä työnhakemista. Yksi pari oli keskittynyt sen sijaan gradun valmiiksi tekemiseen. Työhön liittyen aiheet käsittelivät muun muassa käytännön ja työn yhdistämistä, ulkomailla työskentelyä, oman urapolun hahmottamista ja työidentiteetin löytämistä sekä työnhakuprosessin kulkua. Mentoroitava oli yleensä vastuussa keskustelunaiheiden valitsemisesta ja mentorointisuunnitelman muodostamisesta, tosin yksi mentoreista oli kokemuksensa pohjalta kehittänyt mentoroinnin kululle prosessimallin, jota mentoroitavan tarpeiden mukaan muokattiin. Keskustelunaiheiden syntyemisessä myös ohjelman järjestäjien jakamalla mentorointioppaalla oli merkitystä, sillä muutama haastateltava kertoi noudattaneensa oppaan neuvoja ja aihe-ehdotuksia.

Mentoroitavat olivat pääasiassa tyytyväisiä kokemukseensa, he suosittelisivat sitä muille ja lähtisivät uudelleen ohjelmaan mukaan. Kuten odotuksia kuvattaessani totesin, he olivat kuitenkin toivoneet saavansa osallistumisestaan konkreettisempia hyötyjä irti, kuten työmahdollisuuksia tai laajemman verkoston. Mentoroitavat puhuivat kokemuksen hyödyistä aluksi hieman skeptisesti, mutta haastattelun kuluessa tunnistivat useitakin hyötyjä. Tämä herättää kysymyksen siitä, eikö tukea ja kannustusta oikeasti pidetä tärkeänä, vai olisiko sen merkitys laimennut viidessä vuodessa elämän tasoittuessa valmistumisen ajan pohdiskeluista. Ennen kaikkea mentoroitavista oli kuitenkin ollut mielenkiintoista keskustella työstä ja urasta henkilön kanssa, jolla oli mielenkiintoa keskittyä juuri siihen ja kokemusta erilaisista yrityksistä. Yhden mentoroitavan kohdalla koettu hyöty oli nimenomaan kaivattua konkreettista, sillä hän totesi tärkeimmän annin olleen gradun valmiiksi tekeminen.

Teemoittelin mentoroitavien kokemat hyödyt seitsemään: itsetuntemuksen lisääntyminen, kannustus, käsitysten uudistuminen, tiedon ja kontaktien saaminen, vaikutus urakehitykseen sekä valmistuminen. Jaottelin nämä kolmeen eri luokkaan ja kokosin kaiken Kramin (1983) mentoroinnin tehtäviä mukailevaan prosessimaiseen kuvaan, jonka mukaisesti mentorointisuhteessa painotetaan ensin itsetuntemuksen lisääntymistä ja kannustusta (psykososiaalinen hyöty), minkä jälkeen pari alkaa keskustella konkreettisemmista työhön tai opiskeluun liittyvistä asioista, mikä lisää tietoa, kontakteja sekä uudistaa käsityksiä (välillinen

urahyöty), ja lopulta suhde voi vaikuttaa suoranaisesti urakehitykseen tai valmistumiseen (välitön urahyöty). Useat tutkimukset vahvistavat mentoroinnilla olevan mainittuja hyötyjä. Esimerkiksi Leskelä (2005) kertoo tutkimuksessaan mentoroinnin vahvistavan itsetuntoa ja identiteettiä ja jäsentävän urakehitystä ja uratulevaisuutta. Niin ikään opiskelijamentoroinnista pro gradu -tutkielman tehnyt Abramova (2007) totesi mentoroinnin antavan uutta tietoa ja kontakteja, uudistavan käsityksiä, lisäävän itsetuntemusta ja auttavan työnhaussa. Erona on Abramovan tutkimuksen kohteena olleiden yhteiskuntatieteilijöiden näkemys työelämästä vieraana ja epävarmana, kun taas omassa tutkimuksessani työelämä oli jokaiselle mentoroitavalle tuttu, sieltä haluttiin vain löytää itselle parhaiten sopiva paikka. Tutkimukseni siis vahvistaa mentoroinnin olevan hyödyksi valmistumassa olevalle ja työuraansa aloittelevalle opiskelijalle.

Mentorien kokemat hyödyt luokittelin puolestaan kahdeksaan: itsetuntemuksen vahvistuminen, omien tavoitteiden ja uran selkiytyminen, esimiestaitojen parantuminen, tiedon saaminen, käsitysten uudistuminen, piristyminen, ystävyys sekä auttamisen ilo. Ryhmittelin ne edelleen kolmeen kuvatakseni selkeämmin hyötyjen tyyppejä. Tiedon saaminen ja käsitysten uudistuminen liittyvät siten mentoroinnin aikaansaamaan oppimiseen, itsetuntemus, selkiintyneet tavoitteet ja parantuneet esimiestaidot henkilökohtaiseen kasvuun ja piristyminen, ystävyys sekä auttamisen ilo positiiviseen energiaan. Nämä noudattavat osin luvussa 3.2. esittelemääni Allenin ym. (1997) tekemää jaottelua mentorin kokemista hyödyistä. Siten esimerkiksi tiedon saaminen ja käsitysten uudistaminen liittyvät työhön ja itseen liittyviin hyötyihin, ystävyys tukiverkon rakentamiseen ja auttamisen ilo itsetyytyväisyyteen. Suurimman eron tutkimustuloksissa aiheuttaa konteksti, sillä Allen ym. tutkivat organisaation sisäistä mentorointia, mutta sen edut kuten organisatorinen näkyvyys tai kannustus ei voi toteutua HSE:n kaltaisessa mentorointiohjelmassa. Ragins & Scandura (1994) korostivat mentorin kokemina hyötyinä myös uusia ideoita ja nuorekasta energiaa, mikä tämän tutkimuksen puitteissa osuu teemoihini käsitysten uudistuminen sekä piristyminen. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen aineistossani tuli vahvasti esiin myös mentorin itsetuntemuksen lisääntyminen, omien tavoitteiden selkiytyminen sekä esimiestaitojen kehittyminen.

On mielenkiintoista, miksi aineistossani mentoroinnin koettiin kehittävän niin paljon esimiestaitoja, mikä ei samassa määrin ollut noussut esiin aikaisemmissa mentorointitutkimuksissa. Yksi syy voi olla se, että tämän aineiston mentoreille ohjelmaan

osallistuminen tarjosi mahdollisuuden ymmärtää nuorten työntekijöiden ajatusmaailmaa ja oppia tukemaan heitä heidän kaipaamallaan tavalla, sillä heillä ei tällä hetkellä ollut samankaltaista tilannetta eli nuoria alaisia omassa organisaatiossaan. Monien tutkimusten (esim. Allen ym. 1997; Ragins & Scandura 1994) käsittelemässä organisaation sisäisessä mentoroinnissa nuoret mentoroitavat olivat osana organisaatiota, joten mentorit pääsivät harjoittelemaan esimiestaitojaan muutenkin. HSE:n tapauksessa mentorointisuhde oli nimenomaan työstä irrallinen toimiessaan mentoreille enemmän harjoitusmaailmana kuin arvioitavana työsuorituksena, joten he pystyivät ehkä paremmin irrottamaan juuri sen tuomien taitojen parannuksen muun työnteon tuloksista.

#### ***7.4. Kontekstin vaikutus mentorointikokemuksen sosiaaliselle rakentumiselle***

Konteksti luo alustan mentorointisuhteelle, ja siten se vaikuttaa mm. suhteen laatuun ja lopputuloksiin (Hunt & Michael 1983). Välittömän kontekstin mentorointikokemukselle muodostaa kauppakorkeakoulun järjestämä ohjelma. Lisäksi kontekstiin vaikuttaa myös kauppatieteellisyys sekä liike-elämä, sillä niin mentorit kuin mentoroitavat toimivat tässä ympäristössä. Kolmantena näkökulmana ovat mentoroitavan osalta opiskelijaelämä ja mentorin osalta työelämä. Kontekstin voi liittää näkemykseeni mentorointikokemuksen sosiaalisesta rakentumisesta, minkä mukaan mentoroinnista ei voida muodostaa yhtä objektiivista totuutta, vaan ihmiset vuorovaikutuksessaan jatkuvasti rakentavat sille merkityksiä. Tähän vuorovaikutukseen osallistuu konteksti, joka määrää keskustelun osapuolet ja ohjaa heidän kielenkäyttöään.

Ohjelman merkitys kontekstiin syntyy ennen kaikkea sen ohjeiden kautta, jotka määrittelevät mentoroinnin merkitystä, prosessin kulkua ja keskustelunaiheita. Ohjeistuksen roolin kontekstin luomisessa myönsivät sekä mentorit että mentoroitavat. Nähtävästi varsinkin tilanteessa, jossa ymmärrys siitä mitä mentoroinnilla tarkoitetaan on vielä vähäistä, ohjelman teknisillä puolilla on merkitystä kokemuksen rakentumisessa. Käytännössä siis mentorin osallistuessa ensimmäistä kertaa tai mentoroitavan ollessa epävarma tavoitteistaan ja haluamistaan keskustelunaiheista ohjelman merkitys kontekstina korostuu. Toisaalta itsestään varmat mentorit olivat jo muodostaneet oman tapansa mentoroida eivätkä juuri käyttäneet ohjelman tarjoamaa tukea ja esimerkiksi tavoitteistaan varma, graduun keskittynyt mentoroitava ei edes muistanut oppaan olemassaoloa.

Sosialisaation kauppakorkeakoululaiseksi eli kauppakorkeakoulun arvojen ja toimintamallien omaksumisen voisi kuvitella opettavan mentoroitaville liike-elämässä menestymisen arvoja, kuten tehokkuutta ja taloudellisen hyödyn tavoittelua. Tämä voisi osaltaan selittää, miksi juuri tässä kontekstissa mentoroitavat eivät olisi halunneet tyytyä pohdinnanomaiseen keskusteluun, vaan kaipasivat konkreettisia, käsinkosketeltavia tuloksia ja hyötyjä. Vastineeksi käytetystä ajasta ja panostuksesta he olisivat toivoneet jotain ns. viivan alle, lisäparannukseksi oman uran alkuun. Tarve laajentaa verkostoa saattoi myös olla peräisin opiskelijayhteisöstä, jossa on totuttu verkostointitapahtumiin, ja halusta päästä mahdollisimman paljon kiinni käytännön työelämään opiskelun ollessa kuitenkin teoreettisempaa. Tätä huomiota vahvistaa Leppälän ja Päiviön (2001) tutkimus kauppakorkeakoulun opiskelijoiden moraalijärjestyksestä, jossa korostuvat työelämän tarpeiden täyttäminen, aikaresurssien tehokas hyödyntäminen ja verkostoitumisen arvostaminen. Mentorit kauppakorkeakoulun käyneinä ovat myös osallistuneet samaan sosialisaatioprosessiin, mutta kokemustensa myötä ymmärsivät eri tavalla, mikä mentoroinnissa oli tärkeintä. Suurten ja konkreettisten saavutusten sijaan tärkeämpää oli päästä kiinni siihen, mikä itselle oikeasti sopi, ettei uralla tekisi virhevalintoja.

Mentorin oman roolin rakentumisessa kontekstilla ja omalla taustalla oli myös varmasti merkitystä. Molemmat naismentorit olivat äitejä ja rinnastivat mentoroinnin vastuullisuuden tähän. Toisaalta molemmilla miesmentoreilla oli taustaa konsultoinnissa, joten heidän kuvauksissaan korostui konsultin roolin käyttäminen ja osin sen välttämiseen pyrkiminen. Näkemys mentorin tehtävistä ja mentoroinnin kulusta rakentui siis siihen jollain tasolla rinnastettavissa olevien kokemusten pohjalta. Mentoroitaville kokemus oli ensimmäinen, joten heidän näkemyksiinsä vaikuttivat ennen kaikkea käsitykset ystävien tai tuttujen mentorointikokemuksista, mentoroinnin mainostus ja siitä muussa yhteydessä käyty keskustelu.

Toisaalta konteksti saattaa vaikuttaa myös sukupuolen kokemiseen. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sukupuoliroolit ovat sosiaalisesti rakentuneita ja ovat siten sosialisaation tulosta (Ely 1995). Käytännön liike-elämässä toimineet mentorit ovat tottuneet arkeensa ja toimimaan niin naisten kuin miesten kanssa, joten heillä ei juuri ollut ennakoasenteita mentoroitavan sukupuolta kohtaan. Opiskelumailmassa tutkimukset naisten ja miesten eroista ja kohtaamista haasteista työelämässä ovat ehkä eri tavalla pinnalla



(HSE tarjoaa mm. kurssia Sukupuoli, organisaatiot ja johtaminen), joten opiskelijat kiinnittävät sukupuolikysymykseen huomiota hakiessaan mentorointiohjelmaan. Vaikka keskustelu erityisesti naisen asemasta liike-elämässä onkin korkeakoulukontekstissa hyödyllistä ja muutosta tavoittelevaa, se saattaa myös käänteisesti ylläpitää stereotypisiä käsityksiä. Toisaalta kokemuksen kautta nämä näkemykset olivat muuttuneet, sillä haastatteluissa mentoroitavat eivät enää juuri tuoneet sukupuolen vaikutusta esiin.

Tutkimuksen yhteenvedona voin todeta, että opiskelukavereiden ja muiden läheisten kanssa keskustelu ei poista valmistumassa olevien opiskelijoiden tarvetta keskittyä keskustelemaan puhtaasti urasta jonkun työelämässä kokeneen henkilön kanssa. Toisaalta myös mentorit saavat suhteista paljon mahdollisen ystävyuden ja piristymisen ohella myös omaan työhönsä liittyen. Lisäksi tämä tutkimus osaltaan todistaa, ettei mentorointikokemuksia ja niiden onnistumista voi tutkia ikään kuin tyhjiössä pelkistäen niitä mitattavaan muotoon, vaan tutkittaessa pitäisi ottaa huomioon kokemusten sosiaalinen rakentuminen. Sen lisäksi, että pari rakensi oman mentorointikokemuksensa yhdessä keskustellen, heidän näkemyksiinsä vaikuttivat myös muiden mielipiteet, aikaisemmat kokemukset, kuullut tarinat sekä ohjelman järjestäjien esitykset ja materiaali. Tämän vuoksi kokemuksista tuli henkilökohtaisia ja erilaisia ja niiden koetut hyödyt tulevat luultavasti edelleen muuttumaan uusien sosiaalisen rakentumisen prosessien myötä eteen tulevien tilanteiden nostattaessa mentoroinnin aikana käytyjä ajatuksia tai menettelytapoja takaisin mieleen.

### ***7.5. HSE:n mentorointiohjelman kehittäminen***

Seuraavaksi esittelemäni kehitysehdotukset HSE:n mentorointiohjelmalle ovat syntyneet keräämäni aineiston innoittamana, mikä kannattaa ottaa huomioon sovellettaessa niitä koko ohjelman laajuuteen. Haastateltavat eivät juuri tuoneet esiin kehitysehdotuksia HSE:n mentorointiohjelmalle, sillä he tulkitsivat mahdolliset pettymykset tai negatiiviset kokemukset pikemminkin henkilökemian tai olosuhteiden syyksi. Ajatuksia useampien mentorien tarjoamisesta tai mentorointiohjelman suunnittelemisesta myös opintojensa alkuvaiheessa olevien opiskelijoiden avuksi esitettiin, mutta ne olivat enemmänkin mahdollista lisäetua kuin tarvittavia kehityskohteita. Yksi mentoreista nosti kuitenkin esiin mentoroinnin onnistumisen kannalta oleellisen seikan, jota hänen mukaansa ohjelman järjestäjien puolesta voitaisiin paremmin tukea. Hän koki tärkeäksi, että mentoroitavien uratavoitteet syntyvät heidän aidoista tarpeistaan ja kiinnostuksenkohteistaan, eivätkä muiden painostuksesta tai ns.

trendikkäinä pidetyistä aloista ja työtehtävistä. Jos mentorointiprosessi perustetaan väärin tavoitteiden ympärille, mentoroitava huomaa ennen pitkää päätyneensä väärään työtehtävään, jolloin koko vuoden prosessi on ikään kuin mennyt hukkaan. Hänestä olisi siis tärkeää, että joko mentoroitavan hakemusta muokattaisiin niin, että mentoroitavan olisi sitä tehdessään pakko miettiä todellisia kiinnostuksen kohteitaan eikä vain esimerkiksi opiskelemaansa pääainetta, tai vaihtoehtoisesti ohjelman järjestäjillä olisi tarjota jonkinlainen työkalu, jonka avulla näitä aitoja tavoitteita voitaisiin suhteen alussa mentorin kanssa selvittää. Hän oli itse kehittänyt tätä varten kysymyspohjan, joka laittoi mentoroitavan pohtimaan niitä elementtejä, joita hän toivoisi työssään olevan, ja joiden pohjalta vasta lähestyttiin mahdollisia soveltuvia aloja.

Myös omasta mielestäni mentoroinnin alkua voitaisiin tukea hieman enemmän järjestäjien puolesta. Mentoroitavilla ei luultavasti ole vielä kokemusta mentoroinnin kaltaisista keskusteluista, joten se aloitetaan helposti pääaineesta tai koulutusohjelmasta ja kysytään mentorin työn soveltuvuutta siihen. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä toimivin aloitus. Ensinnäkin on hankalaa muodostaa mentoriparit niin, että mentori edustaisi juuri mentoroitavan haluamaa alaa, joten keskustelun synnyttäminen sen pohjalta voi johtaa negatiiviseen ennakkovaikutelmaan. Toisaalta myös opiskeltavat aineet ovat kauppakorkeakoulussa muuttuneet – ja tulevat Aalto-yliopiston myötä yhä enemmän muuttumaan – joten mentorointiparilla on väistämättä osin erilainen tausta. Kolmanneksi opiskelijalla ei ole ehkä todellista kokemusta jolla perustella, onko hänen opiskelemaansa ala juuri sitä mitä hän haluaa työelämässä tehdä. Esimerkiksi yksi haastattelemani mentoroitava kertoi kuvitelleensa hankkivansa ensimmäisen työpaikan logistiikan alalta, kunnes huomasi työhaastatteluissa, ettei ala ollutkaan häntä varten. Keskustelu saattaisi siis lähteä vääristä lähtökohdista painottaessaan pelkkää opiskeltua ainetta. Sen sijaan heti alusta olisi hyvä pohtia todellisia tavoitteita ja kiinnostuksenkohteita. Tämä voitaisiin tehdä myös etukäteisharjoituksena ennen oman parin kohtaamista, jolloin ensimmäinen keskustelu syntyisi sen pohjalta luontevammin. Silloin sen aiheet myös syntyisivät oikeasti mentoroitavan tarpeista eikä perustuisi esimerkiksi ohjeissa esitettyjen aihelistojen läpikäymiseen.

Toinen tärkeä pohdinnan aihe on järjestäjien mahdollisuudet vaikuttaa mentorointia kohtaan syntyviin odotuksiin. Huolimatta siitä, etteivät mentorit olleet kohdanneet pyyntöjä työtarjouksiin liittyen, mentoroitavien kuvauksissa haaveet töistä ja lukuisista kontakteista

kuitenkin tulivat korostuneesti esiin. Haasteena onkin mainostaa ohjelmaa houkuttelevasti lupaamatta kuitenkaan liikaa. Odotusten kirkastaminen ja realistiseksi muokkaaminen voitaisiin tehdä ohjelman järjestäjien puolesta jo ennen ohjelman alkamista, tai esimerkiksi ohjeistaa parit keskustelemaan ensimmäisessä tapaamisessa siitä, mikä heille on mentorointia ja mitä he siltä odottavat. Mentoroitavaa voitaisiin pyytää esimerkiksi kirjallisesti ja selkeästi muotoilemaan tavoitteensa ohjelmaan osallistumiselle. Toisaalta voidaan kysyä, kuinka paljon panostusta mentoreilta voidaan odottaa. Kun mentoroitavien haastatteluissa nousi voimakkaasti esiin tarve tutustua muihinkin työelämässä, varsinkin jos oma mentori ei ollut suunnitelmassa olevalta alalta, pitäisikö mentorin pystyä tarjoamaan enemmän kontakteja tai näyttämään työmaailmaa muuten laajemmin? Luultavasti tällaisen pyynnön esittäminen ei käytännössä ole mahdollista mentoreiden osallistuessa ohjelmaan vapaaehtoisina.

Kolmanneksi voisi olla hyödyllistä miettiä, pystyisikö ohjelma tarjoamaan jotakin kanavaa tai tukea tilanteisiin, joissa mentoroinnissa on ongelmia tai se ei etene jommankumman osallistujan mielestä haluttuun suuntaan. Jos mentoroitavalla ei esimerkiksi ole taitoja tai uskallusta ohjata mentorointia hänelle hyödyllisempään suuntaan ja johtaa keskustelua, hänelle voisi olla avuksi saada tukea ja opastusta ilman korkeaa avunottokynnystä. Toisaalta myös aineistoni tilanteessa, jossa yhden mentorin mielestä mentorointi ei käsitellyt sitä mitä sen hänen mielestään piti, voisi olla tarpeen pystyä mainitsemaan ja keskustelemaan asiasta jonkun ulkopuolisen kanssa ennen asian nostamista esille itse mentorointisuhteessa. Tarkoituksena olisi siis säilyttää parit itsenäisinä, mutta lisätä tunnetta ohjelman järjestäjien tarjoamasta tuesta ja vastuusta hankalissa tilanteissa.

## **7.6. Tutkimuksen rajoitteet ja lisätutkimuskohteet**

Tässä tutkimuksessa pyrin kartoittamaan, miten osallistuminen HSE:n mentorointiohjelmaan koetaan viisi vuotta osallistumisen jälkeen, ja tarkoitusta varten haastattelin yhteensä kahdeksaa henkilöä. Otos on siis varsin pieni, ja kuten tutkimuksessani totesin, kaikki kokemukset olivat erilaisia. Tulosta ei siis voi sellaisenaan yleistää kuvaamaan HSE:n mentorointiohjelmaan osallistuneiden näkemyksiä, vaikka saamani tulokset ovatkin vahvistettavissa aikaisempien tutkimusten perusteella. Samoin yksi pari kieltäytyi tutkimukseen osallistumisesta huonoon mentorointikokemukseen viitaten, mikä kertoo negatiivisten kokemusten poisjäännistä tutkimusaineistossa. Yleistämisen sijaan toivon tutkimukseni auttavan ymmärtämään, minkälaiset asiat kokemuksiin vaikuttavat (ja sitä

kautta miten kokemuksiin voidaan vaikuttaa), ja lisäävän tietämystä ohjelmaan osallistuvien odotuksista, kokemuksesta yleensä sekä saamista hyödyistä.

Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia suuremmalla aineistolla, onko naismentori-miesmentoroitava-pariyhdistelmä todella yhtä haasteellinen kuin tämän aineiston perusteella voisi arvella. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, onko haastattelemani mentorointisuhdetta yhä ylläpitävä pari tässä suhteessa ainutlaatuinen eli kuinka suuri osa pareista pitää yhteyttä vielä ohjelman jälkeen. Toinen mahdollinen lisätutkimuskohde olisi haastatella samoja mentoroitavia ennen sekä jälkeen ohjelman osallistumisen, jotta todelliset odotukset kävisivät ilmi ja koettu välitön hyöty olisi vielä mielessä pinnalla. Täten olisi mahdollista saada konkreettisemmin selville, millaisia ajatuksia mentorointi on herättänyt ja miten mielipiteet ovat ohjelman aikana muuttuneet. Mentorien kokeman epävarmuuden tunteen välttämiseksi voisi myös olla hyödyllistä tutkia tarkemmin miten mentorit mentoroivat eli millaisia prosessisuunnitelmia, keskustelutekniikoita tai muita harjoituksia, kuten yritysanalyseja, he käyttävät. Tämä voisi tuoda varmuutta epävarmoille mentoreille ja toisaalta myös lisätä ohjeistusta siitä, miten asioita voi lähestyä ja tosiasiaa lähestytään.

En itse ole osallistunut HSE:n mentorointiohjelmaan, mikä vaikuttaa myös suhtautumiseeni keräämääni aineistoon. Mentoroinnin ymmärtäminen juuri HSE:n kontekstissa vei siksi enemmän aikaa, mutta toisaalta muokkautui nimenomaan aineiston eikä oman kokemukseni perusteella. Olen kuitenkin itse samassa tilanteessa kuin mentorointiin osallistuneet opiskelijat aikanaan, eli suorittamassa opiskelujen viimeistä vuotta ja miettimässä tulevaisuuden urapolkuani. Tämän vuoksi aineistossa ehkä korostuu halu ymmärtää heidän pohdintojaan uravalintojen suhteen sekä hahmottaa se prosessi, minkä läpikäymällä yhdessä mentorin kanssa jokainen heistä astui työelämään. Olen siten itse osallistunut mentorointikokemusten sosiaaliseen rakentamiseen valitsemalla muodon ja kielen, joiden avulla esittelen niitä tässä tutkimusraportissa. Lopuksi haluaisin todeta, että opin itsekin tätä tutkimusta tekemällä ajattelemaan työelämää ja mahdollisia urasuuntauksia laajemmin ja lähtemään tässä ajatteluprosessissa liikkeelle nimenomaan aidoista, omista tarpeistani, joihin toivon tulevaisuuden työelämän kohdallani vastaavan.

## Lähteet

- Allen, T. & Eby, L. 2003. Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality. *Journal of Management* 29(4): 469-486
- Allen, T., Poteet, M. & Burroughs, S. 1997. The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 51(1): 70-89
- Allen, T., Poteet, M., Eby, L., Lentz, E. & Lima, L. 2004. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 89(1): 127-136
- Arnold, J. & Johnson, K. 1997. Mentoring in early career. *Human Resource Management Journal* 7(4): 61-70
- Berger, P. & Luckmann, T. 2003. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus
- Burr, V. 1995. *An introduction to social constructionism*. London: Routledge. Artikkelissa Cohen, L., Duberley, J. & Mallon, M. 2004. Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior* 64(3): 407-422
- Burt, R. 1998. The gender of social capital. *Rationality and Society* 10: 5-46. Artikkelissa 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
- Carden, A. 1990. Mentoring and Adult Career Development. The Evolution of a Theory. *The Counseling Psychologist* 18(2): 275-299
- 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
- Cohen, L., Duberley, J. & Mallon, M. 2004. Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior* 64(3): 407-422
- Eby, L. & Allen, T. 2002. Further Investigation of Protégés' Negative Mentoring Experiences: Patterns and Outcomes. *Group & Organization Management* 27(4): 456-479
- Eby, L. 1997. Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1): 125-144.

- Eby, L., Durley, J., Evans, S. & Ragins, B. 2008. Mentors' Perceptions of Negative Mentoring Experiences: Scale Development and Nomological Validation. *Journal of Applied Psychology* 93(2): 358-373
- Eby, L., McMagnus, S., Simon, S. & Russell, J. 2000. An examination of negative mentoring experiences from the protégés perspective. *Journal of Vocational Behavior* 57(1): 42-61
- Ehrich, L. & Hansford, B. 1999. Mentoring: Pros and Cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 37(3): 92-107
- Ely, R. 1995. The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity At Work. *Academy of Management Journal* 38(3): 589-634
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus
- Fagenson, E. 1989. The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior* 10(4): 309-320
- Forret, M. & Dougherty, T. 2004. Networking behaviours and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior* 25(3): 419-437
- Gibb, S. & Megginson, D. 1993. Inside corporate mentoring schemes: A new agenda of concerns. *Personnel Review* 22(1): 40-54
- 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
- Hacking, I. 1999. *The Social Construction of What?* Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Hunt, D. & Michael, C. 1983. Mentorship: a career training and development tool. *Academy of Management Review* 8(3): 475-485
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Gummerrus
- Kram, K. 1983. Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal* 26(4): 608-625
- Leppälä, K. & Päiviö, H. 2001. *Kauppateiden opiskelijoiden moraalijärjestys: Narratiivinen tutkimus kolmen eri pääaineen opiskelusta Helsingin kauppakorkeakoulussa*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitoksen pro gradu -tutkielma.
- Leskelä, J. 2005. *Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellisen tiedekunnan väitöskirja

- Levesque, L., O'Neill, R., Nelson, T. & Dumas, C. 2005. Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International* 10(6/7): 429-443
- Mentorointiopas 2008. Helsinki: HSE Print
- Mullen, E. 1994. Framing the mentoring relationship in an information exchange. *Human Resource Management Review* 4(3): 257-281
- Mutanen, S. & Lämsä, A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. *Hallinnon tutkimus* 4: 19-32
- Nakari, L. 1995. *Tutkimus HEKO:n Ekonominaisten toteuttamasta mentorointitoiminnasta 1992-1993*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Hallinnon pro gradu –tutkimus
- Niinikoski, P. 2000. *Tutkimus mentorointiprosessin onnistuneisuudesta ja kokemuksista Helsingin kauppakorkeakoulussa*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitoksen pro gradu –tutkielma
- Parker, V. & Kram, K. 1993. Women mentoring women: Creating conditions for connection. *Business Horizons* 36(2): 42-51
- Ragins, B., Cotton, J. & Miller, J. 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(6): 1177-1194
- Ragins, B. 1989. Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma. *Human Relations* 42(1): 1-22
- Ragins, B. & Scandura, T. 1994. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal* 37(4): 957-971
- Ragins, B. & Scandura, T. 1999. Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior* 20(4): 493–509
- Roche, G. 1979. Much ado about mentors. *Harvard Business Review* 57(1): 14-28
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005): *Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus*. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) (2005): *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Scandura, T. 1992. Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior* 13(2): 169-174
- Scandura, T. 1998. Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management* 24(3): 449-467
- Schlee, R. 2000. Mentoring and the professional development of business students. *Journal of Management Education* 24(3): 322-337
- Shea, G. 1994. *Mentoring : helping employees reach their full potential*. New York: AMA

- Solin, P. 2001. *Mentoreiden kokemuksia työkummiudesta. Grounded theory –tutkimus Valtiotieteilijöiden Liiton mentorointiohjelmasta*. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen pro gradu -tutkielma
- Stead, G. 2004. Culture and career psychology: A social constructionist perspective. *Journal of Vocational Behavior* 64(3): 389-406
- Tenenbaum, H., Crosby, F. & Gliner, M. 2001. Mentoring relationships in graduate school. *Journal of Vocational Behavior* 59(3): 326-341
- 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
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy
- Whitely, W. & Coetsier, P. 1993. The Relationship of Career Mentoring to Early Career Outcomes. *Organization Studies* 14(3): 419-441
- Young, A., Cady, S. & Foxon, M. 2006. Demystifying Gender Differences in Mentoring: Theoretical Perspectives and Challenges for Future Research on Gender and Mentoring. *Human Resource Development Review* 5(2): 148-175
- Young, R. & Collin, A. 2004. Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of Vocational Behavior* 64(3): 373–388



## Liitteet

### *Liite 1. Kutsu haastateltaville*

**Hyvä HSE:n alumni!**

9.2.2009

Osallistuit vuonna 2004 Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmaan. Helsingin kauppakorkeakoulu on järjestänyt mentorointia jo kymmenen vuotta, jonka aikana ohjelmasta on tullut hyvin suosittu. Sekä mentoreilta että mentoroitavilta kerätyt palautteet kertovat onnistuneista kokemuksista. Haluaisimme nyt tutkia ja arvioida näiden kokemusten merkitystä osallistujille lähes viisi vuotta ohjelmaan osallistumisen jälkeen.

Kauppätieteiden kandidaatti Anna Toiva Helsingin kauppakorkeakoulusta tutkii Pro Gradu -tutkielmassaan Helsingin kauppakorkeakoulun mentorointiohjelmaan vuonna 2004 osallistuneiden mentorien sekä mentoroitavien kokemuksia. Tarkoituksena on kartoittaa näkemyksiä mentoroinnin hyödyllisyydestä ohjelmaan osallistumisen jälkeen, mikä puolestaan toimii arvokkaana apuna mentorointiohjelman kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmänä on yksilöhaastattelu. Tutkimuksen otokseksi valittiin vuosi 2004, sillä halusimme, että ohjelmasta on kulunut jonkin verran aikaa, jolloin mentoroinnin kokemusta on ehditty prosessoida. Kuulut tähän kohderyhmään ja toivomme, että Sinulta löytyisi hetki tutkimukseen osallistumiseen. Tarkoituksena on haastatella erikseen mentorointiparin molempia osapuolia, joten haastattelun ehtona on molempien osapuolien suostuminen.

Haastattelu kestää noin 1-1,5 tuntia ja se nauhoitetaan jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Haastattelut ovat anonyymejä ja kaikki aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut on tarkoitus suorittaa helmi-maaliskuun 2009 aikana. Haastattelupaikkana voi olla toiveestasi riippuen työpaikkasi, kauppakorkeakoulun tilat tai esimerkiksi kotisi, ja ajankohta voidaan sopia aikataulujesi mukaan.

Osallistuminen tähän tutkimukseen on vapaaehtoista. Anna Toiva ottaa sinuun yhteyttä viikon sisällä kirjeen saapumisesta, jolloin olisi tarkoitus sopia mahdollisesta haastatteluajankohdasta. Lisätietoja tutkimuksesta voit kysyä myös sähköpostitse [Anna.Toiva@student.hse.fi](mailto:Anna.Toiva@student.hse.fi) tai puhelimitse numerosta xx.

Ystävällisin terveisin,

Leena Plym-Rissanen  
palvelupäällikkö  
Ura- ja rekrytointipalvelut  
Helsingin kauppakorkeakoulu  
S-posti: leena.plym-rissanen@hse.fi  
Puh. xx

Anna Toiva, KTK  
Johtamisen laitos  
S-posti: [Anna.Toiva@student.hse.fi](mailto:Anna.Toiva@student.hse.fi)  
Puh. xx

## ***Liite 2. Haastattelurunko mentorille***

### **Taustatiedot**

Milloin valmistuit?  
Mikä oli pääaineesi?  
Kuvailisitko lyhyesti työhistoriaasi?  
Oletko itse osallistunut mentorointiin mentoroitavana?

### **Mentorointikokemuksen kuvailu**

Kun mainitsen HSE:n mentorointiohjelman, mitkä ovat päällimmäisiä ajatuksia tai muistoja?

### **Odotukset**

Muistatko miksi osallistuit ohjelmaan?  
Mitä odotit ohjelmalta?  
Mitä odotit mentoroitavaltasi?  
Puhuitteko etukäteen odotuksistanne?

### **Mentorointisuhde**

Miten kuvailisit mentoroitavaasi?  
Miten kuvailisit omaa rooliasi mentorina? Mitä mentorointi vaatii mentorilta?  
Mitä annettavaa näit/näet itselläsi olevan?  
Miten kuvailisit suhdettanne?  
Miten kuvailisit vuorovaikutustanne?  
Mikä on mielestäsi mentorin tärkein rooli tai tehtävä? Toteutuiko tämä teillä?  
Mitä mieltä olet, oliko mentorin sukupuolella merkitystä mentoroinnin onnistumiselle? Entä alalla?

### **Aiheet ja tapaamiset**

Millaisista aiheista keskustelitte? Miksi?  
Valmistauduitteko tapaamisiin jotenkin?  
Kuinka usein tapasitte? Missä?  
Millaisia tapaamiset olivat? Kerro esimerkki.

### **Palaute ja odotusten täyttyminen**

Annoitteko palautetta toisillenne mentoroinnin aikana?  
Miten mentorointi päättyi?  
Täytyivätkö alun odotuksesi? Miksi/miksi ei?  
Millainen on onnistunut mentorointi?  
Lähtisitkö mentorointiin uudestaan? Miksi/miksi et?  
Mitä tekisit tai pitäisi tehdä toisin?  
Oliko mentorointisuhteessa jotakin negatiivista?

### **Mentoroinnin vaikutukset**

Ohjelmaan osallistumisesta on nyt 5 vuotta. Opitko tai ymmärsitkö sen aikana jotain, jonka muistaisit vielä?  
Koetko saaneesi ohjelmaan osallistumisesta jotain?  
Mitä luulet mentoroitavasi saaneen?

### ***Liite 3. Haastattelurunko mentoroitavalle***

#### **Tausta**

Milloin valmistuit?  
Mikä oli pääaineesi?

#### **Työelämään siirtyminen, uran alku**

Kertoisitko muistojasi siitä ajasta, kun opiskelut olivat päättymässä?  
Millaisia ajatuksia sinulla oli työelämään siirtymisestä?  
Olitko työskennellyt opintojen ohessa?  
Kertoisitko lyhyesti työhistoriastasi. Miten löysit/sait ensimmäisen työpaikkasi?  
Miten arvioisit tai kuvailisit työelämään siirtymistäsi ja uran alkuaikojasi näin jälkikäteen?  
Oliko sinulla tarpeeksi tietoa? Tiesitkö mitä halusit?  
Kenen kanssa keskustelit valmistumiseen ja työelämään siirtymiseen liittyvistä asioista?

#### **Mentorointikokemuksen kuvailu**

Kun mainitsen HSE:n mentorointiohjelman, mitkä ovat päällimmäisiä ajatuksia tai muistoja?

#### **Odotukset**

Muistatko miksi hait ohjelmaan?  
Missä vaiheessa olit opintoja?  
Mitä odotit ohjelmalta?  
Mitä odotit mentoriltasi?  
Puhuitteko etukäteen odotuksistanne?

#### **Mentorointisuhde**

Miten kuvailisit mentoriasi?  
Miten kuvailisit omaa rooliasi mentoroitavana? Mitä mentorointi vaatii mentoroitavalta?  
Miten kuvailisit suhdettanne?  
Miten kuvailisit vuorovaikutustanne?  
Mikä on mielestäsi mentorin tärkein rooli tai tehtävä? Toteutuiko tämä teillä?  
Mitä mieltä olet, oliko mentorin sukupuolella merkitystä mentoroinnin onnistumiselle? Entä allalla?

#### **Aiheet ja tapaamiset**

Millaisista aiheista keskustelitte? Miksi?  
Valmistauduitteko tapaamisiin jotenkin?  
Kuinka usein tapasitte? Missä?  
Millaisia tapaamiset olivat? Kerro esimerkki.

#### **Palaute ja odotusten täytyminen**

Annoitteko palautetta toisillenne mentoroinnin aikana?  
Miten mentorointi päättyi?  
Täytyivätkö alun odotuksesi? Miksi/miksi ei?  
Millainen on onnistunut mentorointi?  
Lähtisitkö mentorointiin uudestaan? Miksi/miksi et?  
Mitä tekisit tai pitäisi tehdä toisin?  
Oliko mentorointisuhteessa jotakin negatiivista?

#### **Mentoroinnin vaikutukset**

Ohjelmaan osallistumisesta on nyt 5 vuotta. Opitko tai ymmärsitkö sen aikana jotain, jonka muistaisit vielä?

Koetko saaneesi ohjelmaan osallistumisesta jotain?

Mitä luulet mentorisi siitä saaneen?

Muuttuivatko suunnitelmasi tai tavoitteesi mentorointiprosessin takia?