

## **Mentorointi yrittäjän työhyvinvoinnin tukena**

Aikuiskasvatustiede  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
pro gradu -tutkielma

Laatija  
Minna Ikäheimonen

Ohjaaja  
Professori Heikki Silvennoinen

24.4.2022  
Turku

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Aikuiskasvatustiede

**Tekijä:** Minna Ikäheimonen

**Otsikko:** Mentorointi yrittäjän työhyvinvoinnin tukena

**Ohjaaja:** Professori Heikki Silvennoinen

**Sivumäärä:** 71 sivua.

**Päivämäärä:** 24.4.2022

Tämän Pro Gradu tutkielman tavoitteena on selvittää, miten mentorin mukanaolo auttaa yrittäjää selviytymään ja jaksamaan työelämässä ja miten mentorointi tukee yrittäjän työhyvinvointia. Tutkimuksella tavoitellaan yrittäjien näkökulman selville saamista siihen, miten he kokevat mentorin käytön hyödyttäneen heidän yrittäjänä toimimistaan sekä miten mentorointi on auttanut heidän ongelmiansa ratkaisemisessa ja liiketoimintansa eteenpäin viemisessä. Tutkimus toteutettiin kyselynä ja puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimusmenetelmä valittiin tutkimusaiheen moniulotteisen luonteen vuoksi, kuitenkin fenomenologisella lähestymistavalla. Alkuun tehdyn kyselyn tavoitteena oli löytää haastateltavat yrittäjät tutkimusta varten Suomen yritys-kummit ry:n verkostosta.

Pääkysymyksenä tässä tutkimuksessa on, millä tavoin mentorointi on vaikuttanut yrittäjän työhyvinvointiin? Lisäksi selvitetään mikä mentoroinnissa koettiin tärkeäksi?

Kysely lähetettiin sähköpostilla 3500 vastaanottajalle, joiden tiedot ovat Suomen yritys-kummit ry:n asiakasrekisterissä. Kyselyyn vastasi 110 mentorointiin osallistunutta, joista 21 ilmoittautui haastateltavaksi, mutta lopulta heistä vain 15 osallistui haastatteluun. Tutkimus tehtiin joulukuussa 2021, noin puolitoista vuotta maailmanlaajuisen Covid -19 pandemian puhkeamisen jälkeen. Haastateltaville esitettiin 15–40 minuuttia kestäneessä haastattelussa 13 kysymystä. Haastattelut tehtiin Covid -19 pandemiasta johtuen etänä. Haastateltavat suhtautuivat erittäin innokkaasti tutkimukseen ja monen kanssa syntyi vuorovaikutusta myös tutkimuksen päätyttyä. Avoin, keskusteluun kehottava ja ystävällinen lähestyminen, kuten myös haastattelijan oma yrittäjätausta ja Suomen yritys-kummi ry:n mentorina toimiminen, avasi keskustelulle ihan omanlaisensa äänensävyä.

Vastaukset analysoitiin fenomenologista menetelmää käyttäen. Tässä menetelmässä kokemus ja merkitys saavat laajemman käsityksen, kun sitä peilaa vastaajan toimintaympäristöön. Fenomenologinen menetelmä selittää sitä, mikä on ollut vastaajien käsitys, riippumatta siitä, onko sille muiden kannatusta asiaan. Kysymysten vastauksia tarkasteltiin sisällönanalyysimenetelmällä. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli se, miten haastatellut yrittäjät kokivat mentoroinnin vaikuttaneet omaan työhyvinvointiinsa.

Tutkimustulos osoitti, että jo ensimmäisestä kerrasta lähtien mentorin mukaantulo helpotti yrittäjän ahdistusta, stressiä ja siitä johtuvia oireita ja antoi toivoa sille, että yhdessä ongelmallisista tilanteista selvitään. Mentorointia käytettiin eniten myynnin, markkinoinnin ja taloushallinnon toimintojen kehittämiseen sekä uusien liiketoiminta mahdollisuuksien ja toimialojen kartoittamiseen. Jokainen mentorointiin osallistunut aktori suosittelee sitä myös muille.

**Avainsanat:** aktori, mentori, mentorointi, motivaatio, stressi, työhyvinvointi, vertaismentorointi, volitio, yrittäjä, yritys-kummi

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Mentorointi ja sen historiaa</b>	<b>7</b>
2.1	Mentoroinnin eri muotoja	9
2.2	Onnistunut vertaismentorointi ja mahdolliset sudenkuopat	10
2.3	Mentorointi voi myös epäonnistua	11
2.4	Työssä oppimisen malleja ja hyvän mentoroinnin edellytykset	12
2.5	Aktorin vastuu	13
2.6	Kehittyminen asiantuntijasta mentoriksi	14
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi ja stressi</b>	<b>17</b>
3.1	Työssäjaksaminen	17
3.2	Työhyvinvointi	18
3.3	Stressi ja stressin synty	21
3.4	Stressin terveys- ja talousvaikutukset	22
3.5	Stressin oireet	24
<b>4</b>	<b>Motivaatio ja volitio osana onnistumista</b>	<b>26</b>
4.1	Motivaation merkitys uuden oppimisessa ja kehittämisessä	26
4.2	Volitio on toiminnan tae ja sen puute toiminnan tuho	28
<b>5</b>	<b>Miten aihetta on tutkittu aiemmin</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Tutkimusmenetelmä</b>	<b>33</b>
6.1	Kysely	34
6.2	Haastattelututkimus	36
6.3	Aineiston käsittely ja analysointi	37
<b>7</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>39</b>
7.1	Vastaajien taustatiedot	40
7.2	Mentoroinnin vaikutus yrittäjän työhyvinvointiin	42
7.3	Mihin mentorointia haettiin ja mitä sillä saavutettiin	47
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>56</b>

<b>8.1</b>	<b>Metodologia</b>	<b>56</b>
<b>8.2</b>	<b>Tutkimuksen etiikka</b>	<b>57</b>
<b>8.3</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>58</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>61</b>
	<b>LIITE 1. Kysely yrittäjille mihin mentoria olivat käyttäneet</b>	<b>65</b>
	<b>LIITE 2 Henkilökohtainen haastattelu lomake</b>	<b>68</b>
	<b>LIITE 3 Suostumus tutkimukseen osallistumisesta / Tietosuojailmoitus</b>	<b>69</b>
	<b>LIITE 4 Sähköpostikutsun teksti haastatteluun</b>	<b>71</b>
	TAULUKKO 1: HARKINNANVARAISEN PONNISTELUN HYPOTEESI	24
	TAULUKKO 2: KUINKA USEIN OLET KÄYTTÄNYT MENTORIN APUA	35
	TAULUKKO 3: MIHIN YRITYSTOIMINNAN OSA-ALUEESEEN MENTORIN APUA OLET TARVINNUT ENITEN	35
	TAULUKKO 4: MITEN PALJON AIKAA OLETTE KÄYTTÄNEET MENTOROINTITAPAAMISISSA OMAN TYÖHYVINVOINTISI PARANTAMISEEN	36
	TAULUKKO 5. AIKA YRITTÄJÄNÄ	40
	TAULUKKO 6: MIHIN YRITTÄJÄ TOIVOI APUA MENTORILTA	41
	TAULUKKO 7: MITÄ OIREITA YRITTÄJÄ OLI KOKENUT ENNEN MENTOROINNIN ALKUA	42
	TAULUKKO 8: MITÄ OIREITA NÄMÄ KOKEMUKSET AIHEUTTIVAT	43
	TAULUKKO 9: MITEN OIREET VAIKUTTIVAT MOTIVAATIOON	44
	TAULUKKO 10: MITÄ MENTOROINNILLA SAAVUTETTIIN TALOUDELLISESTI	52
	TAULUKKO 11: MITÄ MENTOROINNILLA SAAVUTETTIIN HENKISESTI	52
	TAULUKKO 12: MITÄ TULOKSIA JÄI PYSYVÄSTI ARKEEN	54

# 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten mentorin mukanaolo auttaa yrittäjää selviytymään ja jaksamaan työelämässä ja miten mentori tukee yrittäjän työhyvinvointia. Suomen yrittäjät ry:n mukaan Suomessa on 290 000 yritystä. Näistä 93 % kuuluu mikroyrityksiin, eli alle 10 henkeä työllistäviä yrityksiä, joten yrityskanta on hyvin pienyritysvaltainen. Yksinyrittäjiä näistä on 180 000 ja vain 0,2 % on suuryrityksiä. Työnantajayrityksiä Suomessa on vain noin 87 000 ja yrittäjistä 74 000 on täyttänyt 55 vuotta. (Varamäki, Tall, Joensuu-Salo, Viljamaa & Katajavirta, 2020. 11.)

Yrittäjäksi ryhtymiseen on monia eri aloitustapoja. Osalla on hyvä liikeidea tai tuote, jota haluaa lähteä tuomaan markkinoille eli asiakkaan saataville yksin eli yrittäjänä. Toinen keino päätyä yrittäjäksi on ostaa toimiva yritys ja jatkaa sen liiketoimintaa. Kolmas keino on sukupolvenvaihdos, jossa suvun perustajat luopuvat joko kokonaan tai valtaosalta yrityksestä ja siirtävät sen seuraavalle sukupolvelle. Yrittäjyys on tapa tehdä työtä ja ansaita elantonsa palkkana tai pääomatuloina. Yrittäjyys vaatii omanlaistaan elämänasennetta ja kokonaisvaltaista työhön sitoutumista. Yrittäjän keskiuerto loma-aika oli noin kaksi viikkoa vuodessa (Yrittäjägallup, 2021). Yrittäjällä on kuitenkin vapautta päättää, mitä tekee ja milloin tekee. Toisin kuin palkansaaja, yrittäjä on sidoksissa yritykseensä ja yrittämiseen jatkuvasti. On tärkeää osata rajata työaika jotenkin, ettei uuvu ja pala loppuun. Toiminnan laajentuessa yrittäjä palkkaa henkilökuntaa, jolloin ponnistellaan yhteisen päämäärän eli yrityksen menestyksen eteen. Tällöin yrittäjä on vastuussa myös henkilökuntansa hyvinvoinnista.

Toimintansa tueksi yrittäjä voi hankkia apua kokeneista yrittäjistä. Näitä palveluita tarjoaa ainakin Suomen yrittäjät ry ja Suomen yrityskummit ry. Yrityssalon (2021) mukaan Suomen Yrityskummit ry on Suomen suurin mentorointipalveluja tuottava yhdistys, joka toimii valtakunnallisesti. Toiminta on alkanut jo vuonna 1994. Jo yli 10 000 asiakasyritystä on saanut 25 toimintavuoden aikana apua yli 2000 yrityskummin voimin. Luottamuksellinen kummitoiminta on tiedon, taidon, vinkkien ja tuen antoa yrittäjälle yritystoiminnan eri alueisiin ja vaiheisiin. Toiminnan yksi lähtökohta on, että yrittäjän on itse tunnettava toimialansa ja tehtävä viime kädessä päätöksensä toimeenpantavista asioista. Yrittäjän ja kummin välillä käydyt keskustelut, reflektoinnin ja mielipiteiden vaihdot toimivat tässä tärkeänä apuna. Yrityskummi ei kuitenkaan toimi kuten konsultti, eli anna suoria ohjeita siihen, miten pitää toimia. Kaikilla järjestöön valittavilla yrityskummeilla on pitkä kokemus

yrittämisestä ja yritystoiminnan eri osa-alueista. Tällä kokemusperäisellä tiedon ja taidon antamisella on suuri merkitys aloittaville tai muutosvaiheessa oleville yrityksille. Kummit antavat yrittäjille neuvoja sekä tarjoavat laajaa näkemystään siihen, miten yrittäjä voi toimintaansa kehittää. Kummien palveluja suosivat erityisesti pk-yrittäjät, sillä he jäävät mielteidensä ja huoliensa kanssa helposti yksin. Keskeistä on, että Suomen Yrityskummeihin voi ottaa yhteyttä missä vaiheessa yrityksen elinkaarta tahansa. Kummitoiminta on saajalle eli yrittäjälle täysin ilmaista eli tässä tapauksessa voidaan sanoa, että ilmaisia lounaita on sittenkin olemassa. (Yrityssalo.)

Tällä tutkimuksella tavoitellaan yrittäjien näkökulman selville saamista siihen, miten he kokevat mentorin käytön hyödyttäneen yrittäjänä toimimista, mentorointi yhteistyön auttaneen heidän ongelmiansa ratkaisemisessa ja liiketoimintansa eteenpäin viemisessä. Ulkopuolisen sparraajan kanssa on hyvä jakaa kokemuksia ja usein kipeistäkin asioista uskalletaan puhua avoimemmin kuin muiden yrityksessä työskentelevien kanssa. Yrittäjälle veloitukseton mentorointi tapahtuu aina yrittäjän toivomaan aihealueeseen keskittyen ja yrittäjän toivomassa aikaikkunassa.

Tämä tutkittava aihe kiinnostaa minua erityisen paljon, koska ole itse ollut yrittäjänä yli 20-vuotta. Ensimmäisen yrityksen perustimme jo 1990-luvun alussa, jolloin Suomi oli suuren laman kourissa. Yrittäjyyden ilot ja haasteet ovat tulleet tutuiksi pitkän yrittäjyyteni aikana. Tutustuin itse coachingiin ja mentorointiin vuonna 2016. Huomasin, miten paljon apua siitä on, kun voi miettiä ja pohtia asioita toisen ihmisen kanssa. Taitava mentori ja coach osaa oikeilla kysymyksillä auttaa löytämään ratkaisuita. Olen sen jälkeen kouluttautunut business coachiksi ja toiminut myös yrittäjien ja korkeakouluopiskelijoiden coachina ja mentorina.

Tutkimusosuudessa selvitetään sitä, onko yrittäjien mentoroinnilla vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Lisäksi selvitetään, onko yrittäjälle ollut hyötyä, että hän on käyttänyt mentoria oman työssäjaksamisensa tukena ja miten yrittäjän saama mentorointi on auttanut yritystoimintaan liittyvissä haasteissa. Tutkimus tehdään henkilökohtaisena haastatteluna kaikille niille, jotka ilmoittautuvat haastateltaviksi kyselytutkimuksessa.

Työeläkeyhtiö Varman tutkimuksen (2021) mukaan vuonna 2021 yli 17 500 ihmistä jäi ennen aikaiselle työeläkkeelle työuupumuksen vuoksi. Luku on 10 % pienempi, kuin edellisellä vuonna. Kaikki keinot mitä tämän määrän laskemiseksi edelleen kuitenkin voidaan tehdä, ovat tarpeen.

## 2 Mentorointi ja sen historiaa

Mentorointia kuvataan yleensä toimintona, jossa kokeneempi osaaja ohjaa kokemattomampaa. Henkilöä, joka ohjaa kutsutaan mentoriksi. Antiikin mytologiassa syntynyt termi sai alkunsa, kun tarussa Odysseus lähtiessään sotaretkelle pyysi ystävänsä Mentorin kasvattamaan poissaolonsa ajan omaa poikaansa Telemakhosta. (Kupias & Salo 2021, 13.) Kowalskin (2019) mukaan mentorin on ymmärrettävä, että toiminnan peruslähtökohta on epäitsekkäs toiminta, jossa tulee luoda arvostava ilmapiiri, jossa mentoroitava eli aktori tuntee itsensä arvostetuksi, tärkeäksi, hyödylliseksi ja tuottavaksi. Opastettavaa henkilöä kutsutaan siis aktoriksi. Antiikin mytologian asetelmassa tiivistyi mentoroinnin olemus, eli ihminen oppii henkilöltä, jota katsoo ylöspäin. Yhteistyö sujuu sitä paremmin mitä luottamuksellisempi mentorin ja aktorin suhde ja vuorovaikutus on. Mentori on luotettava neuvonantaja ja uskottu. Hän siis sitoutuu toiminnallaan auttamaan aktoria työuran ja ammatillisen kehityksen matkalla. (Kupias & Salo 2021, 11.)

Mentoroinnin edelläkävijämaita on Japani, Englanti, Yhdysvallat ja Ruotsi (Juusela, Lillia, Rinne 2000, 5). Tietoisena henkilöstön kehittämismallina mentorointi otettiin käyttöön Japanissa jo 1950-luvulla. Sieltä se levisi Yhdysvaltoihin ja Britanniaan 1970-luvulla. Suomeen mentorointi rantautui 1980 ja -90-lukujen vaihteessa. Muissa maissa toteutetuista mentorointiohjelmista voidaan mainita seuraavia esimerkkejä. Englannissa ja Walesissa toimivalla The Institute of Chartered Accountantsin ”eettisen mentoroinnin” ohjelmaan osallistuvat kokeneet talousihmiset, jotka toimivat mentoreina. He auttavat talousihmisiä selvittämään eettisiä ongelmia, kehittämään ja työstämään niitä. The Institute of Practitioners in Advertising loi ohjelman alle 40-vuotiaille mainosalan ihmisille tarjoamalla heille kokeneen kollegan mentoriksi. Boost projekti Zimbabwessa auttaa yrittäjähenkisiä, akateemisen loppututkinnon suorittaneita perustamaan yrityksen opintojen jälkeen ja palkkaamaan sinne muita opintojen päättäneitä töihin. Tämä hanke on sodasta huolimatta saanut suurta suosiota ulkomaita myöten, ja mukaan monia osaavia businessihmisiä mentoreiksi. Norjassa mentoroinnin rooli on ollut suurta hallituspaikkojen tasa-arvoistamisessa miesten ja naisten välillä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 19.)

Muita, hieman vanhempia, määritelmiä mentoroinnille on kuvattu Collinin (1979) mukaan Amerikassa eri aikakausina seuraavasti. Mentorointi on prosessi, jossa mentori, joka kuitenkin ei ole esimies, ottaa vastuulleen mentoroitavan uran edistämisen. Bajnok ja Gitterman (1988) määrittivät mentorin opastajaksi, joka neuvoo ja opettaa selviytymis- ja

menestymistekniikoita henkilölle, joka on hänen suojattinsa. Caruson (1992) mukaan mentori on asiantunteva, viisas ja kokenut ammattilainen, joka houkuttelee tai vaatii mentoroitavan parhaat puolet esille. Hayn (1995) mukaan mentori jakaa viisautta ja tietoa. (Ristikangas ym. 2014, 24–25.) Eurooppalaisessa määritelmässä Mumford (1993) esittää mentoroinnista, että sen aikana tapahtuu kokeilua, oppimista, näkemysten ja tiedonvaihtoa. Garder (1996) kuvaa, että mentorointi on kahdenkeskinen suhde, jossa toinen auttaa toisen ammatillista ja henkilökohtaista kehitystä. Darwin (1998) esittää, että mentori haastaa, kannustaa ja tukee aktorin oppimista. (Ristikangas ym. 2014, 26.)

Mentorointi on yksi vanhimpia oppimisen muotoja. Kaiken kehittymisen tavoitteena on nimenomaan oppiminen. Jo ikivanha oppipoika kisälli menetelmä, jossa kokenempi osaaja neuvoo ja opastaa oppijaa työntekemisen saloihin, on mentorointia. Mentori on aikanaan ollut samaistumisen kohteena ja roolimallina oppijalle. Ajat ovat kehityksen saatossa muuttuneet ja pelkona on ollut, että mentorin tieto voi myös vanhentua. (Kupias & Salo 2021, 13.) Näitä tilanteita huomataan eritoten digitaalisuuden kehittymisessä. Tekoäly ja digitalisaatio ovat muuttaneet koko maailmaa ja työtapoja voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä kehitys tulee jatkumaan edelleen, niin tekniikassa kuin uusissa ammateissakin. TAT Yrityskylän, jossa opetetaan 6. ja 9. luokkalaisille yrittäjyyttä, mukaan 65 % ammateista, joita tulee olemaan tulevaisuudessa, ei ole vielä edes olemassa (TAT-yrityskylä, 2021). Mentorin tulee seurata aikaansa edelläkävijänä ja tuntosarvet pystyssä. Vanhoja oppeja on vastuutonta opettaa eli kehityksessä tulee olla koko ajan mukana. Kowalskin (2019) mukaan prosessiin kuuluu myös mentoroitavan suojeleminen, haastaminen sekä näkyvyyden lisääminen ammatissa eli hieman erilainen lähestymistapa kuin valmentamisessa.

Kupias & Salon ((2021) mukaan mentorin vastuuta ei voi asettaa kohtuuttomaksi, vaan ennemminkin osaamisen rikastuttajaksi kokemuksella saadulla tiedolla. Kowalskin (2019) sanoo, että mentorin tulee haastaa aktoria ja tehdä rohkeasti ehdotuksia toimenpiteistä. Kansainvälisesti tunnustetun mentoroinnin asiantuntija Lois Zachary (2012) kehottaa aktoria kehittämään suhteita, oikeita oppimistapoja ja korostaa lisäksi sitä, että ihmisillä voi olla monia mentoreita elämänsä aikana (Kowalski 2019). Mentorointi on myös tehokas tapa jakaa ja vahvistaa ammatillista osaamista ja kokemusta aloilla, joilla toimintoja ei voida oppia tai suorittaa pelkkien käsikirjojen avulla. Kokenut mentori luottaa päätöksissään intuition ja uskaltaa luottaa omaan vaistoonsa valitessaan useista eri vaihtoehdoista sen tien, jota kohti lähtee kulkemaan. Maxwell (2008) julistaakin, että tärkeämpää on se, millainen olet ihmisenä kuin se mitä teet (Kowalski 2019). Vanhettunutta tietoa, väärää tietoa ja tietoa, jota aktori ei



ole kysynyt, ei saa välittää. Mentorin vastuu on siis suuri, vaikka päätöksen tehtävien toteuttamisesta tekeekin aina aktori, oman käsityksensä mukaan (Kupias & Salo 2021, 15).

## 2.1 Mentoroinnin eri muotoja

Seuraavassa tutkimme eri mentoroinnin muotoja ja aloitamme vanhimmasta eli ensimmäisen sukupolven mentoroinnista. Sen tehtävänä on ollut siirtää tietoa suoraan mentorilta aktorille. Menetelmässä mentori on lähes koko ajan äänessä, eikä kuuntele aktoria ja hänen toiveitaan mihin tietoa aidosti tarvitaan. Tätä menetelmää ei enää juurikaan käytetä, koska sitä pidetään vanhanaikaisena oppimisen muotona. (Kupias & Salo 2021, 15–16.) Lois Zacharyn (2012) mukaan hyvän mentorin on ensin tunnettava itsensä, osattava rakentaa suhde mentoroitavaan ja omattava tunneälyä, ennen kuin pystyy mentoroimaan toista henkilöä (Kowalski 2019).

Kupias & Salon (2021) mukaan toisen sukupolven mentorointia voidaan kutsua myös Opastavaksi mentoroinniksi. Oppimiskäsityksen kehittyessä alettiin ymmärtämään, että oppiakseen ihmisen tulee itse oivaltaa ja muodostaa käsityksiä opittavasta asiasta. Toinen ei voi ammentaa tietoa toiselle niin, että se myös omaksuttaisiin käytännössä hyödynnettäväksi. Käsiteltävien asioiden tulee myös liittyä aktorin kiinnostuksen kohteisiin. Näin aktori määrittelee käsiteltävän ongelman, jota mentoroinnilla lähdetään ratkomaan. Menetelmässä keskustellaan paljon ongelmasta ja keskustelun perusteella aktori muodostaa oman käsityksensä asiasta. Mentorin tuleekin kiteyttää kuulemansa ja osattava kysyä oikeita kysymyksiä (Kowalski 2019). Mentori siis auttaa aktoria ymmärtämään sen mitä on jo itse mentorina ymmärtänyt, eli menetelmänä se on näin melko kapea-alaista. Onnistumista edesauttaa se, että aktorin aktiivisuutta vahvistetaan ja hän on itse aktiivinen tiedontarpeensa ilmaisemisessa mentorille. (Kupias & Salo 2021, 16.)

Kolmannen sukupolven mentorointia voidaan kutsua menetelmänsä ansiosta valmentavaksi tai coachavaksi mentoroinniksi. Tämä menetelmä jalostui, kun mentorointi kehittyi valmentavaan suuntaan. Lisäksi ratkaisu- sekä voimavarakeskeisyys, että coaching tulivat elementteinä mukaan mentorointiin. Tässä aktorin omat tarpeet korostuvat entisestään. Tämä menetelmä vaatii aktorilta vielä enemmän aktiivista otetta, kuin toisen sukupolven mentorointi. Yhteistyö on keskustelevaa ja aktorin tehtävänä on itse löytää ratkaisuita ongelmiinsa ilman, että niitä annetaan hänelle valmiina. Tämä vaatii mentorilta hyvin laaja-alaista ongelman hahmottamiskykyä. Aktorille esitellään kysymysten avulla eri ratkaisuvaihtoehtoja, joiden avulla aktori löytää vastaukset ongelmiinsa. (Kupias & Salo 2021, 16.)

Neljännän sukupolven mentorointi eli vertaismentorointi on saanut jalansijaa kiivaasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa (Kupias & Salo 2021, 17). Opettajat käyttävät vertaismentorointia oman työnsä kehittämisessä, tiedon vaihdossa ja työssäjaksamisessaan. Tynjälä, Pennanen, Markkanen & Heikkinen (2019) tutkimuksen mukaan 84 prosenttia opettajista koki, että he olivat kehittyneet ammatissaan mentoroinnin ansiosta sekä mentorointi oli vahvistanut heidän ammatillista identiteettiään. 81 prosentin mukaan vertaismentorointi oli parantanut heidän yhteistyötaitojaan ja 55 prosenttia oli muuttanut työtapojaan osallistuttuaan vertaismentorointiin. Uutta tietoa, käsitteitä ja käytänteitä tulee niin nopealla tahdilla, että kaikkea on lähes mahdotonta seurata. Tämä vahvistaa, että vertaismentoroinnissa voidaan siirtyä täysin uudelle tasolle eikä kummankaan, ei aktorin, eikä mentorin tietotaito ole toinen toistensa yläpuolella olevaa, vaan tasavertaista. Osaaminen on siten tasa-arvoista ja osapuolet keskustelevat ja kuuntelevat toisiaan eli saatetaan parhaimmillaan saavuttaa tasavertainen dialogi käsiteltävästä aiheesta. Tämä voi synnyttää joitain täysin uusia ajatuksia ja toimintatapoja, joita kumpikaan ei tiennyt edes olevan olemassa, ennen keskustelun alkua. On kuitenkin oltava tarkkana, ettei keksittyjä asioita sovelleta väärin ja väärässä ympäristössä. Mikäli halutaan tehdä perehdytystä tehtävään, on turvallisempaa tehdä se perinteisellä mentoroinnilla. (Kupias & Salo 2021, 17.)

Monissa yrityksissä järjestetään mentorointia henkilökunnalle. Aktorille hankitaan saman alan osaaja, joka yleensä on kokeneempi henkilö. Kaupungit, järjestöt ja yritykset käyttävät nykyään paljon myös sisäisiä mentoreita. Yhä useammat julkishallinnon ja yksityisetkin organisaatiot ovat siis havahtuneet mentoroinnilla saavutettavaan hyötyyn. Mentori jättää parhaimmillaan ison jäljen yrityksiin ja henkilöstöön (Kowalski 2019). Monissa yrityksissä saattaa olla menossa useita mentorointiryhmiä samanaikaisesti ja näin voidaan soveltaa non-stop menetelmää, eli mentorointiin voi hypätä mukaan vaikkei ryhmää olisi juuri käynnistymässä. Organisoidusta mentoroinnista käytetään myös nimeä *facilitoitu tai suunniteltu mentorointi*. Suunnitellun mentoroinnin kesto on yleensä yksi vuosi. (Kupias & Salo 2021, 21.)

## **2.2 Onnistunut vertaismentorointi ja mahdolliset sudenkuopat**

Ryhmädynamiikan kannalta olisi hyvä, jos ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan entuudestaan. Tällöin asioista voidaan keskustella vapaammin eivätkä henkilöt tunnista asioita, ihmisiä tai asiayhteyksiä. Mentoroinnille tulisi luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa mentori toimisi rohkaisevasti, tukien ja kuunnellen. Mentoroitavan tulisi olla samalla tasolla ryhmän

jäsenten kanssa, eikä nostaa itseään muiden yläpuolelle. Ryhmän tulee sopia säännöt ajankäytöstä ja mahdollisista teemoista. Mentorointimalleja sovelletaan yksilöllisesti ryhmän tarpeisiin. (Tynjälä ym. 2019, 219.)

Sudenkuopiksi voi tässä tutkimuksessa tutkittujen opettajien osalta muodostua yksilöllisellä ja ryhmätasolla ryhmädynamiikka, ajan hallinta, sitoutuminen, motivaatio, miten kukakin ryhmän jäsen käsittää mentoroinnin ja mitä siltä hakee ja haluaa. Organisaatiotasolla ongelmana on yhteisoppimisen tunnistaminen ja tunnustaminen ammatillisena kehyksenä sekä riittävästä resursseista huolehtiminen. Kansallisella tasolla ongelmana on sopimuksen puuttuminen. Ongelmana on myös, että mentorointi tapahtuu liian usein pro bono eli vapaaehtoistyönä. Sitä varten tulisi kuitenkin varata rahaa mentoreiden palkkioihin, kuten myös aikaa. (Tynjälä ym. 2019, 219.)

### **2.3 Mentorointi voi myös epäonnistua**

Mentorointi voi myös epäonnistua. Silloin syynä voi olla epäselvä tavoitteiden asettaminen, riittämätön selvitys siitä, miksi mentorointia käytetään ja mihin sillä pyritään sekä väärät valtasuhteet. Ei ole suositeltavaa, että esimies ja alainen tai ystävykset ovat mentorointisuhteessa keskenään. Aikapaineet saattavat muodostaa ongelman mentorointisuhteen kehittymiselle, jos aika loppuu jokaisella tapaamisella kesken. Yhteistyön on myös toimittava saumattomasti mentorin ja aktorin välillä. Täyden luottamuksen saavuttamiseen tarvitaan mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen ja mahdollisuus kertoa kipeimmistäkin asioista. Mikäli epäluottamus jossain vaiheessa herää, ei yhteistyötä kannata enää jatkaa. Mentoroinnille asetettujen tavoitteiden tulee myös olla realistisia ja mitoitettu oikein. Liian suuret odotukset siitä, että mentor pystyisi ratkaisemaan kaikki aktorin ongelmat, ovat ylimitoitettut ja johtaa vain pettymykseen menetelmästä. Mentorointi ei myöskään jatku loputtomiin, vaan päättyy aikanaan, jonka jälkeen aktorin tulee selvittää itsekseen. (Ristikangas ym. 2014, 186–196.)

Epäonnistuneet mentoroinnin taustalla voi myös olla mentorin ja aktorin sopimattomat perusarvot elämään. Toisen arvoasteikossa työ on ykkönen ja toisen taas perhe. Tämä voi muodostaa myös parhaimmillaan molempien näkökantoja rikastuttavan lopputuloksen, jos osapuolet saavat toisensa ymmärtämään kantansa. Hyvä mentorointisuhde alkaa tutustumisella. On tärkeää ymmärtää toisen henkilön tausta ja historia, jotta voi ymmärtää toisen toimintatapoja. Tapaamisista tulee myös onnistua poistamaan pelko ja jännitys ja luoda hyvä luottamuksen ilmapiiri. Mikäli suhde ei alkuun toimi, se voi osoittautua

toimimattomaksi myös jatkossa. Silloin yhteistyö kannattaa lopettaa ja vaihtaa mentori toiseen. Mentorointi on myös tavoitteellista, joten aktorin on omalta osaltaan sitouduttava prosessiin ja itsensä kehittämiseen. Näin tuloksia saavutetaan nopeammin ja voidaan lähteä kehittämään uusia asioita. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 34–37). On hyvä, jos mentori arvioi omaa työskentelyään. Sen voi tehdä siten, että arvioi, kuvailee ja suunnittelee mentorointi tapahtuman sekä analysoi jälkikäteen mikä onnistui ja missä olisi parannettavaa. Näin varmistaa sen, ettei itse ole onnistuneen mentoroinnin esteenä. (Wallace 2007, 88.)

## **2.4 Työssä oppimisen malleja ja hyvän mentoroinnin edellytykset**

Työssä oppimisen keinoja on useita ja on tärkeää valita tarkoitukseen soveltuvin malli. Ennen kuin perehdymme aktorin ja mentorin rooleihin tarkemmin, voimme käydä läpi muita malleja. Kupiaksen (2016) Helsingin Yliopistolle laatiman Toimijuus työssä julkaisun mukaan. Työnohjaajien tai perehdyttämisen työntekijä perehdytetään ammattiin ja tehtävään. Tämän on työnantajan velvollisuus Työturvallisuuslain (2002) mukaan. Työnohjaajien perehdyttämisen avulla työntekijä tutustuu kokonaisvaltaisesti työympäristöön, työoloihin sekä tavoitteisiin, toimintaan ja tapoihin. Mentorointi soveltuu perehdyttämisen jälkeen tukimuodoksi, kun työ on ensin opittu. Perehdyttämisen korostuu asiantuntemuksen välittäminen, kun mentoroinnissa keskitytään taitotiedon tarkasteluun.

Työnohjaus on ammatillisen kasvun ja kehityksen väline, joka on keskusteluun perustuvaa kokemuksellista oppimista ja uuden oivaltamista. Aiheina voi olla työhön, työyhteisöön, työtilanteisiin ja erilaisiin toimintatapoihin liittyviä kokemukset, kysymykset ja tunteet. Työnohjaajana voi toimia työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö. Valmennuksessa eli coachingissa keskitytään henkilökohtaiseen, ammatilliseen ja uraan liittyvään kehitykseen. Valmennuksessa keskitytään kehittämään taitoja ja parantamaan suoritustasoa, valmennuksessa on monia toteuttamisen tapoja. Työpaikoilla valmennuksesta voivat vastata esimies tai organisaation ulkopuolinen valmentaja. Valmennuksen tavoitteena on auttaa työntekijää saavuttamaan omia tavoitteitaan sekä auttamaan itseään. (Kupias 2016.)

Työssäoppiminen on ohjauksen muoto, jota toteuttavat työpaikkaohjaajat. He ovat työntekijöitä, jotka oman työnsä ohella osallistuvat työpaikoilla ammatillisten oppilaitosten oppilaiden ohjaukseen työssäoppimisjakson aikana. Lisäksi he osallistuvat ammatillisen peruskoulutuksen näyttöjen arviointityöhön. Työssäoppimisessa oletetaan, että oppisopimukseen tulevat henkilöt oppivat keskeisiä ammatin tietoja, taitoja ja asenteita.

Parhaiten menestyy kokenut, oman alansa osaava työntekijä, joka on kiinnostunut tukemaan ihmisten ammatillista kasvua. (Kupias 2016.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välinen keskustelun muoto, joita käydään noin vuoden välein. Kehityskeskusteluista sovitaan etukäteen aika, paikka ja määritellään päämäärä ja systematiikka sekä niitä käydään säännöllisesti, noin vuoden välein. Esimiesten kanssa tehty toiminnan arviointi kehityskeskusteluissa sisältää usein kannustusta, uraohjausta ja kumppanuutta. Esimiehen kanssa työntekijällä on mahdollisuus pohtia uramahdollisuuksia organisaatiossa. Näiden lisäksi työssä olevat aikuiset voivat hyödyntää urakehityksen tukena itsearviointivälineitä ja itsenäisen työskentelyn materiaaleja. (Kupias 2016.)

Onnistuneen mentoroinnin perusedellytyksenä on, että mentoroitava henkilö eli aktori on avoin avulle ja muutoshaluinen toiminnoissaan. Kun tilanne on ajautunut siihen, ettei yksilö enää osaa ratkaista työtehtäviään itse ja mentori astuu mukaan auttamaan, on myös osattava ottaa tietoa vastaan.

## **2.5 Aktorin vastuu**

Aktorillakin on oma vastuunsa sille, että mentorointi onnistuu. Hyvän aktorin ominaisuuksia on kuusi, joista ensimmäinen on, että auktorin tulee olla oma itsensä. Ei ole kenenkään edun mukaista, että aktori esittää muuta, kuin mitä hän oikeasti on. Ei tarvitse piilotella tai salata, että on kaikkien alojen asiantuntija, koska tämän vuoksi juuri mentori on olemassa, että hän auttaa ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Mentorointiin voidaan liittää myös outoja ennakkokäsityksiä. Aktorin ei tarvitse olla yhtään sen viisaampi, kokeneempi tai menestyvämpi kuin oikeasti on. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeä lähtökohta pitkälle yhteistyölle. Mentori pystyy paremmin antamaan neuvojaan, kun lähtötilanne kerrotaan rehellisesti ja suoraan. (Kupias & Salo 2021, 122–123.)

Mentori antaa aktorille tietoja ja neuvoja, joita itse on vastaavissa tilanteissa oppinut ja kokenut. Toisena ominaisuutena hyvälle aktorille on, että hän ottaa vastuun oppimisestaan ja ratkaisuistaan. Aktori muodostaa saadusta tiedosta oman mielipiteensä, johtopäätökset ja päättää tulevat toiminnot. Viimekädessä kaikki ratkaisut ovat aktorin vastuulla ja harteilla, koska hän vastaa itse yrityksestään ja sen toiminnoista. Mentorin tehtävänä on mahdollistaa omien tietojensa hyödyntäminen kertomalla niistä, mutta hänkään ei voi eikä saa pakottaa aktoria mihinkään. Aktori voi omalta osaltaan auttaa prosessin etenemistä omilla kysymyksillään, toiminnallaan ja suhtautumistavallaan. Oikeilla kysymyksillä aktori saa

mentorin kertomaan historiassa oppimistaan tilanteista, kokemuksista ja mahdollisesti vastaavissa tilanteissa tehdyistä päätöksistä. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen tilanne ja tehtävä päätös on omanlaisensa, eikä kaikkea voida monistaa sellaisenaan uusiin päätöksiin. (Kupias & Salo 2021, 123.)

Kolmantena ominaisuutena on, että asetelman keskusteluissa täytyy olla molemmin puolin toisiaan arvostava ja kunnioittava. Mentorin kokemuksen täytyy olla sillä tasolla, että aktori saa aidosti tukea ja tietoa asioihin, joita on lähtenyt selvittämään ja ratkaisemaan. Arvostuksella ei tarkoiteta ihannoivaa eikä pelokasta suhtautumista, vaan suoraa ja uteliasta asennetta mentoria ja hänen tietojaan kohtaan. (Kupias & Salo 2021, 123.)

Neljäntenä ominaisuutena on, että aktorin tulee olla kriittinen ja kyseenalaistava. Hämmästelevä ja ihmettelevä asenne on hyvä lähtökohta uusien näkökulmien omaksumiselle mentoroinnissa. Aktorin ei tarvitse ottaa kaikkea mentorin antamaa tietoa vastaan sellaisenaan, vaan sitä voi myös kyseenalaistaa ja pohtia sitä yhdessä eri näkökulmista. Kummankaan ei kuitenkaan tarvitse olla puolustuskannalla kriittisen ja kyselyitä täynnä olevan keskustelun edessä. Parhaimmillaan mentoroinnissa voi nousta esiin täysin uusia näkökulmia, kun asioita käsitellään yhdessä. Myös mentorin suhtautuminen omaan, jo olemassa olevaan tietoon, syvenyy sitä analysoitaessa. (Kupias & Salo 2021, 123.)

Aktori tuo esille omia ajatuksiaan ja testauttaa niitä mentorilla. Mentoroinnissa toiminto ei ole vain mentorin yksipuolista tiedonjakoa aktorille. Viidentenä ominaisuutena voidaan mainita, että aktori voi ilmaista arvostavansa mentoria, muttei nosta tätä jalustalle. Avoin ja innostunut aktori kertoo omia ideoitaan ja ajatuksiaan ja testauttaa siten niiden toimivuutta mentorilla, joka on kuudes ominaisuus. Tässä yhteydessä muodostuu ajatusten vaihtoa, josta voi lopputuloksena olla jotain vielä enemmän, kuin alkuun lähdettiin tavoittelemaan. Rikkautena voi olla, että henkilöiden taustat ovat eri lähtökohdista, koska se voi tehdä keskustelusta entistä monipuolisempaa. Hyvä aktori on myös avoin, oma itsensä ja testaa omia ideoitaan mentorilla. Aktori tuo esiin omia tunteuksiaan epämiellyttävissäkin tilanteissa, on motivoitunut ja ennen kaikkea ottaa vastuun oppimisestaan. (Kupias & Salo 2021, 124.)

## **2.6 Kehittyminen asiantuntijasta mentoriksi**

Henkilön taitojen oppimisen vaiheet voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen on kognitiivinen vaihe. Tässä oppimisen alkuvaiheen asteella haetaan tietoa ja opetellaan sääntöjä, joiden avulla ja perusteella halutun taidon voi oppia. Tämä on vaihe, jossa opettaja

voi joko itse tai videon avulla näyttää, miten jokin asia pitäisi suorittaa. Toinen vaihe on assosiativinen vaihe. Se on aiemmin opittujen oppien ja sääntöjen harjoittelemista käytännössä. Tässä vaiheessa yksilö ei vielä pysty tekemään montaa asiaa samanaikaisesti. Kolmas vaihe eli autonominen vaihe, on jo pidemmälle kehittynyt. Siinä henkilön ongelmanratkaisu nopeutuu ja eri osatoiminnot nivELYVÄT toisiinsa muodostaen suurempia hahmotusyksiköitä. Tätä vaihetta voidaan myös kuvata englanninkielisellä termillä know-how eli tietää miten. Tämän vaiheen jälkeen voidaan kovalla harjoittelulla ja useilla toistoilla tähdätä ja päästä huippusuorituksiin. Näin ihminen pystyy edelleen kehittämään ajatteluaan ja jo opittuja taitoja. (Lonka 2014, 36.) On huomioitava, että ihminen pystyy oppimaan ja omaksumaan uutta yli 70-vuotiaaksi asti (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 79).

Hyvin kehittynyt ja yhtenäinen tapa ajatella on tyypillistä asiantuntijalle. Asiantuntijalla käsitetään jonkin alan syvällistä osaajaa, joka mahdollistaa toimimisen kokemuseräisesti. Asiantuntijakaan ei ole kuitenkaan koskaan valmis. Ihmisen luontainen uteliaisuus ja uuden oppimisen mielekkyys, haastavat asiantuntijan joka päivä kohtaamaan uusia sosiaalisia tilanteita, joissa hän pääsee testaamaan omaa osaamistaan. Itsearviointin taidot ovat asiantuntijuudenkin kehittymisessä tärkeässä roolissa. Tämän vuoksi tarvitaan hyväksyminen sille, ettei vielä tiedä ja osaa kaikkea. Ihmisen muistikapasiteetti on rajallinen, mutta asiantuntija pystyy ylittämään rajan omalla alallaan moninkertaisesti. Tämä on mahdollista laajempien hahmotusyksiköiden avulla. (Lonka 2014, 40.) Asiantuntijoilla on myös hyvin kehittyneet sisäiset mallit, ja niihin pohjautuvat taidot omaan alaansa liittyvissä asioissa. Joissain tapauksissa asiantuntijan ongelmanratkaisu valmius on heikompaa kuin aloittelijan, koska työmuisti on kuormittunut liian suurella määrällä tietoa. Asiantuntijan jatkuva oppiminen on myös muuttuvassa maailmassa äärettömän tärkeää. Rutiini asiantuntijuuden vastakohtaksi on noussut uutta luova ja kehittyvä asiantuntijuus, jota tarvitaan, kun vanhat keinot eivät enää riitä vaan tarvitaan uusia tapoja ratkaista asioita. (Lonka 2014, 41.)

Mentorilla tarkoitetaan kokenutta henkilöä, joka vasta itse menestyttyään työelämässä tai yritystoiminnassa, ryhtyy mentoroimaan vähemmän kokenutta. Pirisen (2014) mukaan organisaatiossa mentorina voi toimia myös kollega, joka muutosprosessissa voi antaa tukea. Mentorointi onnistuu parhaiten, jos sovitaan yhteinen toimintatapa systemaattisine tapaamisineen. Mentori haastaa kysymyksillään ja jakaa myös omia kokemuksiaan. Mentori myös kannustaa ja motivoi eteenpäin. Psykologisena motivaattorina aikuisen oppimisessa ja kehityksessä voi hyvinkin toimia yksinkertaisesti tulevaisuuden suunnittelu ja motivaatio muutokseen. Psykologiassa yleinen viisaus yhdistetään elämän käytäntöjen asiantuntijuuteen.

Tällöin viisautta hyödynnetään tulevaisuuden suunnittelussa, keinojen suunnittelussa, jolla tavoitteet saavutetaan, elämän hallinnassa ja menneiden kokemusten ymmärtämisessä.  
(Kokko 2010, 302–303.)



### 3 Työhyvinvointi ja stressi

#### 3.1 Työssäjaksaminen

Työnteolla on ihmiselle monta merkitystä ja yksi tärkeimmistä on, että sen tulisi olla itselleen mielekäästä. Lisäksi työn tarkoituksena on edistää yksilön itsetuntoa, luoda turvallisuuden tunnetta, sekä tuoda tekijälleen tuloja, joilla pystyy elättämään itsensä ja perheensä.

Työyhteisö tarjoaa myös sosiaalista tukea ja auttaa kokemaan yhteisöllisyyttä. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (2022) mukaan työn luonne on muuttunut entisistä tehdastyön ajoista tietotyöhön merkittävästi. Tämän johdosta työ on muuttunut fyysisestä henkisesti haastavammaksi ja mielenterveys voi sen johdosta olla monesti koetuksella. Mielenterveyteen vaikuttavia tekijöitä voivat olla työntekijän alhainen motivaatio, työpaikan huono ja kireä ilmapiiri, kyräily ja työpaikkakiusaaminen. Tämä voi aiheuttaa useita erilaisia oireita, joita ovat poissaolot, sairastumiset ja mielenterveyden järkkäminen. Työn luonne on muuttunut myös henkisesti haastavammaksi ja samalla monien työllisyystilanne on epävarma. Psykkinen kuormitus ja henkinen jaksaminen ovat nykyään keskeisiä työelämässä. Psykkisiä reaktioita ihmisillä ilmentävät työstressi, uupumus ja masennus. Työelämää koettelevan rakennemuutoksen myötä yhä useammassa työtehtävässä odotetaan sekä sosiaalista että emotionaalista panosta, joka kuormittaa ihmisiä entisestään.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (2022) mukaan työstressi voi pahimmillaan aiheuttaa suurempia mielenterveysongelmia, kuten masennusta. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttama FinTerveys 2017 -tutkimus osoittaa, että Suomessa naisista joka viides ja miehistä 15 prosenttia oli kokenut merkittävää psykkinen kuormittuneisuutta. Teknologis-taloudelliset innovaatiot, joita aktivoi joka puolelle ulottuva digitalisaatio, ovat monien työelämän muutosten syynä (Vartiainen 2017).

Yleisin syy sairauspäivärahan saamiselle ovat mielenterveyden häiriöt. Jo yhä useampi saa sairauspäivärahaa juuri mielenterveyden häiriöiden vuoksi. Vuonna 2018 rahan saajia oli noin 74 300. Kela maksoi vuonna 2018 sairauspäivärahaa mielenterveyden häiriöiden perusteella yhteensä 4,6 miljoonaa euroa päivältä. Mielenterveyden ongelmien aiheuttamat kustannukset ovat näin ollen mittavia kansantaloudelle. Lisäksi aiheutuu myös epäsuoria kustannuksia menetetyistä työpanoksesta ja tuottavuuden laskusta johtuen. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2022.) Tyypillisimmät työn laadulliset kuormitustekijät liittyvät työn kognitiivisiin ja

eettisiin vaatimuksiin, työn intensiivisyyteen, tunnetyöhön, työn epävarmuuteen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen ristiriitoihin. Useat aiheuttajista ovat limittäisiä. Tekniikan kehityksen mukana työn piirteet tulee muuttumaan tulevaisuudessa radikaalisti. Vielä ei ole edes tiedossa mitä ja miten digitalisaatio, robotiikka ja tekoäly tulevat työtä kaikkienensa muuttamaan. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017.)

### 3.2 Työhyvinvointi

Tehokkaaseen mielenterveyden edistämiseen työpaikalla tarvitaan moniulotteista näkökulmaa. Sen vakiinnuttamiseksi organisaatiossa on suositeltavaa toteuttaa sekä yksilöihin että organisaatioon kohdistuvia toimenpiteitä. Moniulotteinen näkökulma tulee hoitaa johtamisella, joka kattaa niin työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin, työpaikan psykososiaalisen ilmapiirin rakentamisen, työympäristön, työyhteisön toimivuuden, viestintätavat sekä yrityskulttuurin. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

Yrittäjän tehtävänä on huolehtia työhyvinvoinnin toimivuudesta organisaatiossa työntekijöilleen, mutta kuka huolehtii yrittäjästä ja hänen hyvinvoinnistaan. Siinä saattaa mentorilla olla iso rooli rinnalla kulkijana ja tukijana.

Silvennoisen (2016) mukaan ihmisen työstä tehdään yhä suurempi osa aivotyönä ja itsenäisesti. Talouspuhe on vallannut julkisen keskustelun ja tavoittaa sen myötä yhä enemmän työikäisiä, niin johto kuin suorittavastakin portaasta. Yksilön on myös pitänyt omaksua roolinsa tässä uudessa asetelmassa. Hallituksen tehtävä on taata talouskasvu, kun taas yksilö vastaa omasta menestyksestään ja vastuustaan sen osana. Kaikki työ on menestyäksemme tehtävä tulevaisuudessa entistä innostuneemmin, paremmin ja tehokkaammin kuin eilen, mikäli saavutettu elintaso halutaan säilyttää. EU on määritellyt ihmisten osaamisen avaintaidoista asiakirjan, joita hallitusten tulee jalkauttaa omiin kansalaisiinsa. Niissä erotetaan tiedollinen ja taidollinen sekä asenteellinen ulottuvuus. Ihmisten psyykettä tulee entisestään kuormittamaan siinä määritellyt uudenlaiset vaatimukset menestyksen, vastuun, sopeutuvuuden, yritteliäisyyden sekä periksiantamattomuuden osalta. Meitä siis opastetaan johtamaan itseämme, kuin omaa yritystä Oy Minä Ab:tä. Tämän ilmiön vaarana on, ettei tietoa kaikkiin toimintoihin ole ja erilaiset self help kirjat valtaavat markkinat. Ihmisille uskotellaan, että kaikki on mahdollista. Mitä sitten tapahtuu, kun se ei olekaan näin? Kun taidot eivät kaikilla kuitenkaan riitä ja voimat ehtyvät Oy Minä Ab:n pitämiseksi prioriteettina. Siinäkin asiassa osaava mentori voi auttaa yksilöä selviytymään, mutta osaamaton johtaa harhaan ja uskotella väärillä asioilla ihmiselle.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Hakasen (2005) mukaan sitä hyvinvoinnin tilaamme, joka on subjektiivisesti koettu. Tähän vaikuttaa niin työkykymme, terveytemme, persoonallisuutemme kuin yksilölliset reaktiotapamme. Kontekstina on sekä työ- että kotiympäristössä tapahtuvat toiminnot. Työpaikan ihmissuhteet, johtaminen kuin työntajapolitiikka vaikuttavat siihen mikä on työhyvinvoinnin tila. Työhyvinvoinnin tila on äärimmäisen herkkä tunnetilojen muutoksille. Se on persoonallisuusrakenteen kautta sidoksissa myös reaktiotapoihimme. Työhyvinvointiin liittyvät kehityskulut voivat joko tukea, tai altistaa meitä. Ne voivat joko auttaa voimavarojen saavuttamista ja työn imua, tai ne voivat altistaa niiden menetykselle ja sen johdosta ajaa työuupumukseen. Työhyvinvointi ei ole irrallinen osa. Se on interaktiossa muun elämän tilanteen ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Sitä ohjaa myös yksilön aikaisemmat kokemukset ja lisäksi vallan, vastuun ja muiden intressien vaikutus.

Yrittäjän työhyvinvointi eroaa palkansaajan hyvinvoinnista sillä, että suurin osa suomalaisista yrittäjistä on yksinyrittäjiä. Heillä ei ole samalla tavoin työyhteisöä, jonka kanssa suunnitella ja kehittää yrityksen tuotteita ja toimintoja, kuin isommissa organisaatioissa. Lek, Venig & Schaafsman (2020) tekemän tutkimuksen mukaan, jossa tehtiin henkilökohtainen haastattelu 17 yrittäjälle, todettiin yrittäjillä erilaisia stressitekijöitä, joita ei ole palkansaajalla. Näitä oli taloudellinen epävarmuus, suuri vastuu, työtuntien suuri määrä, jopa 70 tuntia viikossa ja hallinnollinen taakka. Menestyneen yrittäjän piirteinä taas löydettiin stressinsietokyky, työn monipuolisuus, hyvä johtajuus ja kyky asettaa rajoja niin henkilökunnalle kuin osakkeenomistajille. Ne, jotka olivat yksinyrittäjiä eivät kokeneet henkilöstöhallinnosta stressiä toisin kuin henkilökuntaa omaavat yrittäjät. Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan todeta, että yrittäjien tulee käsitellä hyvin erilaista joukkoa riskitekijöitä, kuten taloudellista stressiä, korkeampaa vastuuta ja hyviä johtamistaitoja.

Suomen Yrittäjien (2021) teettämän työssäjaksamisen tutkimuksen mukaan lähes neljännes yrittäjistä ilmoitti olevansa jatkuvasti ylirasittunut tai lähellä loppuun palamista. Jaksamisongelmat korostuvat nimenomaan pienissä työnantajayrityksissä. Jaksamisen vaikutus yritystoimintaa vaikuttaa paljon yritystoimintaan ja sen ilmoitti 52 prosenttia vastaajista, 35 prosenttia ilmoitti, että se vaikuttaa vähän ja 11 prosenttia ettei ollenkaan. Kaksi prosenttia ei osannut sanoa. Vain 10 prosenttia oli hakenut apua työssäjaksamiseen eli 87 prosenttia ei lainkaan vaan he sinnittelivät työssään jaksamisen äärirajoilla. Eniten apua olivat hakeneet 20–39-vuotiaat nuoret yrittäjät, onneksi tulevaisuuden kannalta. Apua

jaksamisongelmiin haettiin puolisolta 48 prosenttia, yrittäjäkollegoilta 36 prosenttia, ystävältä 33 prosenttia ja työterveyshuollosta 30 prosenttia, 12 prosenttia haki apua joltain muulta ja jopa 8 prosenttia ilmoitti, ettei heillä ole ketään, jolta hakea apua. Eniten työssä ilmoitettiin aiheutuvan stressiä koronaepidemiasta, joka oli 39 prosenttia. Lisäksi stressiä aiheutui kiireestä 37 prosenttia, tulospaineista 30 prosenttia, byrokratiasta 28 prosenttia ja työn- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja asiakkaista molemmista erikseen 24 prosenttia. Henkilöstöasiat aiheuttivat stressiä 20 prosentille ja se koski isompien yritysten yrittäjiä. Vastaajista 37 prosenttia teki vähintään 50 tunnin työviikkoja, vaikka korona-aikana tuntien määrä oli jonkin verran laskenut normaalista. 58 prosentilla yrittäjistä oli käytössään työterveyshuollon palvelut. (Yrittäjägallup, 2021.) Näin huomataan, että yrittäjä on myös hyvin yksin terveytensä kanssa. Työkykyä voi parantaa vähentämällä psyykkistä ja fyysistä kuormaa, koska ne ovat sidoksissa työkykyyn ja työhyvinvointiin. Monia kiehtoo ajatus vapaasta työstä yrittäjänä, mutta suurin osa ei ymmärrä, että se vaatii kaksin verroin työtä palkkatyöhön nähden. Yrittäjä on käytännössä aina töissä, varsinkin alkuvaiheessa.

Hyvinvointia ei saavuteta suorittamisella eikä pakonomaisella tarpeella hallita aikaa ja elämää. On tärkeää tiedostaa oman elämän mielekkääksi tekevät asiat. Lisäksi omaa toimintaa tulee ohjata siten, että tehdyt päätökset tukevat näiden tavoitteiden saavuttamista ja ylläpitämistä. (Leskinen & Hult 2010, 26.) Tämä malli mukailee Locken tavoiteteoriaa (goal-setting theory), jossa tärkeää on, että tavoitteen asetanta ja ylläpitäminen on itselle merkityksellistä. Huomioitavaa on myös se, ettei työelämä ja muu elämä ole toistensa vihollisia, vaan toisiaan tukevia. Jos ajatellaan, että työ vie aikaa vapaa-ajalta, muuttuu ajattelu työtä kohtaan helposti negatiiviseksi. Vapauttavaa voi olla, jos pystyy ajattelemaan työstä positiivisesti. Näin työ voi muodostua mielekkääksi ja toimia voimavarana hyvinvoinnille. (Leskinen ym. 2010, 26.) Elämässä ei aina kaikki tapahdu odotetulla tavalla, vaan yllätyksiäkin tulee eteen. Tällöin hyvinvointi edesauttaa meitä ymmärtämään, sopeutumaan ja hyväksymään tapahtuneet muutokset osana elämää. Kokonaisvaltainen hyvinvointi käsittää henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin, ravitsemuksen, levon ja palautumisen sekä työssä onnistumisen. Ihmisen elämä on siten työn, vapaa-ajan, ravinnon, unen, liikunnan, harrastuksien ja ihmissuhteiden täyttämä palapeli, jossa jokaisen osan tulisi löytää paikkansa arjessa. (Leskinen ym. 2010, 30.)

### 3.3 Stressi ja stressin synty

Stressi syntyy kiireen ja epävarmuuden sekä liian haasteellisten tehtävien yhteisvaikutuksesta. Tiettyyn rajaan asti niiden olemassaolo on hyväksi, positiivista ja antaa jopa voimaa ja tarmoa suoriutua edes osasta tehtävistä aikataulussa. Pitkäkestoisena ja ylikuormituksen rajan ylittävänä, stressistä aiheutuu enemmänkin haittaa ja negatiivisia seurauksia. Nämä ilmenevät unihäiriöinä, masentuneisuutena ja hermostuneisuutena. Ihminen saattaa myös muuttua kyyniseksi ja kokea ammatillista itsetunnon heikkenemistä. Henkilön havaitessa, ettei voi riittävästi vastata työn tai työnantajan asettamiin vaatimuksiin, saattaa muodostua uhka henkilön hyvinvointia kohtaan. Pitkittyessään stressi saattaa johtaa työuupumukseen ja jopa burnoutiin, josta toipuminen on pitkä prosessi. (Manka & Manka 2016, 32.) Ihminen on vastuussa hyvinvoinnistaan itsensä lisäksi myös läheisilleen ja työyhteisölle. Kaikki päätökset ja toiminnot, joita teemme arjessa, vaikuttavat ympäristöömme. Ihmisen jouduttua kuormittavan tilanteen eteen, lisätään helposti toimintoja, joissa jo valmiiksi ollaan aktiivisia, koska niitä on helppo tehdä. Vaikka kaikki olisi hyvin tällä hetkellä, tulee hyvinvointia pohtia myös tulevaisuuden osalta eli viiden ja kymmenen vuoden tähtäimellä osana omaa elämää. (Leskinen ym. 2010, 19.) Ihmisellä on monta erilaista roolia elämässään ja jokaisella itsellään on pääasiassa vastuu omasta toimintakyvystään. Tämä tarkoittaa sitä, että voi olla toimintakykyinen kaikissa niissä rooleissa, joita on elämäänsä valinnut, liittyvät ne sitten yksityis- tai työelämään. Jos toimintoja on liikaa, tulee osa karsia pois. (Leskinen ym. 2010, 21.)

Tämän päivän etätyöskentelyn myötä on ilmaantunut lieveilmiöitä, jotka aiheuttavat uudenlaista stressiä. Työtä ei osata rajat alkamaan ja päättymään tiettyyn aikaan. Ei osata asettaa riittävästi taukoja työpäivän lomaan. Lisäksi tehtävien vaatimukset voivat olla joskus liian epäselvät, joka myös aiheuttaa kuormitusta. Työn tulisi olla ihmisen mittaista ja kohtuus yleinen hyve työelämässä (Tarkkonen 2012, 31). Julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän kehittämispuheissa korostuu jatkuvaa kilpailukyvyä ja tuottavuuden nostaminen. Tästä keskustelusta unohtuu usein vain työkyvystä ja jaksamisesta huolehtiminen. Nämä tulisi ottaa huomioon, jotta välttyttäisiin sairauspoissaoloilta ja pahimmillaan enneaikaiselta eläköitymiseltä. (Tarkkonen 2012, 31.)

Tarkkosen (2012) jaottelun perusteella hyvinvointiin vaikuttavia seikkoja voidaan esitellä seuraavasti. Työyhteisön tulee olla tasa-arvoinen. Ihmisiä tulee kohdella siellä tasapuolisesti, niin eri ammattiryhmien kuin hierarkkisten kerrostumien välillä. Tasa-arvo on tärkeä edellytys

aidolle yhteistyölle ja toistensa arvostamiselle. Työhyvinvointitodellisuus työpaikalla tulee olla selvillä. Lisäksi sen ollessa jatkuvasti muuttuvaa, tulee seuranta tehdä jatkuvana ja suunnitelmallisena toimintona. Toimintojen tulee olla tavoitteellisia, jolla tarkoitetaan sitä, että asetetaan päämääriä, osatavoitteita ja tavoitenäkymiä sille, mihin työolosuhteisiin tehtävillä toiminnoilla tähdätään. Järjestelmällisyys on niin ikään oleellinen osa työhyvinvointia. Sen avulla seurataan eri organisaatioyksiköitä, työtä, työpisteitä, työolosuhteita ja ihmisiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Se voi toteutua vain järjestelmällisesti toimivan johtamisorganisaation avulla. Ennakoitavuudella otetaan huomioon työturvallisuuden, terveellisyys, toimivuuden ja viihtyvyyteen liittyvät tavoitteet. Osaaminen takaa hyvinvointi strategian suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Mikään edellä mainituista arvoista ei toteudu, ellei niistä pidetä huolta johtamisessa ja päätöksenteossa. (Tarkkonen 2012, 32–33.)

### **3.4 Stressin terveys- ja talousvaikutukset**

Lähes mantran sijan johdon puheissa saavuttaneet tehokkuus sekä oppimis- ja innovointikyky, ovat yrityksen menestystekijöitä. Vähemmälle huomioille on jäänyt kuitenkin työhyvinvoinnin merkitys. Mihin sitä tarvitaan, ja miksi on niin tärkeää huolehtia siitä. Yksi tärkeä näkökulma on ennaltaehkäistä uupumiskehityksen etenemistä. (Seuri & Suominen 2009, 180.)

Tie kohti uupumista eli ihmisen uupumiskehitys voidaan kuvata siten, että se sisältää neljä eri vaihetta, jossa aika ja psyykinen hyvinvointi, oppiminen ja tehokkuus ovat mukana. Ensimmäinen vaihe on innostus. Innostuksen aikana ihminen on innostunut työssään, luova, aikaansaava. Hänellä on työyhteisön tuki ja arvostuksen tunne, hyvä keskittymiskyky, flow-kokemuksia, hyvä työtyytyväisyys ja työn hallinnan tunne. Seuraavaksi tulee hiipumisen vaihe, jossa ajaututaan epätasapainoon, vaatimukset ja voimavarat sekä työyhteisön tuenpuute ja stressaantuminen tulevat mukaan työpäiviin. Lisäksi työn ilo katoaa ja elämäntavat huononevat. Tästä seuraa turhautumisen vaihe, jossa kyynisyys lisääntyy, työidentiteetin kriisi ja kelvottomuuden tunne valtaa mielen sekä kumuloituva väsymys. Viimeinen vaihe on apatia eli silloin henkilö on voimaton, alistunut ja luhistumisen partaalla. (Seuri & Suominen 2009, 181)

Tärkeä tekijä työhyvinvoinnin säilymiseen on ennaltaehkäisevä työ. Kun tarkastellaan yllä olevaa selvitystä uupumisen tiestä, huomataan, että alun innostus voi haihtua savuna ilmaan vuosien varrella, kun työympäristö muuttuu ja haasteet kovenevat. Malli voi toteutua usein yksilötyömallin mukaan toimivissa asiantuntijaorganisaatioissa, jossa kohtuuton työtaakka kasaantuu yhden ihmisen harteille. Taakasta koitetaan selviytyä usein tinkimällä muusta elämästä ja kierre on valmis. Negatiivisen kierteen jatkuessa pitkään, kyynistyy myös suhde työhön ja työkavereihin. Tämän ilmiön tapahduttua ihminen ei ole enää parhaimmillaan, eikä siten pysty toimimaan tehokkaasti, oppivasti ja innovatiivisesti. Lääketieteellisesti tarkasteltuna ihminen saattaa edelleen olla työkykyinen, mutta jo työuupunut. Työkyky ei romahda hetkessä, vaan hitaasti, mutta varmasti. Tämän kehityksen voi keskeyttää joka vaiheessa. On kysyttävä itseltään, tätäkö minä haluan? On tehtävä työtehtäviä ja niiden määrää koskevat selkeyttävät toimenpiteet ja ymmärrettävä, että elämässä on muutakin kuin työ. (Seuri & Suominen 2009, 181–182.)

Moni uupuu tämän päivän digitalisaation vallatessa vanhoja perinteisiä toimintatapoja, vaikka ne ovatkin pääsääntöisesti ja viimekädessä hyväksi monien toimintojen uudelleen organisoimiseksi. Digiosaaminen ei riitä, eikä tiedetä mistä lähteä hakemaan apua niiden opetteluun. Yrittäjän tulisi myös muistaa, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse vaan erikoisosaamista voi myös hankkia ostopalveluna samoin, kuin hankimme vaikkapa kirjanpidon, taloushallinnon ja muita palveluita.

On harmillista, jos kuormitukseen puututaan vasta kun ilmenee sairauden oireita. Näiden ennustettavuus on ollut olemassa jo paljon aiemmin. Näin ne olisi olleet myös torjuttavissa aikaisemmassa vaiheessa ja helpommin. Kun reagoidaan vasta, kun sairaus ilmenee, ollaan jo auttamattomasti myöhässä. Monesti myös hoidetaan yksilöä eikä selvitetä ja korjata syitä, jotka sairauden on aiheuttaneet. Työhyvinvointi on tehokkuuden, oppimisen ja innovatiivisuuden edellytys. Se on oleellisesti tärkeä, liiketoiminnan hyvään johtamiseen liittyvä osa. Vastuu asianmukaisesta johtamisesta on ylemmällä johdolla, lähiesimiehillä sekä henkilöstöammattilaisilla yhdessä. (Seuri & Suominen 2009, 182–184.)

Koska tämän tutkimuksen kohteena on kuitenkin yrittäjä ja hänen hyvinvointinsa, niin voidaan olettaa, että vastuu on yrittäjällä, ellei ole kyse isosta organisaatiosta, jossa on useita johtohenkilöitä ja parhaimmillaan vielä henkilöstöjohtaja.

### 3.5 Stressin oireet

Aikuisten ja nuorten osalta stressin vaikutukset näkyvät eri tavoin. Nuorten aivot ovat erityisen herkäät stressihormonin vaikutuksille. Nuorilla stressi tuhoaa aivokuorta ohentamalla ja pienentämällä sitä. Aikuisilla stressi kutistaa hippokampusta. Nämä aivojen osat ovat tärkeitä suunnitelmalliselle toiminnalle ja muistamiselle. (Manka & Manka 2016, 34.) Pitkittyessään stressin tiedetään olevan yhteydessä seuraaviin sairauksiin: 20 prosentilla on kohonnut sydäntaudin vaara ja aikuisiän diabetekseen sairastumisen riski lisääntyy varsinkin riskiryhmällä. Stressi voi aiheuttaa kroonisen tulehduksen, joka voi edesauttaa syövän kehittymistä, lyhentää elinikää, aiheuttaa muisti- ja unihäiriöitä sekä masennuksen syntyä. Euroopan Unionin maissa masennuksen hoidon kustannuksien arvioitiin olevan noin yksi prosentti bruttokansantuotteesta vuonna 2004, eli 118 miljardia euroa. Tästä on kulunut kohta 20-vuotta, joten on oletettavissa, että luku on paljon suurempi tällä hetkellä. Kokonaisuudessaan mielenterveyden häiriöiden kustannukset ovat olleet 290 miljardia euroa vuonna 2005. (Manka & Manka 2016, 35.)

Taulukko 1: Harkinnanvaraisen ponnistelun hypoteesi

Työhön käytetty taso päivän aikana	Olotila
100 %	Burnout vaaran taso
80 %	Selviytymistaso
50 %	
30 %	Käytetty työtaso
0 %	

Yllä olevan taulukon avulla on nähtävissä, miten ihminen käyttää Heskettin & Cooperin (2019) mukaan resurssejaan. He toteavat, että on parempi vaatia työltä 80 prosentin, kuin 100 prosentin panosta. 100 prosentin panoksen vaatiminen työn suorittamiseen, ajaa henkilön helpommin burn outin tilaan. Ihminen käyttää työpanostaan kuitenkin vain 30 prosentin



verran päivän aikana, joten vielä on kirittävänä 50 prosenttia ideaaliin maksimitasoon, mutta se saavutetaan vain työhyvinvoinnin avulla. (Hesketh & Cooper 2019, 25.)

## 4 Motivaatio ja volitio osana onnistumista

Mentoroinnin kannalta on tärkeää, että aktorilla on muutokseen ja sovittujen toimenpiteiden suhteen riittävä motivaatio. Vaikka ihminen saisi kuinka paljon koulutusta, mentorointia, coachingia tai valmennusta, ei muutosta voi tapahtua ilman omaa motivaatiota sen toteuttamiseen. Tarkastelemme seuraavaksi, miten motivaatio vaikuttaa ja toimii. Professori K. A. Ericsson on osoittanut, ettei huipputaitojen kehittämisessä ole oikotietä (Lonka 2014, 37). Nykytiedon perusteella voidaan myös väittää, ettei ole olemassa luontaisia lahjakkuuksia, joille kaikki kävisi helposti, vaan oppiminen on useimmiten kovaa työtä, jota huipulle pääseminen vaatii. Toki voidaan todeta, että henkilön lahjakkuus edesauttaa häntä helpommin jonkin asian oppimisessa, samoin kuin motivaatio kyseistä asiaa kohtaan. Ihmisen kannalta on aina hyvä, että joka päivä voidaan opetella uusia asioita tehokkaalla ja innostavalla tavalla. Ericssonin mukaan sinnikkyys ja päämäärätietoisuus ovat erittäin tärkeitä opittaessa monimutkaisia taitoja. Tuhansien tuntien tarkoituksellisen harjoittelun lisäksi tarvitaan motivaatiota, sosiaalista tukea ja systemaattista, tarkoituksellista, päämäärätietoista, ja mielellään ohjattua harjoittelua. (Lonka 2014, 38–39.)

### 4.1 Motivaation merkitys uuden oppimisessa ja kehittämisessä

Mentori aktori suhdetta voidaan omalta osaltaan kutsua aktorin osalta oppimiseksi, koska siinä sovelletaan uusia asioita työelämän toimintoihin. Näin ollen käytetään seuraavassa sanaa oppija ja oppiminen taustoittamaan motivaation merkitystä. Kun arkikielessä käytetään lähes kaikesta mikä kiinnostaa sanaa motivaatio, on hyvä täsmentää, että opetuksen ja oppimisen kohdalla käytetään yleensä rajatumppia käsitteitä kuten oppimismotivaatio ja suoritusmotivaatio (Veermans 2017, 77). Oppimisen motivaatioon vaikuttaa voimakkaasti oppilaan omat tulkinnat oppimistilanteesta ja toimiminen siinä. Lemmetty & Collin (2019) toteavat, että uuden oppiminen tulisi päästä soveltamaan käytäntöön kymmenen viikon päästä oppimisesta, jolloin oppimiskokemuksen omaksuminen on herkimmillään. Tällöin saavutetaan syvempi oppimisen taso, eikä oppimiseen käytetyt resurssit mene hukkaan. Tämä oppimiskokemus soveltuu ja on lähellä arkioppimisen teorioita, jolloin oppiminen tapahtuu itse työtä tehdessä. Uudenlaisten ryhmäoppimisympäristöjen mukana tuomat haasteet voivat myös kääntyä positiiviseksi, kun opiskellaan yhteisöllisesti. Tavoitteita ei enää aseta vain itselle vaan koko ryhmälle. Tämä rikastuttaa oppimista ja tuo siihen uusia näkökulmia ja uutta motivaatiota, sillä motivaation ylläpitoon osallistuu ryhmäopiskelussa koko yhteisö, yksilön sijaan. (Veermans 2017, 82.)

Kiinnostus lisää oppimismotivaatiota opiskeltavaa aihetta kohtaan, joka ilmenee keskittymisenä sekä sitoutumisena tehtävän tekemiseen (Veermans 2017, 84). Kiinnostuksen luonne on kehittyvä. Se ilmenee neljällä eri vaiheella. Ensimmäinen vaihe herättää kiinnostuksen ja on hyvin tunnepitoinen. Kiinnostus saattaa myös sammua. Toisen vaiheen tehtävä on saada kiinnostus ylläpidettyä, jolloin siihen liittyy kohdistunutta peräänantamattomuutta ja keskittymistä. Tehtävien merkityksellisyys auttaa tässä vaiheessa kiinnostuksen ylläpidossa ja siirtymisessä seuraavalle tasolle. Kolmannessa vaiheessa kiinnostuksen luonne muuttuu muodon pysyvämmäksi ja sitoutuneemmaksi. Positiiviset tunteet liittyvät tähän vaiheeseen, kuten myös arvostus ja tietopohja aiheeseen liittyen. Neljännessä vaiheessa kiinnostus kehittyy ja syventyy edelleen. Tähän liittyy myös intensiivinen ja uppoutunut työskentely opiskeltavaan aiheeseen. Nämä vaiheet on uuden oppimista suunnittelevien hyvä tuntee, varsinkin jos luontaista motivaatiota tai kiinnostusta ei ole aiheeseen muuten. (Veermans 2017, 84.)

Valinnanvapaus lisää motivaatiota. Tämän tiedostamalla opettaja voi antaa erilaisia mahdollisuuksia suorittaa tehtävä henkilölle soveltuvalla tavalla ja siinä aikataulussa, kuin oppija haluaa ne tehdä. Itseohjautuvuus ja opiskelijoiden omaehtoinen tukeminen lisäävät myös motivaatiota, jolloin hänen käyttäytymistään ohjaavat sisäiset palkkiot, kuten työn valmiiksi saaminen tai uuden oppiminen. Tämä on hyvä huomioida myös mentorointitilanteessa. Mentori voi kertoa aktorille, kuinka jokin asia tulisi tehdä, mutta aktori itse määrittelee, haluaako alkaa toteuttamaan asiaa vai ei, ja missä aikataulussa. (Veermans 2017; 84, 86.)

Minäpystyvyys luo tai vie motivaatiota tehtävän suorittamiseen onnistuneesti. Mitä kiinnostuneempi oppilas on aiheesta, sitä varmemmin hän luottaa siihen, että suoriutuu tehtävästä. Kiinnostus voi myös kadota, jos luotto omiin kykyihin ei ole korkea tehtävän suorittamiseen liittyen. Tässä teoriassa keskeistä on myös se, selittääkö oppilas onnistumisen tai epäonnistumisen ulkosilla vai sisäisillä perusteilla. Sisäisissä perusteissa oppilaan oma valmistautuminen on ollut huonoa ja ulkoisissa perusteissa opettajan kysymykset ovat olleet liian vaikeita. (Veermans 2017, 86–87.)

Joskus muutosprosessi voi olla myös henkisesti raskas ja tekijä uupuu matkalla. Pirinen (2014) toteaaakin, että motivointi on silloin äärettömän tärkeää ja tavoitteet tulee pilkkoa pieniin osiin. Tekijä tarvitsee matkalla kannustusta ja vahvistusta kyvyilleen sekä lähitulevaisuuden tavoitteita, jotka motivoivat jatkamaan loppuun asti. On myös syytä

tarkkailla muutosmatkalla olijaa, ettei masennuksen merkkejä ala ilmaantua. Näitä ovat ahdistuneisuus, arvottomuuden tunne, itkuisuus, kiinnostuksen puute, voimattomuus, välinpitämättömyys, syyllisyyden tunne, pahoinvointi, passiivisuus, päänsärky, toivottomuus ja ärtyneisyys. Myös syömiseen liittyvät ongelmat eli laihtuminen tai pakonomainen syöminen voivat ilmentää henkistä pahaa oloa.

#### **4.2 Volitio on toiminnan tae ja sen puute toiminnan tuho**

Vaikka mentorointi olisi kuinka hyvää ja tehokasta, ilman toimeenpanoa ei tapahdu asian toteutusta. Yhtä tärkeänä muutoksen toteutukseen vaikuttavana tekijänä motivaation lisäksi on volitio. Ihminen saattaa olla hyvinkin motivoitunut, mutta häneltä puuttuu toimeenpanon voima eli volitio. Ilman sitä muutosta ei voi tapahtua, vaan kaikki jää puheen asteelle tai kirjallisiksi suunnitelmiksi. Passiivinen motivaatio on ansa, jonka eteen moni on joutunut niin opinnoissa kuin arki- ja työelämässä. Vaikka motivaatio olisi kuinka korkealla, ilman volitiota eli toimeenpanoa ei tapahdu mitään. Passiivisella motivaatiolla tarkoitetaan, että työn aloittaminen ja loppuun tekeminen puuttuu. (Parpei 2022.) Luukkala (2022) taas kuvaa asia siten, että toimeenpanon lisäksi tarvitaan itsekuria ja tahdonvoimaa. Jos taas ei ole kovin pitkäjänteinen voi sisukkuus paikata tätä ominaisuutta, että saavutetaan haluttu lopputulos. Joillakin ihmisillä on myös enemmän toimintatarmoa ja energiaa työskentelyyn, kuin toisilla. Kaikkia näitä voidaan myös harjoittaa ja toimintatahto onkin kuin lihas, eli mitä enemmän sitä harjoittaa, sitä parempaan kuntoon se tulee. Vastapainona tulee kuitenkin olla lepo, kuten muussakin harjoittelussa. Käytännön esimerkkinä voi antaa tämän gradun työstön. Alussa oli vain tabula rasa eli tyhjä taulu. Mitä enemmän on kirjoittanut aiheesta, sitä enemmän syntyy innostus löytää uusia aiheeseen liittyviä artikkeleita ja saada eri näkökantoja asiaan. Samoin kuin tutkimuksen haastatteluita tehdessä huomasin, että niitä olisi voinut jatkaa loputtomiin. Jokaiselta haastateltavalta sai aina uuden näkökulman siihen, miten mentorointi on auttanut juuri häntä.

Parpein (2022) mukaan volitioon vaikuttaa neljä eri tekijää, joista yksi on sitoutumattomuus. Siihen vaikuttaa, ettei asiaa koeta itselle merkityksellisenä ja siten toteutuminen ja asian priorisointi jää vaiheeseen ja muut asiat priorisoidaan edelle. Syy siihen on, ettei asiaa pidetä riittävän tärkeänä itselle. Tällöin kaikki pienetkin vastoinkäymiset latistavat niin työvirettä, kuin sitoutumista tehtävään, vaikka asian tekeminen olisi tärkeää, vie vähemmän tärkeitä tehtävät voiton.

Toisena henkilöllä voi olla liian vähäinen usko omaan kykyihinsä eli itseluottamuksen puute. Näin tehtävän suorittaminen jää kesken, kun pienikin vastoinkäyminen tulee vastaan.

Kolmantena on henkilön vahva sisäinen motivaatio ja perfektionismi. Tällöin ihminen ei pyri suorittamaan tärkeää tehtävää loppuun, vaan ennemmin kehittää omaa kehittymistään ja virheetöntä suoritusta. Kyse ei ole siitä, etteikö ihmisellä olisi halua ja innostusta, mutta jostain syystä edellytys työhön ryhtymiseltä puuttuu.

Neljäntenä on toimeenpanon taito eli volitio. Silloin työvire ja työskentely on innostunutta ja motivoitunutta eli työskentely on helppoa. Tärkeää on omata taito laittaa asioita alulle ja toimeen myös silloin, kun motivaatio on heikko ja intohimo puuttuu. Tätä kutsutaan volition eli toimeenpanon taidoksi. (Parpei 2022.)

Volitiota voidaan testata esittämällä seuraavat kuusi kysymystä, joiden avulla ongelma saadaan selvitettyä. Ensimmäisenä tulee selvittää mikä on tavoite ja mistä tiedetään, että se on saavutettu. Mikäli tavoitteelle ei ole asetettu mitään mittareita, on toteutuminen vain mielipidekysymys. Ensimmäisenä on siis luotava tavoitteen mittari, jolla toteutumista mitataan. Henkilön toimenkuvasta riippuen, määrittely on kolmella eri hierarkian tasolla: tulos-, suoritus- ja kehitystavoite. Suurin haaste on yleensä kvalitatiivisten mittareiden tai saavutusindikaattoreiden määrittelyssä. Tämän johdosta mittarit saatetaan jättää pois, jolloin määrittely muuttuu vain mielipidekysymykseksi.

Toisena kysymyksenä tulee saada tietoon, miten merkityksellinen tavoite on ihmiselle henkilökohtaisesti. Mittareiden määrittelyn jälkeen työtä ohjaa se, miten tärkeä sen toteuttaminen on tekijälleen itselleen. Merkityksen suuruus määrittelee sitoutuvuuden ja on siten tärkein tavoitteen tekijä. Mikäli on vain suostunut tehtävään, muttei sitoutunut, on ero iso ja vaikutus volition olemassaoloon suuri.

Kolmantena määreenä on osaamisen taso tehtävän suorittamisessa. Ihmisen tulee itse uskoa siihen mihin osaamisellaan pystyy. Tätä voidaan tukea ja kannustaa myös ulkopuolisen taholta eli tämän tutkimuksen valossa mentorin taholta.

Neljäntenä on ihmisen vaikutusmahdollisuudet työn suorittamiseen suhteessa ulkopuolisiin tekijöihin. Mitä korkeammat mahdollisuudet vaikuttamiseen on, sitä sitoutuneempia tehtävän suorittamiseen ollaan. Vapaaehtoisessa mentoroinnissa on siten tärkeää, että aktori oivaltaa itse ja sitoutuu tehtäviin, jotka parantavat hänen yrityksensä toimintaedellytyksiä ja samalla myös työhyvinvointia.

Viidentenä on taitojen omaksuminen työn suunnitteluun, priorisointiin ja keskittymiseen. Tämä taidon omaksuminen ja johdonmukainen toistaminen kehittää aivojen koodausta, prosessointi- ja tarkkaavaisuuskontrolleja. Toimeenpano on yksinkertainen prosessi, jos varmistetaan, että työteon prosessi tapahtuu aina tämän prosessin mukaisesti ja kehittää siten myös rutinoitua työskentelytapaa.

Kuudenneksi tärkein tekijä volitiiossa on positiivisen työvireen ylläpito. Tosielämässä tämä ei ole mahdollista, joten myös negatiivisten tunteiden purkuun tulee olla jokin kanava.

Negatiivinen työvire vääristää ajatusmaailmaa ja vie työtehon. Näin ollen jokin kanava tulee olla omassa verkostossa reflektoida negatiivisia tapahtumia, jotta saada ne mahdollisimman nopeasti purettua ja toiminnan taso taas normalisoitua. (Parppei 2022.)

”Kaiken oppimisen kenties tärkein tulos on  
kyky tehdä se, mikä sinun pitää tehdä,  
silloin kun se pitää tehdä,  
huolimatta siitä haluatko  
tehdä sen vai et”  
-Walter Bagehot

## 5 Miten aihetta on tutkittu aiemmin

Mentorointi on käsitteenä jo sen verran vanha, että aikaisempia tutkimuksia löytyy paljon. Yksi näistä on Merja Karjalaisen (2010) Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Tässä Jyväskylän yliopiston väitöskirjassakin (2010, 33) todetaan, että työelämä on muuttunut niin kompleksiseksi, ettei kukaan voi yksin oivaltaa kaikkea. Oivaltamista tukemaan soveltuu hyvin mentorointi. Heikki Pasasen ja Merja Alangon artikkelissa (Aikuiskasvatus 2019, 36) esitettiin, miten Verme-koulutuksessa vertaismentoroinnin malli tuki vertaisuuden tunnustamista osana johtamisorientaatiota ja päälliköiden kouluttamista uuteen rooliinsa. Tärkeä huomio osallistuneilta oli, että päällikkötehtävä eli uusi orientaatio ei ollut helposti omaksuttavissa. Ihmiset ovat tottuneita vakiintuneisiin esimies - alainen asetelmiin, eikä hierarkioita ole helppo muuttaa toisiksi. Lisäksi esimiehet ovat luontaisesti tottuneet kantamaan vastuun, eikä vertaisuutta ole siten helppoa toteuttaa. (Pasanen & Alanko 2019, 43.) Opettajia koskevassa tutkimuksessa todettiin, että mentori oli ollut kannustava tekijä uran jatkamiseksi opettajana niille, jotka aluksi eivät tulleet alalle jäädäkseen ja joiden tulevaisuuden ammatilliset tavoitteet olivat täysin muualla. Tästä voi päätellä, että kokenut mentori tunnistaa henkilön ammatilliset kyvyt ja kannustaa näitä henkilöitä jatkamaan alalla. (McEvoy, Heikinaro-Johansson, & MacPhail 2018, 921–922.)

Vertaismentoroinnista tehdyn tutkimuksen yhtenä tuloksena oli, että vertaismentorointi lisää tasa-arvon tunnetta. Jotta kokemuksia voidaan jakaa luottamuksellisesti, pitää löytää tila, jossa tuntee itsensä riittävän itsevarmaksi ja voi samaistua toisen kokemuksiin. Jakamisen lisäksi haluttiin myös näkökulmien ja kokemusten polyfoniaa eli moniäänisyyttä, rakentavan ja refleктоivan keskustelun edistämiseksi. Vaarana voi myös olla yksipuoliset näkökulmat. (Pennanen, Heikkinen, & Tynjälä 2020, 368–369.) Tämän tutkimuksen yhtenä tuloksena oli tutkijoiden havainnot siitä, millaisia ovat ideaalit ominaisuudet vertaismentorointiin osallistuvilta henkilöiltä. Näitä ominaisuuksia olivat tasa-arvoisuus, vertaisuus, tilaa antava asenne, tarkkaavainen, heijastava, rakentava, empaattinen, rauhallinen, sitoutunut, energinen rohkea, hillitty, motivoitunut ja valmistautunut. Lisäksi ideaaleja ominaisuuksia olivat läsnäoleminen, luotettavuus ja toisen ammatillisesta kehityksestä kiinnostuva. Vähemmän suositeltavina ominaisuuksina pidettiin seuraavia: alistuva, välinpitämätön, pidättyvä, tunteeton, apaattinen, sitoutumaton, uupunut, passiivinen, haluton, valmistautumaton, poissaoleva, epäluotettava ja ei aidosti kiinnostumista toisen ammatillisesta kehityksestä. Erittäin huonoina ominaisuuksina pidettiin hallitsevuutta, tilan viemistä toiselta, tunkeilua,

itseään korostavaa asennetta, epäselvää, ylitunteellista, kiihkoilevaa, ylisuunnittelevaa ja komentelevaa mentoria. (Pennanen ym. 2020, 364.)

Amerikassa The University of Florida, on käyttänyt online kurseissaan online mentorointia tukitoimena, että oppilaat saavuttavat tutkinnon. On todettu, että online opintojen läpivientiin vaikuttaa monella työ, perhesuhteet ja muu vapaa-aika. Mentorointi ohjelmalla halutaan auttaa opiskelijoita valmistumaan ja saavuttamaan tutkinto (Myers & Connie 2012, 139). Opiskelijat, joilla oli hyvä vuorovaikutus mentorin kanssa, kokivat avun suurena ja mentoroinnin onnistuneena prosessina opintojensa edistämässä. Ne henkilöt, joilla mentorointi ei ollut niin suunnitelmallista ja onnistunutta, kokivat mentoroinnin negatiivisena. Columbarosin tutkimus (2019) osoitti, että akateemiset työnantajat arvostavat mentorointia, kun taas tohtoriopiskelijat halusivat suorittaa opinnot itsenäisesti etäältä. Kaiken kaikkiaan mentoroinnilla on positiivinen vaikutus online opetukseen ja ammatilliseen kehitykseen. Ennen mentorointia tulee vain olla positiiviset kokemukset mentoroinnista, mentorointia edistävä kulttuuri, teknologian tukimekanismit sekä laadukkaat kurssisuunnitelmat. (Myers & Connie 2012, 141–142.) The University of Floridassa suurin osa oppilaista ei käy lainkaan kampuksella ja heidän vuorovaikutuksensa tiedekunnan kanssa on sen johdosta vähäistä. Tämän perusteella yliopisto ajatteli, että on kuitenkin tärkeää järjestää opiskelijoille jokin tukitoimi, joka auttaisi opiskelijoiden tyytyväisyyteen, opiskelumotivaation ja motivointiin suorittaa kurssit. Kuukausittain esitellään tulevan tutkinnon ohjelman tavoitteet ja tehtävät. Näiden esittelyyn osallistuu myös mentori, joten opiskelijalla on mahdollista vuorovaikutukseen myös hänen kanssaan. Mentorointia käytetään oppilaiden sitouttamiseen ja henkilökohtaisen suhteen vahvistamiseen. Mentorit keskustelevat ja seuraavat viikoittain, miten oppilaat edistyvät opinnoissaan. Tohtoritutkinnon tukikeskuksessa on myös tohtoreiden mentoreina opiskelija ja alumnijoukko. Opiskelijoita kannustetaan myös käymään ajatusten vaihtoa verkossa liittyen eri opintotekniikoihin, jakamaan vinkkejä ja käsitteitä siitä, miten tohtoriohjelmassa menestytään parhaiten. Opiskelijat, jotka ovat osallistuneet mentorointi ohjelmiin tuntevat sitoutuneensa enemmän, niin tiedekuntaan kuin opiskelukavereihinsa. Lisäksi niille, jotka haluavat vielä enemmän kanssakäymistä ja ideointia tutkimuksiinsa, pidetään joka perjantai fyysinen lounas- ja oppitunteihin osallistumismahdollisuus. Näin mentorin avulla suoritettavat opinnot etenevät paremmin kohti tutkintoa kuin sellaisilla henkilöillä, jotka suorittivat opintoja ilman mentoria. (Myers & Connie 2012, 142–143.) Tutkimusta mentoroinnista, joka on valitsemastani näkökulmasta, ei kuitenkaan ole tehty aiemmin.



## 6 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kaksiosaisena eli kyselynä ja puolistrukturoituna haastatteluna. Alkuun tehdyn kyselyn tavoitteena oli löytää haastateltavat yrittäjät tutkimusta varten Suomen yrityskummi ry:n verkostossa olevien yrittäjien joukosta. Seuraavana tehdyn haastattelun tavoitteena on saada syvällisempää tietoa siitä, onko mentorointi vaikuttanut yrittäjän työhyvinvointiin ja jos on, niin millä tavoin. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna, jossa idea on sama kuin strukturoidussa haastattelussa eli kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Haastatteluiden erona taas on, että vaikka puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja järjestys ovat kaikille samat, niin vastaamiseen ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Jokainen haastateltava vastaa oman ajatuksensa, käsityksensä ja mielensä mukaan. Omin sanoin annetuista vastauksista saadaan paljon monipuolisimmat vastaukset, joissa jokaisessa kuuluu vastaajan ääni. Alkuun on aina luotava haastattelulle luotettava ja miellyttävä ilmapiiri. Näin tutkija saa haastattelumuodosta riippumatta parhaan mahdollisen tuloksen. Tutkittavan kanssa on yritettävä pyrkiä mahdollisimman luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi haastateltaessa on hyvä käyttää mahdollisimman neutraalia äänensävyä. Haastattelutilanteen alussa voi käyttää jotain ilmapiiriä keventävää alkukeskustelua, jotta haastateltavan mahdollinen jännitys ei haittaa kysymyksiin vastaamista. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–29.)

Tutkimuskysymykset muodostuvat siltä pohjalta mikä on tutkimuksen tavoite.

Pääkysymyksenä tässä tutkimuksessa on:

1. Millä tavoin yrittäjät ovat kokeneet mentoroinnin vaikuttaneen omaan työhyvinvointiinsa?  
  
ja lisäksi halutaan selvittää
2. Minkä yrittäjät kokivat mentoroinnissa tärkeäksi?

Tutkimustani varten valitsin kohderyhmään soveltuvia Suomen yrityskummien verkostossa olevia yrittäjiä, jotka ovat olleet mukana kummiohjelmassa erillisen hakuprosessin kautta.

Tutkimuksen kaksivaiheinen toteutus johtui siitä, että Euroopan unionin tietosuoja-asetuksen eli GDPR:n vuoksi, yrittäjien nimiä ei voida antaa haastattelua varten haastattelijalle suoraan. Siksi heidän kartoittamiseensa laadittiin kysely (Liite 1).

Tutkimuksen lähtökohtana on saada selville, miten yrittäjät ovat kokeneet mentoroinnin hyödyttäneen omaa jaksamistaan yritystoiminnassa ja lisänneet siten heidän työhyvinvointiaan työelämässä.

Aloitin tutkimuksen suunnittelun selvittämällä mistä saan haastateltavia tutkimustani varten. Toimin itse Suomen Yrityskummeissa mentorina yrittäjille. Tämän johdosta lähestyin yhdistyksen toiminnanjohtajaa lokakuussa 2021 ja hän innostui aiheesta sen tärkeyden vuoksi. Hän myös kertoi, ettei yrittäjien työhyvinvointia ole yksistään tutkittua aiemmin heidän toimestaan. Päätimme, että laadimme kummitoiminnassa mukana oleville yrittäjille valtakunnallisesti kyselyn siitä, mihin eri työelämän osa-alueisiin kummien toimintaa oli käytetty ja miten kummitoiminta eli mentorin mukana olo on vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa. Kysely lähetettiin sähköpostilla 4858 vastaanottajalle, joiden tiedot ovat yrityskummien asiakasrekisterissä. Rekisteriin ei päivity, jos yrittäjä on lopettanut, hän on siirtynyt muihin tehtäviin tai sähköpostiosoite on vanhentunut. Suomen Yrityskummien toiminnanjohtajan arvion mukaan reilu 3000 vastaanottajaa on realistinen ja luotettavin tavoitettujen yrittäjien määrä. Maantieteellistä aluerajauksia emme tehneet, koska yrittäjät eivät ole aiemman kokemuksen perusteella kovin hyviä vastaamaan kyselyihin. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia, emmekä halunneet aluerajauksella heikentää vastaajien määrää.

## **6.1 Kysely**

Kysely lähetettiin 25.11.2021 ja vastausaikaa annettiin 2.12.2021 asti eli vain yksi viikko. Kyselylomake laadittiin Webropolilla ja siinä oli kahdeksan (8) kysymystä. Vastauksia kyselyyn saatiin 110 kpl. Näistä 110 henkilöstä 21 henkilöä eli 19 prosenttia ilmoitti halukkuutensa ja yhteystietonsa osallistua henkilökohtaiseen haastatteluun. Kyselyn lopussa oli sähköpostiosoite, johon henkilökohtaiseen haastatteluun halukkaiden tuli kahden viikon sisällä ilmoittautua.

Alkukartoituskyselyn kysymykseen 7. vastasi 105 henkilöä. He kertoivat käyttävänsä kummipalveluita kuukausittain 15 prosenttia, kolmen kuukauden välein 13 prosenttia ja sitä harvemmin 37 prosenttia. Vain kolme prosenttia käytti mentoria viikoittain.

Taulukko 2: Kuinka usein olet käyttänyt mentorin apua

Vastaajien määrä 105	Prosenttia
Viikoittain	3
Kuukausittain	15
Kolmen kuukauden välein	13
Harvemmin	37
Muu aika	32

Eniten mentoria käytettiin muihin toimintoihin (28 prosenttia), kuin vastausvaihtoehdoissa oli mainittu. Seuraavaksi eniten markkinointiin 15 prosenttia, taloushallintoon 14 prosenttia ja myyntiin 12 prosenttia. Lisäksi mentorointia käytettiin seuraaviin yritystoiminnan osa-alueisiin:

Taulukko 3: Mihin yritystoiminnan osa-alueeseen mentorin apua olet tarvinnut eniten

Vastaajien määrä 103	Prosenttia
Taloushallinto	14
Rahoitus	7
Sopimusasiat	5
Lakiasiat	
Verotus	
Markkinointi	15
Myynti	12
Tuotannon tehostaminen	7
Henkilöstöön liittyvät aiheet	8
Työhyvinvointi	4
Muu	28

Alkukartoitukseen osallistuneet kokivat mentoroinnin parantavan työhyvinvointiaan seuraavasti: jonkin verran 33 prosenttia, sopivasti 17 prosenttia, paljon 13 prosenttia ja loput 37 prosenttia ei lainkaan. 74 prosenttia piti työhyvinvointia kuitenkin tärkeänä osana yrittäjyyttä. Yhteisissä kummitapaamisissa ei juurikaan käsitelty työhyvinvointia eli vain 38 prosenttia ilmoitti käsitelleensä sitä jonkin verran, 15 prosentti sopivasti ja vain kaksi prosenttia paljon. Kuitenkin 45 prosenttia ei ollut käsitellyt sitä lainkaan.

Taulukko 4: Miten paljon aikaa olette käyttäneet mentorointitapaamisissa oman työhyvinvointisi parantamiseen

Vastaajien määrä 107	Prosenttia
Ei lainkaan	45
Jonkin verran	38
Sopivasti	15
Paljon	2

## 6.2 Haastattelututkimus

Kyselyssä henkilökohtaisesti tehtävään haastatteluun ilmoittautuneille lähetettiin keskiviikkona 8.12.2021 klo 18.00–19.00 henkilökohtainen sähköposti. Viestissä kiitettiin haastatteluun osallistumisesta ja ehdotettiin ensimmäisiä neljää päivää, joille haastatteluajan voi sopia. Liitteenä oli myös yhdistetty Tietosuoja- ja suostumuslomake, joka pyydettiin palauttamaan ennen haastattelua (LIITE 2). Haastatteluita haluttiin sopia jo seuraavalle päivälle, joten ensimmäiset 4 haastattelua tehtiin 9.12. Loput kuusi sovittiin perjantaille 10.12., maanantaille 13.12. ja tiistaille 14.12. Heille, jotka eivät vastanneet mitään ensimmäiseen sähköpostiin, lähetettiin uusi viesti, jossa tarjottiin päiviksi lisäksi lauantaita ja sunnuntaita. Yllättävää oli haastatteluiden ajan sopimisen helppous ja se, miten hyvin aikaa haastatteluille löytyi vielä ennen joulua.

Haastateltaville esitettiin haastattelussa 14 kysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään, miten mentorin mukaan tulo yrittäjän toimintaan oli vaikuttanut yrittäjän työhyvinvointiin. Haastattelut päätettiin tehdä etänä. Tähän muotoon päädyttiin, koska pandemia voimistui ja taudin uusi ilmenemismuoto, Omikron versio, alkoi vallata maailmaa. Toinen syy oli, että vastaajat ovat hajallaan ympäri Suomen, joten haastatteluiden tekemiseen paikanpäälle menisi kohtuuttoman paljon aikaa. Kolmas peruste oli, että pandemia on myös opettanut kaikille vaihtoehtoisia työskentelytapoja eli etätöön. Monissa tilanteissa on jopa tehokkaampaa hoitaa asiat paikkariippumattomasti eri etätövälineiden avulla.

Kun haastattelut aloitettiin, huomasin, että haastatteluun kuluu vain 15–40 minuuttia, riippuen vastaajan nopeudesta, vastausten laajuudesta ja pohdiskelevuudesta. Kaikille haastateltaville tarjottiin mahdollisuus osallistua haastatteluun joko Zoomilla, jossa on kamerayhteys tai vaihtoehtoisesti puhelimitse. Haastateltavia kertyi lopulta 15 henkilöä. Näistä vain yksi

suostui ja halusi haastattelun Zoomin kautta ja kaikki loput halusivat sen puhelimitse. Kirjoitin kaikkien haastatteluiden aikana osallistujien vastaukset suoraan Word -tiedostoon, jotka kirjoitin puhtaaksi heti haastattelun loputtua. Haastateltaville annoin samassa yhteydessä pseudonyymit eli uudet nimet, siten heidän henkilöllisyytensä suojautuu, yksityisyyden tietosuoja täyttyy ja GDPR laki toteutuu. Sähköpostit poistin sähköpostilaatikostani. Pseudonyymeissä valitsin nimet vuoden 2020–2021 suosituimpien lasten nimien mukaan Digi- ja väestötietoviraston (2022) määrittelyn mukaan. Henkilöille annetut pseudonyymit eli korvaavat nimet, joita käytetään, on naisten niminä: Maria, Sofia, Aurora, Olivia, Emilia, Aino, Matilda, Linnea ja Amanda. Miesten niminä suosituimmat olivat: Olavi, Juhani, Johannes, Mikael, Oliver ja Ilmari.

Haastateltavat suhtautuivat erittäin innokkaasti tutkimukseen ja monen kanssa syntyi vuorovaikutusta myös tutkimuksen päätyttyä. Avoin, keskusteluun kannustava ja ystävällinen lähestyminen, kuten myös haastattelijan oma yrittäjätausta, avasi keskustelulle ihan omanlaisensa äänensävyyn. Monista haastatteluista huokui yrittäjän yksinäisyys ja suuri tarve jakaa ongelma jonkun toisen ihmisen kanssa.

### **6.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Haastateltujen taustatiedot koottiin Excel -tiedostoon, jotta taustatiedot on helpompi hahmottaa. Vastaukset analysoitiin fenomenologista menetelmää käyttäen. Tässä menetelmässä kokemus ja merkitys saavat laajemman käsityksen, kun sitä peilaa toimintaympäristöön, jossa vastaaja on. (Laine 2015, 29.)

Fenomenologinen menetelmä selittää sitä, mikä on ollut vastaajien käsitys, riippumatta siitä, onko sille muiden kannatusta asiaan (R. Huttunen, luento 17.3.2022). Fenomenologian ensimmäiseen kehittäjään Husserliin painottava tutkimustapa korostaa tutkimuksen yksilöllisyyttä ja tajunnallisuutta. Lisäksi tulee välttää ennakko-odotuksia toisen ihmisen kokemuksista. Heideggerin (2000) mukaan merkitykset eivät ilmene vain tajunnalle, vaan ne vaativat myös tulkintaa. Tutkijan oma kokemus ja ennakko-oletus vaikuttaa tutkittavaan asiaan ja sitä tuleekin hyödyntää tutkimuksessa. (Tökkäri 2018, 65.)

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi tehdään aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Tuomen (2018) mukaan sisällönanalyysiä ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään tietty teoria tai epistemologia. Siihen voidaan soveltaa melko vapaasti monenlaisia teoreettisia ja

epistemologisia lähtökohtia. Lisäksi tulee määritellä se, etsitäänkö aineistosta samankaltaisuutta tai eroavaisuuksia.

Aloitin analysoinnin perehtymällä ensin aineistoon kokonaisuutena ja samalla konstruoimalla ja jäsentämällä aineistosta nousevia teemoja, jolloin nähdään niiden erot tai yhtäläisyydet. Teemoitus selkeyttää ja helpottaa tulosten analysointia. Vastausten analysoinnissa luetteloidaan se, mitä vastauksista ilmenee. Tämän jälkeen muut vastaukset ryhmitellään ja laitetaan eri kategorioiden eli alaotsikoiden alle. Näin saadaan muodostettua tulosavaruus, jossa eri kategoriat ovat tasavertaisessa suhteessa toisiinsa. Aineistosta nousevia kriteereitä käytetään vertikaalisen tulosavaruuden järjestykseen laittamisen perusteena.

Konstruktioilla tarkoitetaan onnistunutta käytäntöä, jossa peilataan yhteisymmärrystä, vastausten yhteensopivuutta toisiinsa, avataan ymmärrystä ja vallan tuottamaa tietoa toisiinsa. Tuloksia selkiytetään laittamalla sitaatteihin henkilöiden antamia autenttisia vastauksia.

Kysymysten vastauksia tarkasteltiin laadullisesti teemoittelemalla, joka sopii käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli se, miten haastatellut yrittäjät kokivat mentoroinnin vaikuttaneet työhyvinvointiin. Tematisoinnissa aineisto puretaan teemoihin etsimällä vastausten sisällöstä yhtäläisyyksiä ja nostamalla tutkimusongelman kannalta tärkeitä teemoja isommiksi kokonaisuuksiksi. Myös sitaattien käyttö on teemoitetulle tyypillistä. (Eskola & Suoranta 2014, 175–182; Valli 2015, 106; Rantala 2015, 115–116.)

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa tutkittiin haastattelemalla yrittäjien kokemuksia heidän saamastaan mentoroinnista. Neljäntoista kysymyksen avulla selvitettiin, vaikuttiko mentorin tulo mukaan yrittäjän arkeen hänen työhyvinvointiinsa jollain tavoin ja jos vaikutti, niin ilmenikö se yrittäjän työhyvinvointia lisääväällä tavalla. Tutkimuksesta saadaan siten kokemuksellinen tulos.

Haastattelut suoritettiin vuosi ja yhdeksän kuukautta sen jälkeen, kun maailmalla puhjennut Covid 19 pandemia oli tullut Suomeen. Syksyllä maa oli jo avautunut alueellisista ja toimialoja koskevista rajoitteista. Suljettuina tai rajoitetun toiminnan piirissä viranomaisten määräyksestä olivat ravintolat, baarit, hotelli, huvielämä, konsertit ja muut useiden ihmisten kokoontumiset. Rajoitusten tarkoituksena oli ehkäistä taudin leviäminen, sairaanhoidon ja varsinkin tehohoidon ylikuormitus. Syksyllä monet toiminnot, kuten kokoontumiset sallittiin jälleen ja päästiin palaamaan takaisin monille työpaikoille etätöistä. Loppuvuodesta juuri ennen haastatteluajankohtaa Covid -19 muunnos Omikron, oli vallannut maailman ja saavuttanut myös Suomen. Taas jouduttiin rajoitusten pariin.

Haastattelut ja niiden jälkeiset keskustelut olivat erittäin antoisia kaikkien haastateltavien kanssa. Uskon, että jos haastatteluajankohdaksi ei olisi rajattu, olisi keskustelu jatkunut kauemminkin. Saadun palautteen perusteella tarve keskustelulle oli suuri. Heillä oli niin paljon kerrottavaa ja omaan yritystoimintaan liittyviä aiheita, että keskusteluita olisi voinut jatkaa lähes rajattomasti.

Tämä kertoo mielestäni yrittäjän yksinäisyydestä ja siitä, että paikalle sattuva sopiva kuuntelija saa kyllä ihmisen avautumaan. Koin haastattelutilanteet silti hyvin antoisina, mutta aistin myös hädän, jonka puolitoista vuotta aiemmin maailman vallannut Covid -pandemia oli saanut aikaan. Monen yrityksen liikevaihto oli kuihtunut ja kassa ammotti tyhjyyttä eli liiketoiminnan loppu oli lähellä. Yrittäjän omat voimavarat olivat jo ehtyneet eikä uusia ideoita tuntunut tilanteiden korjaamiseksi löytyvän. Toki joistain vastaajista aisti myös, että volitio, eli tahdonvoima viedä asiat loppuun puuttui ja tekemisen motivaatio oli alkanut hiipua. Yrittäjä saa apua asioiden pohtimiseen mentorilta, mutta tekee viime kädessä päätökset aina kuitenkin itse ja myös kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä yksin. Ketään ei voi muutokseen pakottaa, vaan niiden on tultava oma-aloitteisesti. Mentorin tehtävänä on esittää

erilaisia etenemisen vaihtoehtoja, joista yrittäjä voi valita itselleen sopivimman ja mieluisimman. Mentori on usein myös hyvä henkinen tuki muutoksessa.

### 7.1 Vastaajien taustatiedot

Haastattelu tutkimukseen osallistui 15 henkilöä, joista yhdeksän oli naisia ja kuusi miehiä. Henkilökuntaa osallistujilla oli kuudella ja yhdeksän työskenteli yksin. Heidän yrittäjävuotensa vaihtelivat yhden vuoden yrittäjyydestä jopa yli 20 ja 30 vuoden yrittäjäkokemukseen, pääpainon ollessa kuitenkin yli 10–20 vuotta.

Taulukko 5. Aika yrittäjänä

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä	Vuotta
Alle 5 vuotta	1
5–10 vuotta	3
10–20	5
yli 20 vuotta	5
yli 30 vuotta	1

Kaikilla aktoreilla oli jokin liiketoimintaansa liittyvä ongelma, johon mentoria haettiin. Tämä on hyvin loogista, koska se on juuri mentoroinnin tarkoitus. Aktoreilta kysyttiin mitä ongelmia he olivat kokeneet yritystoiminnassaan ennen mentoroinnin aloitusta, eli mihin olivat mentoria hakeneet. Syinä mainittiin seuraavat:



Taulukko 6: Mihin yrittäjä toivoi apua mentorilta

Mihin yrityksen toimintoihin toivoit apua
Apua ajankäyttöön
Apua markkinointiin
Apua talouspuoleen
Apua omaan jaksamiseen
Apua asiakkaiden puutteeseen. Miten hoitaa markkinointi ja löytää asiakkaat.
Fyysisen työn muuttamiseksi kevyempään, kannattavampaan ja tuottavampaan.
Haluun uudistua.
Jatkanko näin tai tavoittelenko kasvua?
Järjenään hakemiseen toiselta ammattilaiselta.
Kassavirran kasvattamiseen, kun rahat ei riitä mihinkään.
Koronan alussa ennakointiin siitä aiheutuviin ja tuleviin ongelmiin.
Korona vienyt kaiken liikevaihdon ja selvitykseen saako toimintaa enää kannattavaksi.
Mietintää miten voin jatkossa asua kodissani, joka on myös yritystoiminnan toteutuspaikka.
Myynnin romahdus koronan jälkeen 70 % ja sen kasvattaminen takaisin.
Neuvoja liiketoimintamallin selkiyttämiseen.
Neuvoja uuden yrityksen perustamiseen.
Pienuuden dilemmasta pois pääsyyn eli yrityksen kehittäminen, kasvattaminen, laajentaminen.
Potkua persuksille ammattilaiselta.
Selviytymisen mahdollisuuksiin, kun korona vienyt kaiken liikevaihdon.
Uuden toimialan löytämiseen.
Valistuneita neuvoja ja näkemystä kasvuun.
Vinkkejä yksinäisyyteen

Vain kahden haastateltavan ongelma oli positiivinen. Ensimmäinen haki apua liiketoiminnan kehittämiseen, jossa haasteena oli uuden yrityksen perustamiseen liittyvät haasteet. Toisella haastateltavalla tavoitteena oli liiketoimintamallien selkeyttäminen. Kassan ehtyminen ja oman kodin pakkomyynti olivat ehkä pysäyttävimmät syyt, joiden aiheuttamaan ahdinkoon mentorointia haettiin, koska ne ovat niin radikaaleja ongelmia joihin apua pitäisi löytää mahdollisimman pikaisesti, ettei yritystoiminta ja oma elämä mene aivan uusiksi.

## 7.2 Mentoroinnin vaikutus yrittäjän työhyvinvointiin

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys oli:

1. Millä tavoin yrittäjät ovat kokeneet mentoroinnin vaikuttaneen omaan työhyvinvointiinsa?

ja lisäksi halutaan selvittää

2. Minkä yrittäjät kokivat mentoroinnissa tärkeäksi?

Seuraavassa käydään läpi tutkimuksessa esille tulleita vastauksia ongelmista, jotka liittyvät työhyvinvointiin. Nämä haasteet heikensivät työhyvinvointia ennen mentorointia, mutta tilanteet paranivat mentoroinnin aloituksen jälkeen. Vastaajien oireet ilmenivät siten, että heistä kuusi tunsi voimattomuutta, kuusi riittämättömyyttä ja kolme yksinäisyyttä eli jokaisella oire ilmeni jollain tavoin.

Taulukko 7: Mitä oireita yrittäjä oli kokenut ennen mentoroinnin alkua

Olitko kokenut jotain oireita näistä ennen mentorointia	Vastauksia kpl
Voimattomuutta	6
Riittämättömyyttä	6
Yksinäisyyttä	3

Nämä aiheuttivat vastaajille erilaisia psyykkisiä ja fyysisiä oireita. Enemmistö oli kokenut työn aiheuttamaa stressiä, unihäiriöitä, väsymystä, kaksi mainitsi oireina, että talous oli kärsinyt eli ymmärsi kysymyksen konkreettiseksi oireeksi ei ihmiselle ilmenevänä fyysisenä tai psyykkisenä oireena. Lisäksi henkinen paine näkyi ahdistuksena, alakulona, hermostuneisuutena, riittämättömyytenä ja yksinäisyytenä. Yksi vastaajista ilmoitti, että alkoholin liikkakäyttö oli lisääntynyt, koska sillä koitettiin hakea helpotusta kurjaan oloon. Vain kaksi vastasi, ettei ollut aiheutunut mitään oireita.

Työstä aiheutuva stressi aiheuttaa monenlaisia oireita, joita ei alkuun edes tunnista stressin oireiksi. Joku voi kärsiä jatkuvasta flunssasta, toinen selkäkivusta ja kolmas unettomuudesta. Ennen mentoroinnin aloitusta oli ilmennyt seuraavia oireita.

Taulukko 8: Mitä oireita nämä kokemukset aiheuttivat

Oire	Vastaaajia kpl
Ahdistus	1
Alkoholi	1
Alakulo	1
Hermostuneisuus	1
Henkinen paine	2
Riittämättömyys	1
Stressi	4
Talous	2
Uni	2
Väsymys	2
Resurssipula	1
Yksinäisyys	1
Ei mitään	2

### **Aurora**

*”Ahdistuneisuutta, keskittyneisyyden heikkenemistä. Liiallista alkoholin käyttöä rentoutuskeinona. Onneksi nukuin hyvin. Hermostuneisuutta.”*

### **Emilia**

*”Stressiä ja taloudellista painetta, koska koko perhe on mukana yritystoiminnassa. Muuten olemme hyviä pitämään hyvinvointia yllä. Taloudellinen paine oli kova.”*

### **Linnea**

*”Oma henkinen jaksaminen vähenee ja tilanne stressaa. Pinna on kireällä, kun ei tiedä miten tästä eteenpäin.”*

### **Johannes**

*” En tiedä aiheuttiko mitään oireita. En ole koskaan menettänyt yöuniäni. olen jopa nukahtanut konserttiin, enkä ole muuten siitä kärsinyt. ”*

### **Juhani**

*” Sanotaanko, että olen henkilö, joka nukkuu hyvin. Ei vaikuta yöuniin. Syön ja liikun hyvin, pidän itsestäni huolta, ulkoilen paljon. Tiedän, että tilanne ei ole minusta kiinni vaan koronasta. Asiakkaamme koittavat tulla toimeen itse ja se*

*on suurin haaste tänä päivänä. Vakioasiakkaamme ovat joutuneet vaikeuksiin koronan johdosta, ja siitä johtuu meidänkin huono tilanteemme. Vuosi 2019 oli yrityksen paras vuosi ja sitten tuli korona ja romutti kaiken.”*

Kysyttäessä yrittäjän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä saatiin vaihtelevia vastauksia aina motivaation katoamisesta täsmällisempiin määritelmiin. Vain yksi vastaajista kertoi, ettei vaikuttanut mitenkään. Kaksi mainitsi erikseen, että keskustelu mentorin kanssa auttoi.

Taulukko 9: Miten oireet vaikuttivat motivaatioon

Miten tämä vaikutti motivaatioon	
Ajattelin lopettaa yritystoiminnan	1
Ei ollut motivaatiota	6
Ei vaikuttanut	1
Keskustelut mentorin kanssa auttoivat	2
Oli kasvunpaikka	1
Sairausoireet voimistuneet	1
Stressi lisääntyi	1

### **Linnea**

*”Sanotaanko ei ole motivaatio huonontunut työtä kohtaan. Ihmeesti olen jaksanut, vaikkei liikevaihtoa ole tullut. Olemme tehneet uudistuksia, kun kasvu alkaa niin olemme valmiina. Syksylle odotettiin jo nousua, mutta se ei alkanut vaan se siirtyi taas. Valoa on näkyvissä putken päässä, mutta tietoa ei ole kuinka pitkä putki on.”*

### **Amanda**

*”Ei ollut motivaatiota. Motivaatio laski ja tein työni rimaa hipoen. Yritin vain pitää firman pystyssä.”*

### **Emilia**

*”Motivaatio kyllä laski, mutta muuten on niin motivoiva työ, ettei laske kokonaan.”*

**Aino**

*”Motivaatioon vaikutti tietenkin, koska olimme kaikkemme koittaneet. Meillä oli kuitenkin motivaatiota jatkaa. Väsymystä oli enemmänkin.”*

**Matilda**

*”Kyllä asiaa mieltii ja pisti ajattelemaan. Olen aina kokenut, että kriisit ja vastoinkäymiset ovat kasvunpaikkoja. Toki se vie oman ajan, milloin niistä pääsee yli. Tämä on tapani prosessoida asioita ja käydä niitä läpi. Joskus niitä käy lyhyemmän joskus pidemmän ajan, että niistä pääsee läpi. Pohtimiset ovat aikalisiä eli koen, että pitää seistä kaiken takana mitä teen.”*

**Johannes**

*”Tietysti se on huonontanut motivaatiota, kun tartti hakea yrityskummiä avuksi.”*

**Amanda**

*”Ehkä voisi käyttää enemmänkin stressi olotilaa, jolloin työ muuttuu enemmänkin kuormittavaksi, kun on tilanne päällä. Työ ei enää ole niin mielekästä. On vaikuttanut jo paremmalta, meillä on tämä prosessi alussa. Olemme tavanneet vain yhden kerran, mutta olen jo virkeämpi ja motivoituneempi.”*

Näistä vastauksista on helppo havaita, miten sitkeä ihminen on kriisin hetkellä. Tiettyyn rajaan asti aina löytyy aina jostain uutta energiaa jatkaa ja jaksaa. Stressin pitkittynyt vaihe on kuitenkin masennus. Mikäli tilanne etenee sinne asti, voi toipuminen kestää pitkäänkin. Siten on hyvin järkevää miettiä mitä muita vaihtoehtoja on ennen totaalista uupumista. Tärkeintä on kuitenkin ihminen ja elämä itse ja kaiken muun voi korvata. Vastauksista ilmeni, että keskustelut kummin kanssa auttoivat jo ensimmäisestä kerrasta alkaen. Ihmiselle tuli heti toivoa siihen, että jotenkin tästä selvitään. Yhdessä mentorin kanssa on helpompi nähdä asioita uusista ja erilaisista näkökulmista.

**Linnea**

*”Riittää, että saa jonkin positiivisuuden kierteen alulle ja yrittäjästä alkaa tuntumaan siltä, että valoa on taas tunnelin päässä, vaikkei tiedä kuinka pitkä se tunneli on.”*

**Aurora**

*”Mentorin pitkälinen elämäkokemus toi armollisuutta ajatella, että välillä asiat onnistuvat ja välillä ei.”*

**Miten oireet vaikuttivat muuhun elämään**

Ihminen on kokonaisuus ja elämän laatu muodostuu useasta eri osa-alueesta, eikä elämästä voi erottaa työtä ja vapaa-aikaa toisistaan. Näin ollen työelämän ongelmat valuvat usein kotiin ja päinvastoin. Kaikista ihanteellisin tilanne on, jos nämä molemmat elämän tärkeät osa-alueet saadaan pidettyä tasapainossa. Ihminen voi hyvin ja myös ympärillä olevat ihmiset sen huomaavat niin töissä kuin kotona. Kun tilanne on huono voi tunteet olla pinnalla ja henkinen kestävyys koetuksella, kuten voidaan huomata alla olevista yrittäjien vastauksista. Jotkut ovat teräshermoisempia eikä heihin vaikuta työasiat, mutta heitä vain on todella harvassa.

**Aino**

*”Varmaan on perhekin saanut oman osansa siitä. Puoliso ja äiti ovat huomanneet, että olen kärtyinen. Välillä kun olen ollut oikein väsynyt, pitää miettiä mitä liikuntaa jaksaa harrastaa. Lempeää lenkkiä vaiko kuntosalia. Olen kyllä pitänyt rutiineista aina kiinni.”*

**Emilia**

*”Tuntui meillä kaikilla tavoin. Jouduimme muuttamaan toiselle paikkakunnalle ja vaikutti siten ihan kaikkeen.”*

**Aurora**

*”Voimattomuutena ja parisuhteen ongelmana. Eikä tähän liittynyt pelkästään työ. Lisäksi oli isän kuolema ja äidin sairastuminen.”*

**Olivia**

*”Mentorin tulo rauhoitti minua ihmisenä ja antoi toivoa, että asiat lähtevät eteenpäin. Tasapainossa oleminen, relaaminen itseäni kohtaan ja itsensä kanssa.”*

**Sofia**

*”Vapaa aikaa on vähemmän. Tämä on suora lainaus kotoa, että joskus olen ollut kärtyynen. Liian vähän lomina on tullut pidettyä, vaikka olen koittanut niitä lisää ottaakin. Lisäksi olen vähentänyt viikonlopputöitä minimiin.”*

**Juhani**

*”Ei ole heijastunut mitenkään. Vaimon kanssa eletään ja lapset ovat lähteneet maailmalle. Harrastan aktiivisesti ja ulkoilen paljon. Sillä tavalla voin unohtaa yritykseni. Käyn juoksemassa, hiihtämässä ja poljen crosstraineria.”*

**Olavi**

*”Kyllä se vapaa-aikaankin vaikutti. Vapaa-aikanakin oli huoli ja mietin miten yritys pyörisi. Ei asiaa pystynyt vapaa-aikanakaan unohtamaan.”*

**Amanda**

*”Ei se oikeastaan muuhun vaikuttanut kuin työjuttuihin.”*

**7.3 Mihin mentorointia haettiin ja mitä sillä saavutettiin****Täydentävä tutkimuskysymys oli mikä yrittäjät kokivat mentoroinnissa tärkeäksi?****Mentoroinnille asetettu tavoite**

Yllättävän harva, eli vain kuusi vastaajaa viidestätoista, oli asettanut mentoroinnille jonkin selkeän tavoitteen, vaikka kaikki olivat maininneet sen mihin mentorointia hakevat. Loput yhdeksän lähtivät liikkeelle enemmänkin, sillä perusteella, että katsovat mitä tapaamiset ja mentorointi tuovat tullessaan. Huomioitavaa on, että se mihin mentorointi oli lähdetty hakemaan ja sille asetettu tavoite ovat osittain eri asioita. Mentoroinnille oli asetettu seuraavia tavoitteita. Liiketoiminnan suunnanmuutos eli uuden toimialan etsintä koronan tultua. Myynti ja markkinointi. Ne ovat liiketoiminnan osa-alueita, joissa muutos on digitaalisuuden lisääntyessä, ollut valtava ja näihin haettiin apua kolmessa tilanteessa. Yksi kertoi hakeneensa apua ”ihan perus juttuihin” eli toinen yrittäjä antaa ideoita ja sparrausta. Lisäksi yhdessä mentorin kanssa mietitään sitä, miten voidaan edetä eli saadaan toisen yrittäjän positiivista

sparrausta. Tietoisuus siitä, että toinen on olemassa tukena päätöksenteossa helpottaa jo heti henkisesti tilannetta. Systemaattisin oli mentorointi yhteistyön aloitus, johon mentori oli antanut pyynnön kerätä tavoitteita valmiiksi. Samoin mentorointi, jossa tavoitteet oli asetettu jo 5–10-vuoden ajalle ja lisäksi tarkastuspisteet matkan varrelle sille, missä kulloinkin ollaan. Yksi aktori etsi helpotusta ”siihen hetkeen” erittelemättä tarkemmin sen, mikä hetkessä oli vialla. Toisen tavoitteet olivat ”normaaliin yritystoimintaan liittyviä” muttei numeerisia. Yksi haki oppeja kasvuun kokeneemmalta yrittäjältä ja vinkkejä omaan tekemiseensä.

### **Aurora**

*”Olin määritellyt tavoitteen. Keskustelu alkoi siten, että sovimme mihin kohdistamme toiminnan. Eli jaksanko pitää yllä verkostoa vaiko en, miten luon luotettavan verkoston, jossa asiakkaalle päin näkyy se, että pidämme sen mitä lupaamme. Toiminnassani on paljon asioita, joihin en itse pysty vaikuttamaan. Kun olemme viheralalla, emme aina voi vaikuttaa toimintaamme. Tavoitteena on liiketoimintamallin selkeyttäminen. Pidimme viime tiistaina palaverin. Siinä havaitsin, että en edes ymmärtänyt miten kriittisessä tilanteessa olin vuosi sitten. Eli en ole enää niin epävarma. Pelkkä tietoisuus siitä helpottaa, että toinen on olemassa päätöksen teossa ja ajatuksen kirkastamisessa. Palavereja oli vain kaksi ja ne helpottivat suunnattomasti. Positiivista toimintaa siis.”*

### **Matilda**

*”En ollut asettanut mitään tavoitteita. toivoin että ulkopuolinen katsoo eri lailla, kun itse tai puoliso. Ulkopuolinen Työntekijä ei osaa sanoa kuten yrittäjä. Ajattelen siitä, että helppo sinun on sanoa, kun olet vain töissä.”*

### **Sofia**

*”Tavoitteet oli matalalla ja saavutukset korkealla. Kolme mentoriani auttoi tosi hyvin opein. Tuskin aloittaisin kolmatta kertaa, jos ei olisi näin hyviä tuloksia.”*

Globaali pandemia on jotain sellaista, mikä pisti polvilleen koko maailman. Korona oli ja on edelleen iso kriisinpaikka monelle yritykselle ja kaikki apu oli varmasti tarpeen keväällä 2020 ja sen jälkeenkin, kun perusliiketoiminnat sulivat alta ja kassat tyhjenivät. Hämmäntävää oli kuitenkin kuulla niin monta vastausta, ettei mentoroinnille asetettu selkeää tavoitetta. Näin ei oikeaoppisessa mentoroinnissa saisi olla. Mentoroinnin olennainen ajatus on, että sille



asetetaan tavoite, jotka kohti lähdetään kulkemaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asioista ei voisi keskustella laajasti, jos jollain tapaamiskerralla huolena on jokin muu asia, johon aktori kaipaa apua. Tämän johdosta voin todeta, että mentorilla on oltava valmiudet puhua yrittäjän/yritystoiminnan haasteista laajemminkin. Mutta, mitä tarkemmat määrittelyt voidaan tehdä sekä asettaa jopa numeeriset määreet sitä helpompi on suunnitella toimintoja millä niihin päästään.

Kaikki toimialat ovat kokeneet digitalisaation tai muun teknologian kehityksen myötä useita muutoksia. Moni yritys on kärsinyt myynninmurroksesta, jolla tarkoitetaan osittain vanhojen perinteisten myyntitapojen katoamista. Perinteisessä mallissa ensi kontakti tehtiin puhelimitse, tavattiin asiakas ja aloitettiin neuvotellut. Nykyään myyntitapahtumat alkavat jo ennen kuin asiakas edes on ollut yhteydessä yritykseen. Asiakas lähtee etsimään tietoa internetistä ja sosiaalisesta mediasta. Jos yritys ei ole mukana näissä hakuvalinnoissa voi peli olla jo alkuunsa menetetty, ennen kuin kaupalliset neuvottelut pääsevät edes alkamaan.

Osa mentoroinneista käsitteli nykyisen toimialan laajentamista, uudistamista ja uudelle toimialalle suuntautumista. Kummin kanssa pohdittiin saako liiketoimintaa enää kannattavaksi, kun korona oli vienyt liikevaihdon. Neljällä aktorilla ja rahat eivät riittäneet mihinkään. Osalle kummi oli antanut rohkeutta myös uusiin tehtäviin, kuten kahdelle markkinointiin ja potentiaalisten asiakasyritysten kontaktointeihin. Yhdellä vastaajista koko koti oli yritystoiminnan käytössä ja koronan alettua ei saanut olla asiakaskontakteja, jonka seurauksena liiketoiminta tyrehtyi täysin. Tässä liiketoiminnassa verkkoon siirtyminen ei ollut vaihtoehto, joten yritystoiminta hiljeni täysin ja sen myötä myös kassavirta. Uhkana oli liiketoiminnan vakuutena olleen kotitalon myynti. Yksi haki selkeyttä talousasioiden hoitoon, toinen omaan jaksamiseen ja ajan käyttöön. Lisäksi liiketoimintamallien selkiyttäminen oli keskustelun alla kahdella, fyysisen työn muutos kevyempään, kannattavampaan ja lisäksi tuottavampaan työhön. Yksi halusi pois pienuuden dilemmasta, yksi ennakoi heti koronan alettua mitä liiketoiminnalle tapahtuu ja miten voi varautua ennakkoon.

### **Emilia**

*”Meillä on raakakakku yritys ja korona-aika on ollut meille kohtalokas ja myynti putosi 70 % yhtenä päivänä. Tähän lähdimme etsimään apua. Sain idean, kun soitin yrittäjien talousneuvontaan. Ota ihmeessä yhteyttä kummeihin ja sitä kautta löysin avuksi mentorin.”*

### **Mikael**

*”Asiakkaiden puute eli markkinointia yleensä pitää tehdä enemmän. Näin saan vähän potkua persuksille ammattilaiselta.”*

Jollekin pelkkä tietoisuus siitä, ettei enää ole yksin auttoi. Mentorin tulo rauhoitti myös perhetilanteita, eikä puoliso ollut ainoana yrityksen asioiden sylkykuppina. Vaikka mentorin kanssa oli tavattu vain muutama kerta, hän oli osannut jo etsiä aktoristaan vahvuuksia ja tuonut ne esille. Tämä loi yrittäjään itseluottamusta ja intoa. Mentorin positiivisella asenteella aktoria kohtaan on tärkeä merkitys ja se onkin yksi yhteistyön onnistumisen ehdoista. Pieni paikkakunta oli ongelmana yhdellä vastaajista. Hän haki kummin täysin toisesta ”pitäjältä”, koska pelkäsi, että omat ongelmat leviävät pienen kylän tietoisuuteen, vaikka yrityskummi toimintaan onkin vaitiolovelvollisuus. Henkisen tuen lisäksi oli saatu aivan konkreettisia neuvoja, joiden avulla ahdinko helpotti.

Mentorin mukana olo toiminnassa auttoi. Yhdessä saatiin parannettua toimintoja seuraavasti.

### **Amanda**

*”Kyllä ehdottomasti jo nyt. Näkökulmia eli käytännön vinkkejä: rahoitus ja markkinointi eli ihan konkreettisia neuvoja. Näkökulmia myös suunnitelmallisuuteen. Tämä ehkä isoin asia itselleni. Tämä vaikuttaa myös paljon työhöön ja muuhun toimintaan, kun on suunnitelmallista toimintaa kohti tavoitteita. Tämä on antanut paljon uusia näkökulmia.”*

### **Linnea**

*”Kyllä. Kun peilaa asiaa toisen kanssa sitä itsekin oivaltaa ja näkee asioita eri lailla. Sitä pystyy paremmin peilaamaan omaa yritystään toisen kanssa.”*

Apua saatiin uuden toimialan perustamiseen, jota kohtaan oli kiinnostus sekä täysin uusiin toimintoihin, joita tavoiteltiin. Yhdellä yrittäjällä oli useita yhtäaikaista haasteita, ja niihin oli keksitty toimivia ratkaisuja. Lisäksi mentori on luonut uskallusta ja rohkeutta yrittäjälle, että toimintoja voidaan lähteä muuttamaan. Oli saatu aikaan ajatustenvaihtoa ja apua yksinäisyyteen, lisäksi helpotettu siirtymässä uuteen. Apua oli saatu tuotteistamiseen ja lisäksi uutta katsontakantaa nykyiseen toimintaan. Apua yrityskauppaan ja sen jälkeen uudelle

toimialalle sijoittumiseen, markkinointiin ja rahoitukseen sekä toiminnan suunnitelmallisuuden luontiin ja siten suurempaan intoon työskennellä kohti tavoitteita.

Kaksi ei ollut saanut juurikaan apua. Ensin yhteistyö oli alkanut hyvin, mutta tyrehtynyt sen jälkeen ja toisen kohdalla mentori ei ollut ymmärtänyt aktorinsa hoitoalan liiketoimintaa. Tilanteissa, joissa tulokset ovat olleet hyviä oli onnistuttu tavoitteiden määrittelyssä, työskentelyssä niiden eteen ja siten lopputuloksen saavuttamisessa. Tilanteet, joissa ei ole onnistuttu, on ongelma ollut jo alkuasetelmassa. Mentori ei ole ymmärtänyt aktorin liiketoimintaa eikä näin ollen osannut auttaa. Näissä tilanteissa yhteistyö olisi pitänyt lopettaa ja hakea uusi mentori. Ilman apua ei kuitenkaan kannata jäädä. Mentorointi on mitä suurimmassa määrin ihmisten välistä vuorovaikutusta, mutta mikäli mentorin ja aktorin vuorovaikutus ei toimi ei yhteistyö myöskään kannata hedelmää.

### **Muita mentoroinnin hyötyjä**

Yksi vastaajista mainitsi, että olo on parempi, kun pystyi näkemään asioille erilaisia vaihtoehtoja. Kun sai uusia näkemyksiä, alkoi kiinnostamaan myös erilaiset muut asiat. Esimerkkinä mainittiin myyntitoiminta, joka on täysin erilaista nyt, kun otettiin käyttöön viikoittain LinkedIn postaukset ja niistä on saatu myös hyvää palautetta asiakkailta. Liiketoiminnan kannattavuuden saavuttaminen oli tärkeää kolmelle eli liiketoiminta saatu parempaan suuntaan ja toiminta siten hallintaan. Hinnoittelu on myös saatu oikealle tasolle ja siten kannattavammaksi ja näin yritys on saatu taloudellisesti kannattavalle pohjalle. Kolmella mielenrauha ja tunne tietoisuudesta, että keskusteluapua on saatavilla, kun tarvetta sille ilmenee. Pohdinta toisen kanssa siitä, miten toimintaa aloitetaan kehittämään. Enemmän liikevaihtoa, hyvää oloa ja uskallusta pohtia ketkä ovat tärkeitä asiakkaita, joiden puoleen kääntyä. Mentorin kanssa on saatu aikaiseksi hyviä keskusteluita ja omiin visioihin vahvistusta toiselta. Mielenrauhaa sekä vahvistusta sille, että omia ajatuksia pitää tuottaa ja tuotteistaa ja tuoda itseään enemmän esille. Mentori oli tuonut tunteen turvasta, kun yksinyrittäjä on niin yksin lisäksi apua pohdintaan sille mistä lähtee aloittamaan tätä prosessia. Strategia ja visio oli jo suunniteltu, joten matka oli alkanut hyvin, vaikka oli tavattu vasta kolme kertaa. Toiminnan laajentumisen suunnittelu oli aloitettu ja samalla mietitty yhteistyökumppaneiden saamista nykyiseen tai uuteen liiketoimintaan. Mentori oli auttanut yrityksen myynissä ja ollut mukana neuvotteluissa, josta oli ollut iso tuki. Oli otettu käyttöön

ELY:n analyysipalvelu ja laadittu kasvusuunnitelma, vaikka yhteistyön aloituksesta oli kulunut vain muutama kuukausi. Mentorin tultua asiat vain olivat lähteneet rullaamaan. Asiat on lisäksi esitetty alla olevassa taulukossa helpomman tulkinnan auttamiseksi:

Taulukko 10: Mitä mentoroinnilla saavutettiin taloudellisesti

Taloudellisia vaikutuksia
Ainakin hetkellisesti hyvinvoivan yrityksen.
Alkoi taas kiinnostamaan erilaiset asiat, kun sai uusia näkemyksiä.
Enemmän luottamusta omaan työhön.
Hinnoittelu laitettiin oikealle tasolle.
Kun yksin miettii asioita, on hyvä, että ulkopuolinen tukee sinua sinä, että olet tehnyt oikeita päätöksiä.
Myyntitoiminta on ihan erilaista kuin ennen, kun käytän joka viikko LinkedIniä
Tilanne kääntyi parempaan suuntaan eli saatiin homma hallintaan.
Toiminta tuli kannattavammaksi ja huomioitiin kaikki kustannukset, joita aiemmin ei huomioitu.
Sain enemmän liikevaihtoa, hyvää oloa ja uskallusta pohtia ketkä ovat tärkeitä asiakkaita.
Strategia ja visio suunniteltu, olemme hyvällä matkalla. Olemme tavanneet vasta kolme kertaa.
Toiminnan laajentamista on jo aloitettu ja yhteistyökumppaneiden saantia mietitty.
Yritykseni oli myynnissä ja mentori oli mukana neuvotteluissa ja auttoi niissä.

Taulukko 11: Mitä mentoroinnilla saavutettiin henkisesti

Henkisiä vaikutuksia
Aloitettiin vasta pari kuukautta sitten, mutta jo heti alkuun tuli mentorilta tosi hyviä juttuja.
Asiat vain lähtivät rullaamaan. En tiedä oliko se mentoroinnin ansiota vai monen asian yhteensattumaa, mutta asiat alkoivat etenemään parhain päin.
Mielenrauhaa sekä vahvistusta sille, että omia ajatuksia pitää tuottaa ja tuoda itseään enemmän esille
On otettu käyttöön Ely:n analyysipalvelu ja tehty kasvusuunnitelma.
Pohdintaa ja ymmärrystä siitä mistä lähtee aloittamaan tätä prosessia.
Tietoisuuden, että keskusteluapua on tarjolla, kun sitä tarvitsee.
Tunteen turvasta vaikkei sitä käyttäisi niin se poistaa yksinyrittäjän ongelman yksinäisyydestä.
Tähän asti hyviä keskusteluita ja ajatusten ja omien visioiden vahvistusta toiselta.

## Mitä tuloksista jäi pysyvästi arkeen ja mikä oli hyödyllistä ja miksi

Yksi vastaajista mainitsi toiminnan suunnitelmallisuuden lisääntymisen ja sen myötä myös lisääntyneen vapaa-ajan. Suunnitelmallisuuden ansiosta hänelle jäi nykyään myös aikaa rentoutumiseen.

Toinen mainitsi tuotteidensa hinnoittelussa tehdyt uudistukset. Nämä olivat jääneet pysyviksi toiminnoiksi ja aiemmin kannattamaton toiminta oli muuttunut kannattavaksi.

### **Johannes**

*”Olen rohkeampi soittamaan asiakkaille, kuin aiemmin. Vaikka olisi presidentti Sauli Niinistö niin uskaltaisin soittaa ja kysyä.”*

### **Oliver**

*”Kyllähän sen näki, että kun mentori tarttui asioihin, niin alkoi tapahtumaan. Lisäksi opin, että kun ikävät hommat tekee ensin alta pois voi keskittyä mukavampiin hommiin”.*

### **Emilia**

*Olen lisännyt kuuntelevaa otetta ja huomannut, että asiakkaat saattavat kertoa hyvinkin yksityiskohtaisia asioita omasta elämästään.*

Olen oppinut paremmin verkostoitumaan ja olen myös hakeutunut muiden yrittäjien pariin.

Uskon tulevaisuuteen, mutta jatkamisen edellytykset kaipaavat edelleen täsmennystä. Pitää luoda tila, jossa voi tapahtua pieniä ihmeitä. Luottamus muihin ihmisiin on kasvanut. Ennen tein kaikki päätökset itse ja vaikka nyt kuuntelen muita, en ole enää muiden viетävissä.

Hienoa on ollut ajatustenvaihto mentorin kanssa, eli en puntaroi enää ajatuksia yksin vaan nyt on myös ulkopuolinen näkemys ja kokemus apuna. Talouden ennustaminen on parempaa, kuin aiemmin.

Hyödylliseksi koettiin ammatti-ihminen, joka osasi neuvoa eri asioissa sekä antaa käytännön neuvoa siihen, miten voi itse tehdä laskelmia ja suunnitelmia. Yksi sai uutta virtaa markkinointiin, joka on hyvä, kun yrittäjänä on monesti urautunut tekemään asioita saman kaavan mukaan. Yksi koki sen hyvänä, että mentori antoi avaimet työntekoon ja sanoi, että aina voi soittaa ja kysyä neuvoa. Yhdelle toisen ihmisen kanssa keskustelu oli ollut hyödyllistä ja lisäksi koettiin arvokkaana se, että toinen ihminen on varannut aikaa vain sinua varten, jotta voit keskustella hänen kanssaan. Siitä, että saa sparrata asioita toisen kanssa koettiin saavan voimaa ja lisäksi tukea seuraaviin askeleisiin. Yksi alkoi luottamaan itseensä ja omiin päätöksiinsä ja vaistoonsa, että myyntiin tilattavasta tuotteesta oli tulossa hittituote.

Taulukko 12: Mitä tuloksia jäi pysyvästi arkeen

Mitä tuloksista jäivät pysyvästi arkeen
Ajatustenvaihto, en puntaroi enää ajatuksia yksin. Nyt on myös ulkopuolinen näkemys ja kokemus apuna.
Hinnoittelun pysyvät muodot ovat jääneet käytäntöön ja kannattamaton toiminta kadonnut
Kyllähän sen näki, kun mentori tarttui hommiin, niin alkoi tapahtumaan.
Kun tekee ensin ikävät hommat pois alta niin voi keskittyä mukavampiin hommiin.
Luottamus muihin ihmisiin on kasvanut. Ennen tein kaikki päätökset itse. En ole enää muiden viettäessä.
Olen lisännyt kuuntelevaa otetta ja huomannut, että asiakkaat saattavat kertoa hyvinkin yksityiskohtaisia asioita omasta elämästään
Omaan vaistoon eli intuitioon luottaminen on lisääntynyt.
Pitää luoda tila, jossa voi tapahtua pieniä ihmeitä.
Rohkaistuminen soittoihin eli nykyään voin soittaa, vaikka tasavallan presidentti Sauli Niinistölle.
Suunnitelmallisuus ja sen myötä lisääntynyt vapaa-aika, jolloin voi vain rentoutua.
Talouden ennustaminen.
Teen kerran viikossa LinkedIn postauksen ja sen myötä olen saanut hyvää palautetta asiakkailtamme.
Usko tulevaisuuteen, mutta jatkamisen edellytykset kaipaavat edelleen täsmennystä
Verkostoitumiseen liittyvät asiat, eli nyt hakeudun muiden yrittäjien pariin

### Mistä mentoroinnissa pidit ja oliko jotain mistä et pitänyt

Seitsemän vastaajaa ilmoitti, että pitivät kaikesta. Yhdellä yhteistyö oli loppunut jotenkin oudosti eikä uutta tapaamista sovittu kummankaan toimesta. Yksi koki, että mentori ei puhunut riittävän ymmärrettävästi ja se muodostui ongelmaksi. Yksi koki huonoksi sen, ettei mentori antanut valmiita vastauksia vaan ne oli löydettävä itse. Yhdelle mentori oli laatinut myynnin provisiotaulukon ja lähettänyt siitä laskun perään, jota asiakas ei ollut keskusteluissa ymmärtänyt ja piti sitä vähintäänkin outona. Yhdellä tapaaminen oli loppunut 30 minuutin jälkeen, vaikka hänen käsityksensä mukaan keston piti olla 60 minuuttia. Yksi olisi halunnut tavata mentorin kesken kiireisen sesonkikautensakin ongelman ilmaantuessa. Yhdellä yhteistyö loppui hänen mielestään kesken. Yksi koki huonona sen että, mentori ei vastaa kuitenkaan yrityksen taloudesta, vaan ahdinko jää yrittäjälle. Yksi koki puhelimitse tehtävät mentori tapaamiset huonoina ja olisi halunnut tavata fyysisesti, joka ei taas ollut korona aikana mahdollista.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, suosittelisitko mentorointia, johon kaikki viisitoista vastasivat positiivisesti ja epäröimättä, että kyllä. Alla poimintoja parhaista vastauksista:

**Olavi**

*”Ehdottomasti suosittelisin. Vaikka yrityksellä menisi hyvin niin aina mentori tuo omat näkemyksensä ja tiedot tästä päivästä. Yrittäjä ei välttämättä tajua tänä päivänä tapahtuvia asioita, jolloin mentori tuo uutta ajatusta.”*

**Mikael**

*”Olen myös kertonut kavereille, että ottakaa nyt helkkari se mentori niin auttaa jaksamaan ja saatte iloisempia juttuja elämäänne.”*

**Oliver**

*”Kyllä ehdottomasti. Aina ulkopuolinen, joka ei ole siltä alalta avartaa ja kun keskustelee muiden kanssa. Leikkisästi olen sanonut, ettei aina tarvitse juoda pulloa jallua, jonka jälkeen vasta ottaa negatiiviset asiat puheeksi oli ne sitten työhön tai vapaa-aikaan liittyvää.”*

**Sofia**

*”Kyllä ehdottomasti. Parvipuhe on parempi kuin yksin ajattelu, koska toisen ihmisen kanssa käydyt keskustelut rikastuttavat. Että, uskaltaa sanoa ääneen ajatuksia on tärkeää. Ei saa jäädä yksin pyörimään.”*

**Emilia**

*”Kyllä totta kai, kun olemme kahdestaan tässä yrityksessä mieheni kanssa, niin on hyvä, että voimme pallotella asioita myös jonkun ulkopuolisen kanssa. Mahtavaa, että on tällainen systeemi olemassa.”*

Mentorin antama reflektointi ja keskusteluapu koettiin kaikkien osalta erittäin tärkeänä, koska siinä saa toisen näkemyksen asioille, virtaa ja energiaa omaan tekemiseen, myötäelämistä pieniin asioihin. Mikäli oma mentori ei osannut neuvoa, hän tiesi kuitenkin mistä voisi kysyä neuvoa. Koettiin myös, että aina tarvitaan miettimiskaveria eikä kukaan ole nero yksinään. Vaikkei mentori tunne alaa hän osaa silti tuoda näkemystään toimintojen parantamiseen.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Metodologia

Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää tutkimuksen tutkimusmenetelmän oikeellisuutta ja sopivuutta, tutkimuksen luotettavuutta ja uudistettavuutta. Tutkimus eteni Silvermanin (2022) määrittelemän tutkimuksen loogisen etenemisen perusteella. Alkuun valittiin sopivat tutkimusmenetelmät, sen jälkeen siirryttiin tutkimuksen suorittamiseen, koottiin tutkimuksen tulokset vastauksista ja huomioiden tutkimusetiikka ja luotettavuus sekä niiden vaikutukset kokonaisuuteen, joista muodostui tutkimustulos. Luotettavuudessa on noudatettu Hirsjärven (2007) oheistusta siihen, että kaikki vaiheet on laadittu luotettavasti alusta asti eikä vain tulosten osalta. Laadullinen tutkimus soveltui hyvin tutkimusmenetelmäksi tälle tutkimukselle vaikkakin sen luotettavuutta on Metsämuurosen (2006) mukaan vaikeampi määrittää kuin määrällisen tutkimuksen. Puolistrukturoitu haastattelu oli menetelmänä hyvä niin haastateltavalle kuin haastattelijalle. Haastateltavat saivat avoimesti vastata oman ymmärryksensä mukaan kysymyksiin, jotka esitettiin kaikki samassa järjestyksessä kaikille.

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti noudattavat Hirsjärven (2007) määrittelyä toistettavuuden ja mittauksen osalta. Validiteetti eli tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden, menetelmien ja teorioiden keskinäiset suhteet on valittu siten, että niiden suhteiden loogisuus, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat keskenään päteviä. Tutkimus on reliaabeli eli toistettavissa tulevaisuudessa, mutta olisiko tulos sama vai vaikuttiko maailman tilanne vastauksiin. Tämä tekee aiheen jatkotutkimuksesta mielenkiintoisen, koska tämän tutkimuksen tulokset painottuivat aika pitkälle Covid -19 pandemian mukana tuomiin ongelmiin liiketoiminnalle. Ongelmat heijastuivat suoraan yrittäjän elämään niin töissä kuin vapaa-ajalla. Mielenkiintoista olisi tutkia asiaa viiden vuoden päästä, jos maailma olisi normalisoitunut. Nyt maailma ei ehtinyt edes normalisoitua, koska heti Covid -19 pandemian hellittäessä alkoi Ukrainan sota Venäjän hyökätessä sinne helmikuussa 2022.

Tutkimuksen metodologia on kuitenkin äärimmäisen tärkeä myös yhteiskunnalliselta kannalta katsottuna. Yhteiskunnalla ei ole varaa menettää yhtään työntekijää tai yrittäjää uupumuksen vuoksi, jos siihen on tarjolla apua mentoroinnista.



Tutkijana olin etuoikeutetussa asemassa tutkittaviin henkilöihin nähden, koska itsekin toimin niin yrittäjänä kuin yrittäjien mentorina. Oman yrittäjyyteni ja mentorina toimimiseni toin kaikille haastatelluille esille ennen haastattelua. Se loi ainutlaatuisen luottamuksen ilmapiirin ja lisäsi tutkimuksen sisäistä validiteettia eli sitä, miten sensitiivisesti pystyin kartoittamaan tutkittavaa asiaa. Yrittäjät kertoivat paljon laajemmin asioita, koska huomasivat, että tiedän niin yrittämisestä kuin mentoroinnista paljon. Niin monien vastatessa samanhenkisesti siihen, että mentorointi auttoi, voidaan sanoa, että se lisäsi myös tutkimuksen ulkoista validiteettia.

## 8.2 Tutkimuksen etiikka

Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus niin itse tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tiedonhankinta, tutkimustapa ja tulosten arviointi ovat olleet eettisesti oikeita ja noudattaneet tieteellisen tutkimuksen kriteereitä. Muiden tutkijoiden töihin ja julkaisuihin on viitattu asianmukaisesti. Kyselyyn löydettyjen henkilöiden kartoittamisessa on noudatettu Euroopan tietosuojalain eli GDPR:n mukaisia ohjeita, kuten myös tutkittavien henkilöllisyyden salaamisessa tutkimuksen valmistumiseen asti. Kyselyn perusteella ilmoittautuneille haastateltaville lähetettiin henkilökohtainen sähköposti, jonka liitteenä on tutkimusselostus ja sen käyttötarkoitus.

Haastattelulomakkeen kysymyksistä laadittiin selkeitä ja ymmärrettäviä ja eteneminen tehtiin loogiseksi. Kaikille vastaajille annettiin haastattelun jälkeen puhtaaksikirjoitusvaiheessa pseudonyymi, ettei vastaajia voida tunnistaa jälkikäteen. Vastaukset säilytettiin haastattelijan tietokoneella, joka on avattavissa vain salasanalla.

Kaikki vastaukset huomioitiin ja kerättiin excel taulukoihin analysointia varten. Vastaukset hävitetään tämän pro gradututkimuksen hyväksynnän jälkeen keväällä 2022. Uusihakalan (2016) mukaan tutkijan oma asema herättää tutkittavissa ennakoajatuksia vastausten analysoinnin osalta. Haastattelutilanteen alussa tutkija kertoi avoimesti, että toimii itse myös yrittäjänä sekä mentorina Suomen Yrityskummeissa. Tämä lisäsi haastattelijan mielestä entisestään luottamusta ja avoimuutta tutkittavien vastauksiin.

### 8.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrittäjän työhyvinvointi on lisännyt niin toiminnallisesti kuin mentaalisesti, kun mentori on tullut mukaan yritystoimintaan yrittäjän tueksi. Hyvinvoinnin lisääntyminen on koskenut niin työtehtäviin liittyvää osaamisen ja tietotaidon lisääntymistä, kuin työn psyykkisen ja fyysisen kuormituksen tasapainossa olemista. Mikäli näistä jokin osa-alue on ylikuormittunut tai epätasapainossa, voi vaarana olla stressin muodostuminen. Stressin pitkittyessä se johtaa työuupumukseen ja pahimmillaan masennukseen, joka vie työkyvyn.

Yksin yrittäjän elämä on ilman työyhteisön tukea tapahtuvaa työntekoa. Haastateltavista 60 prosenttia oli yksinyrittäjiä, joilla ei siis ole lainkaan työyhteisöä työpaikallaan. Ainoat henkilöt, joiden kanssa he voivat asioista vastaustensa perusteella keskustella olivat oma puoliso, yrittäjäjärjestön kollegat tai muut ystävät. Mentorin mukaantulo yritystoimintaan voi olla monelle viimeinen pelastusrenkas, mikä auttaa niin henkisen kuin fyysisen kuorman keventämisessä. Tutkimuksessa aktorit saivat mentorista apua niin henkisen hyvinvoinnin parantamiseen kuin toiminnallisiin ratkaisuihin. Mentoria voidaan hakea aivan minkälaiseen ongelmaan tahansa. Ongelma voi olla pieni tai suuri, mutta aktorille ongelmaan saatava ratkaisu on aina tärkeää liiketoiminnan kannalta. Kukaan ei ole kaikkien alojen asiantuntija ja aina tulee eteen itselle vieraampia asioita selvitettäväksi tai ratkaistavaksi. Moni yrityksen perustaja on oman substanssiosaamisensa asiantuntia. Hän voi olla taitava vaikkapa puutarhan rakentamisessa, tietää mikä on paras valikoima kaupan hyllylle tai miten suunnitella tehokkaita kuntotreenejä asiakkailleen. Liiketoiminnan kasvaessa yleensä myös haasteet lisääntyvät. Ongelmana voi olla vaikka, että aikoinaan perustettu toiminimi ei enää yritysmuotona ole toimivin, vaan muoto tulee vaihtaa osakeyhtiöksi. Se miten toiminto tehdään aiheuttaa kokemattomalle paljon epätietoisuutta ja vie energiaa. Mentori tietää monesti sopivan ratkaisun ja osaa jopa suositella soveltuvinta kirjanpitoa hoitamaan kaikki asiaan liittyvät tehtävät aina Patentti- ja rekisterihallituksen muutoksia myöten. Yrittäjältä tämän miettiminen vie turhaa energiaa ja aikaa, kun hän voi sen ajan keskittyä oman liiketoimintansa kehittämiseen. Toisena esimerkkinä voi liiketoiminnan tehostamiseen mainita laskutuksen hitauden ja taloushallinnon huonon hoidon, joka aiheuttaa pahimmillaan likviditeetti ongelman ja kassakriisin. Ammattitaitoinen taloushallinnon osaaja osaa heti kertoa toiminnot, joilla asia saadaan nopeastikin kuntoon.

Ongelmia pystyttiin näin ratkomaan yhdessä kokeneemman yrittäjän kanssa. Mentori pystyi antamaan neuvoja, miten tilanteita voitiin lähteä purkamaan. Jo ensimmäisen kerran keskustelusta saatiin henkinen helpotus, ja jo tieto siitä, että oli löytynyt joku toinen ihminen, kenen kanssa ongelmista voi keskustella, loi uskoa tulevaan. Toinen tekijä oli konkreettiset neuvot yrityksen toimintojen muuttamiseen, parantamiseen tai tehostamiseen, joita yrittäjä itse ei olisi havainnut tai löytänyt. Näitä osa-alueita oli hinnoittelu, markkinointi, myynti ja taloushallinto. On todettava kuitenkin, että toimintaympäristö ei ollut täysin normaali eli tutkimuksen tuloksiin vaikutti osaltaan syvään kriisiin ajautuminen maailman vallanneen Covid -19 pandemian johdosta.

Mentorointia on tutkittu paljon, mutta yrittäjien mentorointiin liittyvää tutkimusta on tehty vähän. Tämän tutkimuksen tulos osoittaa, että aihe on tärkeä suomalaisen elinkeinoelämän kannalta, koska yrittäjät ovat tärkeä osa sitä ja suuri työllistäjä Suomessa. Uskoakseni tässä tutkimuksessani mukana ollut Suomen Yrityskummit voi käyttää tuloksia toimintansa markkinoinnissa ja hankkiessaan niin mentoreita kuin aktoreita mukaan toimintaansa. Myös Suomen Yrittäjät ry:llä on oma Mentorisi ohjelma, joten heitäkin tulos hyödyttää. Koen, että on myös tärkeää tuoda nämä tulokset esille arvokasta pro bono työtä tekeville mentoreille. Suomen Yrityskummit tutkivat toimintaansa asiakastyytyväisyys tutkimuksin joka vuosi. Laajemman luotettavuuden lisäämiseksi tämän tutkimuksen tai sen osan voisi hyvin sisällyttää osaksi heidän tutkimustaan, jonka kohderyhmänä on 3.500 aktoria.

Kaikki yrittäjät suosittelivat mentorointia sen tuoman avun takia. Onkin hienoa huomata, että Suomessa vielä vähän käytetylle, mutta jo antiikin kreikassa syntyneelle menetelmälle on markkinoita tulevaisuudessa ehkäpä jopa kasvavassa määrin. Työhyvinvointia käsiteltiin kuitenkin mentorointi tapaamisissa vähän tai ei ollenkaan ja tämä on tärkeä asia sisällyttää mukaan tapaamisiin. Aktorille esitettävä kysymys tapaamisen alussa voi kuulua yksinkertaisuudessaan näin: Mitä sinulle kuuluu hyvinvointisi osalta? Näin saattaa tulla tietoa myös pehmeistä arvoista, jotka tulee ottaa käsittelyyn tapaamisessa. Yleensä tämä kysymys auttaa keskustelussa alkuun pääsemisessä ja näin aktori pääsee puhumaan myös työhyvinvointiaan kuormittavista asioista, jonka jälkeen niihin voidaan yhdessä miettiä tukitoimia.

Työelämässä on menossa suuri rakennemurros, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, mutta ovat edelleen hyväkuntoisia ja halukkaita työntekoon. Ehkäpä heistä saadaan päteviä ja

motivoituneita auttajia nuoremmille ja vähemmän kokemusta omaaville yrittäjille tai jopa yrittäjäksi aikoville. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että mentorointi auttaa yrittäjän työhyvinvointia ja näin se tulisi saada kaikille mahdolliseksi hyödyntää. Mentorointi tulisi ottaa käyttöön laajemmin kuin nykyään niin yrityselämään, yksityiselämään kuin oppilaitoksiin oppilaiden hyvinvoinnin tueksi.

Yhteenvedona haastatteluista ja tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että olisi suositeltavaa kaikille yrittäjille ottaa mukaan toimintaansa mentori, jonka kanssa voi reflektoida omaa yritystoimintaansa ja näin saada näkemyksille myös muita näkökantoja kuin omansa.

## Lähteet

- Bagehot, W. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Walter\\_Bagehot](https://fi.wikipedia.org/wiki/Walter_Bagehot)
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Hesketh, I. & Cooper, C. 2019. How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. (toim.) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aatola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Osa I. 2015. PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Laine, T. 2015. (toim.) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Osa 2. 2015. PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2020. Throwaway knowledge, useful skills, or a source for wellbeing? Outlining sustainability of workplace learning situations.
- Karjalainen, Merja. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Pro Gradu. Jyväskylän yliopisto.
- Kokko K. 2010. Mitä on keski-ikä hyvä psykologinen toimintakyky? Psykologia 45 (4).
- Kukkumäki, K. 2010. Yrittäjämentorointi ammatillisen kehittymisen tukena. Tarkastelukohteena Akavan Eritysalojen mentorointiohjelma. Pro Gradu. Tampereen yliopisto.
- Kupias, P & Salo, M. 2021. Mentorointi 4.0. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin Yliopiston julkaisu.
- Kowalski, K. 2019. The Journal of continuing education in nursing. Vol. 50 (12), p.540–541.
- Lek, J. Venig, A.A; Schaafsma, F.G. 2020. What are psychosocial risk factors for entrepreneurs to become unfit for work? Work (Reding, Mass). Vol.67 (2), p. 499-506.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi, Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. ProTammi: Helsinki.
- Lonka K., 2014. Oivaltava oppiminen, Otava: Helsinki.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne. J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. AlmaTalent. E-kirja.
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. (toim.) Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Feld, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. 2017. Tykkää työstä.

- Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus: Jyväskylä. (e-kirja Volter, ei sivunumeroita)
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Myers, S.D. & Connie W. 2012. Dimensions in Mentoring. A Continuum of Practice from Beginning Teachers to Teacher Leaders. Sense Publishers: Amsterdam.
- McEvoy, E., Heikinaro-Johansson, P. & MacPhail, A. 2018. An exploration of the influence of professional relationships on the career pathways of physical education teacher educators. *European Physical Education Review*. 25 (4). Sage journals.
- Parpei, R. 2022. Volitio. <https://riaparpei.com> Parpei, R. Blogi (luettu 19.2.2022)
- Pasanen, H & Alanko-Turunen, M. 2019. Vertaisuuden tunnustaminen esimiesorientaationa. Verme-koulutus jaettua johtajuutta kehittämässä. *Aikuiskasvatus* 39 (1), 36–49.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum: Helsinki.
- Pennanen, M. Heikkinen, H.L.T. & Päivi Tynjälä, P. 2020. Virtues of Mentors and Mentees in the Finnish Model of Teachers' Peer-group Mentoring, *Scandinavian Journal of Educational Research*.
- Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Rauste-von Wright, M-L. von Wright, J & Soini T. 2003 (uudistettu painos). Oppiminen ja koulutus. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki.
- Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan poissaolojen hallinta. Tietosanoma: Tallinna.
- Silvennoinen, H. 2016. Uusi itseohjautuva ihminen. The New Self-directed Person. In Finnish. *Finnish Journal for Adult Education, Aikuiskasvatus* 36 (1), 2–3.
- Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text, and interaction. London: SAGE.
- Suomen Yrittäjät ry. 2021. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/mita-yrittajyyks-on/> (luettu 25.11.2021)
- TAT-yrittäskylä. Koulutustilaisuus Norssin opettajajarjoittelijoille 6.10.2021. Turku.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Unipress: EU.
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2022. Mielenterveys. <https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen/tyoikaisten-mielenterveys> (Luettu 22.11.2021)

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.
- Tynjälä, P., Pennanen, M., Markkanen, I., & Heikkinen, H. 2019. Finnish model of peer-group mentoring: review of research. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1–16.
- Tökkäri, V. 2018. (toim.) Fenomenologisen, hermeneuttisfenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen I.A. Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Lapland University Press. Kirjaksi.net: Vaajakoski.
- Uusihakala, K., 2016. Totuuksia Afrikasta. Teoksessa J. Gould & K. Uusihakala (toim. Tutkija peilin edessä. Refleksiivisyys ja etnografinen tieto. Helsinki: Gaudeamus, 88–112.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. & Katajavirta, M. 2021. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. OV-Foorumi julkaisu.
- Vartiainen, M. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Feld, S. Mauno, S. & A. Mäkikangas. 2017. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus: Jyväskylä. (e-kirja Volter, ei sivunumeroita)
- Veermans, M. 2017. Motivaatio ja kiinnostus oppimisen herättäjinä ja sitouttajina. Teoksessa M. Murtonen (toim.) Opettajana yliopistolla. Vastapaino: Tampere.
- Wallace, S. & Gravells, J. 2007. Mentoring. Cromwell Press. Wiltshire.
- Väestörekisterikeskus. 2022. Nimipalvelu.  
[http://verkkopalvelu.vrk.fi/nimipalvelu/nimipalvelu\\_etunimitop.asp?vuosi=14&L=1](http://verkkopalvelu.vrk.fi/nimipalvelu/nimipalvelu_etunimitop.asp?vuosi=14&L=1)  
 (luettu 22.2.2022)
- Yrittäjägallup. 2021. Suomen Yrittäjät. Kantar TNS Oy. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/yrittajagallup\\_kesakuu\\_21\\_tyomaara\\_jaksaminen.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/yrittajagallup_kesakuu_21_tyomaara_jaksaminen.pdf) (luettu 4.4.2022)
- Yrityssalo. Suomen Yrityskummit. 2021. <https://yrityssalo.fi/?s=yrityskummit> (luettu 22.11.2021)
- KUVIO 1. TIE KOHTI UUPUMISTA (SEURI & SUOMINEN 2009, 181)
- KUVIO 2. HARKINNANVARAISEN PONNISTELUN HYPOTEESSI (HESKETH & COOPER 2009, 25)
- KUVIO 3. KUINKA USEIN OLET KÄYTTÄNYT MENTORIN APUA?
- KUVIO 4. MIHIN YRITYSTOIMINNAN OSA-ALUEESEEN MENTORIN APUA OLET TARVINNUT ENITEN?
- KUVIO 5. MITEN PALJON AIKAA OLETTE KÄYTTÄNEET MENTOROINTI TAPAAMISISS OMAN TYÖHYVINVOINTISI PARANTAMISEEN?

TAULUKKO 1. AIKA YRITTÄJÄNÄ

TAULUKKO 2. MIHIN YRITTÄJÄ TOIVOI APUA ETUKÄTEEN MENTORILTA

TAULUKKO 3. MITÄ OIREITA YRITTÄJÄ OLI KOKENUT ENNEN MENTOROINTIA

TAULUKKO 4. MITÄ OIREITA TÄMÄ AIHEUTTI

TAULUKKO 5. MITEN OIREET VAIKUTTIVAT MOTIVAATIOON

TAULUKKO 6. MITÄ MENTOROINNILLA SAAVUTETTIIN



## LIITE 1. Kysely yrittäjille mihin mentoria olivat käyttäneet

### Hyvä yrittäjä / toimitusjohtaja!

Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat liiketoiminnan kovien arvojen lisäksi yksi tärkeimpiä vaalittavia asioita yrittäjän elämässä. Onneksi asiasta on alettu puhua julkisuudessakin, eikä kenenkään tarvitse yrittää olla ainainen superihminen.

Turun yliopiston aikuiskasvatustieteen maisterivaiheen opiskelija, itsekin yrittäjä, tekee pro gradua aiheesta Mentorointi Yrittäjän työhyvinvoinnin tukena.

Käy jättämässä omat vastauksesi alkukartoitus kyselyyn alla olevasta linkistä. Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Varsinainen tutkimus tehdään haastatteluna, johon voit jättää yhteystietosi alkukartoituksen lopussa oleviin yhteystietoihin.

### Vastaaminen

Pyydämme teitä vastaamaan **alkukartoitukseen 30.11.2021** mennessä **tästä** linkistä

### Lisätiedot

Minna Ikaheimonen, [minna.ikaheimonen@infobase.fi](mailto:minna.ikaheimonen@infobase.fi), gsm 050-5603631.

Lämmin kiitos osallistumisestanne!

*jakelu: Suomen Yrityskummit ry:n asiakasrekisteri*

1. Miten paljon aikaa olette käyttäneet mentorointi tapaamisissa oman työhyvinvointisi parantamiseen?

ei lainkaan

jonkin verran

sopivasti

paljon

Mikäli ei lainkaan kiitämme vastauksestasi ja tutkimus osaltasi päättyy tähän.

Mikäli edes jonkin verran jatka vastaamista alla oleviin kysymyksiin.

2. Miten paljon osaamisesi kehittämiseen yrityskummissi antama mentorointi on auttanut?

ei lainkaan  
jonkin verran  
sopivasti  
paljon

3. Miten paljon koet, että yrityskummisi kanssa käydyt keskustelut eli mentorointi on parantanut työhyvinvointiasi?

ei lainkaan  
jonkin verran  
sopivasti  
paljon

4. Miten paljon työssäjaksamisesi on parantunut sen johdosta, ettei asioita tarvitse miettiä yksin, vaan voit tehdä sen yrityskummin kanssa?

ei lainkaan  
jonkin verran  
sopivasti  
paljon

5. Miten tärkeänä osana omaa yrittäjyyttäsi koet työhyvinvoinnin merkityksen?

ei lainkaan  
jonkin verran  
sopivasti  
paljon

6. Kaipaisitko Suomen Yrityskummit ry:ltä webinaareja työhyvinvointiin liittyvistä asioista?

Kyllä  
En  
En osaa sanoa

7. Kuinka usein olet käyttänyt mentorin apua?  
viikoittain  
kuukausittain

3 kk välein  
harvemmin  
muu aika, mikä \_\_\_\_\_

8. Mihin yritystoiminnan osa-alueeseen mentorin apua olet tarvinnut eniten?
- taloushallinto
  - rahoitus
  - sopimusasiat
  - lakiasiat
  - verotus
  - markkinointi
  - myynti
  - tuotannon tehostaminen
  - henkilöstöön liittyvät aiheet
  - työhyvinvointi
  - muu, mikä \_\_\_\_\_

Mikäli haluat osallistua lisäksi henkilökohtaisen tunnin etähaastatteluun. Ilmoittaudu [minna.ikaheimonen@infobase.fi](mailto:minna.ikaheimonen@infobase.fi) 12.12.2021 mennessä.

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi.

## LIITE 2 Henkilökohtainen haastattelu lomake

### Kysymykset

Tässä tutkimuksessa tukikumilla tarkoitetaan mentoria. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssä pärjäämistä, jaksamista ja sen suhdetta vapaa-aikaan. Työtä riittävästi, myös harrastuksille jää aikaa, riittävä uni ja laadukas ravinto.

### MIHIN HAIT TUKIKUMMIA eli aiemmin nimettyä MENTORIA

1. Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?
2. Toimitko yksin vai onko sinulla henkilökuntaa, jos niin monta?
3. Oliko sinulla joku tietty ongelma työssäsi / yrityksessäsi, jota lähdit selvittämään mentoroinnilla? Jos niin mikä?
4. Olitko kokenut voimattomuutta, riittämättömyyttä tai yksinäisyyttä työssäsi ennen mentorointia, jos niin mitä näistä ja kuinka kauan?

### MITEN VAIKUTTI TYÖHYVINVOINTIIN

5. Mitä ongelmia tämä aiheutti hyvinvointiisi?
6. Miten tämä vaikutti motivaatioosi työtäsi kohtaan?
7. Miten tämä heijastui muuhun elämääsi?
8. Koetko, että mentorointi auttoi sinua saamaan uusia näkökulmia työhösi? Jos niin minkälaisia?

### MENTOROINNIN TOIMIVUUS MENETELMÄNÄ

9. Olitko asettanut mentoroinnille jotain tavoitteita, jos niin minkälaisia?
10. Mitä mentoroinnilla saavutettiin?
11. Mitkä mentoroinnilla saavutetuista tavoitteista jäivät sinulle pysyvästi arkeen?
12. Mikä mentoroinnissa oli hyödyllistä? Miksi?
13. Mikäli et tykännyt, miksi?
14. Suosittelisitko mentorointia kollegallesi? Jos niin miksi?

LIITE 3 Suostumus tutkimukseen osallistumisesta / Tietosuojailmoitus

Turun Yliopisto, Kasvatustieteen laitos, Aikuiskasvatustiede

Pro Gradu tutkimuksen otsikko: Mentorointi osana yrittäjän työhyvinvointia

Tutkimuksen tekijä Minna Ikaheimonen / [minna.a.ikaheimonen@utu.fi](mailto:minna.a.ikaheimonen@utu.fi), 0505603631

Tutkimuksen valvoja professori Heikki Silvennoinen, [heikki.silvennoinen@utu.fi](mailto:heikki.silvennoinen@utu.fi)

Olen ilmoittanut Suomen Yrityskummien tekemän kyselyn (välillä 23.11.-2.12.2021) perusteella halukkuuteni osallistua haastatteluun, joka liittyy yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Mentoroinnin hyöty yrittäjän työhyvinvoinnille.

Tutkittavan nimi, sähköpostiosoite sekä puhelinnumero hävitetään heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Siihen asti niitä säilytetään opiskelijan yliopiston pilvipalvelussa. Jokaiselle haastateltavalle annetaan pseudonyymit eli korvaava nimi, josta selviää ainoastaan vastaajan sukupuoli.

Olen lukenut ja ymmärtänyt tämän saamani kirjallisen tutkimustiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä peruutukseni vaikuta kohteluuni tai saamaani hoitoon millään tavalla.

Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.**

---

Tutkittavan nimi

---

Päivämäärä

---

Allekirjoitus

## LIITE 4 Sähköpostikutsun teksti haastatteluun

Hei,

Kiitän, että olit ilmoittautunut haastateltavaksi Aikuiskasvatustieteen pro gradu työtäni varten. Milloin sinulle sopisi haastattelu-aika?

Minulle sopii tällä hetkellä 9., 13. ja 14.12. mikä aika vain.

Haluatko haastattelun mieluummin zoomilla vai puhelimitse? Mikäli puhelimitse niin ilmoitanko numerosi, niin soitan sinulle.

Liitteenä on haastattelun Tietosuojailmoitus ja Suostumuslomake, jonka pyydän palauttamaan minulle.

Kiittäen,

Minna Ikaheimonen

minna.a.ikaheimonen@utu.fi

Gsm: 050-560 3631