

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marja-Riitta Mutka

MENTOROINNIN VAIKUTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN YRITYS-
KUMMITOIMINNASSA

Opinnäytetyö
Syyskuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2020
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Mutka, Marja-Riitta

Nimeke
Mentoroinnin vaikuttavuuden kehittäminen yrityskummitoiminnassa

Toimeksiantaja
Suomen Yrityskummit ry

Tiivistelmä

Työn tavoitteena oli tutkia yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta ja löytää vaikuttavuutta lisääviä kehityskohteita. Työ tehtiin laadullisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puhelinhaastatteluja. Työhön haastateltiin yrityskummitoimeksiannossa mukana olleiden yritysten edustajia ja heidän yrityskummejaan. Laadullinen aineisto analysoitiin ja aineistosta nostettiin esille tämän työn tavoitteisiin nähden oleelliset asiat. Työn tuloksena syntyi kartoitus yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden tekijöistä. Lisäksi tuloksena saatiin kehitysehdotuksia, joilla yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta voitaisiin lisätä.

Tutkimuksen osallistuneet yritysten edustajat ja yrityskummit olivat yrityskummitoimintaan tyytyväisiä. Yritysten edustajien johtamisosaaminen oli vahvistunut ja yrityskummitoimeksiointi oli tuonut heille uusia näkökulmia asioihin. Yritysten edustajat toivoivat, että yrityskummit uskaltaisivat haastaa heitä ja olla asioista eri mieltä, sekä pakottaa heidät miettimään asioita uudella tavalla. Tavoitteiden määrittelyä ja kirjaamista ei toteutettu systemaattisesti, välillä ne kirjasi yrityksen edustaja ja välillä yrityskummi. Tavoitteet ovat tärkeitä prosessin hyötyjen saavuttamisen kannalta, joten tavoitteet voisi kirjata sopimuksen tekovaiheessa ja tarkentaa niitä myöhemmin. Yrityskummitoiminnan tunnettavuutta tulisi lisätä viestimällä asiasta enemmän, muun muassa somekanavilla, yrityskummien yhteistyöllä ja erilaisilla oppailla.

Kieli
suomi

Sivuja 52
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat

mentorointi, mentoroinnin vaikuttavuus, mentoroinnin kehittäminen



THESIS
September 2020
Business Management and Leadership
Master's degree

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600

Author(s)
Marja-Riitta Mutka

Title
Developing the Effectiveness of Business Mentoring

Commissioned by
Suomen Yrityskummit ry

The aim of the work was to explore the effectiveness of business mentoring and to find areas for development that enhance its effectiveness. The thesis was carried out as a qualitative study and telephone interviews were used as a data collection method. Interviews were conducted with companies and their business mentors. Qualitative material was analysed, and the most relevant issues in relation to the objectives of the thesis assignment were highlighted. The analysis resulted in a survey of the factors which affect the effectiveness of business mentoring. In addition, development proposals were provided to increase the effectiveness of business mentoring.

Companies and business mentors were satisfied with the process of business mentoring. The management skills of the companies had been strengthened and the mentoring process had brought new perspectives to them. The companies hoped that business mentors would dare to challenge the company and force them to think in a new way. The objectives were not systematically determined or recorded. The objectives are important for achieving the benefits from the process, so the objectives could be recorded when the contract is signed and refined at a later stage. The awareness of business mentoring should be enhanced by increasing communication, for example, through social media channels, cooperation of business mentors and various guides.

Language
Finnish

Pages 52
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords

mentoring, effectiveness in mentoring, developing in mentoring

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	5
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	6
2	Mentorointi	7
2.1	Mentoroinnin tavoitteet	7
2.2	Mentorointiprosessi	9
2.3	Mentoroinnin vaikuttavuus	12
3	Yrityskummitoiminta	19
3.1	Yrityskummitoiminnan tavoitteet	20
3.2	Yrityskummitoiminnan vaikuttavuus	21
4	Tiedonhankinnan näkökulmat, menetelmät ja toteutus	22
4.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmat	22
4.2	Tiedonhankinnan menetelmät	23
4.3	Työn toteutus	26
5	Haasteltujen taustatiedot	29
5.1	Yritysten taustatiedot	29
5.2	Yrityskummien taustatiedot	31
6	Haastattelujen keskeisimmät tulokset	32
6.1	Yrityksen avun tarve ja sen toteutuminen	32
6.2	Yrityskummitoiminnan toteuttaminen	33
6.3	Tavoitteiden määrittely ja toteutuminen	35
6.4	Johtamisosaamisen vahvistuminen	36
6.5	Yrityksen odotukset ja toimintatapojen muutokset	37
6.6	Yrityskummin näkemys yrityksen saamasta lisäarvosta	37
7	Kehitysehdotukset yrityskummitoiminnalle	39
7.1	Kehitysehdotukset yrityskummitoiminnalle	39
7.2	Kehitysehdotukset yritykselle	41
7.3	Yrityskummin tarvitsemat lisätaidot	42
8	Johtopäätökset ja pohdinta	44
8.1	Työn tavoitteiden toteutuminen	44
8.2	Menetelmien arviointi	46
8.3	Uskottavuus ja luotettavuus	47
8.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta	49
	Lähteet	51

Liitteet

- Liite 1 Yrityskummien haastattelukysymykset
- Liite 2 Yritysten haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

”Ajatus siitä, että kaikki tarvitsevat mentorin ei ole kaukaa haettu. Tarve ja halu oppia, kehittää ja auttaa muita ovat keskeisimpiä ihmisen ominaispiirteitä.” (Ristikangas, Clutterbuck, Manner & Heiskanen 2014, 17, 20.) Ristikankaan ym. (2014) toteamus on ajankohtainen, sillä sekä koti- että työelämässä on todella tärkeää saada mahdollisuus ajatusten sparraamiseen. Varsinkin työelämässä on nykypäivänä niin kiire, että monesti luonnollinen sparraus työyhteisössä on hyvin pientä, joten ulkopuolista mentoria kaivataan tai ainakin tarvittaisiin yhä useammin.

Mentorointikulttuuri on jo vuosien saatossa saanut jalansijaa Suomessa. Mentorointia tarjoavia tahoja on Suomessa useita, osa maksuttomia ja osa maksullisia. Esimerkiksi Suomen Mentorit ry tarjoaa maksutta korkeakoulutetuille nuorille oman mentorin ja Suomen Yrityskummit ry tarjoaa Suomessa toimiville yrittäjävetoisille mikro- ja pienyrityksille maksutonta mentorointia. Yrityskummit ovat kokeneita yrittäjiä, yritysjohtajia ja liike-elämän asiantuntijoita, jotka tarjoajat osaamisensa ja kokemuksensa yritysten käyttöön. Suomen Yrityskummit ry:n tuottama palvelu on pienille yrityksille tärkeää, ja se näkyy yrityskummitoimeksiantojen määrän kehityksessä. Kymmenen vuoden aikana asiakasmäärät ovat kasvaneet melkein kolmanneksen, 900 asiakkaasta yli 1400 asiakkaaseen. Yrityskummien tekemät työtunnit ovat tänä aikana jopa viisinkertaistuneet, 4000 tunnista reilusti yli 20000 tuntiin. (Suomen Yrityskummit 2019.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli selvittää yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta. Kiinnostuin yrityskummitoiminnasta ja sen vaikutuksista vähän satuman kautta miettiessäni työni aihetta. Lähipiirissäni on ollut pienyrittäjiä, ja olen henkilökohtaisesti kiinnostunut yrityksen johtamisesta ja sen kehittämisestä. Näin päädyin kysymään sopivaa aihetta opinnäytetyölleni Suomen Yrityskummit ry:ltä, ja neuvottelujemme tuloksena päädyin tekemään tutkimuksellisen kehittämistyöni heille.

Suomen Yrityskummit ry kysyy arviointeja yrityskummipalvelua käyttäneiltä yrityksiltä kyselylomakkeella säännöllisesti, mutta yrityskummien kokemuksia ei ole tutkittu kovinkaan paljon. Yhdistyksen ulkopuolisten tutkijoiden tekemiä tutkimuksia yrityskummitoiminnan vaikuttavuudesta on aika vähän, ja nekin käsittelevät enimmäkseen yrityskummitoimeksiannossa olleiden yritysten kokemuksia. Filppulan (2008,10) väitöskirjan mukaan yrityskummit kokivat, että pystyvät vaikuttamaan yritystoiminnan kehittämiseen. Monet yrityskummit kokivat vaikuttaneensa hyvinkin myönteisesti elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämiseen. Hyvönen (2010) totesi tutkimuksessaan, että yrittäjät kokivat yrityskummipalvelun erittäin positiivisena ja arvostivat kummien asiantuntijuutta sekä saatua vertaistukea.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten yrityskummitoimeksiannossa mukana olleet yritykset ja yrityskummit kokivat yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden sekä kartoittaa toiminnan kehittämistarpeita vaikuttavuuden lisäämiseksi. Yrityskummitoiminnan vaikuttavuus koetaan tärkeäksi ja sitä halutaan parantaa edelleenkin. Vaikuttavuuteen vaikuttaa moni asia, muun muassa mentorin ja mentoroitavan välisen yhteistyön sujuvuus ja avoimuus, mentorointiprosessin sujuvuus, tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen mittaaminen sekä mentoroinnin kehittäminen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on myös löytää kehityskohteita, joilla voidaan parantaa yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta. Työ pyrkii myös vertaamaan, eroavatko yrityskummien ja yrittäjien näkemykset toiminnan vaikuttavuudesta ja kehittämistarpeista.

Aihe rajautui työn toimeksiantajan, Suomen Yrityskummit ry:n, toiveesta selvittää ensisijaisesti yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta. Vaikuttavuuteen vaikuttavat muun muassa tavoitteiden määrittely ja toteutuminen, johtamisosaamisen vahvistuminen, yrityksen saama lisäarvo ja toimintatapojen muutokset. Samalla tutkittiin myös, miten vaikuttavuuteen liittyviä asioita voisi kehittää. Tutkittava alue rajattiin Itä-Suomeen. Tarkoituksena oli tutkia Kainuun, Pohjois-Karjalan, Etelä-Savon ja Pohjois-Savon alueen yrityskummitoimeksiantoja, mutta koronapandemian vuoksi alueesta rajattiin Pohjois-Savo pois. Työhön tehtiin aikarajaus siten,

että Suomen Yrityskummit ry:n aluekummeja pyydettiin valitsemaan mukaan yrityskummitoimeksiantoja viimeisten kolmen vuoden ajalta.

2 Mentorointi

2.1 Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnin vaikuttavuus syntyy monesta eri tekijästä, muun muassa mentoroinnille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja mentorointiprosessin onnistumisesta. Mentorointiprosessin onnistumiseen vaikuttavat esimerkiksi mentorin käyttämät ohjaustyylit, mentorointiohjelman sisältö, mentorin ja mentoroitavan henkilökemiat, yhteisten pelisääntöjen sisäistäminen sekä osapuolten motivaatio.

Mentoroinnin hyödyllisyys voi riippua paljon tavoitteiden asettelusta. Asiasta löytyy paljon kirjallisuutta ja erilaisia mielipiteitä. Monet pitävät tavoitteiden asettelua mentorointisuhteen alussa ehdottoman tärkeänä, mutta toiset taas eivät asettaisi mentoroinnille tavoitteita ainakaan alussa. Mentorointisuhteiden tavoitteiden asetteluun kannattaa perehtyä, koska jos tavoitteita ei ole määritelty, niin mentoroinnin vaikuttavuuden tutkiminen on hankalaa. Mentorointisuhteet voivat myös epäonnistua epäselvistä tavoitteista, riittämättömästä koulutuksesta ja riittämättömästä panostuksesta ohjelman koordinointiin (Ristikangas ym. 2014, 201).

Mentoroinnin tavoitteita voi olla monenlaisia. Tavoitteita voivat olla muun muassa johtamiskyvyn kasvattaminen, käyttämättömän potentiaalin käyttöönotto, stressin käsittelyn apuna toimiminen, organisaatioiden kyvyn osoittaminen, kaupallisen ajattelun kehittäminen sekä luovuuden ja riskinottokyvyn lisääminen (Ristikangas ym. 2014, 59, 61–62). Juutin (2016, 139) mukaan mentoroinnin tavoitteita voivat olla johtajuuden kehittäminen, tuloksellisuuden tukeminen, sijais- ja seuraajasuunnittelun apu, organisaatorajojen madaltaminen ja itseohjautuvuuden lisääminen.

Ristikankaan ym. (2014, 175–176) mukaan mentoroitavan tavoitteet voivat olla alussa epäselvät ja ne muuttuvat mentorointisuhteen aikana. Alkuvaiheen tavoitteita voivat olla muun muassa auttaa mentoroitavaa luomaan verkostoja ja purkamaan pitkántähtäimen tavoite pienempiin osiin, tehdä aikataulutusta ja kehittää suhdetta.

Kupiaksen ja Salon (2014, 68) mukaan mentoroinnin tavoitteita ovat tyypillisesti hiljaisen tiedon jakaminen, yhteistyön ja vuoropuhelun lisääminen, dialogisuuden ja reflektiivisyyden lisääminen, verkostoitumisen lisääminen sekä mentoroitavan auttaminen selviytymään työssään eteen tulevista tilanteista ja kehittymään työssään. Kupias ym. (2014, 139) mainitsee muutaman vinkin mentoroinnin tavoitteiden määrittämiseen: mentorin ja mentoroitavan tavoitteet ja toiveet kannattaa käydä avoimesti yhdessä läpi, tavoitteiden selkiyttämiseksi on annettava tarpeeksi aikaa, yhdessä hyväksytyt tavoitteet on kirjattava mentorointisopimukseen ja niitä on tarkasteltava viimeistään mentorointiprosessin puolivälissä. Lisäksi mentorointiprosessin lopussa on tarkasteltava, mitkä tavoitteet saavutettiin ja mitä muuta mentorointi antoi.

Mentoroitavan kehittyminen on mentoroinnin tärkeä tavoite. Mentoroitavan kehittymiseen liittyvät tavoitteet tulee olla mitattavissa muuttuneena käyttäytymisenä, uutena tapana ajatella ja uusina taitoina. Mentorin ja mentoroitavan on hyvä tehdä tavoitteet yhdessä keskustelemalla mentorointisuhteen alussa, yleensä joko toisessa tai kolmannessa tapaamisessa. (Axelrod 2019.)

Osassa valmennuskirjallisuudesta painotetaan, että tavoitteiden tulee olla määritellyt SMART-määrittelyjen mukaisesti. Se tarkoittaa, että tavoitteiden tulee olla mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja aikarajoitettuja. (Clutterbuck, Kochan, Lunsford, Dominquez & Haddock-Millar 2017, 170.) SMART tulee sanoista specific eli tarkka, measurable eli mitattavissa, achievable eli saavutettavissa, realistic eli realistinen sekä time-bound eli aikasidonnainen. Tarkka tavoite on selkeä ja yksiselitteinen. Mitattavuus on sitä, että tavoitetta voidaan mitata edistymisen ja saavutuksen suhteen. Tavoitteen tulee olla saavutettavissa, mutta ei kuitenkaan liian helppo tai vaikea. Tavoitteen realismi taas käsittää sen, että tavoit-

teen asettelussa on huomioitu mentoroitavan mahdollisuudet ja muut sitoumukset. Aikarajoitettu tavoite on aina aikataulutettu ja tavoitteen saavuttamiselle on asetettu määräaika. (Hasson 2014.) David, Clutterbuck & Megginson (2013, 25) taas toteavat, että jos SMART-määrittelyjen mukaan tehtyjä tavoitteita käytetään tavanomaisesti ja ehkä jopa mielettömästi, olosuhteita tarkastellaan kapean linsin läpi. Tämä voi tehdä mentoroinnin liian rajoittavaksi.

2.2 Mentorointiprosessi

Mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavat tavoitteiden toteutumisen lisäksi monet muutkin tekijät, muun muassa miten mentori onnistuu mentorointiprosessin ohjauksessa ja mitä ohjaustyyliä hän käyttää. Kupiaksen ym. (2014, 157–158) vinkkejä mentorointiprosessin ohjaukseen ovat tutustumistapaamisen järjestäminen ennen mentoroinnin aloitusta, yhteisen tavoitteen ja pelisääntöjen muodostaminen sekä kirjaaminen, mentoroinnin käytännön toteuttamisesta sopiminen, monipuolisten toteutustapojen käyttö: keskustelut, harjoittelu, vierailut, virtuaalilyhteydet ja välitehtävät sekä prosessin lopussa mentoroinnin annin arviointi.

Mentoroinnin ohjaustyylit voidaan jakaa Kupiaksen ym. (2014, 180) mukaan kuuteen tyyliin: hyväksyvä, kysyvä, neuvova, haastava, tarinoiva ja rohkaiseva. Mentorin olisi hyvä tunnistaa, mistä tyylistä olisi kussakin tilanteessa eniten hyötyä. Hyväksyvä ohjaustyyli on hyväksyvää, ymmärtävää kuuntelemista. Se on hyvin tärkeä luottamuksellisen mentorointisuhteen rakentamisessa. Kysyvä tyyli haastaa mentoroitavan miettimään asioita ja auttaa hahmottamaan, mihin tarvitsee vastauksia. Parhaiten mentoroitavaa voi haastaa avoimilla kysymyksillä, kuten miten, mitä tai millainen. Haastava ohjaustyyli on vaativa, ja sitä kannattaa käyttää vasta sitten, kun mentorointisuhteessa on päästy jo pidemmälle ja luottamus on molemminpuolinen. Haastavalla ohjaustyyllillä mentori voi osoittaa vaativaan sävyyn mentoroitavan käyttämättömiä mahdollisuuksia, kehittymisen paikkoja sekä puheen ja toiminnan ristiriitaisuuksia. Neuvovassa ohjaustyyliässä mentori antaa suoria ohjeita ja neuvoja. Vaarana tässä tyyliässä on, että mentoroitava torjuu ohjeet tai turvautuu jatkossakin liikaa mentoriin eikä ajattele itsenäisesti. Tarinoivassa ohjaustyyliässä mentori kertoo esimerkkejä omista kokemuksistaan tai

rakentaa esimerkkikertomuksia, joihin on kiteyttänyt olennaista käsiteltävästä asiasta. Rohkaiseva ohjaustyyli nostaa esiin mentoroitavan onnistumisia ja vahvuuksia. (Kupias ym. 2014, 180–186.)

Ristikangas ym. puhuvat mentorointia tukevista toimintamalleista. Heidän mukaansa niitä on neljä: sponsori, neuvonantaja, ohjaaja ja ystävä. Sponsori on mentoroitavalle etäisin, ja hän vahvistaa mentoroitavan lojaalisuutta ja kiitollisuudentunnetta. Neuvonantaja taas neuvoo, miten edetä tai toimia tietyssä tilanteessa. Ohjaaja on melko samanlaisessa roolissa kuin neuvonantaja, mutta hän pystyy tuomaan asiat lähemmäksi mentoroitavan arkea. Ystävän rooli on luottamuksellisin toimintamalli, ja silloin mentori pystyy antamaan hyvin suoraakin palautetta. (Ristikangas ym. 2014, 40–41.) Hyvän mentorin on tunnettava monta eri mentorointityyliä ja -lähestymistapaa. Mentorin on ensin hyvä analysoida ja tuntea omat mieltymyksensä, kykynsä ja kehitystarpeensa. Sen jälkeen hän pystyy miettimään, miten ja millä keinoin näitä alueita voisi kehittää. (Dent & Brent 2015.) Mentori voi rohkaista mentoroitavaa seitsemällä eri tavalla. Mentori voi auttaa enakoimaan positiivista tulevaisuutta, kuunnella mentoroitavan ongelmia, tarjota olennaista tietoa tai ehdottaa ratkaisuja ongelmiin, rohkaista eri vaihtoehtojen tutkimista ja vahvistaa mentoroitavan luottamusta. (Clutterbuck 2017, 145.)

Hyvä mentori huolehtii tapaamisen järjestelyistä ja asialistasta, osaa tuoda tarpeelliset aiheet keskusteluun, haluaa haastaa ja tulla haastetuksi, kunnioittaa, on avoin, omistaa hyvän huumorintajun, täyttää mentorointisuhteen velvoitteet, ymmärtää mentorointiohjelman tarkoituksen ja sisällön, hallitsee omat ja mentorin odotukset sekä on selvillä positiivisista tuloksista. Mentorilla on hyvä olla seuraavat ominaisuudet: hyvä itsetuntemus, hyvät kommunikointitaidot, hyvä suhteellisuudentaju ja huumorintaju, kiinnostus muiden kehittämiseen, kyky tukea mentoroitavaa tavoitteiden asettelussa ja saavuttamisessa, ymmärrys ihmisten käyttäytymismalleista, kyky saada mentoroitava ymmärtämään asioita, hyvä ammattitaito, oman kokemuksen kriittinen arviointi, sitoutuminen omaan oppimiseen ja hyvät yhteistyötaidot. (Clutterbuck ym. 2017, 145–147.)

Myös mentoroitavalla on oltava tiettyjä ominaisuuksia, jotta mentorointisuhteesta saadaan hyötyä. Hyvän mentoroitavan ominaisuuksia ovat älykkyys eli kyky yksilöidä ja ratkaista ongelmia, kunnianhimo ja innostus, onnistumisen halu, vahvat ihmissuhdetaidot, on oma itsensä, ottaa itse vastuuta oppimisestaan, osaa kyseenalaistaa ja antaa palautetta, luottaa mentoriin, testaa omia ideoitaan ja on avoin. (Clutterbuck ym. 2017, 147; Kupias ym. 2014, 124–127.)

Mentoroitavan kyvyt ja sitoutuminen ovat tärkeitä mentoroinnin onnistumiselle. Jotta mentoroitava saa tuloksia mentorointisuhteesta, niin hänen tulee valmistautua tapaamisiin. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun mentori toimii vapaaehtoisperiaatteella ja ei ole oman yrityksen henkilöstöä. Jos mentoroitavalla ei ole aikaa valmistautua tapaamisiin hyvin, niin silloin kannattaa miettiä, onko koko mentorointisuhde turha ja mentorin ajan haaskausta. (Fournier 2018.)

Sanotaan, että mentorien ja mentoroitavien henkilökemioiden on hyvä olla yhteensopivat. Kupias ym. (2014, 84) pohtii, että tarkoittaako tämä arvojen yhteensopivuutta, samanlaista tapaa hahmottaa asioita vai samanlaisia kiinnostuksen kohteita. Toisaalta yhteensopivat henkilökemiat voivat tarkoittaa myös sitä, että molemmilla on kyky ymmärtää toisen osapuolen käyttäytymisen tyylejä ja hyvää ihmistuntemusta. Hyvin harvoin kumpikaan mentorointiprosessin osapuoli saa itselleen parin, joka täyttää kaikki toiveet, mutta jos on valmis panostamaan suhteeseen, usein siitä saadaan hyvin toimiva mentorointisuhde. (Kupias ym. 2013, 85.)

Mentorin ja mentoroitavan on hyvä sopia mentorointisuhteen alussa ainakin seuraavista asioista kirjallisesti: tavoitteet yleisellä tasolla, tapaamispaikka, tapaamisten aika ja tiheys, tapaamisen peruuttamisen käytännöt, valmistautuminen kokouksiin, osapuolten vastuut aineistosta ja tilan varaamisesta sekä mentorointiprosessin päättämisen käytännöt (Hasson 2014). Mentorointisopimuksen tehtävä on varmistaa, että prosessiin lähdetään riittävän tosissaan ja tavoitteellisesti. Mentorointisopimuksessa on hyvä todeta prosessin yleiset puitteet, noudatettavat pelisäännöt, tavoitteet ja alustava suunnitelma tapaamisajoista. Sopimukseen voidaan kirjata myös käsiteltäviä teemoja ja miten raportointi hoidetaan. Sopimus kannattaa pitää kuitenkin mahdollisimman lyhyenä ja yksinkertaisena. Mentorin

ja mentoroitavan on hyvä tarkastella sopimusta välillä yhdessä ja tehdä tarvittavat muutokset, esimerkiksi tavoitteiden tarkentuessa tai muuttuessa. (Kupias ym. 2014, 92–94.)

Mentorointisuhteeseen on hyvä luoda selkeät ja yhteiset pelisäännöt. Ensimmäinen pelisääntö on luottamuksellisuus. Osapuolten on voitava luottaa siihen, että sellaiset käsiteltävät asiat, jotka eivät kuulu muille, eivät kantaudu ulkopuolisten korviin. Toinen pelisääntö on vapaaehtoisuus. Vaikka mentorointiprosessiin lähdetään vapaaehtoisesti, niin tilanteet voivat muuttua sellaisiksi, että mentorointi ei enää innosta. Silloin asia on otettava esille mahdollisimman avoimesti ja tarvittaessa keskeytettävä mentorointi. Kolmas pelisääntö on sitoutuneisuus eli molempien osapuolten on pidettävä kiinni sovitusta tapaamisajoista. Neljäs pelisääntö on tavoitteellisuus. Yhteinen tavoite tulisi kirjata mentorointisopimukseen, vaikka yleisemmällä tasolla. Tavoitteellisuus tuo yhteiseen ajankäyttöön kurinalaisuutta ja varmistaa oppimista ja kehittymistä. (Kupias ym. 2014, 147–149.)

2.3 Mentoroinnin vaikuttavuus

Mentoroitava voi hyötyä mentoroinnista monin tavoin. Yleisimpiä hyötyjä ovat verkostoitumismahdollisuuden saaminen ja verkoston kasvattaminen, avun saaminen hankaliin tilanteisiin, uskoa omaan kykyihin, omien ajattelumallien haastaminen ja palautteen käsittelemisen apu. Valmentava mentorointi voi auttaa mentoroitavaa tunnistamaan asioita, joihin pitää puuttua sekä haastaa heidän oletuksiaan, toimintaansa ja käytäntöjään. Valmentava mentori voi myös toimia kaikupohjana mentoroitavan ajatusten kehittämisessä. (Ristikangas ym. 2014, 63, 174).

Juutin (2016, 140) mukaan mentoroitavan saamat hyödyt ovat esimiehenä kehittyminen, alan asiantuntemuksen lisääntyminen, organisaation tuntemuksen lisääntyminen, omien kykyjen ja mahdollisuuksien tunnistaminen, verkostojen laajentuminen sekä ihmisenä kasvaminen. Kupias ym. (2014, 125) listaa mentoroitavan saamiksi hyödyiksi muun muassa näkökulman laajentumisen, avun saami-

sen konkreettisiin tilanteisiin, tuen päätöksentekoon, oman toiminnan tehostumisen, aikaa pohtia asioita yhdessä kokeneemman kanssa sekä varmuutta ajatukseen omasta urasta ja kehittämisestä. Lisäksi se vahvistaa käsitystä, että kokemuksia jakamalla voi oppia tehokkaasti.

Meriluoto-Hyry (2019) tutki opinnäytetyössään lähijohtajien mentorointia ja sen onnistumista. Lähijohtajat kokivat, että mentorin valinta on mentorointiprosessin onnistumiselle tärkeää ja pitivät hyvin tärkeänä mentorin ja mentoroitavan ”kemioiden” kohtaamista. Mentorilta vaadittavien taitojen osalta lähijohtajien mielipiteet erosivat. Toiset pitivät tärkeänä mentorin taustakoulutusta ja esimieskoulutusta, kun toiset taas korostivat mentorin työkokemuksen tärkeyttä. Osa lähijohtajista piti tärkeänä myös mentorointisuhteen aikana tehtäviä väliarviointeja, joissa arvioidaan mentoroinnin edistymistä, tavoitteiden saavuttamista ja jatkoa. (Meriluoto-Hyry 2019.)

Mentoroinnin vaikuttavuuden arviointi mentorointisuhteen lopussa on tärkeää. Molempien osapuolten on arvioitava seuraavia asioita: mitä oletimme saavuttavamme, mitä todellisuudessa saavutimme, mitä muuta opimme ja miten käytämme oppimaamme jatkossa. Suhteen lopussa on myös tärkeää arvioida saavutettuja tuloksia tavoitteisiin nähden. (Ristikangas ym. 2014, 200–201.) Kun arvioidaan mentorointiohjelman vaikuttavuutta mentoroitavan näkökulmasta, tulee huomioida, mitä hyötyä mentoroitavan olisi tullut saada ohjelmasta, mentoroitavan tavoitteet ja lopulliset saavutukset sekä arviointi suhteen sujuvuudesta (Clutterbuck ym. 2017, 230).

Mentorointiohjelma on hyvä päättää yhteiseen tilaisuuteen, jossa keskustellaan ohjelman kokemuksista. Jos yhteistä tilaisuutta ei pidetä, mentorin ja mentoroitava olisi hyvä tehdä ohjelman annista yhteenveto. Mentorointiohjelman päättämisen yhteydessä olisi hyvä vasta seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä olivat tavoitteet, muuttuivatko ne ohjelman kuluessa ja miten ne toteutuivat?
- Mitä ohjelman aikana opittiin, ja mitä osapuolet ovat soveltaneet omassa työssään?
- Mitä tehtäisiin toisin?

- Millaisia terveisiä osapuolet lähettävät ohjelman organisoijille?
(Kupias ym. 2014, 98.)

Mentorointisuhteen hyvä päättäminen on mainio tilaisuus arvioida, mitä kasvua ja kehitystä on tapahtunut mentorointisuhteen aikana, sekä mitä uusia tilaisuuksia olisi tarjolla kasvamiseen ja kehittymiseen. Mentorointisuhteen päättämiseen on valmistauduttava hyvin. Mentorin ja mentoroitavan tulee valmistautua siihen etukäteen miettimällä mentoroinnista saamiaan hyötyjä ja sen jälkeen käydä ne yhdessä läpi. Jos mentori ja mentoroitava haluavat jatkaa tapaamisia, niin heidän on hyvä sopia käytännöt siihen. Näin molemmat osapuolet voivat jatkaa eteenpäin joko päästämällä irti suhteesta tai jatkamalla sitä sovitulla tavalla. Mentorointisuhteen päättämisen prosessin voi tiivistää seuraavasti: päättämisen suunnittelu, tavoitteiden saavuttamisen ja oppimisen toteaminen, oppimisen integrointi kokonaisuuteen, saavutusten juhlinta ja mentorointisuhteen uudelleenmäärittäminen. (Fain & Zachary 2020.)

Mentoroinnin mittaaminen on tärkeää. Sen avulla löydetään mentorointisuhteiden ongelmat, tuotetaan tietoa laadun parantamiseksi ja osoitetaan investoinnin kannattavuus. Mentoroinnin mittaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Mentoroinnin mittaaminen (Ristikangas ym. 2014, 199).

Ohjelman prosessi	Ohjelman tulokset/päämäärät
<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka usein tavataan? - Miten verkostoituminen on lisääntynyt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten kehitystä on tapahtunut? - Onko sitoutuminen paremmalla tasolla? - Miten kuva tulevaisuuden potentiaalista on vahvistunut?
Mentorointisuhteen prosessi	Mentorointisuhteen tulokset
<ul style="list-style-type: none"> - Miten osapuolet luottavat toisiinsa? - Miten tärkeitä ja merkityksellisiä asioita käsitellään? - Miten tyytyväisiä osapuolet ovat mentorointiprosessiin? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä muutoksia/oppimista on tapahtunut? - Missä alueissa mentoroitava on kehittynyt? - Mitä mentori on saanut yhteistyösuhteesta?

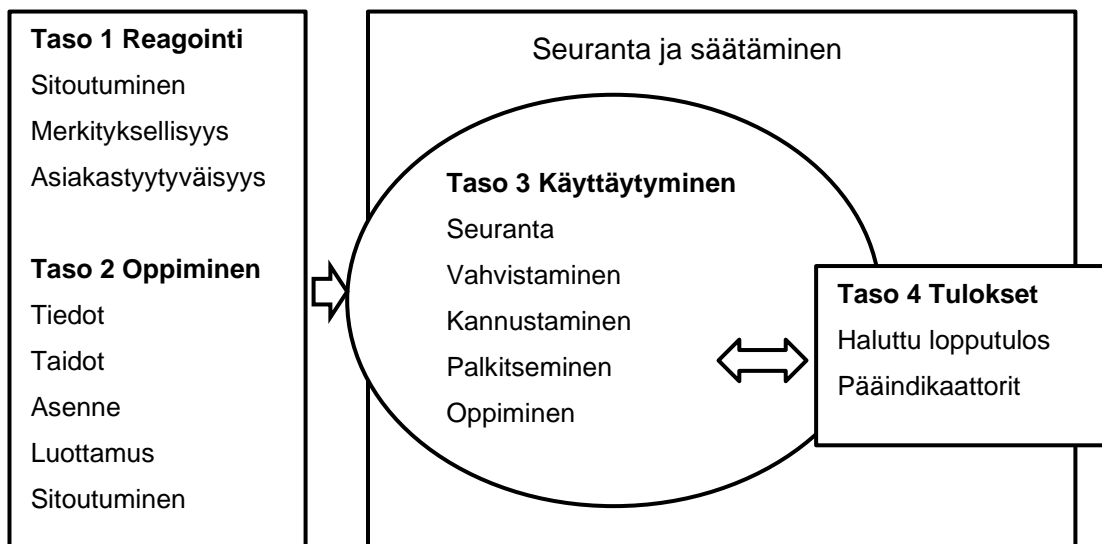
Mentoroinnin arvioinnin pitäisi johtaa mentorointiohjelman ja yhteistyön parantamiseen sekä stimuloida yhteistä oppimista (Clutterbuck ym. 2017, 243). Arviointiprosessi tulee sisällyttää osaksi mentorointiohjelmää. Jatkuva arviointi voi auttaa ratkaisemaan mahdolliset ongelmat ja parantaa mentoroinnin onnistumista tunnistamalla muun muassa lisätuen tarpeen. (Clutterbuck ym. 2017, 152–153.) Arvioinnissa täytyy käyttää asianmukaisia indikaattoreita, jotka mittaavat mentorointiohjelman vaikuttavuutta ja mentorointisuhteita (Clutterbuck ym. 2017, 227).

Donald Kirkpatrick kehitti vuonna 1959 neljän tason arviointimallin. Tyytyväisyystaso käsittää muun muassa mentorin taitojen, aiheen oleellisuuden ja järjestelyjen arvioinnin. Toinen taso käsittää, miten mentoroitavan tiedot ovat kasvaneet mentoroinnin ansiosta. Näitä voi selvittää ennen ja jälkeen -kysymyksillä sekä arvioimalla, miten oppiminen vastaa mentoroitavan omia tarpeita. Kolmas taso käsittää mentoroitavan käyttäytymisen muutokset sekä arvot ja asenteet. Mentorin tulee seurata mentoroitavan käyttäytymisen muutoksia jatkuvasti. Neljäs taso arvioi muutosten toteutumista alkuperäisiin tavoitteisiin nähden. Täytyy kuitenkin muistaa, että kestävän muutoksen saamiseen on varattava jonkin verran aikaa. Kirkpatrickin malliin lisättiin viides taso, ROI, Phillipsin toimesta vuonna 1991. ROI eli sijoitetun pääoman tuottoaste mittaa mentoroinnista saatuja hyötyjä investoinnin kustannuksiin. (Clutterbuck ym. 2017, 234.) Malli on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Kirkpatrickin ja Phillipsin arviointimalli (Clutterbuck ym. 2017, 235).

Vuonna 2010 Kirkpatrickin organisaatio säätö perinteistä arviointimallia korostamalla mentorin tärkeyttä (Clutterbuck ym. 2017, 236). Malli on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 2).



Kuvio 2. Uuden ajan Kirkpatrickin malli (Clutterbuck ym. 2017, 236).

Roger ja Vinot toteavat myös, että mentorointiohjelman arvon mittaamiseen parhaiten käytetty referenssi on Kirkpatrickin malli. Tämä malli rakentuu neljään pääteemaan: reaktio, oppiminen, tulokset ja vaikutus. (Roger & Vinot 2019.) Mentoroinnin vaikuttavuuden arvioimiseen voidaan käyttää muitakin keinoja. Voidaan mitata mentorointitapaamisten määrää ja kestoja, sekä mentorit ja mentoroitavat voivat itse ilmoittaa prosessin aikana edistymisestään ja saavutetuista hyödyistä. (Unny 2018.)

Wisconsinin yliopisto on kehittänyt myös mentoroinnin arviointimallin, jota muun muassa USA:n armeija on käyttänyt jo neljäkymmentä vuotta. Arviointi tehdään kysymyksillä: 1. Mitä piti tapahtua? 2. Mitä todellisuudessa tapahtui? 3. Mitkä olivat myönteisesti ja mitkä kielteisesti vaikuttavia tekijöitä? 4. Mitä olemme oppineet ja miten voimme toimia paremmin ensi kerralla? (Ristikangas ym. 2014, 98–99.)

Mentoroinnin vaikuttavuutta arvioivia indikaattoreita voi olla monenlaisia. Muutoksia arvioitaessa on hyvä muistaa, että muutokset voivat johtua ainakin osin muustakin kuin mentoroinnista. Mentorointisuhteen alussa, keskellä ja lopussa olisi hyvä olla erilaisia vaikuttavuutta mittaavia indikaattoreita. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on malli, jolla voidaan arvioida mentorointiohjelman vaikuttavuutta, prosessia ja mentorointisuhdetta.

Taulukko 2. Malli mentorointiohjelman vaikuttavuuden, prosessin ja mentorointisuhteen arvioimiseen (Clutterbuck ym. 2017, 238–239).

Tulokset	Ehdotetut indikaattorit	Tiedonkeruumenetelmä
Ohjelman tulokset	Kuinka monta ihmistä osallistui?	Ohjelman arviointimalli
	Uusien tapausten määrä?	Rekisteröinti
	Mentoroitavan lisääntynyt kompetenssi?	Itsearviointi/mentori ja mentoroitava
Prosessin tulokset	Tapaamisten tiheys?	Muistio/aikataulu
Mentorointisuhteen tulokset	Tapaamisten määrä?	Tyytyväisyyskysely
	Kuinka monella mentoroitavalla on toimintasuunnitelma?	Toimintasuunnitelma
	Onko suhde luottamuksellinen?	Itsearviointi
	Onko tapaamisista muistiinpanot?	Tapaamisten muistiinpanot
	Onko suhteella selvä suunta?	Tapaamisten muistiinpanot / toimintasuunnitelma
	Mikä on mennyt hyvin mentorilla?	Itsearviointi
	Mikä on mennyt hyvin mentoroitavalla?	Itsearviointi

Mentoroinnin vaikuttavuuden arviointiin on kehitetty omia standardeja. Standardien avulla voidaan muun muassa vertailla mentorointiohjelmiä, tukea koulutusta

ja mentorointikäytäntöjä. Arviointitekijät on kuitenkin aina määriteltävä tapauskohtaisesti. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on esimerkki mentorointiohjelman arviointitekijöistä, joita voidaan käyttää.

Taulukko 3. Esimerkki mentorointiohjelman arviointikriteereiksi (Clutterbuck ym. 2017, 238–239).

	Indikaattorit	Tiedonkeruumenetelmä
Odotetut ohjelman tulokset	Kuinka ohjelma vastasi sille asetettuja tuloksia?	Haastattelu/kysely
	Organisaation retentioaste?	Raportointi
	Osallistujien valmius?	Raportointi
	Luottamuksen taso?	Kysely mentoroitavalle
	Osallistuminen?	Itsearviointi
Odotetut yhteistyön tulokset	Yhteistyön sujuvuus?	Itsearviointi/mentori ja mentoroitava
	Luottamuksen taso?	Itsearviointi/mentori ja mentoroitava
	Ovatko mentori ja mentoroitava saavuttaneet asetetut tulokset?	Toimintasuunnitelma ja muistiinpanot
	Kuinka hyvin toimintasuunnitelma on toteutunut mentoroitavan puolelta?	Mentorin ja mentoroitavan palaute
	Edistyminen tavoitteisiin pääsemiseksi?	Toimintasuunnitelma ja muistiinpanot
	Mentoroitavan lisääntynyt kompetenssi kriittisillä alueilla?	Palaute kolmannelta osapuolelta, mentorilta ja mentoroitavalta

Vuonna 2013 lanseerattiin ISMPE, International Standards for Mentoring Programmes in Employment, standardi. Se on jaettu kuuteen osaan: ohjelman selkeys ja tarkoitus, koulutuksen määrä ja laatu, valinta- ja yhteensovittamisen pro-

sessit, mittaaminen ja arviointi, eettisten koodien olemassaolo ja käyttö sekä ohjelman hallinto ja tuki. (Ristikangas ym. 2014, 201–202; Clutterbuck ym. 2017, 240.)

ISMPE-standardissa on kriteerit mentoreiden ja mentoroitavien rekrytoinnille. Molempien koulutus tai perehdytys tarjotaan ja standardin ohjeissa ehdotetaan, että molemmat koulutetaan yhdessä yhteisen ymmärryksen parantamiseksi. Mentoreille ja mentoroitaville annetaan mahdollisuus sopivan parin valintaan kokemusprofiileilla. Mentorointiprosessin alussa, kuluessa ja lopussa tehdään arviointi kaikille prosessiin kytkeytyneille. (Clutterbuck 2017, 151.) Vaikka kyseessä oleva standardi keskittyy työpaikoilla tapahtuvaan mentorointiin, niin siinä on monta kriteeriä, jotka kävisivät myös yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen. Esimerkkeinä, että mentorointitoimintaa varten on luotu selkeä toimintamalli ja osallistujilla on selkeä käsitys mentoroinnin ja muiden kehittämisen tukitoimien välillä (Ristikangas ym. 2014, 203).

3 Yrityskummitoiminta

Suomen Yrityskummit ry on valtakunnallinen yli tuhannen yrityskummin muodostama henkilöyhdistys. Yrityskummit ovat mukana auttamassa yksittäisiä yrityksiä, sekä edistämässä taloudellista toimeliaisuutta ja sen myötä syntyviä uusia työpaikkoja. Yrityskummit toimivat 21 alueella kattaen koko Suomen. Suomen Yrittäjien aluejärjestöt, kunnat ja seudulliset kehitysyhtiöt toimivat alueilla yrityskummien tukijoina ja palvelujen välittäjinä. Suomen Yrityskummit ry:n toiminta perustuu maakuntapohjaiseen rakennemalliin, jossa kunkin alueen yrityskummitoiminnasta ja sen kehittämisestä vastaa aluekummi tukenaan aluetoimisto. Suomen Yrityskummien toiminta käynnistyi vuonna 1994. (Suomen Yrityskummit 2019).

Yrityskummit tarjoavat omaa liiketoimintakokemustaan vapaaehtois pohjalta yrittäjien tueksi. Yrityskummi on yrittäjän mentori ja keskustelukumppani. Yrityskummit ovat valittuja ja kokeneita yritysjohtajia sekä yritystoiminnan asiantuntijoita.

Yhteisissä tapaamisissa yrityskummi siirtää omaa kokemustaan ja hiljaista tietoaan yrittäjälle. Näin yrittäjä kasvaa liikkeenjohtajana ja hän saa tukea yrityksensä haasteiden ratkaisemiseksi. Samalla molemmat osapuolet oppivat toisiltaan uutta. (Suomen Yrityskummit 2019).

Yrityskummit mentoroivat yhteensä 1400 yritystä vuonna 2019. Tyypillisesti yritykset hakevat yrityskummeilta tukea liikeidean kehittämiseen, yrityksen johtamiseen, myyntiin ja markkinointiin, asiakassuhteisiin ja rahoitukseen. Yrityskummien asiakasyritykset ovat pääasiassa pieniä, alle viisi henkeä työllistäviä yrityksiä. Asiakasyritysten tyypillisimpiä haasteita ovat myyntitaitojen puute ja uskallus, yrityksen johtamistaidot, toimenpiteiden strateginen suunnittelu ja kasvun edellyttämät resurssit. Monet yrityskummien asiakasyrittäjistä ovat nuoria, vasta yrityksensä perustaneita. Tämä vaikuttaa neuvontatarpeisiin, yrityskummien osaamisen kehittämiseen sekä uusien yrityskummien perehdyttämiseen. (Suomen Yrityskummit 2019.)

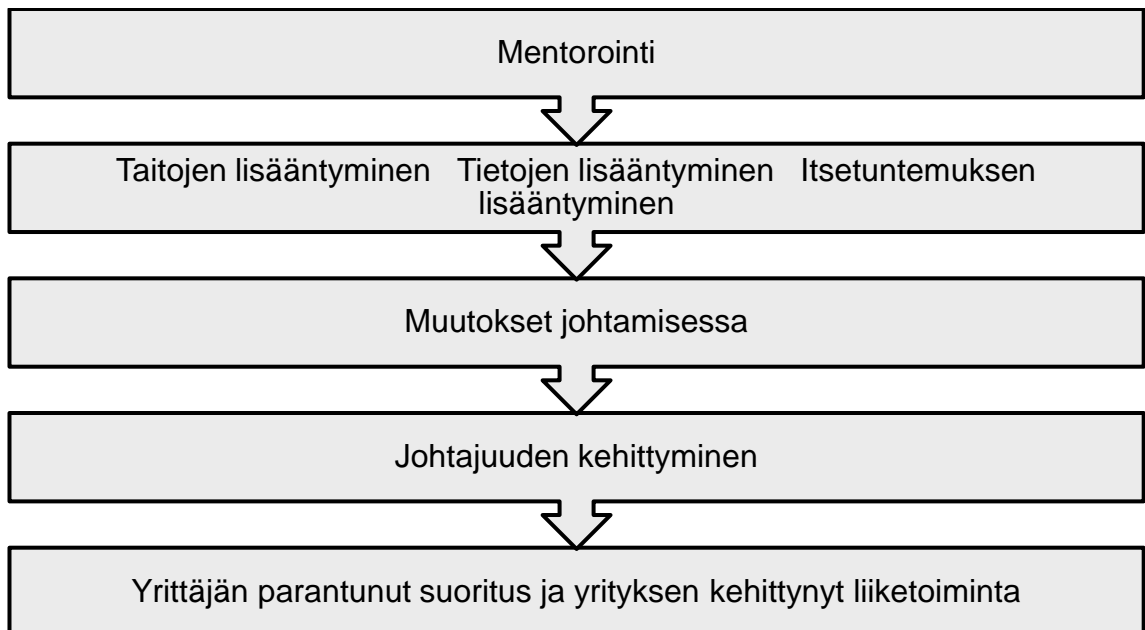
3.1 Yrityskummitoiminnan tavoitteet

Yrityskummitoiminnan tavoitteena on antaa tukea ja ohjausta yritystoiminnan haasteissa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Yrityskummit auttavat yrittäjää arvioimaan yrityksen tilanteen, asettamaan tavoitteet ja oivaltamaan keinot tavoitteiden saavuttamiseen. (Cursor 2019.) Yrityskummi antaa yrittäjille vertaistukea, uusia näkökulmia ja mentorointia. Yrityskummi toimii sparraajana ja keskustelukumppanina antaen tukea yritykseen liittyvien asioiden päätöksenteossa. (Mikkelin kehitysyhtiö Miksei 2020.) Lisäksi Suomen Yrityskummit ry:n Pohjois-Pohjanmaan aluekummi Risto Luttinen (2019) kertoi YouTube-haastattelussaan, että yrityskummien tavoitteena on saada yritys pärjäämään ja menestymään. Näin koko yhteiskunta saa apua.

3.2 Yrityskummitoiminnan vaikuttavuus

Yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta tutkittiin Suomessa ensimmäisen kerran vuonna 2015. Valtakunnallinen vaikuttavuustutkimus toteutettiin yhdessä Oulun yliopiston ja Gordionpron kanssa. Tutkimus osoitti, että yrityskummitoiminnan vaikutukset ovat suuret. Vastajat korostivat varsinkin yrityskummin ja yrittäjän yhteisen kemian merkitystä. Yrittäjät kokivat, että he saivat henkistä tukea, mallia yrittäjänä ja johtamisena kasvamiseen, mahdollisuuden keskustella suunnitelmista ja yritystoiminnan ongelmakohdista, tietoa sukupolvenvaihdos- ja yhtiömuodon muutoksia koskevissa asioissa sekä ohjeita, joilla oli suora vaikutus talouteen. Vaikuttavuustutkimuksessa ei selvitetty yrittäjän ja yrityskummin välisen vuorovaikutussuhteen vaikuttavuutta mentoroinnin lopputulokseen. (Suomen Yrityskummit 2015.)

Tutkimuksen mukaan yrittäjien tärkeimmät kehitystarpeet olivat liiketoiminnan ja yritystoiminnan kehittäminen, liikeidean kirkastaminen, markkinointi ja myyntitoiminta, yrittäjyys ja johtajana toimiminen, palvelukonseptien kehitys, asiakashankinta, kasvusuunnittelu, oma jaksaminen ja työhyvinvointi, myynti- ja jakelukanavien kehitys sekä asiakaskonseptit (Suomen Yrityskummit 2015). Tehty tutkimus kuvaa mentoroinnin vaikutusta seuraavan kuvion (kuvio 3) mukaisesti:



Kuvio 3. Mentoroinnin vaikutus (Suomen Yrityskummit 2015).

4 Tiedonhankinnan näkökulmat, menetelmät ja toteutus

4.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmat

Kehittämispohjaisen oppimisen keskeisiä piirteitä ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Autenttisuudella tarkoitetaan sitä, että oppimisen lähtökohtana on aito työelämän kehittämistyö. Kumppanuus taas tarkoittaa yhdessä tekemistä, osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista. Kokemuksellisuus taas painottaa jokaisen kehittämistyöhön osallistuvan aktiivista osallistumista yhteiseen kehittämiseen. Tutkimuksellisuus taas tarkoittaa tutkivaa ja kriittistä otetta, tutkimukseen perustuvan tiedon soveltamista ja uuden tiedon luomista tutkimuksellisin keinoin. Luovuus on kehittämistyön voimavara. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 17.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ratkaisemaan ongelmia, uudistamaan käytäntöjä ja luomaan uutta tietoa käytännöistä. Se pyrkii löytämään käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti tietoa arvioimalla sitä kriittisesti. Tiedon keräämiseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä sekä keskustellaan aktiivisesti eri tahojen kanssa. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä muun muassa järjestelmällisyytenä, jossa valinnat perustellaan ja dokumentoidaan. Sen lisäksi kehittämisen tueksi haetaan tutkittua ja käytännön tietoa, sekä käytetään erilaisia menetelmiä tunnistamaan, erittelemään ja luomaan näkökulmia. Tutkimuksellinen kehittämistyö arvioi myös hankittua tietoa, omia valintoja, prosessia ja tuloksia. Lopuksi kehittämistyön lopputulos dokumentoidaan tarkasti. (Ojasalo ym. 2015, 19–22.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessiin kuuluu eri vaiheita. Prosessi lähtee kehittämiskohteen tunnistamisesta ja alustavien tavoitteiden määrittelystä. Sen jälkeen perehdytään teoriaan ja käytäntöihin sekä voidaan määrittää kehittämiss tehtävä ja rajata kehittämiskohde. Prosessin seuraavana vaiheena on tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu. Lopuksi kehittämistyö toteutetaan ja julkaistaan sekä arvioidaan lopputulos. (Ojasalo ym. 2015, 24.) Toikko & Rantanen (2009, 56–63) taas määrittelevät tutkimuksellisen

kehittämistyön vaiheet seuraaviksi: perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen.

4.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, koska haluttiin selvittää yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta ja löytää kehittämisideoita vaikuttavuuden parantamiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada aikaan tutkimuksen lisäksi myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tavoitteena voi olla esimerkiksi prosessien kehittäminen ja uudistaminen tai uusien menetelmien kehittäminen. Kehittämistyö voi olla joko ongelmaperustainen tai uudistamisperustainen. Ongelmaperustainen kehittäminen pyrkii etsimään ratkaisua havaittuun ongelmaan ja uudistamisperustainen kehittäminen luo jotain uutta, esimerkiksi uudistaa jotain prosessia. (Ojasalo ym. 2015, 19, 23, 26.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan tehdä sekä laadullisena eli kvalitatiivisena tai määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tämä tutkimus päätettiin tehdä laadullisena, koska haluttiin selvittää, saadaanko yrityskummitoimeksianossa mukana olevilta yrityksiltä syvällisempää tietoa, kuin mitä aiemmissa Suomen Yrityskummit ry:n tekemissä sähköisissä asiakastyytyväisyyskyselyissä on saatu.

Laadullinen tutkimus tähtää arvoituksen ratkaisemiseen eli asioiden ymmärtävään selittämiseen muihin tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaamalla. Toiseksi laadullinen tutkimus tähtää havaintojen pelkistämiseen keskittymällä olennaiseen ja raakahavaintojen yhdistämiseen. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään asioita aineistosta tehtävillä havainnoilla. Laadullisella tutkimuksella saadaan esiin pala tutkittavasta asiasta, se on näyte tutkimuksen kohteena olevasta. (Alasuutari 2011.) Laadullinen tutkimus selvittää tutkittavien havaintoja ja mahdollistaa menneisyyteen ja kehitykseen liittyvien tekijöiden huomioimisen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27).

Laadullinen tutkimus voi tähdätä muun muassa uuden tiedon hankintaan, ilmiön kuvaamiseen, ymmärryksen syventämiseen tai ilmiön tulkitsemiseen. Tutkittavasta aineistosta nousee yleensä teemoja, joista osa toistuu useimmin ja osa harvemmin. Näistä tutkija voi muodostaa hypoteeseja, joita hän testaa seuraavilla aineistoilla. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkijalla on yleensä jokin esikäsitys aiheesta, jota hän syventää ja arvioi uudelleen teorian avulla. Yleensä tutkijan on tarpeellista palata alkuun myös aineistonkeruuvaiheessa, miettiä uudestaan tutkimuksen tavoitteita ja tarvittaessa täsmentää rajauksia. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkimusasetelman eläminen koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa ym. 2020.)

Tutkimusotteena tässä työssä käytettiin tapaustutkimusta. Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja oleellista on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen. Aaltola ja Valli (2015, 189) taas toteavat, että tapaustutkimus tavoittelee kokonaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuin mitä esimerkiksi kuva yhdestä osa-alueesta voi antaa. Tapaustutkimuksen ongelmana Anttila (2020) pitää sitä, että tässä laadullisen tutkimuksen tavanomaisessa menetelmässä ei saada aikaan vertailuja eikä selityksiä kuten kvantitatiivisissa menetelmissä. Tapaustutkimus sopii tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja tuoda kehitysehdotuksia tutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksen tarkoitus on selvittää pienestä kohteesta mahdollisimman paljon. (Ojasalo 2015, 37, 53.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tiedonkeruutavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, koska haluttiin selvittää yrityskummien ja yrittäjien kokemuksia yrityskummitoiminnasta syvällisemmin kuin lomakekyselyillä. Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella eli miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten haastattelija toimii. Lomakehaastattelujen lisäksi jako voidaan tehdä puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin. Haastattelija voi myös vaihdella kysymysten järjestystä ja sana-

muotoa sekä esittää tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoitua haastattelua sanotaan myös teemahaastatteluksi. (Hirsjärvi ym. 2015, 47–48, Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Valittaessa teemahaastattelu tutkimusmenetelmäksi oletetaan, että tutkittavilla on jonkinlainen ymmärrys tutkimukseen liittyvästä asiasta. Haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten mukaisesti. Haastateltavaa aktivoidaan puhumaan aihepiiristä vapaasti. Etukäteen valmisteltu haastattelurunko auttaa varmistamaan, että keskustelu pysyy tutkimuksen kannalta olennaisissa aiheissa. Teemahaastattelun onnistumiselle on tärkeää, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteesta ja kyky jäsentää asioita haastattelun aikana. (Puusa ym. 2020.)

Tutkija voi selvittää haastattelulla taustalla olevia motiiveja sekä välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelun piirteitä ovat muun muassa seuraavat: se on ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema, haastattelijalla joutuu yleensä motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään motivaatiota ja lisäksi haastateltavan on voitava luottaa siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi ym. 2015, 43.) Haastatteluaineisto on haastateltavien omakohtainen tulkinta asioista ja tapahtumista, mutta tutkijan tekemä analyysi näistä on aina tutkijan omaa puhetta, vaikka hän onnistuisi välittämään tutkittavien tunteja analyysissään (Puusa ym. 2020).

Ihmisten käsityksen ja vastaavan kokemuksen välillä ei ole välttämättä yhteyttä. Käsitys on ihmisten perinteinen tapa ajatella, mutta kokemus on aina ihmisen omakohtainen. Sen takia on tärkeää määritellä, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. (Vilkka 2017, 68.) Tutkin tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä haastateltavien kokemuksia. Ihmisellä on aina kuitenkin käsitykset kokemusten pohjalla, joten monesti näillä on yhteys ja niitä ei voi erottaa. Esimerkkinä käsityksestä voi olla se, että tietty ruoka on pahaa, vaikka ei olisi maistanut sitä koskaan aiemmin. Kokemus taas syntyy vasta sitten, kun kyseessä olevaa ruokaa maistetaan.

4.3 Työn toteutus

Tutkimuksellisen kehittämistyön aihe, yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden tutkiminen, saatiin toimeksiantajaorganisaatiolta, Suomen Yrityskummit ry:ltä. Työllä haluttiin tutkia yrityskummitoimeksiannon käyneiden yrittäjien kokemuksia mentoroinnin vaikuttavuudesta. Sen lisäksi työllä haluttiin kartoittaa sitä, miten yrityskummitoimintaa voisi kehittää sen vaikuttavuuden lisäämiseksi. Suomen Yrityskummit ry voi käyttää työn tuloksia toimintansa kehittämiseen. Aloitin tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisen perehtymällä yrityskummitoiminnasta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin, mentoroinnin vaikuttavuudesta tehtyihin tutkimuksiin sekä mentorointia käsitteleviin teorioihin.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, jotka suoritettiin puhelinhaastatteluina. Haastatteluja täydennettiin lähettämällä kysymysaiheet etukäteen haastateltaville. Tarkoituksena oli ottaa mukaan Itä-Suomen alueita laajemmin, mutta johtuen koronapandemian aiheuttamista seikoista tiedonkeruuseen tehtiin rajausta. Haastateltavat valittiin Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Kainuun alueilta. Valinnan suorittivat kunkin alueen aluekummit. Tutkittaviksi valittiin harkinnanvaraisena näytteenä 15 yritystä, jotka ovat käyttäneet yrityskummipalvelua viimeisen kolmen vuoden aikana. Yritysten lisäksi haastateltiin myös näiden toimeksiantojen yrityskummit.

Haastattelukysymykset laadittiin työn tavoitteiden pohjalta. Vaikka teemahaastatteluun ei kuulu kysymysten tarkka määrittäminen ennakkoon, vaan päälinjojen hahmottaminen, niin päädyttiin tekemään haastattelurunko, jota täydennettiin ja tarkennettiin haastattelujen kuluessa. Mukaan otettiin työn ohjaajan pyynnöstä myös muutama haastateltavan taustaa selvittävä kysymys, muun muassa ala, jolla yritys toimii ja yrityskummin osaamisalueet. Kysymykset hyväksytettiin työn ohjaajalla ja Suomen Yrityskummit ry:n toiminnanjohtajalla. Haastattelukysymykset ovat liitteinä 1 ja 2. Haastattelukysymyksiksi valittiin sellaisia aiheita, jotka vaikuttavat mentoroinnin vaikuttavuuteen. Yritysten ja yrityskummien kysymykset poikkesivat osin toisistaan, mutta osa kysymyksistä olivat samoja. Samoilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, eroavatko yrittäjien ja yrityskummien kokemukset toisistaan.

Taustatietoina selvitettiin yrittäjiltä, miten kauan yritys on toiminut, millä alalla se toimii ja miten kauan yrityskummitoimeksiänto on kestänyt. Yrityskummeilta kysyttiin taustatietona, mille osa-alueelle yrityskummi antoi apua kyseessä olevassa toimeksiannossa. Tavoitteiden asettamista ja toteutumista kysyttiin sekä yrittäjiltä että yrityskummeilta. Nämä ovat keskeisimpiä mentoroinnin vaikuttavuuteen kuuluvia asioita. Lisäksi vaikuttavuuteen kuuluvia asioita ovat mentoroinnin toteuttamiseen liittyvät tekijät, kuten henkilökemiat ja työskentelymuodot. Yrittäjiltä kysyttiin yrityskummien työskentelymuotoa ja -menetelmiä ja melkein samaa asiaa kysyttiin yrityskummeilta kysymyksellä, miten he toteuttavat yrityskummitoimintaa. Yrityskummeille osoitettu kysymys on muodoltaan vähän laveampi kuin yrittäjille osoitettu, koska haluttiin kartoittaa yrityskummien näkemyksiä vähän laajemmin kuin pelkän työskentelymuodon ja -menetelmän osalta. Yrittäjiltä kysyttiin myös, mitä apua he lähtivät hakemaan ja mille liiketoiminnan osa-alueille he saivat apua. Nämä kysymykset otettiin haastattelukysymyksiksi, koska ne kertovat myös mentoroinnin vaikuttavuudesta.

Johtamisosaamisen vahvistumista yrityskummitoimeksiannon ansiosta kysyttiin sekä yrittäjiltä että yrityskummeilta. Tämä on hyvin vaikuttavuutta kuvaava kysymys. Lisäksi haluttiin selvittää, eroavatko yrittäjien ja yrityskummien näkemykset toisistaan yrittäjän johtamisosaamisen vahvistumisesta. Yrittäjiltä kysyttiin myös, onko heidän tapansa toimia muuttunut mentoroinnin ansiosta sekä vastasiko yrityskummitoiminta heidän odotuksiaan. Nämä kysymykset kuvaavat myös mentoroinnin vaikuttavuutta. Yrityskummeilta kartoitettiin myös heidän näkemystään siitä, mitä lisäarvoa he antoivat yrittäjille.

Yrityskummeilta ja yrittäjiltä kartoitettiin myös kehitysehdotuksia yrityskummitoiminnalle. Lisäksi yrityskummeilta kysyttiin, mitä lisätaitoja he tarvitsisivat yrityskummina toimimiseen ja mitä kehitysehdotuksia heillä olisi yrittäjille, jotta yritykset saisivat parhaan mahdollisen hyödyn yrityskummitoimeksiannosta. Kaikki nämä kysymykset valikoituivat haastattelukysymyksiksi, koska hyvien kehitysideoiden avulla voidaan lisätä yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta.

Kysymysten laatimisen jälkeen työn ohjaaja laati ja lähetti aluekummeille sähköpostilla saatteen, jossa kertoi tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja sen tavoitteista. Lisäksi hän pyysi aluekummeja valitsemaan harkinnanvaraisena näytteenä alueiltaan viisi yritystä, jotka ovat käyttäneet yrityskummipalvelua kolmen viimeisen vuoden aikana. Lisäksi hän pyysi aluekummeja kysymään näiden yritysten ja kyseessä olevien toimeksiantojen yrityskummien suostumusta tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistumisesta.

Haastateltavien yrittäjien ja yrityskummien yhteystiedot saatiin joko aluekummilta tai suoraan yrityskummilta. Haastateltaviksi suostui yhdeksän yrittäjää ja yksitoista yrityskummiä. Yrittäjien ja yrityskummien määrän ero johtuu siitä, että joissakin toimeksiantoissa on kaksi yrityskummiä. Haastatteluajan sopimiseksi otettiin puhelimitse yhteyttä suostumuksen antaneisiin yrittäjiin ja yrityskummeihin. Kysymysaiheet lähetettiin etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi. Haastattelujen alussa kerroin työni tekijänä itsestäni ja opiskelustani sekä tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteista, toteutuksesta ja luottamuksellisuudesta. Pyysin myös luvan haastattelujen nauhoittamiseen. Haastattelut suoritettiin puhelimitse 20.4.–8.5.2020 välisenä aikana. Niiden kestot vaihtelivat viidestätoista minuutista yhteen tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Puhelinhaastattelu valittiin menetelmäksi, koska haastateltavat sijaittivat alueellisesti laajalla alueella. Puhelinhaastattelu on taloudellinen menetelmä ja koronapandemian vuoksi lähikontakteja ei suositeltu. Lisäksi puhelinhaastatteluun varattua aikaa oli helppo siirtää tarvittaessa, jos haastateltavalle tai tutkijalle tuli joku este. Pienyrittäjät ovat myös monesti kiireisiä ja puhelinhaastattelu on heille joustavampi kuin kasvokkain tehtävä haastattelu. Puhelinhaastattelussa ei tosin voinut havainnoida haastateltavia samalla tavalla kuin kasvokkain. Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017, 12) mukaan osallistuva havainnointi on osa aineistonkeruuta. Kirjasin haastattelujen aikana haastattelupäiväkirjaan, mitkä kysymykset tuottivat haastateltaville eniten vaikeuksia sekä muut mahdolliset huomiot haastattelujen kulusta.

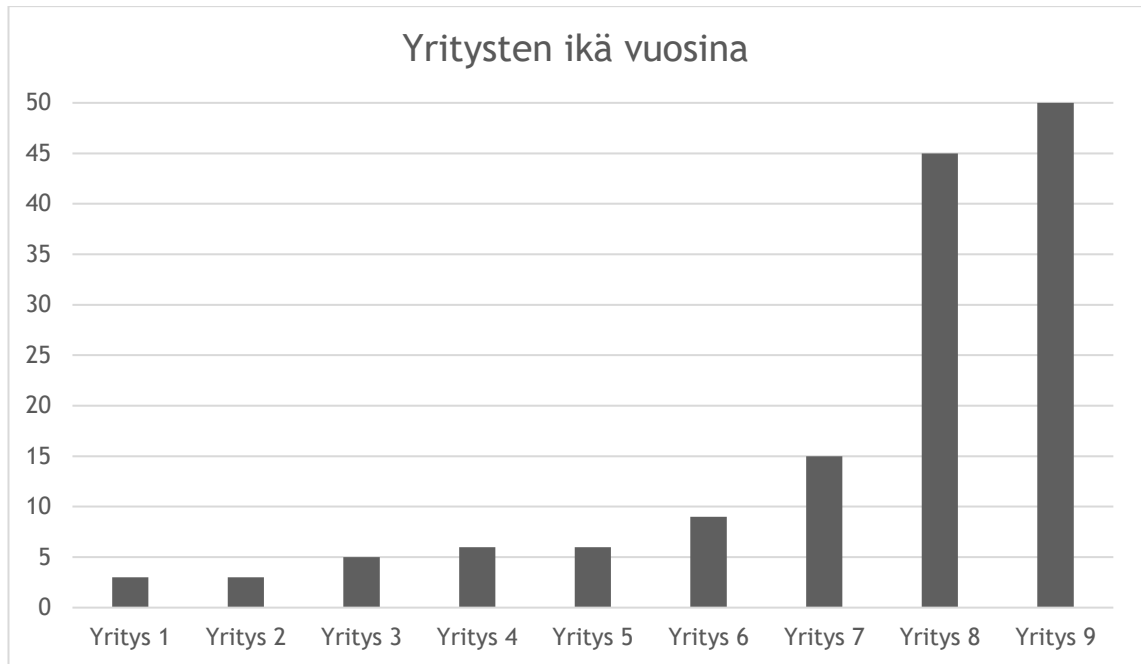
Sisällönanalyysiin kuuluu yleensä useita vaiheita, muun muassa analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi

ja teemoittelu sekä tulkinta (Puusa ym. 2020). Sisällönanalyysi aloitettiin purkamalla haastattelujen tallenteet heti haastattelujen jälkeen raakatekstiksi. Sen jälkeen ne käytiin huolellisesti läpi moneen kertaan tekemällä samalla aineistosta alustavia havaintoja jäsentelemällä sitä. Sitten aineisto kategorisoitiin etsimällä tutkimuskysymysten näkökulmasta merkityksellisiä asioita. Puusan ym. (2020) mukaan luokittelu tarkoittaa tietojen ryhmittelemistä ennalta määriteltyihin luokkiin pyrkimyksenä löytää eri luokkien väliltä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Luokittelun jälkeen aineisto teemoiteltiin peilaamalla sitä tutkimuksen teoriaan. Lopuksi aineistoa tulkittiin nostamalla esille tutkimuksen tavoitteisiin nähden olennaiset asiat. Samalla tarkistettiin ja täsmennettiin valittua teoreettista viitekehystä. Puusan ym. (2020) mukaan aineistoa tulkittaessa täytyy usein tarkentaa tutkimuksen teoreettista ajattelua, koska aineiston analysointi tuo aina yllätyksiä.

5 Haastateltujen taustatiedot

5.1 Yritysten taustatiedot

Haastattelujen taustatietoina yrityksiltä kysyttiin, miten kauan yritys oli toiminut, mikä on yrityksen toimiala ja kuinka kauan yrityskummitoimeksiänto oli kestänyt haastatteluhetkellä. Yritysten ikähaarukka on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



Kuvio 4. Yritysten ikä vuosina.

Yrityksiltä kysyttiin myös heidän toimialaansa. Toimialat luokiteltiin Suomen Yrityskummit ry:n Hae yrityskummit -nettilomakkeen kysymyksen mukaisesti. Yritykset toimivat seuraavilla toimialoilla:

- tukku- ja vähittäiskauppa
- rakentaminen
- taiteet, viihde ja virkistys
- muu palvelutoiminta
- kiinteistöala
- maa-, metsä- ja kalatalous
- ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta.

Taustatietona selvitettiin myös, miten kauan yrityskummitoimeksianto oli kestänyt haastatteluhetkellä. Kesto vaihteli kolmesta kuukaudesta neljään vuoteen jakautuen niin, että alle vuoden kestäviä toimeksiantoja oli neljä ja vuodesta neljään vuoteen kestäviä toimeksiantoja oli viisi.

5.2 Yrityskummien taustatiedot

Yrityskummeilta kysyttiin, mille liiketoiminnan osa-alueille he antoivat apua kyseisessä yrityskummitoimeksiannossa sekä heidän osaamisalueensa. Nämä kysymykset olivat melko tarpeettomia tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta. Vaikka vastauksista ei saanut lisäarvoa tähän työhön, niin Suomen Yrityskummit ry:n työn ohjaaja totesi näiden antavan arvokasta tietoa heille. Yrityskummit antoivat apua yrityksen eri osa-alueille:

- rahoitus
- tuotteen lanseeraus
- henkinen jaksaminen
- talous
- muutoshallinta
- liiketoiminnan fokusointi
- kiinteistöala
- strateginen suunnittelu
- maatalous
- rakentaminen
- liiketoiminnan käynnistäminen ja kasvattaminen
- kehittäminen
- verotus
- tekniset asiat.

Yrityskummien osaamisalueet luokiteltiin Suomen Yrityskummit ry:n Ryhdy yrityskummiksi -nettilomakkeen kysymyksen mukaisesti. Yrityskummien osaamisalueet olivat:

- myynti ja asiakashallinta
- yrityskaupat
- markkinointi
- juridiikka
- omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos
- ICT (tietotekniikka)
- kiinteistöt
- rahoitus

- strateginen suunnittelu
- johtaminen
- taloushallinto
- verotus.

6 Haastattelujen keskeisimmät tulokset

6.1 Yrityksen avun tarve ja sen toteutuminen

Yrittäjiltä kartoitettiin, mitä apua he lähtivät hakemaan yrityskummitoimeksianolla ja mitä apua he kokivat saaneensa haastatteluhetkellä. Tulokset on koostettu seuraavaan taulukkoon (taulukko 4).

Taulukko 4. Mitä apua yritys lähti hakemaan ja mitä apua yritys koki saaneensa.

Mitä apua yritys lähti hakemaan	Mitä apua yritys koki saaneensa
Asiakkaiden rahoitusmuotojen kartoitus	Prosessi on kesken
Läsnäoloa, keskustelukumppania, sopimukseteko-osaamista	Apua ja neuvoja sopimusten tekoon
Liiketoimintaosaamista, mihin fokuoitiua, markkinointiosaamista	Verkostoitumisvinkkejä ja näkemystä haettavaan asioihin, käytännön toteutus on vielä kesken
Apua muuttuneeseen kilpailutilanteeseen, yritysilmeen ja kannattavuuden kehittämiseen	Apua organisaatiokulttuurin rakentamiseen ja yhteistoimintaan, vinkkejä kiristyneen kilpailutilanteen parantamiseen ja markkinointiin, vahvistanut ammattitaitoa, rohkaisut toimimaan yrityksen parhaaksi
Apua investointiin ja sopimusasioihin	Sparraamista, kokemuksen tuomaa osaamista ja apua
Apua strategiatyöskentelyyn ja henkilöstön rekrytointiin	Apua strategisiin tulevaisuuden suunnitelmiin ja rekrytointiin sekä vertailua muihin toimialoihin

Apua muuttuneeseen kilpailutilanteeseen sekä yritysilmeeen ja kannattavuuden kehittämiseen	Tukea organisaatiokulttuurin rakentamiseen, yhteistoimintaan, kiristyneen kilpailutilanteen parantamiseksi tehtäviin toimenpiteisiin, markkinointiin (kattavampi markkinointisuunnitelma työn alla), vahvistanut yrittäjän ammatillisuutta ja rohkaissut toimimaan yrityksen parhaaksi
Apua maahantuontiin ja myyntikanavien luomiseen sekä talouden tavoitteiden parantamiseen	Apua isomman myyntikanavan saamiseen, tulos parantunut, saanut turvaa yrityskummista
Apua osakeyhtiön talouden ja hallinnon asioihin, erilaisten hakemusten tekoon, myyntiin ja markkinointiin	Apua talouden lukujen hallintaan ja tulkintaan sekä mihin suuntaan lähteä kasvattamaan yritystä, voitto parantunut
Ulkopuolista näkökulmaa yrityksen hallintoon ja ennakkointiin	Apua sopimusjuridiikkaan, rahoitusasioihin, tuotantoon, vientiin ja tulliselvityksiin

Yrittäjien kokemus avun saannista ongelmiinsa on hyvin ratkaiseva yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden mittari. Vaikka asioita oli yrityskummitoimeksiannoissa vielä kesken, niin yrittäjät olivat haastatteluhetkellä tyytyväisiä saamaansa apuun. Yrittäjien kokemat hyödyt olivat hyvin pitkälti samoja kuin työn teoriaosuudessa esitetyt.

6.2 Yrityskummitoiminnan toteuttaminen

Tämän kysymyksen tuloksissa keskitytään mentoroinnissa käytettyihin tyyliin ja mentorointiprosessissa havaittuihin ongelmakohtiin, muun muassa mentorointiprosessin päättämiseen. Yrittäjät pitivät yrityskummien mentorointityyleistä. Tapauksista löytyi erilaisia tyyliä: haastavia, kuuntelevia, neuvovia ja positiivisia sparraajia. Moni yrityskummi käytti montaa erilaista tyyliä aina tilanteen ja mentoroitavan mukaan. Yrittäjän persoona, tyyli, asenne ja vastaanottokyky ratkaisevat tyylin. Yrityskummien mukaan välillä yrittäjä odottaa suoraa neuvoa, mutta niitä ei saa, eikä ole hyvä antaa. Yrittäjä olisi saatava itse oivaltamaan asioita.

En tarjoa suoraa ratkaisua, vaan tuen yrittäjää omilla ideoilla. Yrittäjä pitää saada itse oivaltamaan... (Haastateltu nro 3.)

Perusopissa muistettava, että on kaksi korvaa ja yksi suu. Kuuntelija on tärkeä, ei olla konsultteja vaan tutoreita, yrittäjiä pitää haastaa ja yrittäjien pitää haastaa ja mittauttaa asiat. (Haastateltu nro 7.)

Yrityskummit joutuvat tekemään myös selvitystyötä yrityksen eteen. Yksi yrityskummi totesikin, että välillä joutuu itse kumminakin töihin. Työn määrään vaikuttavat ratkaistavan asian koko ja yrittäjän omat resurssit. Yrityskummin on myytävä alussa itsensä yrittäjälle, luottamus on saatava. Sitten vasta saa yrittäjän kertomaan avoimesti ongelman ja tilanteen. Yrittäjän ja yrityskummin ajatusmaailman ja arvojen samankaltaisuus todettiin olevan ehdoton etu hyviin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Yrityskummitoimeksiannon lopetus koettiin ongelmalliseksi. Moni yrittäjä ei malttaisi päättää yrityskummissuhdetta. Osa kummeista tekeekin loppuyhteenvedon, vaikka yhteydenpito yrittäjään jatkuisikin. Kun mentorointiprosessilla on selkeä alku ja loppu, aika käytetään yleensä tehokkaammin.

Mentorointiohjelma on hyvä päättää yhteiseen tilaisuuteen, mutta jos tätä ei pidetä, niin se voidaan korvata mentorin ja mentoroitavan yhdessä tekemällä yhteenvedolla. Yhteenvetoraportissa voisi pohtia seuraavia asioita:

- Mitkä olivat alussa tavoitteet mentoroinnille?
- Miten nämä tavoitteet toteutuivat?
- Miten tavoitteet muuttuivat mentoroinnin kuluessa?
- Jos muuttuivat, miten nämä muuttuneet tavoitteet toteutuivat?
- Mitä opittiin tai oivallettiin mentoroinnin kuluessa?
- Mitä opituista asioista on sovellettu työssä ja miten?
- Mitä tehtäisiin toisin?
- Millaisia terveisiä lähetetään mentorointiohjelman organisoijille?

(Kupias ym. 2014, 98–99.)

Mentorin ja mentoroitavan on hyvä pitää kiinni sovitusta mentorointisuhteen päättämisaikakohdasta. Viimeisellä tapaamiskerralla on huomioitava koko prosessin arviointi, palaute ja mahdollisesta jatkoyhteydenpidosta sopiminen. (Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 49.)

6.3 Tavoitteiden määrittely ja toteutuminen

Yrityskummien ja yrittäjien näkemykset tavoitteiden ja aikataulujen yhteisestä määrittelystä ja kirjaamisesta poikkesivat toisistaan jonkin verran. Tavoitteiden ja aikataulutuksen kirjaamisen teki joissakin tapauksissa yrityskummi ja toisissa yrittäjä. Oli nähtävissä, että asioita muistiin kirjaava osapuoli oli ainakin sanojensa mukaan paremmin tietoinen tavoitteista ja aikataulutuksesta. Uusia tavoitteita tuli monelle mukaan yrityskummiprosessin aikana.

Konkreettisia tavoitteita ei asetettu, niin vaikea sanoa. Businessnäkökulma on vahvistunut ja neuvoja on saatu. Nyt on jo tullut selvästi hyötyä. (Haastateltu nro 12.)

Tärkein juttu on asenteen muuttuminen ja se on toteutunut (haastateltu nro 14).

Tavoitteiden toteutuminen nähtiin melko samanlaisena yrityskummien ja yrittäjien mielestä. Molemmat näkivät, että yrityskummitoimeksiannolle asetetut tavoitteet olivat toteutuneet ja yrityksen saamat hyödyt olivat nähtävissä. Tavoitteiden toteutumista ei kuitenkaan mitattu ja kirjattu systemaattisesti. Nähtävissä oli jopa ristiriitaa siinä, että tavoitteiden määrittäminen nähtiin aika vähäiseksi verrattuna siihen, että tavoitteiden kuitenkin nähtiin toteutuneen.

Yrityskummin ja mentoroitavan yrityksen välisessä sopimuksessa ei määritellä tavoitteita. Sopimuksen tekovaiheessa voi olla vielä liian aikaista määritellä tarkkoja tavoitteita, mutta kannattaa miettiä, voisiko sopimukseen kirjata alkuvaiheen tavoitteet ja tarkentaa niitä myöhemmin. Sopimukseen voi tehdä myös liitteen tavoitteista. Apua voisi olla myös tavoitteiden, mittareiden ja tavoitteiden toteutumisen systemaattisesta yhdessä kirjaamisesta yrityskummin ja yrittäjän kesken. Näin olisi helppo korjata tai täsmentää tarvittaessa tavoitteita sekä lisätä uusiakin tavoitteita mukaan.

Mentoroinnin tavoitteiden määrittelystä ollaan montaa mieltä. Clutterbuck toteaa vuonna 2007 tohtorin väitöskirjassaan, että mentoroinnin alkuvaiheessa tehty tavoite ei korreloi mentorointisuhteen laatuun tai tuloksiin. Valmentavan mentoroin-

nin tarkoituksena on ensisijaisesti auttaa mentoroitavaa selvittämään, mitä he haluavat saavuttaa ja millaiseksi he haluavat kehittyä. Jos tavoite määritellään liian aikaisin, jotain olennaista voi jäädä huomioimatta. (Davis, Clutterbuck & Meggison 2013; Ristikangas ym. 2014, 78.) Moni mentorointia käsittelevä teos taas ohjeistaa, että mentoroinnin tavoitteet tulee kirjata jo aikaisessa vaiheessa ja muuttaa sekä täsmentää niitä mentorointiprosessin aikana.

6.4 Johtamisosaamisen vahvistuminen

Monen mentoroitavan mielestä heidän itsevarmuutensa ja päätöksentekovarmuutensa oli lisääntynyt. He kokivat tulleen harkitsevaisemmiksi ja vahvemmiksi, sekä heidän halunsa kehittyä johtajuudessa oli vahvistunut. He kokivat saaneensa valmiuksia selvittää asioita etukäteen ja laajemmin. Kaikki yrittäjät eivät kuitenkaan tunnistanee vielä asioita, joissa heidän johtamisosaamisensa vahvistuminen näkyisi.

Tieto on antanut paljon valmiuksia selvittää etukäteen asioita ja laajemmalla näkökulmalla (Haastateltu nro 18).

Yrityskummit taas kokivat, että monen mentoroitavan talousasioiden tuntemus oli parantunut ja usko yrittämiseen oli vahvistunut. Muutaman yrityksen liikevaihto oli kasvanut yrityskummitoimeksiannon aikana johtamisosaamisen myötä. Yrittäjät olivat heidän mielestään oppineet tekemään työtä ja päätöksiä analyyttisemmalla ja rohkeammalla otteella sekä tekemään yrityksen tulokseen vaikuttavia ratkaisuja. Myös yrittäjien rohkeus verkostoitua ja käyttää asiantuntijoiden apua oli kasvanut yrityskummien mielestä.

Yrityskummit tunnistivat yrittäjien johtamisosaamisen vahvistumisen paremmin kuin yrittäjät itse. Tämä voinee johtua siitä, että omia muutoksia ei havaitse itse niin hyvin kuin ulkopuolinen. Toisaalta taas yrityskummin luottamus yrityskummi-prosessin positiivisiin vaikutuksiin on voinut parantaa hänen näkemystään asiaan.

6.5 Yrityksen odotukset ja toimintatapojen muutokset

Yrityskummitoiminta vastasi yrittäjien odotuksia ja monen mielestä jopa ylitti ne. Vastajaat olivat hyvin tyytyväisiä ja pitivät yrityskummitoimintaa hyvänä. Moni oli yllätynyt yrityskummien osaamisesta. Yrityskummit olivat suurimmalta osin valittu hyvin ja henkilökemiat toimivat, mutta poikkeuksiakin löytyi. Lojaliteettiongelma nousi esiin yksittäisessä tapauksessa yrittäjän puolelta. Tästä huolimatta kaikki vastaajat suosittelisivat yrityskummitoimintaa muillekin.

Aivan kaikki yrittäjät eivät pystyneet tunnistamaan, oliko heidän tapansa toimia muuttunut yrityskummi-prosessin vuoksi. Moni yrittäjä kuitenkin totesi, että kummitoiminnan myötä he olivat alkaneet miettiä asioita rauhallisemmin, laajemmin ja monipuolisemmin sekä luottivat omaan toimintaansa enemmän. Myös rohkeus kasvattaa yritystä tulevaisuudessakin oli kasvanut ja yritykseen liittyviä negatiivisia asioita ei säikähdetty enää niin paljon. Eräs haastateltava totesi:

Järjestelmällisyys on parantunut, paperit on nyt mapitettu. Tuntuu, että olen vakavoitunut, kun rahaakin liikkuu jo enemmän. (Haastateltu nro 16.)

Toimintatapojen muutokset eivät ole välttämättä heti selvästi nähtävissä ja niiden tunnistaminen vaatii ihmiseltä itsereflektiota. Osa yrityskummitoimeksiannoista oli kestänyt varsin vähän aikaa, joten toimintatapojen muutokset eivät vielä olleet konkretisoituneet. Tätä huomiota vahvistaa Clutterbuckin ym. toteama, että arvioidessa muutosten toteutumista alkuperäisiin tavoitteisiin nähden, on muistettava, että kestävä muutoksen saamiseen on varattava jonkin verran aikaa (Clutterbuck ym. 2017, 234).

6.6 Yrityskummin näkemys yrityksen saamasta lisäarvosta

Yrityskummit kokivat, että heidän tärkein tehtävänsä oli olla kuuntelija, rohkaisija ja kannustaja. Yrittäjä tarvitsi keskustelukumppanin, jonka kanssa voi peilata ajatuksia. Toisille yrittäjille ei haluttu puhua ja yrittäjä oli usein yksin. Yrityskummit

kokivat, että yrittäjät olivat saaneet voimaa, energiaa, rohkeutta, varmuutta ja uskallusta tehdä päätöksiä. Myös yrittäjien positiivinen usko tulevaisuuteen sekä rohkeus vaatia asioita olivat lisääntyneet. Yrityskummi oli pystynyt antamaan vinkkejä asiantuntijoista ja ohjannut yrittäjän heidän luokseen eli hakenut yritykselle apua omien verkostojensa kautta.

Yrityskummit olivat joutuneet ”ampumaan alas” yrittäjien liikeideoita. Mutta toisaalta taas varsinkin nuoret yrittäjät olivat saaneet näkemystä ja taitoja liiketoiminnan fokusointiin ja rönsyjen karsimiseen. Yksi yrityskummi toi esille, että konkurssiin menossa olevat yritykset hakevat apua monesti liian myöhään ja toivoi, että yrittäjät olisivat rohkeampia ja hakisivat apua jo silloin, kun yrityksellä menee hyvin.

Epätoivoisiin tapauksiin ei mitään, konkurssiin menevissä ollaan liian myöhässä liikenteessä. Startup-yritysten osalta tilanne on huono. (Haastateltu nro 4.)

Yrityskummien vastaukset yrittäjien saamista hyödyistä olivat hyvin linjassa mentorointikirjallisuudessa mainittujen hyötyjen kanssa. Ristikankaan ym. (2014, 56–57) mukaan tärkeimpiä mentoroinnista saatavia hyötyjä ovat muun muassa yrityskulttuurin kehittyminen, johtamisen kehittyminen ja parantunut motivaatio. Mentoroitavalla on mahdollisuus verkostoitua ja saada neuvoja verkostoitumiseen, kehittyä ihmisenä, saada uusia mahdollisuuksia, tilaisuus haastaa omia ja organisaation ajattelumalleja sekä saada rinnalle henkilö, joka auttaa selviämään hankalista tilanteista, auttaa tekemään oikeita ratkaisuja. Mentorointi lisää myös mentoroitavan itsetuntemusta ja sitä kautta itseluottamusta. Lisäksi mentoroitava saa mallia johtamisen käytännöistä tarkkailemalla kokenutta mentoria ja saa rohkeutta johtamiseen. (Ristikangas ym. 2014, 63.)

7 Kehitysehdotukset yrityskummitoiminnalle

7.1 Kehitysehdotukset yrityskummitoiminnalle

Sekä yrityskummien että yrittäjien mielestä yrityskummitoiminnan tunnettavuutta tulisi lisätä ja profiilia nostaa entisestään. Yrityskummitoiminta tiedetään yrittäjien keskuudessa järjestöpuolella, mutta järjestöjen ulkopuolella olevat yrittäjät eivät tunne välttämättä toimintaa. Markkinoinnin olisi oltava enemmän henkilökohtaista, muun muassa jalkautumista yrityksiin ja yrittäjien lähiverkostoihin, esimerkiksi rahoittajiin. Kummien olisi oltava avoimempia omissa verkostoissaan ja kerrottava yrityskummitoiminnasta ja omasta osaamisestaan.

Haastatteluissa nostettiin esille erilaisia hyödynnettäviä ideoita. Alueiden lehdistä voisi olla juttuja, joissa kummit kertovat osaamisestaan. Lisäksi yrityskummialueilla voisi olla omat Facebook-sivut, joissa olisi esillä yrityskummien nimet ja osaamisalueet. Toivottiin myös yrityksille suunnattua pientä opasta, jossa kerrottaisiin, mitä yrityskummitoimeksianto voisi tarkoittaa yritykselle ja kuinka se voisi hyödyttää sitä.

Yrityskummin hakemista Suomen Yrityskummit ry:n nettisivujen kautta pidettiin suhteellisen toimivana, mutta moni yrityskummi kannatti vahvasti suoraa yhteydenottoa aluekummiin. Suora yhteydenotto aluekummiin koettiin nopeammaksi tavaksi saada kummiprosessi käyntiin ja toimivampana tapana pienillä alueilla. Katsottiin, että yrittäjien yhteydenottokynnystä pitää saada madallettua. Toivottiin myös, että aluekummin kannattaa varmistaa toimeksiantojen jakaantuminen tasaisesti eri yrityskummeille, jotta toiset eivät rasitu liikaa ja toiset taas turhaudu. Yrittäjiltä tuli toive, että oikean yrityskummin valintaan olisi kiinnitettävä enemmän huomiota; yrityksen tarpeet on huomioitava, henkilökemioiden on toimittava ja yrityskummillla on oltava tarvittava asiantuntemus.

Yrityskummitoimeksiantoon mukaan lähteville yrityksille kaivattiin opasta siitä, miten prosessi etenee ja miten yrittäjä voi myötävaikuttaa toimeksiannon onnistumiseen. Yksi yritys-kummi totesi tiivistetysti, että toimeksianto pitäisi käsitellä prosessina.

Toiminta pitäisi tehdä systemaattisesti projektina: alku, toteutus, loppu. Oltava kehityskohteet ja tavoitteet selkeästi. Hommaan lähdetään liian kevyesti. (Haastateltu nro 9.)

Esille nousi myös loppuraportin tärkeys ja tavoitteiden toteutumisen yhteenveto. Siihen olisi luotava toimintatapa ja seuranta.

Haastatteluissa tuli esiin huoli siitä, miten saada uusia yritys-kummeja toimintaan mukaan ja miten varmistetaan jo pitkään eläkkeellä olevien yritys-kummien tietotaso. Vai mennäänkö oletuksella, että kuunteleminen on kaikista tärkeintä. Ilmi tuli myös, että kummirekisterit pitäisi saattaa ajan tasalle kaikilla yritys-kummialueilla ja jättää passiiviset yritys-kummit pois toiminnasta. Esille tuli myös pohdintaa, että pitäisikö yritys-kummille määritellä pakollinen yritys-kummitoiminnasta poistumisaika vai luotetaanko, että yritys-kummi itse ymmärtää, milloin hänen tietonsa ja kykynsä ovat heikentyneet siinä määrin, ettei voi toimia enää yritys-kummina.

Yrittäjät toivoivat, että yritys-kummien pitäisi uskaltaa haastaa heitä, olla rohkeasti asioista eri mieltä ja pakottaa yrittäjä ajattelemaan asioita uudella tavalla. Yrittäjät toivoivat kummitoimintaan mukaan erilaisia yritys-kummeja, muun muassa vanhoja yrittäjiä (kauan ollut yrittäjinä) ja rahoituspuolen asiantuntijoita. Yrittäjät kokivat, että kummien rekrytointiin olisi kiinnitettävä huomiota ja mukaan olisi saatava lojaaleja, uskottavia ja luotettavia kummeja. Monen yritys-kummin mielestä yritys-kummitoimeksiantossa tulisi korostaa luottamuksellisuutta. Muutoin ei saa selville yrityksen todellista ongelmaa ja tilaa. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, että säikähtääkö nuori tai epävarmassa tilanteessa oleva yrittäjä yritys-kummia, joka on monesti erittäin karismaattinen asiantuntija.

Yritys-kummien ja yritys-kummiorganisaation yhteydenpito pitäisi saada säännöllisemmäksi, vaikka viestintä organisaatiosta alueorganisaatioille onkin parantunut

yrittäjäkummiyhdistysten mielestä viime aikoina. Eri alueiden yrittäjäkummiyhdistysten kesken toivottiin myös tiiviimpää yhteistyötä, samoin myös eri osaamisalueiden yrittäjäkummiyhdistysten kesken. Yrittäjäkummiyhdistyksillä on paljon erityisosaamista ja katsottiin, että sitä pitäisi pystyä hyödyntämään koko maan alueella. Yrittäjäkummiyhdistyksillä voisi olla myös oma avoin keskustelupalsta Suomen Yrittäjäkummit ry:n nettisivuilla. Yrittäjäkummiyhdistyksien nettisivuille toivottiin myös palstaa, jossa yrittäjä voisi anonyyminä esittää kysymyksiä yrittäjäkummiyhdistyksille. Näin neuvot tavoittaisivat laajemman joukon.

Huolena esitettiin, että miten varmistetaan kauan päivittäisestä työelämästä olleiden yrittäjäkummiyhdistysten tietojen ajantasaisuus. Muutama yrittäjäkummi toi esille myös, että pitäisikö asettaa yläikäraja yrittäjäkummiyhdistymiseen. Ikärajan asettaminen on toisaalta aika hankalaa, koska yksilölliset erot voivat olla todella suuria.

7.2 Kehitysehdotukset yritykselle

Yhden haastatellun yrittäjäkummiyhdistyksen lausahduksessa kiteytyy kriittisin ongelma.

Yrittäjät lähtevät liian myöhään mukaan, monesti ovat jo kuilun reunalla. Niiden pitäisi hyödyntää prosessia jo aiemmin, silloin kun on aineellisia pääomia ja yrittäjän korvien väli ei ole ihan tukossa. (Haastateltu nro 9.)

Yrittäjien pitäisi hakea yrittäjäkummiyhdistyksiä huomattavasti aikaisemmin, jopa silloin kun yrityksellä menee hyvin. Syynä tähän voi olla sisukkuus, että pitää pärjätä yksin, eikä haluta myöntää ongelmia ennen kuin ne ovat kasvaneet niin suuriksi, että on pakko todeta tarvitsevänsä apua. Yhden yrittäjäkummiyhdistyksen sanoin yrittäjällä ei ole yrittäjäkummiyhdistyksiä muuta kuin voitettavaa. Yrittäjäkummiyhdistyksiltä tuli toive, että yrittäjät lähtisivät ennakkoluulottomasti hakemaan yrittäjäkummiyhdistyksiä kumppaniksi sekä suurempiin että myös pienempiin ongelmiin.

Pohjois-Pohjanmaan aluekoordinaattori Risto Luttinenkin toteaa, että monet yrittäjät hakevat yrittäjäkummiyhdistyksiä liian myöhään, vasta sitten kun alamäki on alkanut. Luttisen mukaan yrittäjäkummiyhdistyksiä kannattaa hakea esimerkiksi silloin, kun harkitaan yrityksen koon kasvattamista, työntekijän palkkaamista, markkinointia tai uusia investointeja. (Luttinen 2019.)

Yrityskummien mielestä yrittäjien pitäisi ehdottomasti olla avoimempia asioistaan heti alusta alkaen ja kertoa arkojakin asioita, jotka voivat vaikuttaa ratkaistaviin ongelmiin. Arkoina asioina pidettiin muun muassa henkilökemioiden toimimattomuutta ja huonoa taloudellista tilannetta. Monesti taustalta oli paljastunut jokin muu ongelma, kuin mihin apua lähdettiin hakemaan, ja joku yritys-kummi koki saaneensa yritykseltä jopa muunneltua totuutta. Yrittäjien pitäisi olla yritys-kummitoimeksiannon aikana aktiivisempia; heidän tulisi valmistautua tapaamisiin paremmin ja varattava riittävästi aikaa.

Yrityskummien käsitystä vahvistaa, että mentoroitavalle haluttuja ominaisuuksia ovat rohkeus käsitellä olennaisia asioita, halu haastaa ja tulla haastetuksi, proaktiivisuus, kyky reflektoida, avoimuus, kyky ilmaista asiat selkeästi ja realistinen kunnianhimo mentorointiprosessiin liittyen (Ristikangas ym. 2014, 84). Mentoroitavan sitoutuminen on tärkeää mentoroinnin onnistumiselle. Hänen tulee pystyä varaamaan riittävästi aikaa valmistautumiseen ja tapaamisiin, muutoin hän haastaa vain mentorin aikaa.

7.3 Yrityskummin tarvitsemat lisätaidot

Yrityskummiksi hakeutuvan asiantuntijan ammattitaito on varmasti hyvällä tasolla silloin, kun hän on vielä mukana työelämässä tai on vasta hiljattain jäänyt eläkkeelle. Mutta kannattaa miettiä, miten varmistetaan yritys-kummin ammattitaidon ajantasaisuus vuosien kuluessa. Ammattitaidon pysymiseen vaikuttaa tietysti yritys-kummin oma aktiivisuus ja kouluttautuminen, mutta mentoroinnin vaikuttavuuden arvioinnilla voitaisiin varmistaa yritys-kummien taitotasoa. Toisaalta taas voi miettiä, miten paljon yritys-kummilla itsellään pitää olla substanssiosaamista, vai ovatko ihmissuhdetaidot sittenkin tärkeimmät. Sanotaan, että mentorin tärkeimmät ominaisuudet ovat läsnäolon ja kuuntelemisen taidot. Hyvönen (2010) tutki asiaa opinnäytetyössään, ja tutkimukseen haastatellut yrittäjät olivat samaa mieltä siitä, että yritys-kummeja ei tarvitse kouluttaa. Yritys-kummeja pidettiin työhistorian ja kokemuksen vuoksi erittäin asiantuntevina omilla toimialoillaan. Tärkeää on kuitenkin, että yritys-kummit olisivat tietoisia yrittäjille suunnatuista erilaisista palveluista. (Hyvönen 2010.)

Vuonna 2019 kaikki Suomen Yrityskummit ry:n järjestämät koulutustilaisuudet olivat osa valtakunnallista koulutusohjelmaa, yrityskummiakatemiaa. Vuoden aikana järjestettiin yhteensä kymmenen koulutustilaisuutta, joiden aiheita olivat muun muassa yrityksen kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittaminen, verkko-kaupan kehittäminen, yrittäjien esimiesvalmiuksien tukeminen, omistajanvaihdoksiin valmistautuminen ja yrityskummien asiakaspalvelun kehittäminen. Asian-tuntijasta mentoriksi -kurssi on tarkoitettu 1–3 vuotta yrityskummina toimineille ja sen tavoitteena on mentorointitaitojen kehittäminen. Omistajavaihdoskoulutukset taas antavat työkaluja omistajanvaihdoksen valmisteluun. Alueverkostoseminaarit on tarkoitettu yhdistyksen alueyhteyshenkilöille varmistamaan yhtenäinen toimintamalli sekä asiakas- ja jäsenpalvelun laadun sekä kasvustrategian kehittäminen. (Suomen Yrityskummit 2019.)

Osa haastatelluista yrityskummeista katsoi, että kaikkien yrityskummien pitäisi ehdottomasti käydä Suomen Yrityskummit ry:n järjestämä yrityskummiakatemia, mutta sinne on vaikea päästä rajallisen osanottajamäärän vuoksi. Yrityskummiakatemiassa opitaan myös mentorointitaitoja, joita useampi yrityskummi korosti pitävänsä tärkeinä. Toiset taas näkivät, että heidän oma kokemuksensa kautta hankittu osaaminen riittää hyvin yrityskummina toimimiseen.

Asenne on tärkein, kuunteleminen ja kannustaminen, tekninen osaaminen voidaan aina ostaa (haastateltu nro 4).

Yrityskummit pitivät hyvinä yhteiskoulutuksena pidettäviä koulutuksia, muun muassa omistajavaihdoksista, rahoituksesta, verotuksesta ja lainsäädännöstä. Hyvinä jatkokoulutuksena mainittiin myös HHJ-koulutus. Muutama yrityskummi totesi, että kummi tarvitsee hyvät ihmissuhdetaidot, ja niihin ei voi koskaan saada liikaa koulutusta.

Haastatteluissa tuli ilmi, että eri yrityskummialueilla oli erilaisia käytäntöjä koulutusten suhteen. Toisilla alueilla hakeuduttiin itse aktiivisemmin valtakunnallisiin koulutuksiin, mutta toisilla aluejärjestöillä oli taas enemmän omia koulutuksia. Myös yksilötason eroja oli paljon; jotkut yrityskummit katsoivat, etteivät tarvitse koulutusta lainkaan, vaan mentoroivat olemassa olevien tietojensa ja kokemuksensa pohjalta.

Koulutuskysymys on aika hankala ilman korvauksia ja vapaaehtoisena toimiville yrityskummeille. Jos heidät veloitetaan osallistumaan koulutuksiin, saattaa mielenkiinto ryhtyä yrityskummiksi vähentyä. Matkustaminen koulutuksiin vie aikaa ja rahaa. Haastatellut pitivät yrityskummiakatemian koulutuksia hyvinä, joten voisiko niiden toteuttamista mieltä jatkossa myös lyhyempinä verkkokoulutuksina. Tämä vaatii yrityskummilta verkkokoulutuksen seuraamiseen sopivan tietotekniikkavälineistön ja tietoteknisen valmiuden. Toisena vaihtoehtona olisi toteuttaa verkkokoulutus siten, että saman alueen yrityskummeja olisi useampi seuraamassa koulutusta samaan aikaan. Näin saataisiin enemmän vuoropuhelua ja ajatusten vaihtoa aikaiseksi, eikä jokaisella yrityskummilla tarvitsisi olla verkkokoulutukseen tarvittavia omia tietotekniikkavälineitä.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

8.1 Työn tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten yrityskummitoimiksiannossa mukana olevat yritykset ja yrityskummit kokivat yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden sekä kartoittaa toiminnan kehittämistarpeita vaikuttavuuden lisäämiseksi. Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrki myös vertaamaan, erosivatko yrityskummien ja yritysten näkemykset toiminnan vaikuttavuudesta ja kehittämistarpeista.

Työn tavoitteet toteutuivat hyvin. Työn tuloksena syntynyt yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden arviointi vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan yrityskummitoimintaan on oltu tyytyväisiä. Koronapandemiatilanteen vuoksi tutkittava alue jäi suunniteltua pienemmäksi, joten se on voinut vaikuttaa tuloksiin. Mentoroinnin vaikuttavuuden arviointia olisi hyvä tehdä mentorointiprosessin aikana säännöllisesti, sillä yhdessä haastattelukerrassa ei varmastikaan nouse esille kaikki olennaiset asiat. Lisäksi tutkimukseen haastatellut yrityskummitoimiksiannot olivat vielä kesken, joten kaikkia vaikutuksia ei liene ollut vielä nähtävissä tai tunnistettu.

Erot mentorien ja mentoroitavien kokemuksissa verrattiin kysymyksissä: yrityskummitoiminnan toteutuksen ohjaaminen, johtamisosaamisen vahvistuminen, tavoitteiden määrittely ja toteutuminen sekä kehitysehdotukset yrityskummitoiminnalle. Yrityskummitoiminnan toteutuksen ohjaamisessa ei näkynyt varsinaisia eroja, tosin yrityskummit painottivat jonkin verran eri asioita kuin yrittäjät. Johtamisosaamisen vahvistumisessa eroja tuli jonkin verran esiin, muun muassa yrittäjät kokivat, että yrityskummitoimeksiänto oli tuonut heille enemmän näkökulmia asioihin. Tavoitteiden määrittely ja toteutuminen taas koettiin yrityskummien ja yrittäjien mielestä vähän haastavammaksi. Varsinkin tavoitteiden määrittelyn ja kirjaamisen nähtiin toteutuneen vaihtelevasti. Joissakin tapauksissa sen tekivät yrityskummit ja joissakin tapauksissa yrittäjät itse. Yrityskummin ja mentoroitavan yrityksen välisessä sopimuksessa ei määritellä tavoitteita. Sopimuksen tekovaiheessa voi olla vielä liian aikaista määritellä tarkkoja tavoitteita, mutta kannattaa miettiä, voisiko sopimukseen kirjata tavoitteet sopimuksen tekovaiheessa ja tarkentaa niitä myöhemmin, tekemällä vaikka liitteen tavoitteista.

Kehitysehdotukset yrityskummitoiminnalle poikkesivat jonkin verran yrityskummien ja mentoroitavien yrittäjän kesken. Esille tuli monia kehitysehdotuksia. Yrityskummien olisi oltava avoimempia omissa verkostoissaan ja kerrottava yrityskummitoiminnasta ja osaamisestaan. Alueiden lehdissä voitaisiin kertoa yrityskummien osaamisista ja yrityskummialueilla voisi olla omat Facebook-sivut. Yrittäjille voisi suunnata pieniä oppaita, joissa kerrottaisiin, mitä hyötyä he saisivat yrityskummitoimeksiannosta, miten prosessi etenee ja miten yrittäjä voi myötävaikuttaa yrityskummitoimeksiannon onnistumiseen.

Yrittäjiltä tuli toive, että yrityskummien pitäisi uskaltaa haastaa heitä. Yrityskummien pitäisi uskaltaa olla asioista eri mieltä ja pakottaa yrittäjät miettimään asioita uudella tavalla. Yrittäjät kokivat myös, että kummien rekrytointiin olisi kiinnitettävä huomiota ja mukaan olisi saatava lojaaleja, uskottavia ja luotettavia yrityskummeja. Eri yrityskummialueiden kummien kesken toivottiin tiiviimpää yhteistyötä. Lisäksi toivottiin eri osaamisalueisiin kuuluvien yrityskummien yhteistyötä Suomalaisella tasolla. Yrityskummeilla koettiin olevan hyvää erityisosaamista ja sitä pitäisi pystyä hyödyntämään koko maassa.

8.2 Menetelmien arviointi

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteina oli selvittää, miten yrityskummitoimeksiannossa mukana olevat yrittäjät ja yrityskummit kokivat yrityskummitoiminnan vaikuttavuuden. Lisäksi työ pyrki kartoittamaan yrityskummitoiminnan kehittämistarpeita. Tavoitteena oli löytää kehityskohteita, joilla voitaisiin parantaa yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä päätettiin käyttää laadullista tutkimusta, koska aiemmin Suomen Yrityskummit ry:n asiakastyytyväisyyskyselyt yrityskummitoimeksiantoon osallistuneille yrityksille on pääsääntöisesti tehty sähköisesti. Tiedonkeruumenetelmäksi tähän työhön valittiin puhelinhaastattelut, koska haastatellut yrityskummit ja yrittäjät sijaitsivat Itä-Suomen eri alueilla. On toki mahdollista, että lopputulos olisi ollut toisenlainen, jos Suomen Yrityskummit ry:n ulkopuolisena asiantuntijana tekemäni puhelinhaastattelut olisi korvattu kasvokkain tehdyillä haastatteluilla.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä tukee tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteiden selvittämistä, koska aiemmin yrittäjiltä on kysytty palautetta yrityskummitoimeksiannon onnistumisesta lomakekyselyllä. Näin ollen haastattelu nähtiin sopivimmaksi tutkimusmenetelmäksi tämän tutkimuksellisen kehittämistyön osalta. Puusa ym. (2020) sanookin, että haastattelua tutkimuksen menetelmänä tulee perustella tutkimustavoitteen näkökulmasta.

Puhelinhaastattelut tehtiin Suomen Yrityskummit ry:n luvalla ulkopuolisen tutkijan toimesta. Ulkopuolinen tutkija saattoi vapauttaa haastatellut antamaan avoimemmin palautetta. Haastatteluajat sovittiin haastateltujen kanssa hyvissä ajoin etukäteen heille sopivimpiin ajankohtiin. Tämä varmisti, että haastatelluilla oli varattuna hyvin aikaa keskusteluihin. Lisäksi alustavat haastattelukysymykset lähetettiin haastatelluille etukäteen, joten he pystyivät valmistautumaan ennakolta johonkin verran haastatteluihin.

8.3 Uskottavuus ja luotettavuus

Tutkimuksen uskottavuus on sitä, että tutkimusta lukevat ja etenkin tutkimuksen kohteena olevat henkilöt voivat luottaa tuloksiin sekä siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu hyvin (Puusa ym. 2020). Uskottavuus voidaan erottaa kahteen päätyyppiin: mittausvalidius ja tutkimusasetelmavaliidius. Mittausvalidius voi olla esimerkiksi ennustevalidius, joka tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Tutkimusasetelmavaliidius on muun muassa rakennevalidius eli koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. (Hirsjärvi ym. 2015, 187–188.)

Luotettavuus taas tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että tutkija on ammattitaitoisesti kyennyt ratkaisemaan tutkimusongelman valitsemalla, perustelemalla ja käyttämällä oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä (Puusa ym. 2020). Hirsjärven ym. (2015, 189) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, miten tutkija on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa sekä perustelemaan menettelynsä uskottavasti.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten uskottavuutta parantaa se, että haastateltu joukko oli suhteellisen pieni ja työssä pyrittiin ottamaan huomioon ainoastaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellimmat asiat. Toimeksiantajaorganisaatio, Suomen Yrityskummit ry, halusi ottaa haastattelukysymyksiin joitakin yleisluontoisempia asioita, joilla ei ollut välttämättä vaikutusta tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksiin. Työn uskottavuutta lisäävät myös ne, että tuloksissa on myös kuvattu mahdollisimman tarkasti haastatteluprosessi ja tulosten analysointi.

Luotettavuutta paransi se, että haastatelluille lähetettiin ennakkoon tutkimuksesta kertova viesti sähköpostilla ja se, että haastatteluiden ajankohdasta sovittiin hyvissä ajoin ennakkoon puhelimitse. Näin haastatellut pystyivät esittämään tutkimusta koskevia lisäkysymyksiä ja ottamaan selvää haastattelijan luotettavuudesta (Hirsjärvi ym. 2015, 64). Luotettavuutta paransi myös, että kysymysrunko lähetettiin haastatelluille etukäteen tutustuttavaksi, kysymyksissä ei käytetty vie-

raskielistä terminologiaa ja kysymykset selitettiin auki vielä niiden esittämisvaiheessa. Lisäksi haastatteluiden aikana varmistettiin vähänkin epäselvissä tapauksissa, että haastateltava oli ymmärtänyt asian samalla tavalla kuin haastattelija. Haastattelujen kulkua pystyttiin myös johdattelemaan täydentävillä kysymyksillä.

Luotettavuutta lisäsi myös se, että haastattelujen alussa kerrottiin työn luottamuksellisuudesta painottaen, että haastattelu jää vain haastattelijan ja haastateltavan keskeiseksi. Julkaistavista tuloksista ei pysty päättämään haastateltujen henkilöisyyttä, vaan tulokset käsitellään siihen muotoon, että yritysten ja yrityskummien luottamuksellisuus säilyy. Haastateltavat ehkä uskalsivat puhua asioista avoimemmin, koska en haastattelijana itse ole yrityskummitoiminnassa mukana. Toisaalta taas luotettavuutta on voinut heikentää se, että osasinko yrityskummitoiminnan ulkopuolisena haastattelijana esittää oikeat kysymykset, koska minulta puuttui toiminnan syvällisempi tuntemus.

Puhelinhaastatteluja sanotaan tutkijapiireissä kasvottomiksi ja etäisyyttä säilyttäväksi (Hyvärinen ym. 2017, 12). Tutkija ei pysty tekemään päätelmiä haastateltavan ympäristöstä tai ulkoisesta olemuksesta, eikä näe heidän ilmeitään ja eleitään, ja tämä voi heikentää haastattelujen tulkintaa. Mutta puhelinhaastattelussa haastattelijan keskittyminen saattaa olla parempi taas rekisteröimään haastateltavan äänen sävyjä ja sanoja, kun ulkopuolisia tulkintaa vaativia tekijöitä ei ole. Joillekin saattaa olla myös helpompi puhua luottamuksellisia asioita puhelimesta kuin kasvotusten.

Haastattelujen alussa kerroin itsestäni, opinnoistani ja tutkimuksen tarkoituksesta. Nauhoitin kaikki haastattelut ja tein samalla pieniä muistiinpanoja, jotka johdattivat minut tekemään lisäkysymyksiä. Luottamuksellisuutta paransi keskusteleva otteeni haastattelujen aikana. Haastatellut kertoivat asioita luottamuksellisesti ja kovin avoimesti. Painotin luottamuksellisuutta haastattelujen aikana useamman kerran ja rohkaisin haastateltuja puhumaan avoimesti.

Yritin pitää ennakkokäsitykseni tutkimuksellisen kehittämistyöni aiheesta mahdollisimman vähäisinä. Mentorointiprosessi yleisesti oli minulle tuttua jo ennestään, mutta siitä, miten yrityskummit toteuttavat yrityskummitoimintaa käytännössä, minulla ei ollut kokemusta. Haastattelujen alkuvaiheessa minut yllätti kuitenkin tavoitteiden määrittelyn vähyys sekä niiden kirjaamiskäytäntöjen sekavuus. Kiinnitin tähän asiaan heti huomiota, koska pidän itse tavoitteiden asettamista tärkeänä haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Tavoitteiden asettamiseen liittyvien tutkimusten ja kirjallisuuden näkemykset olivat suurimmat pohtimisen ja oppimisen paikat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tekoprosessissa.

8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta

Koska tavoitteet ja niiden toteutuminen on tärkeää mentoroinnin vaikuttavuuden mittaamisen vuoksi, kannattaa pohtia, voiko yrityskummitoimeksiannon sopimukseen sisällyttää tavoitteiden määrittely alustavalla tasolla. Toimeksiannon syvennyksessä tavoitteita voisi täsmentää, lisätä tai vähentää tarpeen mukaan.

Yrityskummitoiminnan vaikuttavuutta mittaamaan voisi kehittää arviointimenetelmän. Yrityskummin ja mentoroitavan yrittäjän olisi hyvä viimeistään toimeksiannon päätösvaiheessa arvioida vaikuttavuutta mittaristolla, joka on kehitetty mittaamaan yrityskummi-prosessin tärkeimpiä asioita. Vaikuttavuuden arviointia voitaisiin tehdä myös yrityskummitoimeksiannon kuluessa sovittuna aikana. Jos vaikuttavuuden arviointia mitattaisiin, voisi pohtia jopa luopumista yrityskummitoimeksiannon käyneiden yritysten asiakastyytyväisyyskyselyistä.

Tutkimukseen valittiin harkinnanvaraisesti tutkimushetkellä käynnissä olevia yrityskummitoimeksiantoja, vaikka osa oli kestänyt vain muutamia kuukausia. Mentoroinnin vaikuttavuus ei välttämättä ole todennettavissa kaikilta osin kovin nopeasti, joten tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos olisi haastateltu jo kauemmin kestäneiden yrityskummitoimeksiantojen osapuolia. Toisaalta taas, jos aikaa yrityskummitoimeksiannosta on kulunut kauan, niin ei pystytä välttämättä osoittamaan, onko muutoksen aiheuttanut mentorointi vai jokin muu asia, jos mentoroinnin vaikuttavuutta ei ole säännöllisesti mitattu.

Yrityskummitoiminnan tunnettavuuden lisäämisestä voisi jatkossa tehdä tutkimuksellisen kehittämistyön siten, että työn tuloksena olisi valmis suunnitelma, jota lähdetäisiin toteuttamaan tunnettavuuden kasvattamiseksi. Jatkossa voisi tutkia myös yrittäjän ja yrityskummin välisen vuorovaikutussuhteen vaikuttavuutta mentoroinnin lopputulokseen. Suomen Yrityskummit ry:n vuonna 2015 teettämässä tutkimuksessakaan tätä ei tutkittu, mutta tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haastatteluissa moni avasi mentorin ja mentoroitavan suhteen toimivuutta ja henkilökemioiden tärkeyttä.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Ellibs Library. 30.6.2020.
- Anttila, P. 2020. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>. 2.7.2020.
- Axelrod, W. 2019. 10 Steps to Successful Mentoring. O'Reilly. 30.6.2020.
- Clutterbuck, D., Kochan, F., Lunsford, L., Dominquez, N. & Haddock-Millar, J. 2017. The SAGE Handbook of Mentoring. 15.6.2020.
- Cursor Oy, Kotkan, Haminan seudun kehittämissyhtiö. 2019. Yrityskummit yrittäjän tukena. <https://www.epressi.com/tiedotteet/yritysjyys/yrityskummit-yrittajan-tukena.html>. 8.6.2020.
- David, S., Clutterbuck, D. & Megginson, D. 2013. Beyond Goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring. UK: Taylor & Francis Group.
- Dent, F. & Brent, M. 2015. The Leader's Guide to Coaching and Mentoring. O'Reilly. 25.7.2020.
- Fain, L. & Zachary, L. 2020. Bridging Differences for Better Mentoring. O'Reilly. 30.6.2020.
- Filppula, J. 2008. Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä sekä asiantuntija-arvioijina. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67822/978-951-44-7256-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 1.6.2020.
- Fournier, C. 2018. Mentoring. O'Reilly. 30.6.2020.
- Hasson, G. 2014. Business Express: Effective Mentoring. O'Reilly. 30.6.2020.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Hyvönen, T. 2010. Pk-yritysten kokemuksia yrityskummipalvelusta Jyväskylän seudulla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24672/Hyvonen_Tarja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.5.2020.
- Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Akavan Erityisalat ry.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyrinki, A. 2019. Yrityskummi kuuntelee, haastaa ja sparraa. <https://www.kaleva.fi/yrityskummi-kuuntelee-haastaa-ja-sparraa/1730008>. 2.7.2020.
- Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf. Helsinki: Helsingin Yliopisto. 23.7.2020.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luttinen, R. 2019. Mikä on Suomen Yrityskummit ry? Risto Luttinen kertoo yhdistyksen toiminnasta. <https://www.youtube.com/watch?v=DNHwhoZrRAM>. 11.8.2020.

- Meriluoto-Hyry, S. 2019. Mentorointi uusien lähijohtajien ammatillisen kasvun ja kehityksen tukena. Centria ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/184912/Meriluoto-Hyry%20Susanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 15.7.2020.
- Mikkelin kehitysyhtiö Miksei. 2020. Apua yrityskummista. <https://mikseimikeli.fi/palvelu/yrityskummi/>. 8.6.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. Toim. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D., Manner, J. & Heiskanen, M. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.
- Roger, A. & Vinot, D. 2019. Skills Management. Ebook Central. 4.8.2020.
- Suomen Yrityskummit ry. 2015. Vaikuttavuustutkimus.
<https://www.epressi.com/media/userfiles/17956/1448367067/yrityskummit-vaikuttavuustutkimus-2015-tiivistelma.pdf>. 4.6.2020.
- Suomen Yrityskummit ry. 2019. Suomen yrityskummien vuosiraportti 2019.
<https://www.yrityskummit.fi/fi/ajankohtaista/suomen-yrityskummien-vuosiraportti-2019-on-julkaistu>. 27.5.2020.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Ellibs. 13.8.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Unny, G. 2018. Mentoring 2.0. A Practitioner's Guide to Changing Lives. Ebook Central. 4.8.2020.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

YRITYSKUMMIEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kuvaile miten toteutat yrityskummitoimintaa?
2. Mille liiketoiminnan osa-alueille annoit apua tutkittavassa toimeksiannossa?
3. Mitä tavoitteita mentoroinnille asetettiin?
4. Kuvaile millaista lisäarvoa annoit yritykseen?
5. Miten yrityksen johtamisosaaminen vahvistui kummiprosessin ansiosta?
6. Toteutuivatko mentoroinnille asetetut tavoitteet?
7. Mitä kehitysehdotuksia sinulla on yrityskummitoiminnalle?
8. Millaisia lisätaitoja tarvitsisit yrityskummina toimimiseen?
9. Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi yrityksille, jotta se saisi parhaan mahdollisen hyödyn yrityskummitoimeksiannosta?

YRITYSTEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kuinka monta vuotta yrityksesi on toiminut?
2. Millä alalla yrityksesi toimii?
3. Miten kauan yrityksesi yrityskummitoimeksianto kesti?
4. Mitä apua yrityksesi lähti hakemaan?
5. Mitä tavoitteita mentoroinnille asetettiin?
6. Kuvaile yrityskummissi työskentelymuotoa ja -menetelmiä.
7. Mille liiketoiminnan osa-alueille sait apua? Kuvaile keskeisimmät hyödyt?
8. Miten yrityksesi johtamisosaaminen vahvistui mentoroinnin ansiosta?
9. Toteutuivatko mentoroinnille asetetut tavoitteet?
10. Miten tapasi toimia on muuttunut mentoroinnin ansiosta?
11. Mitä kehitysehdotuksia sinulla on yrityskummitoiminnalle?
12. Vastasiko yrityskummitoiminta odotuksiasi?