

**VERTAISMENTOROINTISUHTEEN MERKITYS UUDEN  
TYÖNTEKIJÄN TYÖYHTEISÖÖN LIITTYMISELLE:  
Tulokkaiden ja mentorien kokemuksia**

Mira Pamola

Maisterintutkielma

Viestintä

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2024

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Mira Pamola	
Työn nimi Vertaismentorointisuhteen merkitys uuden työntekijän työyhteisöön liittymiselle: tulokkaiden ja mentorien kokemuksia	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2024	Sivumäärä 81
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena on tunnistaa yhteyksiä vertaismentorointisuhteen kehittymisen ja uuden työntekijän työyhteisöön liittymisen välillä. Tarkastelin liittymistä ja vertaismentorointisuhteen kehittymistä vuorovaikutuksen näkökulmasta, työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentuvina ilmiöinä. Tutkielman ote oli laadullinen ja aineisto kerättiin päiväkirjamenetelmällä. Tutkielmaan osallistui neljä tulokasta ja kolme mentoria, jotka tuottivat kukin kolme päiväkirjaa viiden viikon aikana. Aineisto koostui yhteensä 21 päiväkirjasta, ja se analysoitiin yhdistäen teemoittelua ja temporaalista taulukointia.</p> <p>Tulokset osoittavat, että vertaismentorointisuhte voi olla merkityksellinen tulokkaan työyhteisöön liittymiselle. Tutkimusjakson aikana vertaismentorointisuhteet joko muodostuivat ja mahdollisesti kehittivät informatiivisesta kohti kollegiaalista ja erityistä vertaismentorointisuhdetta, tai eivät muodostuneet, jolloin tulokas muodosti informaaleja mentorointisuhteita muihin työyhteisön jäseniin. Vertaismentorointisuhteet muodostuivat silloin, kun osapuolten välinen vuorovaikutus tarjosi tulokkaalle työn ohjausta ja tukea. Työyhteisöön liittymistä mahdollistivat vuorovaikutus vertaismentorointisuhteessa (työn ohjaus, supportiivinen viestintä, mukaan ottaminen ja vuorovaikutussuhteen kehittäminen) sekä organisaation työympäristöön ja työkäytänteisiin liittyvät tekijät (työnkuva, lähi- ja etätyökäytänteet sekä vertaismentorointiohjelman käytänteet). Tulokkaiden työyhteisöön liittymisen kokemus muodostui suhteessa niihin vuorovaikutussuhteisiin, joita hän muodosti työyhteisössä: tutkimusjakson lopussa tulokkaat kokivat liittyneensä oman tiiminsä muodostamaan yhteisöön laajemman työyhteisön sisällä.</p> <p>Tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, miten vertaismentoroinnilla voidaan tukea tulokkaiden työyhteisöön liittymistä ja tuloksia voidaan soveltaa organisaatioiden vertaismentorointiohjelmien kehittämiseen. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota myös laajemmin yhteisön vuorovaikutus- sekä lähi-, etä- ja hybridityökäytänteisiin, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuuksia luoda merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita ja kokea kuuluvansa työyhteisöön.</p>	
Asiasanat kuuluminen, työyhteisöön liittyminen, vertaismentorointi, vertaismentorointisuhte, viestintä, vuorovaikutussuhteet	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	

## KUVIOT

KUVIO 1 Analyysin vaiheet .....	27
KUVIO 2 Vertaismentorointisuhteen kehittyminen .....	34

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimerkkejä päiväkirjoja ohjeistaneista teemakysymyksistä ....	25
TAULUKKO 2. Esimerkkejä aineiston koodauksesta ja teemoittelusta .....	29
TAULUKKO 3. Esimerkki analyysin temataulukosta .....	30
TAULUKKO 4. Työyhteisöön liittymistä mahdollistavat tekijät.....	39

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TYÖYHTEISÖÖN LIITTYMINEN JA KUULUMINEN.....	8
	2.1 Työyhteisöön liittymistä kuvaavia käsitteitä .....	8
	2.2 Liittyminen ja kuuluminen vuorovaikutusprosesseina .....	9
3	VERTAISMENTOROINTI TYÖYHTEISÖISSÄ .....	14
	3.1 Mentorointi ja vertaismentorointi.....	14
	3.2 Mentorointi osana organisaatioiden perehdytyskäytänteitä.....	15
	3.3 Mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutussuhde .....	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
	4.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset .....	21
	4.2 Tutkimuksen konteksti ja osallistujat.....	22
	4.3 Aineiston kuvaus ja käsittely.....	23
	4.4 Aineiston analyysi.....	26
	4.5 Tutkimusetiikka .....	31
5	TULOKSET .....	33
	5.1 Vertaismentorointisuhteiden kehittyminen.....	33
	5.2 Työyhteisöön liittymistä mahdollistavat tekijät .....	39
	5.3 Tulokkaiden kokemukset työyhteisöön liittymisestä.....	51
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
7	PÄÄTÄNTÖ.....	64
	7.1 Tutkimuksen arviointi.....	64
	7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	67
	7.3 Käytännön työelämäsovellukset.....	69
	KIRJALLISUUS .....	73

# 1 JOHDANTO

Työntekijät viettävät suuren osan valveillaoloaikaansa työssään, ja työpaikoilla solmitut suhteet ovat monelle arjen keskeisimpiä vuorovaikutussuhteita. Siksi työyhteisö ja siihen kuulumisen koskettaa meistä monia. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2022 Työolobarometrin mukaan suomalaiset kokevatkin yhteisöllisyyttä työpaikoillaan varsin paljon: vastaajista yhdeksän prosenttia ilmoitti kokevansa yhteisöllisyyttä "aina", 44 prosenttia "usein", 11 prosenttia "harvoin", ja vain kolme prosenttia "ei koskaan" (Lyly-Yrjänäinen, 2022). Yhteisöllisyyden kokemuksen - työyhteisöön kuulumisen - voidaan nähdä muodostuvan työyhteisön vuorovaikutuksessa ja työpaikalla solmittujen vuorovaikutussuhteiden kautta (Rajamäki, 2021).

Työmarkkinat ovat jo pitkään olleet murroksessa, ja moni organisaatio ja toimiala käy kovaa kilpailua osaavista työntekijöistä. Siksi henkilöstön sitouttaminen on noussut yhä tärkeämmäksi teemaksi henkilöstön kehittämisen kentällä. Onnistunut organisaatioon ja työyhteisöön kiinnittyminen on yhdistetty muun muassa työssä suoriutumiseen ja tehokkuuteen, organisaation kulttuurin, sääntöjen ja kielen ymmärtämiseen sekä positiivisten suhteiden luomiseen työpaikalla (Chao ym., 1994). Työyhteisön vuorovaikutussuhteista etenkin vertaissuhteet ja vertaisten keskinäinen vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa siinä, millaiseksi työntekijän kokemus organisaatiosta muodostuu (Kramer & Sias, 2014). Siksi organisaatioiden olisi tärkeää tukea vertaissuhteiden syntymistä tulokkaan työsuhteen alkuvaiheessa.

Organisaatioiden käyttämät orientaatiomenetelmät vaihtelevat laajasti aina formaaleista perehdytyksistä koulutuksiin ja työssä oppimiseen (Jablin, 2001; Kramer & Sias, 2014, s. 473). Tässä tutkielmassa tarkastelen *mentorointia* (*mentoring*), jossa *mentori* (*mentor*) eli (tyypillisesti) kokeneempi osapuoli tukee kokemattomampaa

*mentoroitavaa* tai *aktoria* (*mentee, protégé*) uraan ja työtehtäviin liittyvässä sekä psykososiaalisessa kehittämisessä (Ivey & Dupré, 2022; Kram & Isabella, 1985; Mullen & Klimaitis, 2021). Keskityn erityisesti *vertaismentorointiin* (*peer mentoring*), jolla tarkoitetaan samankaltaisessa tilanteessa tai asemassa olevien henkilöiden välistä mentorointia (Mullen & Klimaitis, 2021). Koska juuri vertaissuhteiden on havaittu olevan tärkeitä tulokkaan työyhteisöön liittymiselle (Kramer & Sias, 2014), olen kiinnostunut siitä, voiko vertaismentorointi tarjota tulokkaille sellaista vertaistukea, mihin hierarkisempina mielletyt perinteiset mentoroinnin mallit eivät välttämättä taivu.

Aiemmissä tutkimuksissa mentoroinnilla on havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia niin mentorointisuhteen osapuolille kuin organisaatiollekin. Onnistunut mentorointi on yhdistetty mm. aktorien nopeaan uralla etenemiseen (Turban ym., 2017), korkeampiin tuloihin (Chao ym., 1992; Scandura, 1992), työssä suoriutumiseen (Carter & Youssef-Morgan, 2019), organisaatioon sitoutumiseen (Ragins ym. 2017; Underhill, 2006) ja työtyytyväisyyteen (Harris ym., 2007; Underhill, 2006). Lisäksi sen on havaittu vähentävän työn ja perheen välisiä konflikteja (Nielson ym., 2001; Underhill, 2006), työhön liittyvää stressiä (Underhill, 2006) ja burnoutia (Thomas & Lankau, 2009). Myös mentori voi hyötyä paremmasta tietojen saatavuudesta ja sosiaalisesta palautteesta (Mullen & Noe, 1999). Organisaatiotasolla mentoroinnin on havaittu vähentävän irtisanoutumisia ja siten uusien työntekijöiden palkkaamiseen liittyviä kustannuksia (Ivey & Dupré, 2022), sekä estävän hiljaisen tiedon katoamista, kun mentorit jakavat osaamistaan eteenpäin (Laiho & Brandt, 2012). Lukuisista mahdollisuuksista huolimatta mentorointi voi kuitenkin myös epäonnistua. Mentorointisuhde voi kehittyä negatiiviseksi ja sisältää esimerkiksi kiusaamista, uraan liittyvää sabotaasia, konflikteja, manipulointia, alistumista, harhaanjohtamista, häirintää tai syrjintää, mikä voi aiheuttaa mm. stressiä, ahdistusta, burnoutia, poissaoloja ja irtisanoutumisia (Scandura, 1998). Siksi olisi tärkeää, että organisaatiot kiinnittäisivät huomiota mentorointiohjelmiensa suunnitteluun, mentorien valintaan, mentorointiparien yhdistämiseen sekä mentorien perehdyttämiseen ja tukemiseen (Baker, 2017; Merrick, 2017; Vance ym., 2017; Weisling & Gardiner, 2018), jotta mentorointiin käytetyt resurssit eivät valuisi hukkaan, vaan sillä olisi paremmat mahdollisuudet tuottaa hyviä tuloksia.

Mentori voidaan siis nähdä työyhteisössä avainroolissa toimivana henkilönä, jolla voi olla osaltaan mahdollisuus vaikuttaa siihen, liittyykö tulokas työyhteisöönsä vai ei. Mentorointia kuitenkin ilmenee hyvin erilaisissa konteksteissa, olosuhteissa ja muodoissa (Merrick, 2017) ja selvitystä siitä, miten laajasti organisaatiot hyödyntävät juuri vertaismentorointia osana perehdytysprosessejaan on hankala löytää. Erilaisia mentorointiohjelmia ja -käytänteitä sekä niiden vaikutusta tulokkaiden työyhteisöön liittymiseen olisikin tarpeen tutkia lisää. Tässä tutkielmassa tarkastelen yhdessä suomalaisessa organisaatiossa tapahtuvaa vertaismentorointia.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tunnistaa yhteyksiä vertaismentorointisuhteen kehittymisen ja uuden työntekijän työyhteisöön liittymisen välillä. Tarkastelen uusien työntekijöiden eli tulokkaiden sekä mentorien kokemuksia siitä, miten heidän vertaismentorointisuhteensa kehittyivät, millaista niissä ilmennyt vuorovaikutus oli ja minkä merkityksen he kokivat vertaismentorointisuhteella olleen työyhteisöön liittymiselle. Pyrin tuottamaan tietoa, joka auttaa työyhteisöjä ymmärtämään liittymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehittämään mentorointiohjelmiaan, jotta ne voisivat mahdollistaa tulokkaiden työyhteisöön liittymistä mahdollisimman hyvin.

## 2 TYÖYHTEISÖÖN LIITTYMINEN JA KUULUMINEN

### 2.1 Työyhteisöön liittymistä kuvaavia käsitteitä

Työyhteisöllä tarkoitetaan "pientä tai suurta joukkoa ihmisiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja vaikuttavat toisiinsa, jakavat yhteisen tavoitteen ja tarkoituksen sekä tekevät yhteistyötä saavuttaakseen jaetun tavoitteen" (Valo & Mikkola, 2020, suom. Rajamäki 2021, s. 16). Työyhteisö ei välttämättä ole sidottu fyysiseen paikkaan tai aikaan: niin kutsuttu *koettu työyhteisö* (*experienced workplace*) voi koostua laajemminkin erilaisista työhön liittyvistä yhteyksistä, suhteista, tiimeistä ja ryhmistä, eli varsinaisten kollegojen lisäksi myös esimerkiksi asiakkaista ja yhteistyökumppaneista (Valo & Mikkola, 2020). Työyhteisö muodostuu työyhteisön vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteissa (Mikkola & Nykänen, 2020).

Uuden työntekijän ja työyhteisön välistä suhdetta ja sen muodostumista on tutkittu paitsi viestinnän ja vuorovaikutuksen, myös muilla tieteenaloilla (Berkelaar & Harrison, 2019). Työyhteisöön kiinnittymistä kuvaavasta ilmiöstä on käytetty hyvin moninaista kirjoja erilaisia käsitteitä, joiden merkityksiä ja eroavaisuuksia Rajamäki ja Mikkola (2017) ovat analysoineet ja käsitteellistäneet. Näitä käsitteitä ovat esimerkiksi *assimilaatio* (*assimilation*), *organisaatioon sosiaalistuminen* (*organizational socialization*), *identifioituminen* (*organizational identification*), *sitoutuminen* (*commitment*) ja *sosiaalinen integraatio* (*social integration*), ja Rajamäen ja Mikkolan (2017) mukaan niiden merkitykset eroavat toisistaan etenkin toimijuuden, vuorovaikutuksen roolin ja merkityksen sekä ajallisen ulottuvuuden osalta. Berkelaarin ja Harrisonin (2019) sekä Siasin ja Shinin (2020) mukaan viestinnän alan tutkimuksessa on käytetty rinnakkain erityisesti sosiaalistumisen ja assimilaation käsitteitä. Sosiaalistumisen käsitettä käytetään paljon myös tämän tutkielman toista aihetta eli mentorointia koskevassa kirjallisuudessa, joten sen taustoittaminen on tärkeää työn kannalta.

*Sosiaalistumisella* tarkoitetaan prosessia, jossa tulokas siirtyy organisaation ulkopuolisesta sen sisäpuolelle (Bauer ym. 2007) oppimalla ja omaksumalla organisaation sosiaalista tietoa, toimintatapoja ja asenteita, joiden avulla hän pystyy toimimaan



tehokkaasti osana organisaatiota (Van Maanen & Schein, 1979). Berkelaarin ja Harrisonin (2019) mukaan sosiaalistumisessa on kyse ympäröiviin normeihin ja odotuksiin sopeutumisesta ja vastavuoroisesta prosessista: samalla kun tulokkaat saapuvat organisaatioon, oppivat sen kulttuuria ja sopeutuvat siihen, he myös muokkaavat (tarkoituksellisesti tai tarkoituksettomasti) organisaation kulttuuria omalla toiminnallaan. Jablin (2001) on tarkastellut organisaatioon liittymisen prosessia *assimilaationa*, jossa näkökulma on organisaatioon ja sen kulttuuriin integroitumisessa. Rajamäen ja Mikkolan (2017) mukaan assimilaation ja sosiaalistumisen käsitteiden merkitysero liittyy juuri toimijuuteen: assimilaatio on yksilölähtöistä (yksilö integroituu ryhmään), kun taas sosiaalistuminen on ryhmä- tai organisaatiokeskeistä (yksilö sosiaalistetaan ryhmään tai organisaatioon). Sen sijaan vuorovaikutuksen rooli jää näiden käsitteiden merkityksissä heidän mukaansa pieneksi.

Rajamäki (2021) näkee *liittymisen* yläkäsitteenä, jonka alle mm. sosiaalistumisen, assimilaation, jäsenyysneuvottelun ja vuorovaikutussuhteen rakentumisen käsitteet sijoittuvat. Liittymisellä hän tarkoittaa ”*työyhteisön vuorovaikutusprosesseja, joiden avulla työntekijät tulevat osaksi työyhteisöä*” (Rajamäki, 2021, s. 16). Käytän tätä määritelmää myös itse tässä tutkielmassa kuvaamaan liittymisen merkitystä. Seuraavassa luvussa syvennyn tarkemmin liittymiseen ja kuulumiseen työyhteisön vuorovaikutusprosesseina.

## 2.2 Liittyminen ja kuuluminen vuorovaikutusprosesseina

Tässä tutkielmassa tarkastelen työyhteisöön kiinnittymistä vuorovaikutuksen näkökulmasta, *liittymisen* ja *kuulumisen* käsitteiden kautta. Ymmärrän nämä kaksi ilmiötä eräänlaisena jatkumona, jossa onnistunut yhteisöön liittyminen mahdollistaa kuulumisen kokemuksen muodostumisen. Työsuhteen alkuvaiheessa tulokas voi siis ensin *liittyä* osaksi työyhteisöä yhteisön vuorovaikutusprosesseissa (Rajamäki, 2021). Ajan kuluessa tulokkaan kokemus voi syventyä yhteisön osana olemisesta (liittyminen) yhteisöön *kuulumiseksi*. Kuuluminen (*belonging*) on niin ikään työyhteisön

vuorovaikutuksessa rakentuva prosessi (Rajamäki & Mikkola, 2017; Iverson, 2011; Stein, 2006), jonka Rajamäki (2021, s. 16–17) määrittelee ”työntekijän käsitykseksi tai kokemukseksi työyhteisön osana olemisesta niin, että hän kokee tulevansa myös tunnistetuksi työyhteisön vuorovaikutustilanteissa ja vuorovaikutussuhteissa”.

Työyhteisöön liittyminen nähdään usein ajallisena ja vaiheittaisena prosessina (Berkelaar & Harrison, 2019), joskin ilmiötä kuvaavissa käsitteissä on eroja siinä, mihin työsuhteen vaiheeseen niiden ajatellaan liittyvän (Rajamäki & Mikkola, 2017). Siinä missä esimerkiksi sosiaalistumisen ja assimilaation käsitteet linkitetään tyypillisesti työsuhteen alkuvaiheeseen, kuulumisen ei rajaudu ajallisesti (Rajamäki & Mikkola, 2017), vaan se on dynaamista ja tilannesidonnaista (Iverson, 2011) sekä muuttuvaa (Lähdesmäki ym., 2016). Kramer (2010, Berkelaarin ja Harrisonin, 2019 mukaan) on esittänyt, että muutos organisaation ulkopuolisesta sen jäseneksi tapahtuu silloin, kun työntekijä itse ei enää koe olevansa ”tulokas”. Kuulumisen ajatellaan kuitenkin rakentuvan kollektiivisesti vuorovaikutuksessa, jolloin yksilön oman kokemuksen lisäksi olennaista on, että myös muut yhteisön jäsenet tunnistavat hänet osaksi yhteisöä (Iverson, 2011). Yksilön kokemus yhteisöön kuulumisesta voi muuttua vielä vuosien jälkeenkin työsuhteen alkamisesta, esimerkiksi jos työympäristössä tapahtuu sellaisia organisaatioon, työntekijän rooliin tai työympäristöön liittyviä muutoksia, jotka vaikuttavat hänen kokemukseensa (Berkelaar & Harrison, 2019; Tornes & Kramer, 2022).

Jablinin laajasti viitattu ja työntekijän työyhteisöön integroitumista kuvaava *assimilaatiomalli* koostuu neljästä vaiheesta. *Ennakoivassa vaiheessa (anticipatory socialization)* henkilö tekee valintoja siitä, mihin organisaatioon liittyy (Jablin, 2001). Työntekijät hakevat ja saavat tietoa organisaatiosta jo ennen sekä rekrytointiprosessin aikana, ja arvioivat omaa sopivuuttaan organisaatioon ennen päätöksentekoa (Berkelaar & Harrison, 2019). *Saapumisvaiheessa (encounter)* tulokas saapuu virallisesti organisaatioon, eli se kattaa ne työsuhteen ensimmäiset päivät, viikot tai kuukaudet, joiden aikana tulokas tutustuu organisaatioon ja sen käytänteisiin (Jablin, 2001). Kolmannessa eli *muuttumisen vaiheessa (metamorphosis)* tulokas kokee olevansa organisaation jäsen sekä mm. hyväksyy sen arvot ja pystyy toimimaan niiden mukaisesti (Jablin, 2001). Jos kuulumisen käsitettä peilattaisiin assimilaatiomalliin, linkittyisi se siis kenties juuri muuttumisen vaiheeseen. Assimilaatiomallin viimeinen vaihe on *poistuminen*

(*exit*), ja se kuvaa työntekijän lähtöä organisaatiosta (Jablin, 2001). Berkelaar ja Harrison (2019) huomauttavat, että myös poistuminen, samoin kuin liittyminen, on kaksisuuntainen prosessi: sekä työntekijä että organisaatio erottavat itsensä toisesta. Esimerkiksi sillä, tapahtuuko lähtö työntekijän vai työnantajan aloitteesta, voi olla vaikutusta siihen, miten poistumisen vaihe sujuu.

Jablin (2001) huomauttaa itsekin, että hänen esittämänsä vaiheet eivät välttämättä ole selvärajaisia, ja yksilöt voivat ”edetä” vaiheesta toiseen eri tahdissa. Assimilaatiomallia onkin kritisoitu siitä, että se pelkistää hyvin monimutkaisen sosiaalisen prosessin yksisuuntaiseksi jatkumoksi, vaikka tosiasiasa yksilöiden ”eteneminen” prosessissa ei välttämättä ole lineaarista, eikä yksilö ole prosessin ”armoilla” passiivisena vastaanottajana, vaan sen aktiivinen osapuoli (Scott & Myers, 2010). Se tarjoaa kuitenkin havainnollistavan kuvauksen uuteen työyhteisöön saapumisesta, ja se on toiminut pohjana monille tutkimuskirjallisuudessa esitetyille jäsenyyksille. Tässä tutkielmassa keskityn työsuhteen ja työyhteisöön liittymisen prosessin alkuvaiheeseen.

Sitä, mitkä tekijät vaikuttavat tulokkaan työyhteisöön liittymiseen, on tutkittu paljon – joskin ilmiötä kuvaavien käsitteiden kirjo ja niiden merkitysten vivahde-erot (joita olen edellä kuvannut) haastavat kattavan ja vertailukelpoisen listauksen kokoaamista. Yksi keskeisistä tulokkaan työyhteisöön liittymiseen kytkeytyvistä viestintäilmiöistä on *epävarmuuden hallinta* (Rajamäki & Mikkola, 2020). Tulokkaan kokema epävarmuus voi liittyä esimerkiksi työtehtäviin, työpaikan suhteisiin, organisaatioon ja sen normeihin sekä valta-asetelmiin (Kramer, 2010, Rajamäen & Mikkolan, 2020 mukaan). Epävarmuuden hallinnassa keskeisessä roolissa on tiedon hakeminen, joten tiedon jakaminen on yksi keskeisimmistä liittymiseen vaikuttavista vuorovaikutuksen funktioista (Kramer & Sias, 2014; Miller & Jablin, 1991). Tiedonkulun eli ”loopin” ulkopuolelle jääneen yksilön onkin havaittu usein kokevansa itsensä yhteisöstä ulkopuoliseksi (Jones ym., 2009). Tulokas vastaanottaa tietoa paitsi virallisten perehdytysohjelmien kautta, myös ja ennen kaikkea muilta työntekijöiltä (Kramer & Sias, 2014). Tyypillisesti tietoa haetaan ensisijaisesti vertaisilta, mutta myös johtajat ja tiimin tasolla tapahtuvat yhteiset keskustelut, kuten tiimipalaverit, ovat tärkeitä tietolähteitä tulokkaille (Tornes & Kramer, 2022).

Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen on tärkeää tulokkaan työyhteisöön liittymiselle (Rajamäki & Mikkola, 2020) ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvän epävarmuuden hallinnalle (Woo ym., 2023). Tornesin ja Kramerin (2022) mukaan tulokkaan sosiaalistumisprosessin kannalta tärkeitä ovat oman tiimin lisäksi myös sen ulkopuolella luodut kontaktit, jotka auttavat tulokkaita verkostoitumaan laajemmin organisaatiossa ja siten oppimaan myös organisaatiokulttuuria tehokkaammin kuin vain oman ryhmän sisällä. Tiimin jäsenet toimivatkin usein linkkeinä työyhteisön muihin jäseniin ja auttavat siten tulokkaita luomaan kontakteja heille tärkeisiin sidosryhmiin. Vuorovaikutussuhteita luodaan niin virallisissa foorumeissa, kuten osastojen välisissä palavereissa ja workshopeissa, kuin myös epävirallisissa yhteyksissä, kuten kahvihuoneissa (Tornes & Kramer, 2022).

2020-luvulla ja etenkin koronapandemian myötä tutkijat ovat kiinnostuneet enenevässä määrin virtuaalisista työyhteisöistä ja niihin liittymisestä. Koska koronapandemian aikaan spontaanit kohtaamiset ja sosiaalinen oppiminen vähenivät etätööhön siirtymisen myötä, uudessa (etä)työssä aloittaneiden havaittiin mm. kokevan erityisen paljon epävarmuutta työpaikan sosiaalisia suhteita kohtaan (Woon ym., 2023) sekä haasteita vuorovaikutussuhteiden solmimisessa kollegoihin ja asiakkaisiin (Bailey, ym., 2023). Siksi etätöössä merkityksellisiksi nousevat erilaiset lähityöskentelyä simuloivat proaktiiviset viestintäkäytänteet (kuten kalenteroidut videotapaamiset uusien kollegoiden kanssa), jotta tulokas voi tutustua työyhteisön jäseniin paikasta riippumatta (Woo ym., 2023). Liittymisen kannalta tärkeä vuorovaikutuksen funktio on myös palautteenanto (Kramer & Sias, 2014), ja Baileyn ym. (2023) mukaan tehokkaimpia sosiaalistamistaktiikoita etätöössä onkin säännöllisesti kahden kesken tapahtuva työn ohjaus ja palautteenanto videopuhelun välityksellä.

Vaikka etätööhön tyypillisesti liitetään edellä kuvatun kaltaisia haasteita, Dalesandron ja Lovellin (2024) tutkimuksen mukaan se, työskentelikkö työntekijä lähi-, hybridi- vai etätöössä, ei merkittävästi ennustanut hänen työyhteisöön kuulumisen kokemustaan. Heidän mukaansa työntekopaikkaa enemmän vaikutusta työyhteisöön kuulumisen kokemukseen oli sillä, kokiko työntekijä kuuluvansa johonkin vähemmistöön, esimerkiksi ikänsä, sukupuolensa tai seksuaalisen suuntautumisensa osalta. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri – jotka vaikuttavat muun muassa siihen, miten

ihmisiä kohdellaan ja miten inklusiivinen työyhteisö on erilaisia ihmisiä kohtaan – ovatkin todennäköisesti merkityksellisempiä kuulumisen kokemukselle kuin fyysinen työpaikka (Dalessandro & Lovell, 2024). Interpersonaalaisella ja ryhmätasolla tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi työyhteisöön kuulumisen kokemukseen vaikuttavatkin organisaatiotason vuorovaikutuskäytänteet, sekä vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön ja sen toteuttamiseen, työn fyysinen ympäristö ja työn luonne (Rajamäki & Mikkola, 2017).

Koska liittyminen ja kuuluminen ovat vuorovaikutuksessa ilmeneviä prosesseja, ovat työyhteisön vuorovaikutussuhteet – niin johtaja-alaissuhde kuin myös vertaissuhteet – keskeisessä roolissa yhteisöön liittymisessä (Kramer & Sias, 2014; Rajamäki & Mikkola, 2021 sekä 2017). Etenkin työyhteisön vertaissuhteissa ilmenevän vuorovaikutuksen on havaittu olevan keskeisessä roolissa siinä, millaiseksi työntekijän kokemus organisaatiosta muodostuu (Kramer & Sias, 2014). Siksi organisaatioiden olisi tärkeää panostaa tulokkaan työsuhteen alkuvaiheeseen ja tukea merkityksellisten vertaissuhteiden syntymistä. Yksi keino tähän ovat erilaiset perehdyttämiskäytänteet ja vertaismentorointiohjelmat, joihin syvennyn tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 3 VERTAISMENTOROINTI TYÖYHTEISÖISSÄ

### 3.1 Mentorointi ja vertaismentorointi

*Mentorointi (mentoring)* on perinteisesti ajateltu kahden työntekijän välisenä suhteena, jossa *mentori (mentor)* eli kokeneempi osapuoli tukee ja auttaa kokemattomampaa *mentoroitavaa* tai *aktoria (mentee, protégé)* uraan ja työtehtäviin liittyvässä sekä psykososiaalisessa kehittämisessä (Ivey & Dupré, 2022; Kram & Isabella, 1985; Mullen & Klimaitis, 2021). Uranäkökulmasta mentorointi voi parantaa ammatillista suoriutumista, ja se voi tarkoittaa esimerkiksi uratavoitteiden asettamista, ammatillista verkostoitumista, työnhakua tai työharjoittelua kokeneemman johdolla (Ivey & Dupré, 2022; Mullen & Klimaitis, 2021). Psykososiaalisesta näkökulmasta mentorointi voi tarkoittaa esimerkiksi roolimalliutta, hyväksynnän saamista kokeneemmalta asiantuntijalta, mentorin ja aktorin välistä ystävyyttä (Mullen & Klimaitis, 2021; Kram & Isabella, 1985) tai aktorin identiteetin ja pystyvyyden vahvistamista (Ivey & Dupré, 2022; Kram & Isabella, 1985). Mentorointi voi olla *formaalia*, jolloin työpaikalla osoitetaan mentorointiparit tietyn ajanjakson mittaiseen ohjelmaan, tai *informaalia*, jolloin kaksi henkilöä muodostaa mentorointisuhteen luonnostaan ja spontaanisti, ilman minkään tahon ohjausta (Ivey & Dupré, 2022; Mullen & Klimaitis, 2021).

Perinteisen ”kisällimallin” rinnalle on muodostunut myös muita tapoja tarkastella ja toteuttaa mentorointia, kuten *yhteismentorointi (comentoring/collaborative mentoring)*, jossa mentorointisuhteen molemmat osapuolet toimivat sekä opettajina että oppijoina (Mullen & Klimaitis, 2021), ja *käänteinen mentorointi (reverse mentoring)*, jossa nuorempi osapuoli opettaa vanhempaa (Gerpott ym., 2017). Mentorointi ei aina tapahdu organisaation sisällä, vaan osapuolet voivat löytää toisensa myös esimerkiksi ammatillisten verkostojen kautta, jolloin mentoroinnin fokuksena on yksilön urakehitys laajemmin kuin yhdessä tietyssä työpaikassa (Higgins & Kram, 2001). Mentoroinnista puhuttaessa on myös hyvä huomioida, että käsitettä käytetään sekä kuvaamaan tietyn tyyppistä *vuorovaikutussuhdetta* (niin sanottua mentorointisuhdetta, jonka osapuolet ovat mentori ja aktori), että vuorovaikutuksen *funktiota*, jota voi esiintyä missä

tahansa muussakin suhteessa, kuten johtaja-alaisuudessa tai vaikkapa ystävyysuhteessa.

Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut työyhteisöjen sisällä esiintyvistä *vertaismentoroinnista* (*peer mentoring*), jolla tarkoitetaan samankaltaisessa tilanteessa tai asemassa olevien henkilöiden välistä mentorointia (Mullen & Klimaitis, 2021). Mentorointitutkimuksessa tunnetaan myös sen lähikäsite *lähes-vertaismentorointi* (*near-peer mentoring*) (mm. Chan & Luo, 2022), jolla korostetaan eroa toisaalta ”täysin” tasavertaiseen vertaismentorisuhteeseen, mutta myös perinteiseen mentorointiin, jossa ero osapuolten välisessä hierarkiassa on suurempi. Tämän tutkielman aineisto on koottu suomalaisessa työyhteisössä, jossa formaalia vertaismentorointia hyödynnetään osana uusien työharjoittelijoiden perehdytystä ja työnohjausta. Seuraavassa luvussa syvennyn tarkemmin mentorointiin perehdytyskäytänteenä.

### 3.2 Mentorointi osana organisaatioiden perehdytyskäytänteitä

Henkilöstön kehittämisen alalla uuteen työpaikkaan ja työyhteisöön liittymistä ja etenkin sen alkuvaiheita on tutkittu paljon organisaatioiden perehdyttämisen ja orientaatiokäytänteiden kautta. *Perehdyttäminen* (*onboarding* tai *orientation*) on prosessi, jossa uusi työntekijä tutustutetaan uuteen työhönsä ja muun muassa organisaation tavoitteisiin, arvoihin, sääntöihin, velvollisuuksiin, käytänteisiin ja kulttuuriin (Bauer ym., 2007). Joki (2021, s. 85) määrittelee perehdyttämisen ”*kaikiksi niiksi toimiksi, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä*”.

Perehdyttäminen on uuden työntekijän integroitumisen, tiedonsaannin ja työn tehokkuuden kannalta kriittinen vaihe, sillä mitä nopeammin hän liittyy organisaatioon ja työyhteisöön, sitä nopeammin hän pystyy tuottamaan arvoa organisaatiolle (Bauer ym., 2007; Joki, 2021). Suoriutumisen lisäksi toimivan perehdytyksen on havaittu vaikuttavan muun muassa työntekijän työtyytyväisyyteen sekä vähentävän ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana tapahtuvia

irtisanoutumisia (Bauer ym., 2007). Jotta nämä hyödyt on mahdollista saavuttaa, tulisi organisaatioiden panostaa työntekijöidensä perehdyttämiseen. *Perehdytysohjelmat (onboarding programs)* ovat parhimmillaan formaaleja, vakiintuneita ja järjestäytyneitä prosesseja, jotka kestävät työtarjouksen tekemisestä jopa 6-12 kuukauden päähän työsuhteen alusta (Chillakuri, 2020; Shufutinsky & Cox, 2019).

Bauerin ym. (2007) mukaan suuri osa kirjallisuudessa esitetyistä perehdytysmalleista pohjaa tai hyödyntää Van Maanen ja Scheinin (1979) *organisaatioon sosiaalistumisen mallia* sekä Bergerin ja Calabresen (1975) *epävarmuuden vähentämisen teoriaa*. He tarkastelivat meta-analyysissään *tiedon etsimisen* (Miller & Jablin, 1991), *organisaatioon sosiaalistumisen taktiikoiden* (Jones, 1986) ja *tulokkaan sopeutumisen* (Feldman, 1981) näkökulmia, ja havaitsivat että niitä kaikkia yhdisti kolme teemaa: *tulokkaan rooliin ja työhön liittyvä tieto, työtehtävien ja roolin omaksuminen* sekä *työn sosiaalinen puoli*. Tulokkaan sopeutumiseen näyttäisi siis vaikuttavan se, että työntekijä 1) ymmärtää, mitä häneltä työssään ja roolissaan odotetaan, 2) oppii työn vaatimukset ja käytänteet niin, että pystyy tekemään työtään menestyksekkäästi ja saa itsevarmuutta roolissaan sekä 3) luo suhteita työpaikalla sekä saa kollegoilta palautetta ja tukea. (Bauer ym., 2007.)

Klein ym. (2015) ovat tutkineet, millaisia *orientaatiotaktiikoita* organisaatiot hyödyntävät osana perehdytysprosessejaan. *Infoivia taktiikoita* ovat muun muassa tulokkaan ensimmäistä työpäivää edeltävät kirjeet ja puhelut, tulokkaille osoitettu info-sivu organisaation intranetissä sekä ensimmäisenä työpäivänä järjestetyt orientaatio-tilaisuudet. *Tervetulleeksi toivottavat taktiikat* tähtäävät tulokkaan tutustuttamiseen muihin työntekijöihin ja voivat olla esimerkiksi yhteisiä lounaita koko tiimin kesken tai tulokkaille järjestettyjä tervetulojuhlia. *Ohjaavien taktiikoiden* tavoitteena taas on tarjota tulokkaalle suoraa tukea ja apua, esimerkiksi mentoroinnin muodossa. Kleinin ym. (2015) mukaan ne tulokkaat, joille tarjottiin tai jotka raportoivat kokeneensa samanaikaisesti useampia erilaisia orientaatiotaktiikoita, sosiaalistuivat organisaatioon paremmin kuin ne, joiden perehdytys nojasi vain yhden tai harvan taktiikan varaan. Parhaimmillaan toimiva perehdytys yhdistää siis sekä työtehtäviin liittyvää teknistä, tiedollista ja taidollista kouluttamista, että työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja yhteisöllisyyteen liittyviä tavoitteita.



Mentorointi tai vertaismentorointi on yksi organisaatioilla käytössä olevista perehdytystaktiikoista. Mentorointia kuitenkin ilmenee hyvin erilaisissa konteksteissa, olosuhteissa ja muodoissa (Merrick, 2017) ja selvitystä siitä, miten laajasti organisaatiot hyödyntävät sitä osana perehdytysprosessejaan on hankala löytää. Yhden lähteen mukaan vuonna 2007 jopa 71 % yhdysvaltalaisista Fortune 500 -yrityksistä oli ottanut käyttöön formaalin mentorointiohjelman (Bridgeford, 2007). Vastavia arvioita suomalaisesta kontekstista en löytänyt. On siis vaikea arvioida, miten yleisiä tai millaisia esimerkiksi suomalaisissa yrityksissä hyödynnetyt mentorointimallit (puhumattakaan vertaismentorointimalleista) tyypillisesti ovat, ja miten ne mahdollisesti eroavat esimerkiksi toimialojen tai yksittäisten organisaatioiden välillä.

Kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty näkemyksiä siitä, miten organisaatiot voisivat kehittää toimivia mentorointiohjelmiä: onnistumisen takaamiseksi olisi tärkeää määritellä mentorointiohjelman tavoite, valita selkeä strategia mentoreiden valintaan sekä panostaa mentorointiparien yhdistämiseen (Baker, 2017; Merrick, 2017; Vance ym., 2017; Weisling & Gardiner, 2018). Osallistujien kouluttaminen on tärkeää: koulutuksessa voidaan käsitellä esimerkiksi mentorointiohjelman tarkoitusta, prosessia, rooleja ja vastuita, ja siten motivoida ja sitouttaa sekä mentoreita että aktoreita mentorointiprosessiin (Merrick, 2017). Lisäksi mentorointiohjelman valvonta ja arviointi on tärkeää paitsi ohjelmaan osallistuvien mentorointiparien tukemiselle, myös ohjelman laajemmalle kehittämiselle (Baker, 2017).

### **3.3 Mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutussuhde**

Työyhteisön *vuorovaikutussuhteet* ovat työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa dynaamisesti syntyviä ja vuorovaikutussuhteen osapuolten suhteelle antamissa merkityksissä rakentuvia suhteita (Rajamäki, 2021). Työpaikalla esiintyvät vuorovaikutussuhteet määrittyvät työn kautta, niihin vaikuttavat työtehtävät ja työn prosessit, ja ne rakentuvat työpaikan viestintäkäytänteiden ja organisaation viestintäkulttuurin perusteella (Mikkola & Nykänen, 2020). Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat

olemassa ennen kaikkea siksi, että työn tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Siksi *tehtäväkeskeinen vuorovaikutus (task-oriented communication)* usein korostuu niissä, vaikka tosiasiallisesti tehtävä- ja *suhdekeskeistä vuorovaikutusta (relational communication)* ei voi erottaa toisistaan, vaan ne ovat aina läsnä samanaikaisesti (Mikkola & Nykänen, 2020).

Tässä työssä keskityn työpaikalla tapahtuvaan vertaismentorointiin, jonka näen yhtenä työyhteisön *vertaissuhteen (peer relationship, peer coworker)* muotona. Vertaissuhteella tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutussuhdetta, jonka osapuolet ovat hierarkisesti samalla tasolla, eli heillä ei ole annettua valtaa toisiinsa nähden (Mikkola & Nykänen, 2020; Sias, 2009). Tässä tutkielmassa käsitän siis vertaismentorin ja aktorin välisen suhteen yhtenä vertaissuhteen muotona, jota määrittävät organisaation mentoriohjelman raamit ja käytänteet sekä mentorin ja aktorin rooleihin liitetyt odotukset (Young & Perrewé, 2004) ja valta-asetelma: kuten Mikkola ja Nykänen (2020) huomauttavat, mentorirooli voi tarjota mentorille valtaa suhteessa aktoriin, vaikka he muuten olisivatkin keskenään vertaisia kollegoita. Työyhteisön vertaissuhteiden on havaittu olevan keskeisessä roolissa etenkin työsuhteen alkuvaiheessa, jossa vertaiset voivat tarjota tulokkaalle arvokasta tietoa työstä ja organisaation kulttuurista sekä tukea tulokasta työsuhteen alkuvaiheeseen liittyvän epävarmuuden hallinnassa (Kramer & Sias, 2014). Tutkielmani keskeinen oletus onkin, että vertaismentor voi parhaimmillaan toimia tulokkaalle merkittävänä tiedon sekä sosiaalisen ja vertaistuen lähteenä.

Mentorointiin liitetään usein vaihe- ja siirtymäajattelu, jolloin mentorointi ja mentorointisuhteen kehittyminen käsitetään prosessina. Kramin (1983) mallissa mentorointisuhteeseen kuuluu neljä vaihetta, jotka ovat *aloitusvaihe (initiation)*, *kasvatusvaihe (cultivation)*, *erottautumisvaihe (separation)* ja *uudelleenmäärittelyvaihe (redefinition)*. *Aloitussuhteessa* suhteen osapuolet tutustuvat toisiinsa ja peilaavat odotuksiaan mentoroinnista toisen osapuolen toimintaan. *Kasvatusvaihe* on mentorointiprosessin intensiivisin vaihe, jossa suurin osa mentoroinnin uraan ja psykososiaaliseen tukeen liittyvistä funktioista, kuten haastavampien työtehtävien tarjoamisesta, valmennuksesta ja roolimalliuudesta tapahtuu. Kramin (1983) mukaan kasvatusvaiheessa mentorointisuhteen rajat ovat selkiytyneet, eikä osapuolten välillä ole enää aloitusvaiheeseen

kuuluvaa epäselvyyttä siitä, millaiseksi suhde tulee muodostumaan. Mentorointisuhteen kolmannessa eli *erottautumisvaiheessa* suhteen intensiteetti ja roolit alkavat muuttua, kun mentoroitavan itsenäisyys ja autonomia kasvavat, eikä mentorointi ole enää yhtä keskeinen osa osapuolten työarkea (Kram, 1983). Lopulta *uudelleenmäärittelyvaiheessa* mentorointisuhde päättyy virallisesti, mutta jatkuu usein esimerkiksi ystävyyden, informaalin yhteydenpidon, keskinäisen tuen ja vertaisen suhteen muodossa (Kram, 1983). Kram ja Isabella (1985) ovat jakaneet työpaikan vertaissuhteet kolmeen ”suhdetyyppiin”, jotka niin ikään kuvaavat vuorovaikutussuhteiden kehittymistä jatkumona: informatiivisiin, kollegiaalisiin ja erityisiin vertaissuhteisiin. *Informatiivisten vertaisten* välinen vuorovaikutus keskittyy lähinnä työhön liittyvän tiedon jakamiseen, kun taas *kollegiaaliset vertaiset* tarjoavat toisilleen lisäksi myös sosiaalista tukea ja palautetta. *Erityisissä vertaissuhteissa* osapuolten välille on kehittynyt syvä luottamus, ja he jakavat työhön liittyvän tiedon lisäksi myös yksityisiä asioita. (Kram & Isabella, 1985.)

Aiempien tutkimusten mukaan mentorointisuhteen osapuolten välinen luottamus, jaetut arvot, kunnioitus ja empatia ovat tärkeitä mentoroinnin onnistumiselle (Ivey & Dupré, 2022; Mullen & Klimaitis, 2021). Sanyalin (2017) mukaan tehokkaan mentorointisuhteen edellytyksiä ovat osapuolten välille muodostuva yhteisymmärrys, mentoroinnin selkeä tavoite tai tarkoitus, jonka sekä mentori että aktori ymmärtävät, sekä se, että mentorointi tukee osapuolten oppimista tehokkaasti ja laadukkaasti.

Kramer ja Sias (2014) sekä Rajamäki ja Mikkola (2021) toteavat, että yksi keskeisimmistä työyhteisöön liittymiseen vaikuttavista tekijöistä on *tiedon jakaminen*. Mentorin ja aktorin välisellä tiedon jakamisella on havaittu olevan yhteys sekä mentorointisuhteen kehittymiselle että tulokkaan organisaatioon sitoutumiselle (Farnese ym., 2016; Wu ym., 2023). Myers (1998) havaitsi, että tulokkaat ovat mentorointisuhteen ja oman liittymisprosessinsa aktiivisia osapuolia, sillä he itse valitsevat, millaisia *tiedonhaun strategioita* (Miller & Jablin, 1991) he hyödyntävät hakiessaan tietoa ja tukea mentoriltaan ja muilta työyhteisön jäseniltä. Juuri mentorien kanssa tulokkaat hyödynsivätkin tyypillisesti suoria strategioita kuten suoria kysymyksiä (Myers, 1998). Mentorointisuhteessa tapahtuva tiedon jakaminen sekä työsuhteen alkuvaiheeseen liittyvien

kokemusten jakaminen mentorin kanssa voivat auttaa tulokasta hallitsemaan uuteen työhön liittyvää epävarmuutta (Sias, 2009).

Mentorointia on siis tutkittu aiemminkin vuorovaikutuksen näkökulmasta, mutta tutkimuksissa on usein keskitetty ”perinteiseen” mentorointiin, jossa osapuolten välinen hierarkiaero ja valta-asetelma on lähempänä johtaja-alaissuhdetta kuin vertaissuhdetta. Tässä tutkielmassa olenkin kiinnostunut juuri *vertaismentoroinnin* ja työyhteisöön *liittymisen* välisistä yhtymäkohdista. Aiemmissä tutkimuksissa on jo havaittu niin työyhteisön vertaissuhteiden kuin mentoroinninkin hyödyt tulokkaan työyhteisöön liittymiselle. Tällä tutkielmalla pyrin lisäämään ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voisivat hyödyntää vertaismentorointia mahdollistaakseen tulokkaan työyhteisöön liittymistä mahdollisimman hyvin.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tunnistaa yhteyksiä vertaismentorointisuhteen kehittymisen ja uuden työntekijän työyhteisöön liittymisen välillä. Tarkastelen uusien työntekijöiden eli tulokkaiden sekä mentorien kokemuksia siitä, miten heidän vertaismentorointisuhteensa kehittyvät, millaista niissä ilmennyt vuorovaikutus on ja minkä merkityksen he kokevat vertaismentorointisuhteella olleen työyhteisöön liittymiselle. Pyrin tuottamaan tietoa, joka auttaa työyhteisöjä ymmärtämään liittymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehittämään mentorointimallejaan, jotta ne voisivat mahdollistaa tulokkaiden työyhteisöön liittymistä mahdollisimman hyvin. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tavoin tulokkaat ja mentorit kuvaavat vertaismentorointisuhteensa kehittymistä?
2. Millainen vuorovaikutus tulokkaiden ja mentorien kokemusten mukaan mahdollistaa työyhteisöön liittymistä?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haen vastauksia siihen, millaisia käsityksiä ja kokemuksia tulokkailla ja mentoreilla on vertaismentorointisuhteiden kehittymisestä. Olen kiinnostunut siitä, miten mentorin ja tulokkaan välinen suhde muodostuu ja mitkä tekijät mahdollisesti tukevat suhteen kehittymistä. Toisella tutkimuskysymyksellä pyrin ymmärtämään paremmin sitä, millainen vuorovaikutus vertaismentorointisuhteessa ja työyhteisössä mahdollistaa työyhteisöön liittymisen kokemusta. Keskityn tässä tutkielmassa liittymisen varhaiseen vaiheeseen, eli tarkastelen sitä, onko jo työsuhteen ensimmäisten viikkojen aikana mahdollista kehittyä jonkinasteista yhteisöllisyyden tai yhteisöön kuulumisen kokemusta, ja jos kyllä, miten sitä voitaisiin mahdollisimman hyvin tukea työyhteisön vuorovaikutuksessa, esimerkiksi juuri vertaismentoroinnin keinoin. Koska ymmärrän työyhteisöön liittymisen

tässä tutkielmassa yksilön subjektiiviseksi kokemukseksi, joka kehittyy yhteisön vuorovaikutussuhteiden ja vuorovaikutustilanteiden kautta (mm. Rajamäki, 2021), koen tärkeäksi tarkastella juuri työyhteisössä olevien yksilöiden omakohtaisia kokemuksia ja käsityksiä aiheesta. Tarkastelen sekä tulokkaiden että mentorien kokemuksia, sillä uskon näkökulmien rikastavan toisiaan ja tarjoavan yhdessä monipuolisempia käsityksiä työyhteisön vuorovaikutuksesta.

## 4.2 Tutkimuksen konteksti ja osallistujat

Tämän tutkielman aineisto on kerätty suuressa suomalaisessa talousalan yrityksessä, jossa työskennellään erilaisissa asiantuntijatehtävissä, erikokoisissa tiimeissä ja hybridisti. Harjoitteluohjelma on yritykselle tärkeä rekrytointikeino, ja sen kautta yritys tarjoaa vuosittain useille opiskelijoille työharjoittelukokemuksen. Yksi keino, jolla yritys pyrkii sujuvoittamaan harjoittelijoiden osaamisen kehittymistä ja työyhteisöön liittymistä on formaali vertaismentorointi. Harjoittelijalle nimitettävä vertaismentor on tyypillisesti samassa tiimissä ja samankaltaisten työtehtävien ja toimeksiantojen parissa työskentelevä, harjoittelijaa hiukan kokeneempi kollega.

*Tutkielmaan osallistuneet henkilöt.* Lähetin avoimen kutsun tutkielmaan osallistumisesta kaikille kohdeyrityksen harjoitteluohjelmassa tammikuussa 2024 aloittaneille sekä heidän vertaismentoreilleen. Osallistumisen edellytyksenä oli, että henkilö oli joko aloittanut hiljattain yrityksessä harjoittelijana, tai toimi mentoriroolissa uudelle harjoittelijalle. En edellyttänyt vertaismentorointisuhteen molempien osapuolien osallistumista, sillä en tässä tutkielmassa tarkastele tietyn mentorointisuhteen ”sisällä” tapahtuvaa vuorovaikutusta, vaan keskityn osallistujien subjektiivisiin kokemuksiin ja käsityksiin mentoroinnista ja vuorovaikutuksesta. Vaatimus molempien osapuolien osallistumisesta olisi myös voinut karsia vapaaehtoisten määrää ja siten vaikeuttaa tutkielman toteuttamista. Koin kuitenkin tärkeäksi, että osallistuvien mentorien ja tulokkaiden määrän suhde olisi suhteellisen tasapuolinen, jotta saisin riittävästi kuvauksia vertaismentorointisuhteen molemmista näkökulmista.

Kutsuttujen joukosta tutkielmaan ilmoittautui mukaan neljä tulokasta ja kolme mentoria, eli yhteensä seitsemän henkilöä. Tutkielmaan osallistuneet tulokkaat olivat aloittaneet harjoitteluohjelmassa kaksi viikkoa ennen aineistonkeruun aloitusta, ja mentorit työskennelleet yrityksessä keskimäärin 1–3 vuotta.

### 4.3 Aineiston kuvaus ja käsittely

Keräsin aineiston tammi-helmikuun 2024 aikana päiväkirjamenetelmää soveltaen. Päiväkirjamenetelmässä taltioidaan toimintaa ja kokemuksia tietyin ajanjaksoin, tyyppillisesti kirjoitetussa muodossa (Bloor & Wood, 2006). Laadullisten päiväkirjojen avulla voidaan päästä käsiksi ajatusprosesseihin sekä tunteiden ja kokemusten kehittymiseen tai muuttumiseen, mihin retrospektiivisemmät menetelmät eivät välttämättä taivu (Alaszewski, 2006; Radcliffe, 2018). Suuri osa aiemmista mentorointia tarkastelevista tutkimuksista onkin toteutettu keräämällä aineistoa vain yhden kerran, yhdessä hetkessä tai retrospektiivisesti (Hagler ym., 2024). Päiväkirjamenetelmä mahdollisti siis tutkielmaani pitkittäistä otetta, minkä koin tärkeäksi liittymisen ja kuulumisen ilmiöiden dynaamisuuden ja osallistujien kokemusten kehittymisen tarkastelun kannalta.

Radcliffe (2018) kuvailee päiväkirjamenetelmän kolmea kategoriaa, jotka eroavat toisistaan sen mukaan, mikä ”impulssi” aiheuttaa päiväkirjan kirjoittamisen tai tallentamisen. Kategoriat ovat *interoalliriippuvainen (interval-contingent)*, jossa päiväkirjaa taltioidaan tietyin ajallisin intervallein eli esimerkiksi päivittäin tai viikoittain; *signaaliiriippuvainen (signal-contingent)*, jossa päiväkirjaa taltioidaan tietyn signaalin, kuten tutkijan yhteydenoton jälkeen; ja *tapahtumariippuvainen (event-contingent)*, jossa päiväkirjaa taltioidaan aina tiettyjen tapahtumien esiintymisen jälkeen (Radcliffe, 2018). Päädyin tässä tutkielmassa intervalli- ja signaaliiriippuvaisen lähestymistavan yhdistelmään, jossa ennalta ohjeistin osallistujia kahden viikon välein tapahtuvista intervaleista, mutta myös itse viestitin ja ohjeistin aina heille, kun uusi päiväkirjajakso alkoi. Uskon, että säännölliset yhteydenottoni paitsi muistuttivat osallistujia

tutkielmasta, myös motivoivat ja sitouttavat heitä siihen (ks. Radcliffe, 2018). Harkitsin myös tapahtumariippuvaista lähestymistapaa, jolloin osallistujat olisivat voineet kirjata havaintojaan aina reaaliaikaisesti sen jälkeen, kun mentorointia tapahtui. Vaarana olisi tällöin kuitenkin voinut olla se, että osallistujat kirjoittaisivat päiväkirjaa vain niin sanotuista ”virallisista mentorointisessioista”, jotka on helpointa tunnistaa konkreettisesti mentoroinniksi, eivätkä esimerkiksi vapaamuotoisemmasta vuorovaikutuksesta, jota tapahtuu virallisten tapaamisten välillä.

*Aineistonkeruun toteutus.* Pyysin osallistujia kirjoittamaan päiväkirjaa yhteensä kolme kertaa viiden viikon aikana siten, että kunkin aineistonkeruukerran välissä oli viikko taukoa. Hyödynsin tässä tutkielmassa niin kutsuttua *puolistrukturoitua päiväkirjaa* (Radcliffe, 2018), eli ohjeistin osallistujia vastaamaan tiettyihin ennalta määriteltymiin teemakysymyksiin vapaamuotoisesti. Nämä kysymykset mahdollistivat paitsi tutkielman kannalta olennaisen tiedon keräämisen, myös ”tyhjän paperin kammon”, joka osallistujille voisi syntyä ilman ohjausta (Radcliffe, 2018). Teemakysymykset vaihtelivat osittain mentorien ja tulokkaiden sekä eri aineistonkeruukertojen välillä. Jokaisella päiväkirjajaksolla toistuvat kysymykset liittyivät vuorovaikutukseen vertaismentorointisuhteessa: toiston tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen ja pidempää ajanjaksoa kuvaava kokonaiskäsitys vertaismentorointisuhteissa ilmenevästä vuorovaikutuksesta. Vaihtuvat kysymykset taas liittyivät kokemuksiin työyhteisöstä ja mentoroinnista, ja niiden tavoitteena oli rikastaa käsityksiä paitsi osallistujien alkuvaiheen odotuksista, myös kokemuksissa mahdollisesti tapahtuvista muutoksista. Olen nostanut esimerkkejä työyhteisöä koskevista teemakysymyksistä seuraavan sivun taulukkoon 1. Koska olin kiinnostunut ennen kaikkea osallistujien omakohtaisista kokemuksista, en halunnut rajoittaa päiväkirjan toteutusta tai muotoa liikaa, joten kannustin ohjeissa myös vapaamuotoiseen kokemusten avaamiseen.



TAULUKKO 1. Esimerkkejä päiväkirjoja ohjeistaneista temakysymyksistä

	Päiväkirja 1	Päiväkirja 2	Päiväkirja 3
Kysymykset tulokkaille	<p>Mitä yhteisöllisyys työpaikalla merkitsee sinulle?</p> <p>Millainen on ensikokemuksesi [yrityksen] työyhteisöstä? Millaisia odotuksia sinulla oli?</p>	<p>Onko mentorointi tukenut yhteisöllisyyden kokemustasi?</p> <p>Jos kyllä: kuvaile, millaisia olivat ne mentorin kanssa käymäsi keskustelut tai vuorovaikutustilanteet, jotka tukivat yhteisöllisyyden kokemustasi.</p>	<p>Millainen on kokemuksesi [yrityksen] työyhteisöstä tällä hetkellä?</p> <p>Onko mentorointi tukenut työyhteisöön liittymistäsi? Millä tavoin?</p> <p>Koetko olevasi osa [yrityksen] työyhteisöä tällä hetkellä? Jos kyllä, niin mihin siinä koet kuuluvasi? Jos et, niin mistä ajattelet sen johtuvan?</p>
Kysymykset mentoreille	<p>Millä tavoin olet toteuttanut mentorointia tällä viikolla?</p> <p>Oletko pyrkinyt tietoisesti tukemaan mentoroitavasi kiinnittymistä työyhteisöön? Millaisilla keinoilla?</p>	<p>Millä tavoin olet toteuttanut mentorointia tällä viikolla?</p> <p>Oletko pyrkinyt tietoisesti tukemaan mentoroitavasi yhteisöllisyyden kokemusta? Millaisilla keinoilla?</p>	<p>Miten hyvin koet mentoroitavasi liittyneen osaksi [yrityksen] työyhteisöä?</p> <p>Mitkä tekijät ovat mielestäsi tukeneet tai haastaneet hänen yhteisöön liittymistään?</p>

*Aineiston kuvaus.* Kolmen päiväkirjajakson aikana aineistoa kertyi yhteensä 21 päiväkirjaa, joiden yhteenlaskettu pituus oli 24 sivua (fontilla Times New Roman, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5). Yksittäisten päiväkirjojen pituudet vaihtelivat paitsi osallistujien, myös yksittäisen osallistujan eri päiväkirjakertojen välillä. Annoin osallistujille vapauden toteuttaa päiväkirjat haluamallaan tyylillä, ja he kirjoittivatkin tekstiä vaihtelevasti: osa vastaten lähinnä valmiisiin temakysymyksiin lyhyesti ja toteavasti, osa vapaamuotoisemmin, pitkästi ja kuvailevasti. Kaikki osallistajat kirjoittivat kuitenkin pääosin tutkimuksen kannalta relevanteista aiheista, joten aineisto oli pituutensa nähden hyvin rikasta.

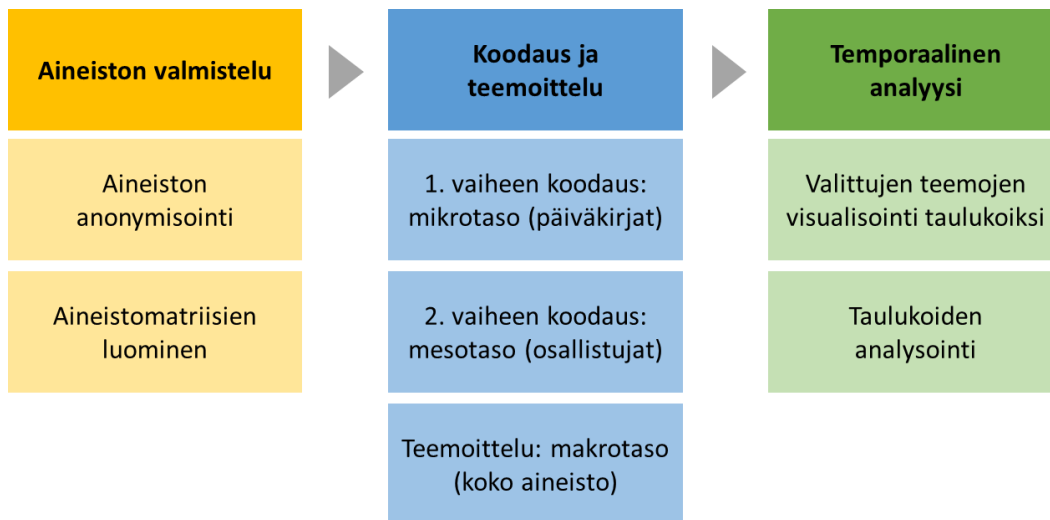
*Aineiston käsittely ja valmistelu analyysiä varten.* Talletin kaikki päiväkirjat heti ne saatuani yliopiston tieto- ja salasanasuojattuun OneDriveen, johon vain minulla oli pääsy. Annoin tutkielmaan osallistuneille henkilöille pseudonyymit M1, M2 ja M3 (kuvaamaan mentoreita) sekä T1, T2, T3 ja T4 (kuvaamaan tulokkaita), ja koostin

kunkin yksittäisen osallistujan tuottamat päiväkirjat yhdeksi tekstitiedostoksi, jotta saman henkilön ajatukset pysyisivät yhtenä kokonaisuutena nimettömyydestä huolimatta. Ennen varsinaista analyysivaihetta anonymisoin aineiston poistamalla teksteistä mahdolliset yksilöivät ilmaukset ja yksityiskohdat, kuten henkilöiden nimet.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Toteutin analyysin soveltaen Spencerin ym. (2021) sekä Grossoehmen ja Lipsteinin (2016) kuvailemia TTA-malleja (*thematic trajectory analysis, TTA*), sekä Gibbsin (2007) ja Derringtonin (2019) suosittellemaa pitkittäistutkimusaineiston taulukointia. TTA-menetelmä pohjautuu teemoitteluun, mutta hyödyntää lisäksi visuaalisia matriiseja ja kuvaajia, mikä mahdollistaa aineiston sisältämien teemojen tarkastelun temporaalisesti (Spencer ym., 2021). Grossoehmen ja Lipsteinin (2016) sekä Spencerin ym. (2021) mukaan TTA sopii hyvin sellaisten tutkimusasetelmien analysointiin, joissa pyritään ymmärtämään dynaamisia yksilötason ilmiöitä – kuten työyhteisöön liittymistä. Pelkän teemoittelun vaarana voisi tämänkaltaisessa tutkimusasetelmassa olla analyysin pintapuolisuus: teemat voivat jäädä kategorisiksi ja kuvaileviksi, vaikka aineistosta saattaisi löytyä aineksia myös erilaisten tapahtumakaavojen, selitysten tai mallien löytämiseen (Gibbs, 2007). Tutkimustehtäväni kannalta olennaista olikin päästä käsiksi siihen, miten osallistujien kokemukset mahdollisesti muuttuvat aineistonkeruujakson aikana.

Seuraavaksi kuvailen tarkemmin analyysin toteutusta ja vaiheita, jotka olen visualisoinut kuvioon 1 seuraavalla sivulla. Vaikka kuvaan tässä selkeyden vuoksi vaiheita lineaarisesti etenevinä, käytännössä analyysi muodostui iteratiivisesti edeten osittain edestakaisin vaiheiden välillä. Spencerin ym. (2021) mukaan eri tarkastelutasojen välillä "zoomaaminen" onkin olennaista TTA-menetelmässä.



KUVIO 1 Analyysin vaiheet

*Aineiston valmistelu.* Luin aineistoa alustavasti läpi useampaan kertaan jo aineistonkeruuvaiheen aikana, sitä mukaa kun sain osallistujilta päiväkirjoja. Näin aineisto alkoi tulla minulle tutuksi jo hyvissä ajoin ennen varsinaista analyysivaihetta. Spenceriä ym. (2021) mukailen loin jokaiselle tutkimushenkilölle oman *aineistomatriisin* eli taulukon, jonka sarakkeet kuvasivat aikaa (päiväkirjoja 1–3) ja rivit päiväkirjoissa käsitellyjä aiheita (esimerkiksi kuvauksia vuorovaikutuksen määrästä tai hyödynnetyistä viestintän kanavista). Matriisimuoto helpottaa analyysin myöhemmissä vaiheissa sen tarkastelua, miten osallistujan kuvaus tietyistä aiheista muuttuu päiväkirjojen välillä (Derrington, 2019; Gibbs, 2007; Spencer ym., 2021).

Käytän tässä tutkielmassa analyysiyksikkönä *merkityskokonaisuutta*, jolla tarkoitan sanoista, lauseista tai useista virkkeistä koostuvaa, yhtenäiseksi tulkittavaa ajatuskokonaisuutta. Tutkimuskysymysteni kannalta olennaisia sisältöä olivat osallistujien kuvaukset vertaismentorointisuhteen kehittymisestä sekä työyhteisöstä ja siihen liittymisestä. Osallistujat kuvasivat päiväkirjoissaan jonkin verran myös muita aiheita, kuten palautetta tulokkaiden ensimmäisten päivien perehdytysohjelmasta. Rajasin tarkastelun ulkopuolelle tällaiset aiheet, joiden en katsonut liittyvän suoraan tutkimustehtävääni.

*Aineiston koodaus ja teemoittelu.* Spencerin ym. (2021) TTA-mallissa puhutaan koodauksen sijaan teemoittelusta, jota tehdään kolmella eri tasolla: *mikrotasolla*

jokaista päiväkirjaa tarkastellaan omana kokonaisuutenaan, *mesotasolla* tarkastellaan yksittäisen osallistujan kaikkia päiväkirjoja kokonaisuutena, ja lopulta *makrotasolla* luodaan kokonaiskuva koko aineistosta. Näin analyysin seuraavissa vaiheissa voidaan tehdä vertailuja esimerkiksi eri osallistujaryhmien tai yksittäisen osallistujan päiväkirjakertojen sisältämien teemojen välillä (Spencer ym., 2021). Omassa työssäni sovelsin TTA-mallin ”tasoajattelua” siten, että toteutin ensin *ensimmäisen vaiheen koodauksen* yksittäisille päiväkirjoille (nk. mikrotaso). Koodauksessa etsin aineistosta tutkimuskysymysteni kannalta olennaisia merkityskokonaisuuksia ja muutin ne pelkistetyiksi ilmauksiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018) eli annoin niille ensivaiheen kuvaavia koodinimiä (Tracy, 2020). *Toisessa koodausvaiheessa* siirryin tarkastelemaan osallistujien päiväkirjoja kokonaisuuksina (mesotaso), eli muodostin ensivaiheen koodeja yhdistelemällä tulkinnallisempia koodeja (Tracy, 2020). Koodausvaiheiden tuloksena muodostin siis kutakin tutkimushenkilöä kuvaavan koodikirjan, ja niiden avulla siirryin varsinaiseen koko aineistoa kuvaavaan *teemoitteluun* (makrotaso).

Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan, eli siinä etsitään aineistosta tiettyjä aiheita kuvaavia samankaltaisia näkemyksiä. Niiden perusteella muodostetaan teemoja, joista edelleen jatkojalostetaan mahdollisia ala-, ylä- ja pääteemoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä vaiheessa siis yhdistelin päiväkirjoista muodostamistani koodeista koko aineistoa kuvaavat alustavat teemat, jotka olivat *vertaismentorointisuhteen kehittymiseen yhteydessä olevat tekijät, muutokset vuorovaikutussuhteessa, vuorovaikutussuhteet työyhteisössä sekä liittymiseen yhteydessä olevat tekijät*. On kuitenkin tärkeää huomata, että nämä alustavat teemat eivät vielä sellaisinaan olleet tutkielmani valmiita tulosluokkia, vaan toimivat työkaluna analyysin seuraavan eli temporaalisen vaiheen toteutuksessa. Temporaalisen analyysivaiheen jälkeen täsmensin ja ryhmittelin vielä teemoja uusiksi niin, että ne kuvasivat paremmin vertaismentorointisuhteen sekä liittymisen kokemuksen kehittymistä eli kokemusten ajallista muutosta. Taulukko 2 seuraavalla sivulla havainnollistaa (temporaalisen analyysivaiheen jälkeen täsmentämiäni) esimerkkejä aineiston koodauksesta ja teemoittelusta.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä aineiston koodauksesta ja teemoittelusta

Aineistoesimerkki	Koodi	Alateema	Yläteema
Olen saanut mentoriltani apuja aina, kun olen niitä pyytänyt. (T1, päiväkirja 1)	Työhön liittyvän avun saaminen  Työhön liittyvän avun pyytäminen	Työn ohjaus	Vuorovaikutus vertaismentorointisuhteessa
Suurimpana esteenä [suhteen kehittymiselle] varmasti on itse työ, joka on luonteeltaan sen tyyppistä, ettei se oikein anna tilaa joutavien asioiden puhumiselle. Kun tekee ajatustyötä, on sen lomassa ehkä vaikea puhua niitä näitä. (M2, päiväkirja 2)	Työn luonne haastaa suhteen kehittymistä	Työnkuva	Työympäristö ja työkäytännöt

*Temporaalinen analyysi.* TTA-menetelmän seuraavassa vaiheessa aineistosta valitaan tarkasteltavan muutoksen kannalta keskeisimmät teemat, joiden esiintymistä aineistossa tarkastellaan visuaalisena kuvaajana (Spencer ym., 2021). TTA:ssa kuvaajia kutsutaan käsitteellä *thematic trajectories*, ja sillä tarkoitetaan kuvaajaa, jonka x-akseli kuvastaa aikaa ja y-akseli teemoja. Kuvaajien avulla tarkastellaan teemojen sisältämien alateemojen ajallista muutosta aineistossa, ja kuvaajia keskenään vertailemalla voidaan tarkastella teemojen välisiä suhteita tai yhteyksiä (Spencer ym., 2021). TTA-mallin mukaisten aikajanakuvaajien sijaan toteutin tämän vaiheen soveltaen taulukointia (Gibbs, 2007; Derrington 2019), sillä aineistonkeruuni sisältämät kolme päiväkirjakerää eivät vielä aivan riittäneet mielekkäiden kuvaajien muodostumiseen.

Loin jokaiselle tutkimushenkilölle kustakin aiemmin muodostamastani alustavasta teemasta oman taulukon, jonka sarakkeet kuvasivat eri päiväkirjakertoja ja rivit kyseisen teeman sisältämiä alateemoja tai koodeja. Merkitsin ruksilla aina oikeaan solumuotoon, mikäli tietty teema esiintyi kyseisen henkilön tietyssä päiväkirjassa (ks. esimerkki seuraavan sivun taulukossa 3). Näitä taulukoita vertailemalla pääsin tarkastelemaan, miten kuvaukset tietyistä teemoista mahdollisesti kehittyivät tutkimusjakson aikana.

TAULUKKO 3. Esimerkki analyysin teemataulukosta

Teema: Vuorovaikutus vertaismentorointisuhteessa (T1)	P1	P2	P3
Työn ohjaus	X	X	X
Tiedon jakaminen	X		
Vuorovaikutussuhteen kehittäminen	X	X	X
Supporttiivinen viestintä			

Grossoehme ja Lipstein (2016) suosittelevat käyttämään laadullisen temporaalisen analyysin apuna jonkinlaista viitekehystä tai analyysikysymyksiä. Hyödynsin tässä työssä Saldañan (2003) analyysikysymyksiä, joiden avulla laadullisen pitkittäisaineiston sisältämiä muutoksia voidaan tarkastella strukturoidusti. Saldañan kysymykset voidaan jakaa *kehystäviin* (esimerkiksi "Mitä eroja eri aineistonkeruukertojen välillä on?"), *kuvaileviin* (esimerkiksi "Mitkä asiat lisääntyvät tai vähentyvät aineistossa ajan myötä?") ja *tulkinnallisiin* (esimerkiksi "Mitkä muutokset tapahtuvat samanaikaisesti? Millaisia tapahtumaketjuja, -vaiheita tai -syklejä on havaittavissa?") (Saldaña, 2003). Kysymykset ovat siis eräänlainen analyysin apuväline, joka auttaa tutkijaa tarkastelemaan aineistossa mahdollisesti esiintyviä muutoksia systemaattisesti. Tarkastelin luomiani teemataulukkoita näiden kysymysten valossa, eli etsin taulukoista merkkejä muun muassa mahdollisista toistuvista muutoksista, teemoista, jotka vaikuttaisivat olevan yhteydessä toisiinsa sekä näiden välisistä yhteyksistä. Apukysymykset auttoivat minua suuntaamaan tarkastelua olennaisiin asioihin, ja niiden avulla hoksasin tarkastella paitsi sitä, mitä aineistosta on nähtävissä, myös sitä, mitkä teemat *puuttuivat* joidenkin osallistujien kuvauksista. Kävin siis tässä analyysin viimeisessä vaiheessa eräänlaista vuoropuhelua alkuperäisen aineiston, siitä muodostamieni alustavien teemojen, teemoista muodostamieni temporaalisten taulukoiden sekä analyysin apukysymysten välillä.

Temporaalisen analyysivaiheen lopputuloksena ryhmittelin vielä alustavia teemoja uusiksi ja muodostin siten tutkielmani tulokset. Vertaismentorointisuhteen kehittämiseen liittyvät kuvaukset jaoin kahteen yläteemaan: *suhde muodostuu* ja *suhde ei muodostu*. Työyhteisöön liittymistä mahdollistavat tekijät jaoin yläteemoihin *vuorovaikutus vertaismentorointisuhteessa* sekä *työympäristö ja työkäytänteet*.

## 4.5 Tutkimusetiikka

Tämä tutkielma on toteutettu noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita (2019). Ihmisiä tutkittaessa on tärkeää noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita, jotka turvaavat mm. tutkittavien oikeuksia, henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyydensuojaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Tutkielmaani osallistuminen perustui ehdottomaan vapaaehtoisuuteen, ja lisäksi korostin jo kutsussa sitä, että tutkittavilla on missä tahansa tutkielman vaiheessa oikeus keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa ilman minkäänlaisia seurauksia. Ennen varsinaisen aineistonkeruuvaiheen alkua ohjeistin osallistujia kirjallisesti tutkielman tavoitteista ja käytännön järjestelyistä, osallistumisen luottamuksellisuudesta ja henkilötietojen käsittelystä sekä tutkielmaan osallistumisesta mahdollisesti aiheutuvista riskeistä. Tarjosin osallistujille myös mahdollisuuden kysyä ja keskustella kanssani tutkielman yksityiskohdista. Kaikki tutkitavat antoivat kirjallisen suostumuksensa tutkielmaan osallistumiseen ja henkilötietojensa käsittelyyn, ja säilytin nämä suostumukset yliopiston tieto- ja salanasuojatussa pilvipalvelussa koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimusasetelmaani liittyi erityistä sensitiivisyyttä siksi, että osallistujat ovat työsuhteessa organisaatioon, jossa tutkielman toteutin. Halusin siis olla äärimmäisen tarkka siitä, ettei tutkittaville syntyisi tunnetta osallistumisen tai osallistumatta jättämisen mahdollisesti aiheuttamista seurauksista työpaikalla. Koska tutkielmaan osallistuvat henkilöt valikoituivat suhteellisen pienestä henkilöstöryhmästä (yrityksen uusien työntekijöiden ja mentorien keskuudesta), oli olemassa riski, että työyhteisön muut jäsenet voisivat tunnistaa osallistujia tutkielman tuloksista. Suhtauduin tähän riskiin vakavasti koko tutkimusprosessin ajan, ja noudatin erityistä huolellisuutta ja luottamuksellisuutta tietoja käsitellessäni. Tutkielmaan osallistuvien henkilöllisyys oli vain minun tiedossani, eikä tietoa luovutettu ulkopuolisille. Anonymisoin aineiston ennen analyysin aloittamista poistamalla päiväkirjoista kaikki yksilöivät yksityiskohdat, kuten henkilöiden nimet, joista henkilöt voisivat olla tunnistettavissa. Raportoin tutkielman tulokset kohdeorganisaatiolle sekä tässä raportissa yleisellä tasolla. Nostan tulosten esittelyn yhteydessä aineistosta esimerkkejä, mutta olen valikoinut

sitaatit aineistosta niin, että ne eivät sisällä tarkkoja tai tunnistettavia yksityiskohtia. Ilmaisin tämän tutkittaville ohjeissa ennen aineiston keräämistä ja korostin, että heillä on halutessaan myös oikeus kieltää suorien sitaattien käyttö tutkimusraportissa. Kukaan heistä ei kieltänyt sitaattien käyttöä.

Tutkijan oma rooli vaikuttaa aina väistämättä tutkimuksen toteuttamiseen, ja siksi tutkijan tulisi tunnistaa omat asenteensa ja ennakko-oletuksensa valitsemaansa tutkimusaihetta kohtaan (Eskola & Suonranta, 2014). Minulla oli ennen tutkimuksen toteuttamista kokemusta paitsi mentoroitavana ja mentorina toimimisesta erilaisissa yhteisöissä – mikä alkujaan herättikin kiinnostukseni aihetta kohtaan – myös tutkimuksen kohteena olevasta työyhteisöstä. Tein jo ennen tutkimusprosessin aloittamista paljon pohdintaa ja reflektointia omista asenteistani ja ennakkoluuloistani ja pyrin huomioimaan ne parhaani mukaan kaikissa tutkielman vaiheissa. Tein tutkimukseen osallistuville henkilöille selväksi, että en toiminut sellaisella asemalla, jossa minulla olisi ollut päätäntävaltaa heihin nähden. Organisaation suuri koko mahdollisti tutkimushenkilöiden löytämisen tarpeeksi ”kaukaa”, jotta koin riittävän objektiivisuuden säilyvän. Toisaalta myös koin, että vaikka kokemukseni tutkittavasta työyhteisöstä saattoi vaikuttaa tekemiini tulkintoihin, se myös todennäköisesti auttoi minua ymmärtämään sellaisia toimialan erityispiirteitä ja vivahteita, jotka olisivat saattaneet jäädä alaa entuudestaan tuntemattomalta tutkijalta huomioimatta.



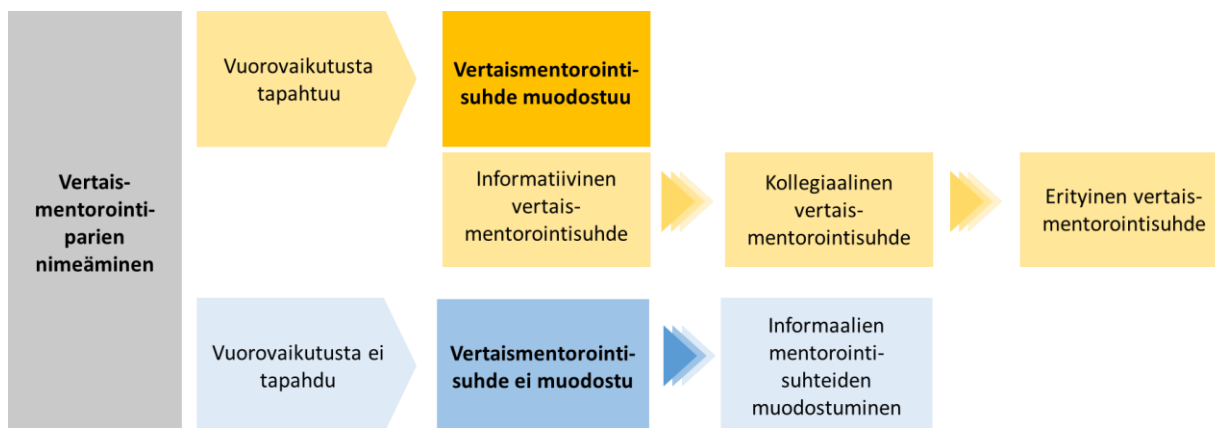
## 5 TULOKSET

Tämän tutkielman tavoitteena on tunnistaa yhteyksiä vertaismentorointisuhteen kehittymisen ja uuden työntekijän työyhteisöön liittymisen välillä. Tutkimustehtävää on lähestytty kahden tutkimuskysymyksen kautta, jotka ovat 1) *Millä tavoin tulokkaat ja mentorit kuvaavat vertaismentorointisuhteensa kehittymistä?* sekä 2) *Millainen vuorovaikutus tulokkaiden ja mentorien kokemusten mukaan mahdollistaa työyhteisöön liittymistä?*

Tässä luvussa esittelen tutkielman tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan, miten tutkielmaan osallistuneiden henkilöiden vertaismentorointisuhteet kehittyivät. Toisessa alaluvussa tarkastelen, millaisen vuorovaikutuksen ja työpaikan vuorovaikutuskäytänteiden tulokkaat ja mentorit kokivat mahdollistavan työyhteisöön liittymistä. Kolmannessa alaluvussa syvennyn vielä tulokkaiden kokemuksiin työyhteisöstä ja siihen liittymisestä.

### 5.1 Vertaismentorointisuhteiden kehittyminen

Tähän tutkielmaan osallistuneet mentorit ja tulokkaat kuvasivat vertaismentorointisuhteidensa kehittymistä eri tavoin. Kuvio 2 seuraavalla sivulla havainnollistaa kahta tyypillistä aineistossa esiintynyttä kehityskulkua: aineistonkeruujakson aikana mentorien ja tulokkaiden väliset suhteet joko *muodostuivat* tai *eivät muodostuneet*. Kuvausten perusteella suhteet näyttivät kehittyvän vaiheittaisesti *informatiivisesta* suhteesta *kollegiaalisen* kautta kohti *erityistä* vertaismentorointisuhdetta. Jos suhde tulokkaalle nimettyyn eli formaaliin mentoriin ei lähtenyt muodostumaan, muodostivat tulokkaat sen tilalle *informaaleja mentorointisuhteita* muihin työyhteisön jäseniin. Seuraavaksi kuvaan näitä mentorin ja tulokkaan välisessä vuorovaikutussuhteessa ilmenneitä muutoksia tarkemmin.



KUVIO 2 Vertaismentorointisuhteen kehittyminen

### Vertaismentorointisuhteen muodostuminen

Suuri osa tutkielmaan osallistuneista mentoreista ja tulokkaista kuvasi päiväkirjoissaan vertaismentorointisuhteensa muodostumista ja kehittymistä. Vaikka aineistonkeruu ajoittui verrattain lyhyelle ajanjaksolle, koki moni osallistuja vertaismentorointisuhteensa kehittyneen jo näiden suhteen varhaisten viikkojen aikana. Mentoreiden ja tulokkaiden kuvauksissa oli havaittavissa kolme suhdetyyppiä tai suhteen kehittymisen ”vaihetta”, joiden mukaan suhteet vaikuttivat pääsääntöisesti kehittyvän. Nimesin nämä suhteen luonnetta kuvaavat tyypit *informatiiviseksi*, *kollegiaaliseksi* ja *erityiseksi* vertaismentorointisuhteeksi. On kuitenkin tärkeää huomata, että nämä ”vaiheet” eivät olleet selvärajaisia, eivätkä kaikki suhteet edenneet samaa tahtia tai välttämättä ”loppuun asti” tutkimusjakson aikana (eivätkä ehkä sen jälkeenkään). Osa tulokkaista ja mentoreista kuvasi vielä viimeisessäkin päiväkirjassa vertaismentorointisuhdettaan informatiivisena, kun taas osa vaikutti jo toisen päiväkirjan aikaan edenneen kollegiaaliseen vaiheeseen. Seuraavaksi kuvaan näitä vertaismentorointisuhteen kehittymisen vaiheita tarkemmin.

*Informatiivinen vertaismentorointisuhde.* Ensimmäisissä päiväkirjoissaan (tulokkaiden työsuhteen kolmannella viikolla) tulokkaat ja mentorit kuvasivat suhteessaan ilmenevää vuorovaikutusta pääosin tehtäväkeskeisenä. Tulokkaat olivat vasta aloittaneet uudessa työssä, joten vertaismentorin kanssa käydyt keskustelut liittyivät tyypillisesti työtehtäviin, työjärjestelmiin, työn tekemisen tapoihin tai käynnissä oleviin projekteihin. Mentorien ja tulokkaiden välinen vuorovaikutus vaikutti siis keskittyvän

aluksi vahvasti työn ohjaamiseen ja tiedon jakamiseen. Mentorien ja tulokkaiden kuvausten perusteella vertaismentorointisuhteet muodostuivat siis ensivaiheessa *informatiivisiksi*, jolloin suhteen ensisijaisena tarkoituksena oli tarjota tulokkaalle tietoa työstä, työpaikan käytänteistä ja työyhteisöstä.

Osa mentoreista ja tulokkaista kuvasi jo ensimmäisessä päiväkirjassaan myös suhteen kehittämiseen tähtäävää vuorovaikutusta, kuten toiseen osapuoleen tutustumista vapaamuotoisen keskustelun kautta. Informatiivisessa vertaismentorointisuhteen vaiheessa nämä keskustelut pysyivät mentorien ja tulokkaiden mukaan vielä melko pintapuolisina, mutta loivat mahdollisuuksia suhteen kehittymiselle. Osa mentoreista ja tulokkaista taas kuvasi vuorovaikutusta täysin tehtävä- ja työkeskeisenä, kuten seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat:

T2 (päiväkirja 1): Keskustelumme olivat täysin työhön liittyviä, sillä kysyttävää oli paljon.

M2 (päiväkirja 2): En osaa oikein sanoa miten suhde on alkanut muodostua [tulokkaan] kanssa. Emme hirveästi keskustele yksityisasioista vaan puhe keskittyy lähinnä työhön.

Informatiivisessa vertaismentorointisuhteessa mentorit ja tulokkaat näyttäsivät siis keskittyvän ennen kaikkea työhön liittyvään vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen. Mentorien ja tulokkaiden kuvausten perusteella työn ohessa käydyt vapaamuotoiset keskustelut ja toiseen osapuoleen tutustuminen loivat mahdollisuuksia suhteen kehittymiselle.

*Kollegiaalinen vertaismentorointisuhde.* Kuvaukset vertaismentorointisuhteen kehittymisestä ajoittuivat tyypillisesti mentorien ja tulokkaiden toisiin tai kolmansiin päiväkirjoihin, eli vertaismentorointisuhteen viikkoihin 5–7. Mentorien ja tulokkaiden kuvauksissa alkoi tällöin esiintyä enemmän vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tähtäävää vapaamuotoisempaa vuorovaikutusta. Siirtymä informatiivisesta kohti kollegiaalista vertaismentorointisuhdetta ilmeni mentorien ja tulokkaiden mukaan ”välien rentoutumisena”: kun osapuolet oppivat tuntemaan paremmin toisiaan ja toistensa toimintatapoja, ei heidän tarvinnut enää jännittää toistensa seurassa tai varoa sanomisiaan. Mentorien ja tulokkaiden mukaan tämä teki

keskusteluista luonnollisempia ja vaivattomampia. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat välien rentoutumista vertaismentorointisuhteen kehittyessä:

T3 (päiväkirja 3): Vuorovaikutus on selkeästi muuttunut viikkojen aikana rennommaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Pieniä vitsejä pystyy jo helposti heittämään, ja toisaalta tietynlainen varominen sanoissaan on vähentynyt.

M1 (päiväkirja 2): Emme jännitä toistemme seurassa. Tunnumme nyt toistemme huumorintajun ja vuorovaikutustyylin, ja tämä on rentouttanut keskustelua luottamuksellisempaan suuntaan.

Kollegiaalisessa vertaismentorointisuhteessa mentorit ja tulokkaat vaikuttivat jakavan tiedon lisäksi myös emotionaalista tukea toisilleen. Mentoreiden ja tulokkaiden kuvausten perusteella vertaismentorin rooli näyttäytyikin eräänlaisena ”ensisijaisena tukihenkilönä”, jolle tulokas voi matalalla kynnyksellä osoittaa kysymyksensä ja huolensa. Tulokkaiden mukaan tieto tällaisen nimetyn henkilön olemassaolosta toi heille turvaa. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat, että mentorit ja tulokkaat näkivät vertaismentorin roolin tärkeänä tulokkaan työsuhteen alkuvaiheessa:

T2 (päiväkirja 3): Mentorointi on helpottanut arkeani, sillä on lohduttavaa tietää, että minulle on osoitettu joku, jolta voi koska vaan mennä kysymään.

M1 (päiväkirja 1): Mentorin rooli on mielestäni merkittävä rooli, sillä on tärkeää, että [tulokkaalle] on osoitettu joku tietty henkilö, johon hän voi ensisijaisesti olla yhteydessä kaikesta maan ja taivaan väliltä ja joka huolehtii omalta osaltaan siitä, että hän pääsee sisään työyhteisöön ja saa tarvittavat tiedot tiimin toimintatavoista ja kaikista käytännön asioista.

Mentorit ja tulokkaat kuvasivat toisissa ja kolmansissa päiväkirjoissaan *tulokkaan itsenäistymistä*: mitä enemmän tulokkaan osaaminen kasvoi, sitä itsenäisemmin hän pystyi työtä tekemään. Tällöin mentorin ja tulokkaan välisen vuorovaikutuksen ei enää tarvinnut keskittyä yhtä vahvasti työn ohjaamiseen, mikä saattoi vapauttaa tilaa vapaamuotoisemmalle vuorovaikutukselle. Päiväkirjojen ajallinen vertailu osoitti, että ne mentorit ja tulokkaat, jotka kertoivat vertaismentorointisuhteensa kehittyneen ja tulokkaan itsenäistyneen, kuvasivat päiväkirjoissaan ajan myötä vähemmän tehtäväkeskeistä vuorovaikutusta ja enemmän vapaamuotoisia keskusteluja. Vertaismentorointisuhteen kollegiaalisessa vaiheessa vuorovaikutuksen painopiste vaikutti siis

siirtyvän hiljalleen tehtäväkeskeisestä ja ohjaavasta suhdekeskeisemmäksi ja tasavertaisemmaksi, kuten yksi mentoreista kuvaa seuraavassa aineistoesimerkissä:

M1 (päiväkirja 3): Toki [vuorovaikutus] on muuttunut tuttavallisemmaksi, mutta toisaalta se on myös vähentynyt, kun mentoroitava ei enää tarvitse niin paljo ohjausta. Vuorovaikutus on muuttunut enemmän siihen suuntaan, että keskustelemme vertaisina emmekä enää niin vahvasti mentori/mentoroitava -rooleissa, vaikka toki edelleen myös sitäkin on mukana.

*Erityinen vertaismentorointisuhde.* Osassa mentorien ja tulokkaiden viimeisiä päiväkirjoja näkyi viitteitä suhteen kehittymisestä kollegiaalisesta kohti erityistä vertaismentorointisuhdetta. Tätä vaihetta ilmensivät etenkin mentorien ja tulokkaiden kuvaukset luottamuksen kasvamisesta: kun he tutustuivat toisiinsa ja oppivat tuntemaan toisiaan entistä paremmin, he kokivat välisensä luottamuksen syvenevän.

Tulokkaiden ja mentorien kokemusten perusteella kasvanut luottamus tuki sekä mentoroinnin työn ohjaukseen että sosiaaliseen tukeen liittyviä funktioita. Tulokkaat kuvasivat vertaismentorointisuhdetta eräänlaisena ”turvallisena tilana”, jossa oli luontevaa hakea apua ja tukea. Kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa, tämä edesauttoi työn ohjausta ja työtehtävien oppimista, kun tulokas koki turvalliseksi pyytää apua työtehtäviin:

T1 (päiväkirja 2): Vaikka ”tyhmiä kysymyksiä” kannustetaan kysymään aina, näiden kysyminen on helpottunut huomattavasti, kun olemme tutustuneet toisiimme enemmän ja sitä kautta tietynlainen luottamus on syntynyt.

Työn ohjauksen lisäksi luottamus ilmeni emotionaalisen tuen hakemista ja tarjoamista mahdollistavana tekijänä. Kun mentorin ja tulokkaan välillä vallitsi luottamus, kertoivat he kokevansa turvalliseksi jakaa toisilleen myös yksityisiä asioita tai jopa haastavia tuntemuksia ja kokemuksia. Mentorien ja tulokkaiden mukaan yksityisten asioiden jakaminen edesauttoi toiseen tutustumista ja luottamuksen syvenemistä.

Tämän tutkielman aineistonkeruuvaihe ajoittui osallistujien vertaismentorointisuhteen varhaisiin viikkoihin. Osa tulokkaista kuitenkin tunnisti, että vaikka suhde oli päiväkirjan kirjoittamisen aikaan vasta kehittymässä, sillä oli potentiaalia syventyä entisestään tulevaisuudessa.

### **Vertaismentorointisuhde ei muodostu**

Osa tähän tutkielmaan osallistuneista tulokkaista ei kokenut vertaismentorointisuhdeensa kehittyneen juurikaan tutkimusjakson aikana. Heidän vuorovaikutuksensa mentorin kanssa oli joko hyvin vähäistä tai puuttui käytännössä kokonaan, kuten seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa:

T3 (päiväkirja 2): En oikeastaan ollut oman mentorini kanssa missään tekemisissä tällä viikolla. Olemme törmänneet käytävällä muutaman kerran ja vaihdettu pari sanaa, mutta muuten ei mitään kontaktia.

Näissä tapauksissa mentorin ja tulokkaan välille ei siis tulokkaiden mukaan muodostunut lainkaan vuorovaikutussuhdetta. He selittivät vuorovaikutuksen vähäisyyttä tai puuttumista pääasiassa työympäristöön liittyvillä tekijöillä, kuten työn kiireisyydellä, etätyöskentelyllä ja yhteisten työprojektien puutteella. Tulokkaiden mukaan nämä tekijät vähensivät heidän ja mentorien välistä vuorovaikutusta ja siten haastivat vertaismentorointisuhteen muodostumista. Aineiston perusteella vaikutti kuitenkin siltä, että mentorointisuhteet ja etenkin mentorointiin liittyvä työn ohjaus ja supportiivinen viestintä olivat merkityksellisiä tulokkaiden työsuhteen alkuvaiheelle. Tulokkaat kuvasivat päiväkirjoissaan nimittäin myös informaalien mentorointisuhteiden muodostumista.

*Informaalien mentorointisuhteiden muodostuminen.* Ne tulokkaat, jotka eivät kokeneet varsinaisen formaalin vertaismentorointisuhdeensa muodostuneen, kuvasivat päiväkirjoissaan muodostaneensa mentorointisuhteen kaltaisia vuorovaikutussuhteita muihin työyhteisön jäseniin. Aineiston perusteella vaikuttaisikin siltä, että jos tulokas ei ollut vuorovaikutuksessa mentorinsa kanssa tai kokenut vertaismentorointisuhdeensa kehittyneen riittävästi, hän päätyi hakemaan mentorointia muualta. Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa tätä:

T3 (päiväkirja 2): Mentoroinnilla ei ole ollut omalla kohdallani niin suurta merkitystä yhteisöllisyyden kokemukseeni sillä en ole ollut oman mentorini kanssa hirveästi tekemisissä. Toisaalta muutama muu mentori on antanut paljon aikaa ja energiaa minulle, mikä puolestaan on vaikuttanut positiivisesti jaksamiseeni ja integroitumiseeni.

Ne tulokkaat, joiden formaali vertaismentorointisuhde ei lähtenyt kehittymään, kuvasivat siis muodostaneensa sen tilalle vuorovaikutussuhteita joko toisiin mentoreihin, toisiin tulokkaisiin tai kokeneempiin työntekijöihin. Tulokkaat kuvasivat hakevansa näiltä muilta työntekijöiltä etenkin apua työtehtäviin liittyvissä kysymyksissä. Informaalit mentorointisuhteet vaikuttaisivat siis syntyneen silloin, kun tulokas ei kokenut saavansa riittävästi ohjausta tai tukea omalta mentoriltaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tähän tutkielmaan osallistuneiden mentorien ja tulokkaiden vertaismentorointisuhteet kehittyivät eri tavoin. Suhde saattoi muodostua ja kehittyä informatiivisesta kohti kollegiaalista tai jopa erityistä vertaismentorointisuhdetta. Jos vertaismentorointisuhde ei lähtenyt muodostumaan, tulokas muodosti sen tilalle informaaleja mentorointisuhteita muihin työyhteisön jäseniin. Suhteen muodostuminen riippui aineiston perusteella siitä, oliko mentorin ja tulokkaan välillä vuorovaikutusta.

## 5.2 Työyhteisöön liittymistä mahdollistavat tekijät

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli kuvata, millaisen vuorovaikutuksen tulokkaat ja mentorit kokevat mahdollistavan työyhteisöön liittymistä. Aineiston perusteella työyhteisöön liittymistä näyttäisivät mahdollistavan erilaiset vertaismentorointisuhteessa ilmenevät vuorovaikutuksen muodot sekä työympäristöön ja työkäytänteisiin liittyvät tekijät, jotka osallistujien mukaan tukivat tai haastoivat vuorovaikutusta työyhteisössä (ks. taulukko 4).

TAULUKKO 4. Työyhteisöön liittymistä mahdollistavat tekijät

Alateema	Yläteema
Työn ohjaaminen ja palautteen antaminen	Vuorovaikutus vertaismentorointisuhteessa
Supporttiivinen viestintä	
Mukaan ottaminen	
Vuorovaikutussuhteen kehittäminen	
Työnkuva	Työympäristö ja työkäytänteet
Lähi- ja etätyökäytänteet	
Vertaismentorointiohjelman käytänteet	

### **Vuorovaikutus vertaismentorointisuhteessa**

Mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutus näyttäytyi tämän tutkielman aineistossa yhtenä työyhteisöön liittymistä mahdollistavana tekijänä. Vuorovaikutus ilmeni aineistossa *työn ohjaamisena ja palautteen antamisena, supportiivisena viestintänä, mukaan ottamisena ja vuorovaikutussuhteen kehittämisenä*. Syvennyn seuraavaksi tarkemmin näihin teemoihin.

*Työn ohjaaminen ja palautteen antaminen.* Tyypillisimmin mentorit ja tulokkaat kuvasivat vertaismentorointisuhteessa ilmenevää vuorovaikutusta työn ohjaamisena: kuvausten perusteella mentorit delegoivat työtehtäviä tulokkaille sekä ohjasivat ja neuvoivat heitä työtehtävien suorittamisessa. Mentorit ja tulokkaat kuvasivat työn ohjausta etenkin ensimmäisissä ja toisissa päiväkirjoissaan. Ohjauksen merkitys vaikutti siis korostuvan etenkin aivan työsuhteen alkuvaiheessa, ja osa mentoreista ja tulokkaista kuvasikin myöhemmin ohjaustarpeen vähentyneen, kun tulokas itsenäistyi ja oppi työtehtäviään.

Mentorien ja tulokkaiden kuvausten perusteella tulokkaat olivat tyypillisesti aktiivisia ohjaussuhteen osapuolia, eli he olivat aktiivisesti yhteydessä mentoriinsa ja hakivat apua mentoriltaan. Seuraava aineistoesimerkki osoittaa, että mentori olikin usein ensisijainen henkilö, jolta tulokas pyysi ja sai työtehtävien käytännön suorittamiseen liittyvää apua:

T2 (päiväkirja 1): Yleensä kun minulle tuli jotain yleisluontoista kysyttävää työhön liittyen katsoin ensimmäisenä, oliko [mentorini] paikalla ja menin häneltä kysymään.

Osa mentoreista nosti työn ohjaamiseen liittyvissä kuvauksissaan esiin asiantuntija-työn moninaiset työnteon tavat, jolloin mentorin tehtävä oli heidän mukaansa paitsi näyttää tulokkaalle suuntaa, myös antaa tilaa oppia ja oivaltaa itse. Mentorit pyrkivät siis samaan aikaan neuvomaan tulokasta ja antamaan tälle tilaa löytää omanlaisensa tavan tehdä työtä, kuten seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa:

M2 (päiväkirja 1): Pyrin ottamaan huomioon sen, että en liikaa ohjaisi häntä tekemään asioita juuri niin kuin itse teen, vaan pikemminkin ajattelemaan ja kokeilemaan minkälainen tapa olisi hänelle itselleen paras.



Palautteen antaminen liittyi aineistossa tyypillisesti työn ohjaamiseen. Palautteeseen liittyviä kuvauksia esiintyi eniten mentorien ja tulokkaiden toisissa päiväkirjoissa. Mentorit ja tulokkaat kuvasivat, että mentorit kävivät tulokkaiden kanssa heidän valmiita töitään läpi ja kommentoivat niitä. Tähän tutkielmaan osallistuneiden henkilöiden kuvauksissa palaute näyttäytyi tyypillisesti yksisuuntaisena: mentori antoi käytännössä aina palautetta tulokkaalle. Tutkimushenkilöt eivät kuvanneet aktiivisesti hakevansa tai pyytävänsä palautetta, eivätkä he kuvanneet tulokkaalta mentorille suuntautuvaa palautetta.

Osa tulokkaista kuvasi mentorin antaman palautteen merkitystä. Palaute, joka oli selkeää, konkreettista ja selvitti asioiden merkityksellisyyttä tai asiayhteyksiä, tuki tulokkaiden mukaan oppimista parhaiten. Lisäksi mentorin antama positiivinen palaute oli merkityksellistä tulokkaan mielialalle, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa:

T4 (päiväkirja 2): Sain [mentoriltani] apuja erään työtehtäväni kanssa ja hän kehui minua hyvästä päättelystä, siitä tuli hyvä mieli.

*Supporttiivinen viestintä.* Supporttiivisen viestinnän teema kattoi aineistossa sekä *informatiivisen* että *emotionaalisen tuen* tarjoamiseen liittyvät kuvaukset. Informatiivinen tuki näyttäytyi aineistossa tiedon jakamisena. Sitä esiintyi eniten ensimmäisillä päiväkirjakerroilla, ja maininnat tyypillisesti vähenivät ajan myötä. Mentorien ja tulokkaiden kuvausten perusteella vertaismentorit olivat keskeisiä tietolähteitä tulokkaille: he jakoivat tietoa paitsi työstä ja työtehtävistä, myös työyhteisöstä ja sen muista jäsenistä. Työhön liittyvä tiedon jakaminen linkittyi kuvauksissa vahvasti työn ohjaukseen, ja se saattoi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi työjärjestelmien käyttöön tai työn tekemisen tapoihin liittyvien vinkkien jakamista. Tulokkaat eivät aineiston perusteella olleet vain passiivisia tiedon vastaanottajia, vaan osa tulokkaista haki aktiivisesti tietoa kysymällä suoraan mentoriltaan, kuten seuraavat aineistoesimerkit osoittavat:

T1 (päiväkirja 3): Minulla oli erilaisia avuntarpeita, joihin kysyin mentorilta neuvoja.

M3 (päiväkirja 3): [Tulokas] kysyy niin ohjelmistoihin kuin [työprojekteihin] liittyviä asioita ja on selvästi aktiivinen, kun näitä tiedusteluja ja kysymyksiä tulee lähes päivittäin.

Työtehtäviin liittyvän tiedon lisäksi mentorit jakoivat tulokkaille myös tietoa työyhteisöstä, tiimistä ja kollegoista. Koska mentorit olivat työskennelleet yrityksessä tulokkaita pidempään, he tunsivat muita työyhteisön jäseniä tulokkaita paremmin. Niinpä he pystyivät selittämään tulokkaalle kollegoiden toimintatapoja tai antamaan vinkkejä, miten tietyn kollegan kanssa kannattaisi toimia tietynlaisessa tilanteessa. Tulokkaat saattoivat tuntea epävarmuutta esimerkiksi uuden kokeneemman kollegan kanssa työskennellessään, jolloin mentorit pystyivät tarjoamaan heille informatiivista tukea tiedon jakamisen kautta.

Supportiivinen viestintä ilmeni mentorien ja tulokkaiden kuvauksissa myös emotionaalisenä tukena, jota mentorit tarjosivat tulokkaille erilaisissa jännitystä tai epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa, kuten työsuhteen ensimmäisenä päivänä ja haastaviksi koetuissa työtehtävissä. Emotionaaliseen tukeen liittyvissä kuvauksissa ei ollut havaittavissa tyypillistä kaavaa: osalla tutkimushenkilöistä sitä esiintyi tasaisesti päiväkirjakerrasta toiseen, osalla enemmän ensimmäisillä ja osalla viimeisillä päiväkirjakerroilla. Kuvausten perusteella mentorit tarjosivat emotionaalista tukea konkreettisen tuen ja tavoitettavissa olemisen kautta, sekä pyrkimällä luomaan turvallisen tilan tuntua vuorovaikutussuhteeseen. Seuraavissa aineistoesimerkeissä mentorit tarjoavat emotionaalista tukea jakamalla omakohtaisia kokemuksiaan sekä kannustamalla tulokasta:

T4 (päiväkirja 1): [Mentorini] kertoi mm. olleensa aiemmin samassa tilanteessa aloittamassa harjoittelujaksoa. Tämä viesti lievensi alkujännitystä ja helpotti paikalle tuloa.

M3 (päiväkirja 2): [Tulokas] purki mieltään siitä, kun hänellä on tunne, että hän ei osaa (...). Yritin yksinkertaistaa ja tsempata, että kyllä hän oppii, kun yrittää ja luottaa itseensä. [Tulokas] kiitti siitä, että jaksan häntä tsempata.

Tutkielmaan osallistuneet mentorit kuvasivat, että mentorin rooliin kuului eräänlainen tavoitettavissa olemisen oletus. Vaikka tulokkaalla ja mentorilla ei aina olisikaan ollut mitään konkreettista keskusteltavaa tai läpikäytävää, kuvasivat mentorit

pyrkivänsä aktiivisesti "olemaan saatavilla" siltä varalta, että tulokkaalle tulisi mieleen jotain kysyttävää. Mentorit osoittivat tätä esimerkiksi varmistamalla säännöllisesti, että kaikki on kunnossa. Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa mentorin pyrkimystä osoittaa tulokkaalle läsnä olemista:

M3 (päiväkirja 1): Tarkoituksena olisi luoda "turvallinen" ilmapiiri, että uskaltaa kysyä ja kyseenalaistaakin. (...) Pysin vastaamaan nopeasti ja osoittamaan, että kysyä saa, mikäli on kysyttävää.

*Mukaan ottaminen.* Mentorien ja tulokkaiden kuvausten perusteella mentorin rooliin kuului eräänlaisena linkkinä toimiminen tulokkaan ja muun työyhteisön välillä. Mentorit kuvasivat toteuttavansa tätä roolia ottamalla tulokkaan mukaan erilaisiin työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin: mentorit muun muassa esittelivät tulokkaita muille kollegoille tai kutsuivat heitä mukaan kahvitauoille ja lounaille, kuten seuraavissa aineistoesimerkeissä:

M1 (päiväkirja 3): (...) esittelin [tulokkaalle] toimistoa ja toimiston väkeä sekä olen kannustanut häntä yhteisiin hetkiin, kuten toimiston yhteinen kahvihetki.

M2 (päiväkirja 1): Olen pyrkinyt tukemaan kiinnittymistä työyhteisöön juttelun keinoin. Kyselemällä ja puhumalla kun olemme olleet isommassa porukassa. Uusilla henkilöillä voi joskus olla vaikeaa ruveta kertomaan omista asioistaan, joten olen kannustanut siihen.

Tulokkaiden päiväkirjojen perusteella myös muut työyhteisön jäsenet, esimerkiksi kokeneemmat kollegat, toteuttivat mukaan ottamista. Tulokkaiden kuvausten perusteella yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta keskeistä vaikuttikin olevan päästä mukaan muiden työntekijöiden välisiin keskusteluihin, "osaksi porukkaa". Mukaan ottaminen loi siis tulokkaalle mahdollisuuksia kohdata muita työyhteisön jäseniä ja luoda heihin vuorovaikutussuhteita. Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa, miten keskusteluihin mukaan ottaminen tuki tulokkaan tutustumista muihin tiimin jäseniin:

T1 (päiväkirja 2): Työyhteisöön liittymistä on tukenut se, että muutkin työntekijät ovat olleet yhteydessä minuun, esimieheni ja mentorin lisäksi. Erityisesti useasti samaan aikaan toimistolla ollut kokeneempi henkilö on ottanut minut mukaan keskusteluihin. Tätä kautta olen päässyt tutustumaan paremmin myös muihin työntekijöihin.

*Vuorovaikutussuhteen kehittäminen.* Vuorovaikutussuhteen kehittämisen teema kattoi aineistossa kaikki sellaiset vuorovaikutuksen funktiot, jotka liittyivät työtehtävien hoitamisen sijaan mentorin ja tulokkaan välisen vuorovaikutussuhteen luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen, eli toiseen osapuoleen tutustumisen, kuulumisten kyselemisen, vapaamuotoiset keskustelut ja yhdessä vitsailun. Vuorovaikutussuhteen kehittämiseen tähtäävää vuorovaikutusta esiintyi aineistossa paljon. Sitä esiintyi myös varsin tasaisesti päiväkirjakerrasta toiseen, eli ne mentorit ja tulokkaat, jotka alkoivat tutustua toisiinsa, jatkoivat sitä myös tulevana viikkoina.

Vuorovaikutussuhteen kehittäminen näyttäytyi tulokkaiden ja mentorien kuvauksissa tyypillisimmin kuulumisten kysymisenä sekä muihin kuin työasioihin liittyvinä keskusteluinä. Näiden vapaamuotoisten keskustelujen avulla tulokkaat ja mentorit kuvasivat oppivansa ymmärtämään paremmin toisen taustoja ja kiinnostuksen kohteita. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat, että osallistujat pitivät näitä muihin kuin työasioihin liittyviä keskusteluja tärkeinä suhteen kehittymiselle:

M1 (päiväkirja 2): Keskustelemme paljon niitä näitä sekä pyrimme koko ajan tutustumaan toisiimme lisää keskustelun avulla.

T1 (päiväkirja 1): Olemme käyneet myös töiden ulkopuoliseen elämään liittyvää keskustelua ja tutustuneet toisiimme. Olemme keskustelleet niin opinnoista, aiemmista työpaikoista, harrastuksista, elämäntilanteista kuin politiikastakin. Kaikki tällainen keskustelu mielestäni lähentää meitä ja on erittäin merkityksellistä.

Osallistujien eksplisiittisten kuvausten lisäksi vapaamuotoisten keskustelujen merkitys suhteen kehittymiselle oli havaittavissa myös osallistujien päiväkirjoja vertailemalla. Kaikki ne tulokkaat ja mentorit, jotka kuvasivat päiväkirjoissaan toiseen osapuoleen tutustumista vapaamuotoisten keskustelujen kautta, kuvasivat myös mentoointisuhteensa muodostumista ja kehittymistä. Lisäksi he kuvasivat päiväkirjoissaan myös suhteen osapuolten aktiivista asennetta ja halua panostaa suhteeseen. Molempipuolinen *motivaatio* mentoointisuhteen kehittämiseen vaikutti siis edesauttavan suhteen kehittymistä. Motivaatio näyttäytyi mentorien ja tulokkaiden kuvauksissa avoimena suhtautumisena ja kiinnostuksena toista osapuolta kohtaan, mikä heidän mukaansa lisäsi vapaamuotoista vuorovaikutusta osapuolten välillä.

Osa tähän tutkielmaan osallistuneista mentoreista ja tulokkaista koki, että vertaismentorointisuhteen kehittymistä tuki osapuolten samankaltaisuus. Se, että suhteen osapuolet kokivat heillä olevan jotakin yhteistä, tarjosi mahdollisuuksia etenkin muuhun kuin työhön liittyville keskusteluille, eli toiseen osapuoleen tutustumiselle ja suhteen kehittämiseksi. Koettu samankaltaisuus saattoi siis lisätä osapuolten motivaatiota vertaismentorointisuhteen kehittämistä kohtaan. Koettu samankaltaisuus liittyi aineistossa osapuolten luonteenpiirteisiin, kiinnostuksen kohteisiin tai taustoihin, kuten seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat:

T3 (päiväkirja 2): Vuorovaikutus on hyvin helppoa, sillä olemme molemmat puheliaita ja tykkäämme jakaa asioita.

M2 (päiväkirja 3): Tukevana tekijänä [suhteen kehittämisessä] on sama opiskelutausta, jonka myötä koen, että meillä on paljon yhteistä.

Osa tulokkaista kuvasi myös motivaatiotaan mentorointifunktion hyödyntämistä kohtaan. Vaikka mentoreilla oli roolinsa puolesta paljon vastuuta siitä, millaiseksi ohjaussuhde muodostui, tulokkaat tiedostivat myös oman toimintansa olevan yhteydessä siihen, miten paljon heidän oli mahdollista saada hyötyä mentoroinnista. Seuraavat aineistoesimerkit osoittavat, että osa tulokkaista koki etenkin työsuhteen alkuvaiheessa, ettei osannut vielä hyödyntää mentorointia täysipainoisesti:

T1 (päiväkirja 1): En ehkä vielä itsekään ole oikein osannut kysellä mentorilta eri asioita tai avata keskustelua muuten vain.

T3 (päiväkirja 2): Olen kuitenkin persoonaltani hyvin pärjäävä luonne, joka ei usein osaa ottaa kaikkea irti mentoroinneista tms. vaan on oppinut pärjäämään omillaan ja hakemaan tietoa itse, kun tarvitsee.

Tulokkaat eivät siis kuvaustensa perusteella kokeneet olevansa vain passiivisia mentoroinnin vastaanottajia, vaan sen aktiivisia osapuolia. Esimerkiksi se, miten aktiivisesti tulokkaat itse olivat yhteydessä mentoriinsa ja pyysivät apua, edesauttoi heidän mukaansa myös suhteen kehittymistä. Tulokkaan ja mentorin motivaatiolla vertaismentorointia ja vertaismentorointisuhdetta kohtaan saattoi siis olla vaikutusta siihen,

miten paljon ja millä tavoin he olivat yhteydessä toisiinsa, miten heidän välisensä suhde kehittyi ja mikä rooli mentoroinnilla oli tulokkaan työyhteisöön liittymiselle.

### **Työympäristö ja työkäytänteet**

Vertaismentorointisuhteessa ilmenevän vuorovaikutuksen lisäksi tutkielmaan osallistuneet mentorit ja tulokkaat kuvasivat päiväkirjoissaan myös useita työympäristöön liittyviä tekijöitä, joiden he kokivat olevan yhteydessä työyhteisöön liittymiseen ja yhteisöllisyyden kokemukseen. Näitä työympäristöön ja työkäytänteisiin liittyviä tekijöitä olivat *työnkuva*, työyhteisön *lähi- ja etätyökäytänteet* sekä *vertaismentorointiohjelman käytänteet*.

*Työnkuva*. Mentorit ja tulokkaat kuvasivat päiväkirjoissaan työhön ja työnkuvaan liittyviä asioita, kuten työn kiireisyyttä, vaativuutta ja yhteisiä työtehtäviä. Niiden merkitys näyttäytyi ennen kaikkea suhteessa vuorovaikutuksen määrään: mentorit ja tulokkaat kuvasivat näiden tekijöiden joko lisäävän vertaismentorointisuhteen osapuolten välistä vuorovaikutusta tai haastavan aktiivista yhteydenpitoa.

Mentorit ja tulokkaat kuvasivat työtään hektisenä ja kiireisenä. Kiire näyttäytyi heidän mukaansa vertaismentorointisuhteessa vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisyytenä: työpäivän aikana ei aina ollut aikaa vapaamuotoisille hetkille, jolloin vuorovaikutus keskittyi pääasiassa työtehtävien oppimiseen ja tehokkaaseen hoitamiseen. Mentorit ja tulokkaat kokivat tämän haastavan vertaismentorointisuhteen kehittymistä, kuten seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat:

T2 (päiväkirja 3): Kiire haastaa kyllä [suhteen kehittymistä], sillä meillä ei ole aikaa esim. istahtaa juttelemaan niitä näitä, vaan pitää pyrkiä olemaan hyvin tehokas.

M2 (päiväkirja 2): Suurimpana esteenä [suhteen kehittymiselle] varmasti on itse työ, joka on luonteeltaan sen tyyppistä, ettei se oikein anna tilaa joutavien asioiden puhumiselle. Kun tekee ajatustyötä, on sen lomassa ehkä vaikea puhua niitä näitä.

Toisaalta osa tulokkaista koki, että asiantuntijatyön vaativa luonne myös mahdollisti vertaismentorointisuhteen muodostumista. Uuteen työhön liittyi paljon uutta opeteltavaa, jolloin tarve tuen hakemiselle oli suuri, kuten seuraava aineistoesimerkki

osoittaa. Työn vaativuus saattoi siis lisätä tulokkaiden tarvetta hakea apua ja kysyä lisätietoja, eli olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa mentorien kanssa.

T2 (päiväkirja 2): Suhteen muodostumista tukee eritoten työn vaativuus, sillä ilman apua ei alusta selviäisi.

Vaikka tähän tutkielmaan osallistuneet mentorointiparit oli muodostettu siten, että osapuolet työskentelivät samassa tiimissä ja samanlaisten työtehtävien parissa, eivätkä he välttämättä aina olleet mukana täysin samoissa projekteissa. Osa tulokkaista kuvaasi, että tämä saattoi hankaloittaa käytännön mentorointityötä ja etenkin työn ohjausta, jos esimerkiksi tietty asiakas ei ollut mentorille tuttu. Kuten seuraava aineisto-esimerkki osoittaa, oli tulokkaan tällöin helpompi pyytää apua oman mentorin sijasta samassa projektissa työskenteleviltä muilta kollegoilta. Vaikka tämä haastoi tulokkaan ja hänen oman mentorinsa välistä vuorovaikutusta, se tarjosi tulokkaalle mahdollisuuksia luoda yhteyksiä muihin työyhteisön jäseniin.

T4 (päiväkirja 1): Tällä viikolla en ole ollut mentoriini yhteydessä, mutta olen saanut laajasti apua muilta samojen projektien parissa toimivilta kokeneemmilta työntekijöiltä, joilta olen todennut olevan kannattavinta pyytää apua (johtuen että ko. työprojektit ovat heille tuttuja).

*Lähi- ja etätyökäytänteet.* Tähän tutkielmaan osallistuneet tulokkaat työskentelivät hybridityöympäristössä, jossa työtä tehtiin sekä toimistolla että etänä. Mentorit ja tulokkaat kuvasivatkin päiväkirjoissaan paljon kasvokkais- ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä sekä vertaismentorointisuhteen kehittymiselle että tulokkaan työyhteisöön liittymiselle.

Tyypillinen kaava mentorien ja tulokkaiden kuvauksissa oli, että aluksi vuorovaikutusta mentorin ja tulokkaan välillä oli paljon, ja pikkuhiljaa sen määrä väheni. Mentorien ja tulokkaiden mukaan aktiivinen yhteydenpito loi mahdollisuuksia vertaismentorointisuhteen kehittymiselle. Seuraava aineisto-esimerkki kuvaa tulokkaan kokemusta siitä, että vuorovaikutuksen väheneminen vastaavasti hidasti suhteen kehittymistä:

T1 (päiväkirja 3): Luonnollisesti yhteydenpito kehittää suhdetta ja nyt kun se on jäänyt välillä kovin vähäiseksi, on suhteemme kehittynyt hitaammin.

Mentorien ja tulokkaiden mukaan lähityöskentely ja sen luoma mahdollisuus kasvokkaisvuorovaikutukseen lisäsi heidän välisensä vuorovaikutuksen määrää. Osa mentoreista ja tulokkaista kuvasi, että vuorovaikutusta ei ollut lainkaan niinä päivinä, joina he työskentelivät eri paikoissa. Tulokkaiden mukaan toimistolla työskennellessä kynnys avun pyytämiseen oli matalampi kuin etätyössä. Osa esimerkiksi kuvaili, että niinä päivinä, joina mentori työskenteli etänä, heidän oli helpompi kysyä apua muilta toimistolla olevilta kollegoilta mentorin sijaan. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat kokemuksia lähityöskentelystä:

M1 (päiväkirja 1): Niinä päivinä, kun molemmat olivat toimistolla eli vuorovaikutus tapahtui kasvokkain, oli yhteydenpitoa huomattavasti enemmän kuin eri paikoissa ollessamme.

T1 (päiväkirja 2): Olen ollut tämän viikon toimistolla, mutta mentorini ei ole ollut, joten minun on ollut helpompi kysyä apua toimistolla olevilta henkilöiltä. Sen sijaan viime viikolla olimme mentorini kanssa toimistolla yhtä aikaa kolmena päivänä, joten silloin tuli enemmän vuorovaikutusta. Tämän takia on erittäin merkityksellistä, missä kohtaamiset tapahtuivat, koska muita kohtaamisia ei ollut kuin kasvokkain.

Mentorit ja tulokkaat kuvasivat mahdollisuutta kasvokkaisvuorovaikutukseen työn ohjausta helpottavana tekijänä. Heidän mukaansa kasvokkain tai videopuhelun välityksellä käydyt keskustelut olivat tehokkaita ja luontevia, kuten seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat:

M3 (päiväkirja 1): Ohjaaminen ja neuvominen oli helpointa toteuttaa kasvokkain, jolloin oli mahdollista näyttää ihan suoraan, mistä asiat löytyvät ja mitä pitää tehdä.

T1 (päiväkirja 2): Kasvokkain tai Teams-puhelulla käydyt keskustelut ovat parempia siitä syystä, että silloin (...) on luontevampaa kysyä tarkentavia kysymyksiä. Viesteillä saattaa useimmiten kysyä vain "pääkysymyksen", eikä keskustelua niin luontevasti enää vastauksen jälkeen jatka pienemmällä kysymyksillä.

Etenkin mentorit kuvasivat teknologiavälitteisiä viestintäkanavia kasvokkaisvuorovaikutusta täydentävinä vuorovaikutuksen muotoina, jotka mahdollistivat heidän välistään yhteydenpitoa silloin, kun toinen tai molemmat työskentelivät etänä. Seuraava



aineistoesimerkki kuvaa mentorin kokemusta teknologiavälitteisistä viestintäkana-  
vista:

M1 (päiväkirja 1): Koen, että kaikki nämä käyttämämme viestinnän välineet täydensivät toisiaan ja oli hyvä, että käytettävissä oli monta eri tapaa pitää yhteyttä. Pikaviestit sopivat nopeaan kommunikointiin ja toisinaan kirjallinen ilmaisu helpottaa esimerkiksi ohjeiden läpikäyntiä vs. suullinen ilmaisu. Eri paikoissa ollessamme puhelu toi keskusteluun vapaa-  
muotoisuutta ja helpottaa yhteydenpitoa.

Tähän tutkielmaan osallistuneet mentorit ja tulokkaat kuvasivat teknologiavälitteisesti tapahtunutta vuorovaikutusta pääosin tehtäväkeskeisenä, kun taas kasvokkain käytiin heidän mukaansa herkemmin myös vapaamuotoisia keskusteluja, joiden he kokivat olevan olennaisia suhteen kehittymiselle. Kuvausten perusteella vertaismentorintisuhte oli kuitenkin mahdollista rakentaa toimivaksi myös teknologiavälitteisesti, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa:

M3 (päiväkirja 3): [Tulokkaan] kanssa sovittiin heti alussa, että hän on paljon etänä ja etänäkin hän on ollut todella aktiivisesti yhteydessä pikaviestien välityksellä. Vuorovaikutus on ollut sujuvaa.

Tulokkaat kuvasivat päiväkirjoissaan, että myös sillä, miten usein tiimin muut jäsenet työskentelivät toimistolla, oli vaikutusta heidän työyhteisöön liittymiseensä. Lähi-työskentely helpotti tulokkaiden mukaan kollegoiden kohtaamista ja lisäsi mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Osa tulokkaista kuvasi, että jotkut tiimin jäsenistä työskentelivät lähes täysin etänä, jolloin he eivät olleet tavanneet osaa kollegoistaan lainkaan. Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa tulokkaan kokemusta etäisiksi jääneistä kollegoista:

T1 (päiväkirja 2): Vielä on kuitenkin muutamia henkilöitä tiimissäni, joiden kanssa en ole ollut juuri missään tekemisessä. Tällä on luonnollisesti hieman haittaava vaikutus työyhteisöön liittymisessä. Olisikin parempi, jos useampi ihminen kävisi toimistolla paikan päällä ja pääsisin tutustumaan heihin.

Tähän tutkielmaan osallistuneet tulokkaat kokivat, että ajoittainen toimistolla työskentely oli merkityksellistä heidän työyhteisöön liittymiselleen. He kuvasivat päiväkirjoissaan esimerkiksi kahvihuoneissa ja yhteisillä lounailla tapahtuvaa

vapaamuotoista vuorovaikutusta muiden tiimin jäsenten kanssa. Kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa, tulokkaat kokivat tällaiset vapaamuotoiset vuorovaikutustilanteet tärkeinä yhteisöllisyyden kokemukselleen:

T4 (päiväkirja 3): Osan [kollegoista] kanssa käyn säännöllisesti syömässä ruokalassa ja keskustelut koskevat milloin mitäkin; harrastuksia, koulua, töitä, politiikkaa, elämän kokemuksia, tämä luonnollisesti lisää tunnetta työyhteisöön kuulumisesta.

*Vertaismentorointiohjelman käytänteet.* Tähän tutkielmaan osallistuneilla mentoreilla oli erilaisia kokemuksia siitä, millaista tukea he olivat mentorointiroolissa toimimiseen saaneet ja miten selkeäksi he roolinsa kokivat. Osa kuvasi esimerkiksi saaneensa pehdytystä ja sparrailuapua omalta esihenkilöltään ja tiimin kokeneemmilta jäseniltä, kun taas osa koki jääneensä lähes täysin vaille tämänkaltaista tukea. Kuten seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa, tämä aiheutti heidän mukaansa osittaista epäselvyyttä siitä, mitä kaikkea mentorilta odotetaan:

M2 (päiväkirja 3): Tarkempi ohjeistus siitä mitä mentorilta tarkalleen odotetaan ei olisi haitannut. Nyt oli ehkä hieman epäselvää, että kuinka paljon minun on tarkoitus auttaa ja opastaa.

Mentorointirooliin liittyvät epäselvyydet tulivat näkyviksi haastavammassa mentorin ja tulokkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa, joissa mentori koki epävarmuutta siitä, miten hänen olisi parasta mentorin roolissa toimia. Koska tulokkaat usein näkivät vertaismentorin heille osoitettuna ”luotettuna” tukihenkilönä, saattoivat he jakaa mentorilleen yksityisiä ja vaikeitakin asioita ja kokemuksia. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa mentorin tuntemuksia tilanteessa, jossa tulokas kertoi hänelle tyytymättömyyden tunteestaan:

M3 (päiväkirja 3): [Tulokas] kertoi olevansa moneen asiaan melko tyytymätön. (...) Hienoa siis oli, että uskalsi näistä asioista kertoa, mutta itselle tilanne oli hankala, koska en osannut suhtautua asiaan, kun itse koen asiat aika lailla eri tavalla. (...) Osittain ehkä mietityttää, että kuinka paljon minun tulisi kommunikoida esimieheni kanssa suhteesta mentoritavaan. Eli olenko mentoritavalle se tuki ja turva, ollen lojaali, vai pitäisikö minun jakaa näkemyksiäni enemmän omalle esimiehelleni hänen johtamisensa tueksi.

Mentorien kuvausten perusteella mentorin roolissa toimiminen ei siis aina ollut vain helppoa työkaverina toimimista, vaan siihen saattoi liittyä myös vakavia ja epävarmuutta aiheuttavia tilanteita. Tutkielmaan osallistuneet mentorit kokivat, että tällaisiin haastavampiin vuorovaikutustilanteisiin varautumiseksi jonkinlainen perehdytys tai ohjeistus olisi ollut hyödyllistä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tulokkaat ja mentorit kokivat sekä vertaismentorointisuhteen osapuolten välisen vuorovaikutuksen että erilaisten työhön, työympäristöön ja työkäytänteisiin liittyvien tekijöiden olevan yhteydessä yhteisöllisyyden kokemuksen kehittymiseen. Vertaismentorointisuhteen osapuolten välinen vuorovaikutus tuki erilaisia tehtävä-, suhde- ja yhteisökeskeisiä päämääriä, ja loi siten mahdollisuuksia tulokkaan työssä oppimiselle ja vuorovaikutussuhteiden muodostumiselle. Lisäksi monet työympäristöön liittyvät tekijät näyttäisivät aineiston perusteella vaikuttavan välillisesti työyhteisön vuorovaikutukseen: joko mahdollistaen tulokkaan ja työyhteisön muiden jäsenten välisiä kohtaamisia ja yhteydenpitoa, tai haastaen sitä.

### **5.3 Tulokkaiden kokemukset työyhteisöön liittymisestä**

Tässä luvussa kuvaan tulokkaiden työyhteisöön liittyvien kokemusten kehittymistä aineistonkeruujakson aikana. Tulokkaiden kuvausten perusteella keskeistä työyhteisöön liittymiselle vaikutti olevan se, onnistuiko tulokas muodostamaan merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita työyhteisön jäseniin.

Tulokkaiden kuvaukset työyhteisöstä olivat pääosin positiivisia, eivätkä ne merkittävästi muuttuneet päiväkirjakertojen välillä. Ensikokemukset vaikuttivat siis vastaavan hyvin ajan myötä muodostunutta ”totuudenmukaisempaa” käsitystä työyhteisöstä. Tulokkaat kuvasivat sekä ensimmäisissä että viimeisissä päiväkirjoissaan työyhteisöä avoimena, helposti lähestyttävänä, auttavaisena ja viihtyisänä, kuten seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat:

T4 (päiväkirja 1): Vastaanotto [yrityksessä] on ollut erittäin hyvä, ja tunnelmaltaan lämmin sekä välitön.

T3 (päiväkirja 3): Työyhteisöstä kokonaisuutena minulla on positiivinen kuva. Vaikka työ on rankkaa ja ajoittain paineistettua on yhteisössä vahva tuki ja auttamisen halu.

Toisissa päiväkirjoissa (tulokkaiden työsuhteen viikoilla 4–5) tulokkaat alkoivat kuvata paitsi vertaismentorointisuhteensa kehittymistä, myös suhteitaan muihin työyhteisön jäseniin. Osa tulokkaista muodosti merkityksellisiksi kuvaamiaan vuorovaikutussuhteita esihenkilönsä tai muihin kokeneempiin kollegoihin, osa toisiin tulokkaisiin ja osa toisiin mentoreihin. Tulokkaiden kuvausten perusteella juuri nämä työyhteisössä muodostuneet vuorovaikutussuhteet olivat olennaisia heidän yhteisöllisyyden kokemukselleen, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa:

T4 (päiväkirja 2): Meitä on aika iso aloittaneiden porukka, joten koemme vahvasti yhteisöllisyyttä ollessamme samassa tilanteessa ja kahvitauoilla vaihdetaan kokemuksia ja kuulumisia sujuvasti, sekä tsempataan toisiamme askarruttavien asioiden parissa.

Tulokkaat kokivat, että työyhteisöön oli helppo päästä mukaan, sillä yrityksessä oli heidän mukaansa matala hierarkia ja avoin ilmapiiri. Lyhyestä aineistonkeruujaksosta huolimatta osa tulokkaista kuvasi vuorovaikutussuhteiden hyvin nopeaa kehittymistä. Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa jopa orastavaa työystävyyttä, jonka tulokas rinnastaa työyhteisöön liittymiseen:

T3 (päiväkirja 2): [Yrityksessä] on ollut hämmentävän helppo integroitua yhteisöön siihen nähden, kuinka iso yritys on. Huomaan, että viiden viikon jälkeen on alkanut muodostua ystäviä.

Kaikki tähän tutkielmaan osallistuneet tulokkaat kertoivat viimeisessä päiväkirjassaan kokevansa, että he olivat osa yrityksen työyhteisöä. Kolme neljästä tulokkaasta sanoitti tämän selvästi, ja neljännekin kuvauksesta oli tulkittavissa, että liittymisprosessi oli käynnissä. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat tulokkaiden kokemuksia työyhteisöön liittymisestä viimeisen päiväkirjajakson aikaan:

T2 (päiväkirja 3): Yhteisö on avoin ja mukava. Koen olevani osa sitä, vaikka olen ollut töissä vasta viitisen viikkoa.

T4 (päiväkirja 3): Kokemukseni [yrityksestä] työyhteisönä on avoin ja lämmin, johon mielelläni jäisin jatkamaan. Koen sopeutuneeni porukkaan hyvin.

Kaikki tähän tutkielmaan osallistuneet tulokkaat kuvasivat viimeisissä päiväkirjoissa yhteisöllisyyden kokemustaan suhteessa omaan tiimiinsä tai tietyn toimiston yhteisöön eli niihin ihmisiin, joiden kanssa he olivat olleet vuorovaikutuksessa ja joihin he olivat luoneet vuorovaikutussuhteita. Tähän tutkielmaan osallistuneet tulokkaat siis kokivat liittyneensä juuri oman tiimensä muodostamaan yhteisöön, eivät välttämättä koko yrityksen tason yhteisöön. Seuraavissa aineistoesimerkeissä tulokkaat kuvaavat kokemuksiaan tiimiyhteisöistä:

T3 (päiväkirja 3): Tunnen, että [oma tiimini] onkin hyvin tiivis työyhteisö [yrityksen] yhteisön sisällä.

T1 (päiväkirja 3): Koen olevani osa [yrityksen] työyhteisöä. Tarkemmin ehkä meidän toimistomme työyhteisöä. Minulla ei ole vielä ollut yhteisiä projekteja muiden toimistojen kanssa, joten en ole päässyt tutustumaan muiden toimistojen työntekijöihin.

Näiden tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tulokkaiden kokemus työyhteisöön liittymisestä muodostui suhteessa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin: tulokkaat kokivat liittyneensä työyhteisöön silloin, kun he olivat onnistuneet luomaan merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita muihin työyhteisön jäseniin. Tähän tutkielmaan osallistuneiden henkilöiden kuvauksissa esiintyi erityyppisiä työyhteisön vuorovaikutussuhteita, kuten formaaleja ja informaaleja mentorointisuhteita, vertaissuhteita ja johtaja-alaisuuksia. Se, mitä ”suhdetyyppinä” tulokas muodosti, ei välttämättä ollut merkityksellistä liittymisen kannalta, vaan se, että suhteita ylipäättään muodostui ja että ne kehittyivät sellaiselle tasolle, jolla tulokas koki ne itselleen merkitykselliseksi. Yhteisöllisyyden kokemus muodostui suhteessa niihin vuorovaikutussuhteisiin, jotka tulokas koki itselleen merkityksellisimpinä, ja nämä olivat lähes poikkeuksetta muita saman tiimin jäseniä. Näin ollen tulokkaat siis kokivat liittyneensä *oman tiimiinsä muodostamaan yhteisöön* laajemman työyhteisön sisällä.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli tunnistaa yhteyksiä vertaismentorointisuhteen kehittymisen ja uuden työntekijän työyhteisöön liittymisen välillä. Pyrin tähän tavoitteeseen tarkastelemalla uusien työntekijöiden eli tulokkaiden sekä mentorien kokemuksia siitä, miten heidän vertaismentorointisuhteensa kehittyivät, millaista niissä ilmennyt vuorovaikutus oli ja minkä merkityksen he kokivat vertaismentorointisuhteella olleen työyhteisöön liittymiselle. Tässä luvussa pohdin tutkielman tulosten merkityksiä ja peilaan niitä aiempaan tutkimukseen. Olen jakanut luvun kahteen osaan: *mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutussuhde* sekä *mentoroinnin merkitys tulokkaan työyhteisöön liittymiselle*.

### **Mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutussuhde**

Mentorien ja tulokkaiden väliset vuorovaikutussuhteet kehittyivät tässä tutkielmassa kahden tyypillisen ”kehityskulun” mukaisesti: joko suhde muodostui ja mahdollisesti kehittyi entisestään, tai se ei lähtenyt muodostumaan, jolloin tulokas muodosti sen tilalle informaalin mentorointisuhteen kaltaisia vuorovaikutussuhteita työyhteisön muihin jäseniin. Siihen, muodostuiko formaali vertaismentorointisuhde vai ei, näyttäisi tämän tutkielman aineiston perusteella vaikuttaneen ennen kaikkea se, tapahtuiko osapuolten välillä vuorovaikutusta vai ei, ja millaista vuorovaikutus oli. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden – jollainen myös työpaikalla esiintyvä vertaismentorointisuhde on – onkin todettu muodostuvan ja rakentuvan työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Rajamäki, 2021). Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että mikäli mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutus jää vähäiseksi tai sitä ei ole ollenkaan, on mahdollista, ettei heidän välilleen muodostu minkäänlaista vuorovaikutussuhdetta. Pelkkä formaali mentorointipariksi nimeäminen ei siis riitä muodostamaan mentorointisuhdetta, vaan suhteen muodostuminen ja kehittyminen vaatii aktiivista vuorovaikutusta suhteen osapuolten välillä.

Kun vertaismentorointisuhde muodostui, se vaikutti kehittyvän tiettyjen ”vaiheiden” tai ”tyyppien” mukaisesti. Tämän tutkielman aineistonkeruu

ajoittui tulokkaiden työsuhteen alkuvaiheeseen eli siihen hetkeen, jolloin myös tulokkaan ja mentorin välinen vertaismentorointisuhde oli alkutekijöissään. Kramin (1983) mentorointisuhteen vaihemalliin peilaten voitaisiin siis puhua vertaismentorointisuhteen aloitus- ja kasvatusvaiheista. Päädyin kuitenkin kuvaamaan vertaismentorointisuhteen kehittymistä Kramin ja Isabellan (1985) työpaikan vertaissuhteiden kolmijakoa mukailleen *informatiivisena, kollegiaalisena ja erityisenä vertaismentorointisuhteena*, sillä tutkielmaan osallistuneiden mentoreiden ja tulokkaiden kuvaukset suhteessa ilmenevästä vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutussuhteesta näyttäytyivät hyvin samankaltaisina kuin Kramin ja Isabellan esittämät suhdetyypit. Tämä voi johtua siitä, että tutkin nimenomaan *vertaismentorointisuhteita* enkä perinteisiä (hierarkkisempia) mentorointisuhteita: vertaismentorin ja tulokkaan välillä ei tyypillisesti ollut kovin suurta urakokemukseen tai työvuosiin liittyvää hierarkiaeroa, mikä saattoi auttaa heitä näkemään toisensa vertaisina pikemmin kuin ohjaajana ja ohjattavana.

Koen kuitenkin aiheelliseksi nostaa tässä yhteydessä kritiikkiä Kramin ja Isabellan (1985) mallia kohtaan: tämän tyyppiset mallinnukset vuorovaikutussuhteiden kehittymisestä antavat usein olettaa, että kaikkien suhteiden päämääränä tulisi olla malliin "loppuun asti" eteneminen. Vaikka päädyin itsekin kuvaamaan vertaismentorointisuhteiden kehittymistä kolmivaiheisena prosessina, haluan korostaa, että kyse on yksinkertaistetusta mallista, jonka tehtävänä on auttaa hahmottamaan vertaismentorointisuhteen potentiaalista kehityskaarta ja suhteen syvenemiseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. En kuitenkaan koe, että vertaismentorointisuhteiden tulisikaan välttämättä aina kehittyä kollegiaalisiksi tai erityisiksi. Formaali vertaismentorointisuhde on pohjimmiltaan työympäristössä esiintyvä, organisaation tasolta asetettu vuorovaikutussuhde, jonka primäärinä tavoitteena on tyypillisesti tukea tulokasta työn oppimisessa. Niinpä kaikkien vertaismentorointiparien ei tarvitsekaan tavoitella syvempää suhdetta tai ystävyyttä, mikäli he kokevat informatiivisen suhteen palvelevan heidän odotuksiaan ja tarpeitaan. Vertaismentorointisuhteen kehittymistä olennaisempaa vaikuttaisi tämän tutkielman tulosten perusteella olevan se, että suhde ylipäättään muodostuu, joten jo varhaisessakin vaiheessa oleva informatiivinen vertaismentorointisuhde voi

sellaisenaan tukea tulokkasta työyhteisöön liittymisessä. Uuteen työpaikkaan ja työyhteisöön saapuminen on tulokkaalle hyvin intensiivinen vaihe, johon liittyy paljon uuden oppimista, uutta tietoa ja uusien ihmisten kohtaamista, eikä silloin voida olettaa, että tulokas pystyisi ottamaan kerralla vastaan kaikkea. Ensimmäisten viikkojen aikana voi riittää jo se, että tulokkaalla on joku, jolta saa tukea ja apua, mikä voi ajan myötä luoda mahdollisuuksia myös vertaismentorointisuhteen kehittymiselle – mikäli osapuolet niin haluavat.

Tämän tutkielman tulosten perusteella silloin, kun mentorin ja tulokkaan välinen suhde muodostui, se muodostui ensin *informatiiviseksi*. Tässä suhteen vaiheessa mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutus painottui työn ohjaamiseen ja informatiiviseen tukeen eli tiedon jakamiseen. Tulokkaan työsuhteen alkuvaiheessa mentoroinnin keskeisimpänä funktiona vaikuttaisi siis olevan tulokkaan tukeminen *epävarmuuden hallinnassa*. Uuteen työpaikkaan saapuessaan tulokas voi kokea epävarmuutta työtehtäviin, työpaikan suhteisiin, organisaatioon, sen normeihin tai valta-asetelmiin liittyen (Kramer, 2010, Rajamäen ja Mikkolan, 2020 mukaan), ja yksi keskeisimmistä epävarmuuden hallinnan strategioista on tiedon hakeminen (Kramer & Sias, 2014; Miller & Jablin, 1991). Tämän tutkielman tulokset tukevat aiempaa käsitystä siitä, että vertaismentorit voivat toimia tulokkaille keskeisinä tietolähteinä ja siten auttaa heitä työsuhteen alkuvaiheeseen liittyvän epävarmuuden hallinnassa (Kramer & Sias, 2014; Sias, 2009), mikä voi auttaa tulokkaita sopeutumaan uuteen työpaikkaan nopeammin ja siten tukea heitä myös työyhteisöön liittymisessä. Tulokset tukevat myös Myersin (1998) näkemystä siitä, että tulokkaat ovat mentorointisuhteen ja oman liittymisprosessinsa aktiivisia osapuolia ja vaikuttavat toiminnallaan mentorointiprosessin onnistumiseen. Millerin ja Jablinin (1991) mukaan tulokkaat itse valitsevat, millaisia tiedonhaun strategioita he hyödyntävät. Tähän tutkielmaan osallistuneet tulokkaat kuvasivat hyödyntävänsä etenkin suoria kysymyksiä, mikä voi johtua siitä, että vertaismentorointisuhteeseensa vallitseva luottamus sekä mentorin rooli tulokkaan ”ensisijaisena kontaktina” madalsivat kynnystä avun pyytämiseen. Mentorointi, ja etenkin vertaismentorointisuhteen informatiiviseen vaiheeseen vahvasti liittyvät työn ohjaus ja tiedon jakaminen, vaikuttavat siis tämän tutkielman tulosten perusteella olevan merkityksellisiä etenkin



juuri tulokkaan työsuhteen alkuvaiheessa. Niiden merkityksellisyyttä alleviivaavat myös aineiston perusteella muodostuneet *informaalit mentorointisuhteet*: jos tulokas ei saanut riittävästi ohjausta omalta formaalilta mentoriltaan, hän haki vastaavaa tukea ja tietoa vertaismentorointisuhteen ulkopuolelta.

Jos vertaismentorointisuhteen muodostumisen kannalta keskeistä oli se, että vuorovaikutusta ylipäättään tapahtui, niin suhteen kehittymisen kannalta keskeistä oli tämän tutkielman tulosten perusteella se, *millaista* vuorovaikutus mentorin ja tulokkaan välillä oli. Tähän tutkielmaan osallistuneet mentorit ja tulokkaat kuvasivat vuorovaikutusta vertaismentorointisuhteen *kollegiaalisessa* ja *erityisessä* vaiheessa entistä suhdekeskeisempänä, jolloin muun muassa emotionaalista tukea ja vapaamuotoisia keskusteluja esiintyi enemmän kuin informatiivisessa vaiheessa. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu mentorointisuhteen osapuolten välisen luottamuksen, jaettujen arvojen, kunnioituksen ja empatian (Ivey & Dupré, 2022; Mullen & Klimaitis, 2021), kokemuksen samankaltaisuudesta (Sanyal, 2017; Merrick, 2017) sekä yhteisymmärryksen (Sanyal, 2017) olevan tärkeitä mentorointisuhteen kehittymiselle. Tämä tutkimus tukee näitä havaintoja: osallistujat korostivat etenkin vapaamuotoisten keskustelujen merkitystä vertaismentorointisuhteensa kehittymiselle. Mentorit ja tulokkaat kokivat, että muihin kuin työasioihin liittyvät keskustelut lähensivät heitä, auttoivat ymmärtämään toista paremmin ja kasvattivat luottamusta heidän välillään. Kokemus samankaltaisuudesta saattoi edesauttaa ”yhteisen sävelen” löytymistä mentorin ja tulokkaan välillä, jolloin he kokivat yhteydenpidon luontevaksi. Kramin ja Isabellan (1985) mukaan kollegiaaliset vertaiset jakavatkin toisilleen tiedon lisäksi sosiaalista tukea ja palautetta, ja erityiset vertaiset myös yksityisiä asioita. Vaikka tuen ja palautteen jakamisen voidaan ajatella ”kuuluvan” mentorin rooliin ja velvollisuuksiin, oli tämän tutkielman aineistossa havaittavissa myös aitoja viitteitä suhteiden kehittymisestä. Voidaan myös pohtia, voiko formaali mentorirooli olla jopa itsessään suhteen kehitystä tukeva elementti: kun tulokkaalle on nimetty oma ”vertaishenkilö”, jonka tehtävänä on toimia hänen ensisijaisena tukihenkilönään, saattaa tämä madaltaa kynnystä hakea häneltä apua ja siten luoda luottamusta osapuolten välille.

Toisaalta yksityisten asioiden jakaminen voi olla myös suhteen kehittymistä haastava tekijä, ja palaankin tässä aiemmin esittämäni kritiikkiin siitä, onko vertaismentorointisuhteiden välttämättä aina tarkoituksenmukaistakaan syventyä. *Itsestäkertominen (self-disclosure)* on vuorovaikutusprosessi, joka on tyypillisesti liitetty interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden lähentymiseen: se tarkoittaa sitä, että yksilö vapaaehtoisesti ja tarkoituksellisesti paljastaa yksityistä tietoa itsestään toiselle (Greene, Derlega & Matthews, 2006, Mikkolan & Nykäsen, 2020 mukaan). Mikkola ja Nykänen (2020) kuitenkin muistuttavat, että työpaikan vuorovaikutussuhteissa itsestäkertomista tulisi tarkastella tietystä perspektiivistä: heidän mukaansa toimiva työpaikan vuorovaikutussuhde ei vaadi yksityisen tiedon jakamista, vaan työntekijöille tulisi halutessaan sallia yksityiselämänsä liittyvän yksityisyyden säilyttäminen. Tämän tutkielman aineistosta löytyi esimerkkejä siitä, että haastavista kokemuksista kertominen saattoi aiheuttaa mentorille epävarmuutta siitä, miten tulokkaan kertomiin asioihin tulisi suhtautua. Formaali vertaismentorointiohjelma asettaakin mentoriroolissa toimivan erityiseen asemaan, jossa hän saattaa joutua tasapainoilemaan kahden eri roolin ja niihin liittyvien odotusten välillä: hän on samaan aikaan ”organisaation edustaja”, jonka tulisi jakaa tulokkaalle tietoa organisaatiosta ja sen toimintatavoista, mutta kuitenkin myös ”vertainen”, jolloin rooliin saattaa liittyä odotuksia tulokkaan ”luotettuna” ja ”uskottuna” toimimisesta. Tällöin mentoriroolissa toimiminen voi olla tasapainoilua itsestäkertomisen ja omien rajojen hallinnan välimaastossa. Itsestäkertominen voi siis toimia sekä suhdetta kehittävänä että haastavana tekijänä, riippuen siitä, miten osapuolet suhtautuvat yksityisten asioiden jakamiseen.

Yllättävä havainto tämän tutkielman aineistossa olivat osallistujien kuvaukset tulokkaiden verrattain nopeasta itsenäistymisestä. Kram (1983) liittyy itsenäistymisen mentorointisuhteen vaihemallin kolmanteen eli erottautumisvaiheeseen, jossa suhteen intensiteetti ja roolit muuttuvat mentoroitavan itsenäistymisen ja autonomian kasvaessa. Osa tähän tutkielmaan osallistuneista mentoreista ja tulokkaista kuvasi työn ohjauksen ja tuen tarpeen vähenemistä jo toisissa päiväkirjoissaan, eli tulokkaiden työsuhteen viidennellä viikolla. Tässä vaiheessa osallistujien vertaismentorointisuhteet vaikuttivat olevan pääsääntöisesti informatiivisella tai

kollegiaalisella tasolla. Toisaalta osallistujat kuvasivat tämän jälkeenkin edelleen myös työn ohjaukseen liittyvää vuorovaikutusta, eli vaikuttaisi siltä, että itsenäistyminen oli vasta käynnissä ja tarvetta ohjaukselle esiintyi yhä jonkin verran. Tuen tarpeeseen lienee vaikuttanut myös muun muassa se, millaisen perehdytyksen tulokkaat ovat työtehtäviin saaneet, millaisia (ja miten haastavia) työtehtävät olivat ja millaista osaamista ja aiempaa kokemusta tulokkailla oli niihin liittyen. On kuitenkin mielenkiintoista pohtia, miten suuri merkitys mentoroinnilla on ollut tulokkaiden itsenäistymisessä. Mikäli juuri mentorin ja tulokkaan välillä tapahtunut työn ohjaus, informatiivinen tuki ja palautteen anto mahdollistavat tulokkaan nopeampaa itsenäistymistä, voi vertaismentorointi olla hyvin voimakas keino tulokkaan työssä oppimisen tukemiseen.

### **Mentoroinnin merkitys tulokkaan työyhteisöön liittymiselle**

Tämän tutkielman tulokset tukevat aiempien tutkimusten näkemystä siitä, että työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuvat työyhteisön vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden kautta (Rajamäki, 2021; Rajamäki & Mikkola, 2017; Stein, 2006). Tarkastelin tässä tutkielmassa etenkin vertaismentorointisuhteen merkitystä tulokkaan työyhteisöön liittymiselle, ja tulokset osoittavat, että mentorointi oli onnistuessaan merkityksellistä liittymiselle. Mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutus ilmeni erilaisten vuorovaikutustekojen kautta, jotka palvelivat sekä tehtävä-, suhde- että yhteisökeskeisiä funktioita. Perehdyttämiseen keskittyvän tutkimuskirjallisuuden perusteella tulokkaan sopeutumisen kannalta keskeistä on, että tulokas ymmärtää, mitä häneltä odotetaan uudessa työssään ja roolissaan, että hän oppii ja omaksuu työn vaatimukset ja käytänteet, ja että hän luo suhteita kollegoihinsa ja saa heiltä palautetta ja tukea (Bauer ym., 2007; Jones, 1986; Feldman, 1981). Tämän tutkielman tulosten perusteella vertaismentorointi voikin onnistuessaan olla tehokas ”orientaatiotaktiikka”, joka voi tukea tulokasta kaikissa näissä tavoitteissa. Työn ohjaaminen ja tiedon jakaminen voivat auttaa tulokasta oppimaan työtehtävissä vaadittavat käytännöt, ohjeet ja menetelmät sekä ymmärtämään omaa rooliaan osana tiimiä ja organisaatiota. Lisäksi mentori voi tukea tulokasta tarjoamalla

hänelle palautetta ja emotionaalista tukea, sekä auttaa häntä luomaan suhteita ja verkostoja myös muihin työyhteisön jäseniin.

Tutkielman tulosten perusteella merkityksellistä ei kuitenkaan välttämättä ollut juuri *formaali vertaismentorointisuhde*, sillä myös ne tulokkaat, jotka eivät muodostaneet vuorovaikutussuhdetta omaan mentoriinsa, kokivat lopulta liittyneensä työyhteisöön. Heidän tapauksissaan merkityksellisiksi nousivat formaalin vertaismentorointisuhteen tilalle muodostuneet *informaalit mentorointisuhteet* muihin työyhteisön jäseniin. Tulokkaat kuvasivat formaaleja ja informaaleja mentorointisuhteita melko samankaltaisina, eli niissä esiintyi samanlaisia vuorovaikutuksen muotoja ja ne kehittyivät samankaltaisten vaiheiden mukaan. Aiemmissa formaaleihin ja informaaleihin mentoreihin keskittyneissä vertailututkimuksissa on havaittu, että formaalit ja informaalit mentorit palvelevat usein samankaltaisia tarkoituksia, mutta voivat täydentää toisiaan ja siten tarjota aktorille monipuolisempaa kokonaistukea (Desimone ym., 2013; Hagler ym. 2024). Chao ym. (1992) havaitsivat tutkimuksessaan eron sosiaalisen tuen muodoissa: vaikka informaalit ja formaalit mentorit tarjosivat aktoreilleen yhtä paljon psykososiaalista tukea, informaalit mentorit tarjosivat formaaleja mentoreita enemmän uraan liittyvää tukea. Tämän tutkielman tulokset vaikuttaisivat tukevan Desimonen ym. (2013) havaintoja, joskin huomionarvoista on, että en suoranaisesti tarkastellut tässä tutkielmassa formaalien ja informaalien mentoreiden eroja. Liittymisen kannalta merkityksellisintä näyttäisi siis tämän tutkielman tulosten perusteella olevan ennen kaikkea se, että tulokas muodosti mentorointisuhteen (oli se sitten formaali tai informaali), jossa hän sai riittävästi ohjausta ja tukea. Formaaleja ja informaaleja mentorointisuhteita ei tulisikaan nähdä toisilleen vastakkaisina, vaan parhaimmillaan toisiaan tukevin ohjauksen ja sosiaalisen tuen muotoina.

Vaikka tämän tutkielman aineistossa informaalit mentorointisuhteet vaikuttivat syntyvän silloin, kun formaali mentorointisuhde ei muodostunut, voi hyvin olla, että myös formaalin vertaismentorointisuhteen muodostaneet tulokkaat loivat sen rinnalle informaaleja mentorointisuhteita. Koska tutkielmani fokus ei varsinaisesti koskenut informaaleja mentorointisuhteita, saattoivat nämä tutkimushenkilöt yksinkertaisesti keskittyä kuvaamaan päiväkirjoissaan ohjeistuksen mukaisesti formaaleja mentorointisuhteitaan. Ei voida kuitenkaan koskaan taata, että tulokkaat löytäisivät

organisaatioista itselleen informaaleja mentoreita, sillä nämä suhteet syntyvät spontaanisti ja vapaaehtoisesti. Formaalin ja informaalin mentoroinnin keskeisin ero onkin mielestäni juuri tässä: formaalilla vertaismentoroinnilla (eli sillä, että organisaatio nimeää jokaiselle tulokkaalle oman mentorin), *pyritään takaamaan se, että jokaisella tulokkaalla olisi joku taho, jolta kysyä apua matalalla kynnyksellä*. Formaalin vertaismentoroinnin ydinajatuksena tulisi siis olla se, että tulokas saa työsuhteensa alkuvaiheessa tarvitsemaansa opastusta, apua ja tukea. Kuten olen tämän tutkielman tuloksissa kuvannut, valitettavasti tämä ei aina toteudu: siksi organisaation, jossa formaalia vertaismentorointia hyödynnetään, vastuulla on tukea mentoreita työssään ja mahdollistaa vertaismentoroinnin tavoitteiden toteuttaminen.

Tämän tutkielman tulokset alleviivaavatkin mentorointiohjelman suunnittelun merkitystä. Osa tutkielmaan osallistuneista mentoreista olisi kaivannut mentoriroolissa toimimisen tueksi syvällisempää perehdytystä, ohjeistusta tai tukea. Osa ei ollut aiemmin toiminut minkäänlaisessa ohjausroolissa, joten uudessa roolissa toimiminen saattoi aiheuttaa heille epävarmuutta siitä, miten mentorointia olisi parasta toteuttaa. Ohjausrooliin liittyy aina jonkinasteinen valta-asetelma, ja formaali vertaismentorirooli onkin vain tietyssä mielessä *vertaisrooli*: kuten Mikkola ja Nykänen (2020) huomauttavat, mentorin rooli voi tarjota mentorille valtaa suhteessa aktoriin, vaikka he muuten olisivatkin keskenään vertaisia kollegoita. Vertaismentorointisuhteessa valta voi liittyä esimerkiksi juuri odotuksiin rooliin sisältyvästä vertaistuki-asetelmästä: vertaismentori on tyypillisesti tulokkaalle se ensisijainen tuki ja turva, jolle tämä olettaakin voivansa kertoa huolistaan ja murheistaan. Kuten tämän tutkielman aineisto osoitti, vertaismentorointisuhteeseen liittyvä luottamuksellisuus saattoi kuitenkin aiheuttaa mentoreille epävarmuutta siitä, miten tulokkaiden jakamiin haastaviin ja yksityisiin asioihin tulisi suhtautua. Mentorointirooliin liittyvien eettisten kysymysten pohtiminen voi olla uransa ensimmäisessä ohjausroolissa toimivalle mentorille haastavaa, jolloin organisaatioiden tulisi tukea heitä rooliin valmistautumisessa esimerkiksi perehdytyksen keinoin. Merrickin (2017) mukaan mentorointiohjelmiin osallistuvien henkilöiden kouluttaminen onkin tärkeää paitsi mentoroinnissa vaadittavien tietojen ja taitojen oppimiseksi, myös osallistujien motivoimiseksi ja sitouttamiseksi.

Tähän tutkielmaan osallistuneet mentorit ja tulokkaat kuvasivat tyypillisesti kasvokkaisuoroaikutusta itselleen mieluisimpana vuoroaikutuksen muotona, sillä he kokivat, että samassa paikassa eli toimistolla työskennellessä yhteydenpito oli vaivattomampaa ja tehokkaampaa kuin etäyhteyksien varassa ollessaan. Aiemmat tutkimukset (Chong ym., 2020; Salimi ym., 2017) ja osa tämänkin tutkielman aineistossa kuvatuista tapauksista kuitenkin osoittavat, että mentorointisuhde on mahdollista rakentaa toimivaksi myös teknologiavälitteisten viestintäkanavien välityksellä. Salimin ym. (2017) mukaan merkityksellisiksi nousevat tällöin muun muassa käytetyt viestintävälineet, mentorin ja aktorin teknologiavälitteisiin viestintäkanaviin liittyvä osaaminen ja motivaatio sekä vuoroaikutuksen määrä ja laatu. Tämän tutkielman tulokset osoittavatkin, että mentorit ja tulokkaat saattaisivat kaivata enemmän tukea ja keinoja etätyöskentelyyn ja teknologiavälitteisten viestintävälineisen hyödyntämiseen osana mentorointia. Parhaimmillaan monipuoliset vuoroaikutuksen keinot ja kanavat rikastavat ja tukevat toisiaan, jolloin sekä mentorit että tulokkaat voivat hyötyä hybridityön parhaista puolista. Organisaatioiden kannattaisikin panostaa toimivien hybridityöskentely- ja vuoroaikutuskäytänteiden määrittelyyn, jotta käytännöt voisivat tukea työntekijöiden yhteisöllisyyttä myös etätyössä. Mentoreille voi olla tarpeen tarjota työkaluja ja koulutusta erilaisten viestintäkanavien hyödyntämiseen mentorointityössä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että tulokkaan työyhteisöön liittymiselle merkityksellistä oli vuoroaikutussuhteiden luominen mentorin lisäksi myös muihin työyhteisön jäseniin, mikä tukee aiempia käsityksiä liittymisestä (ks. mm. Kramer & Sias, 2014; Rajamäki, 2021; Rajamäki & Mikkola, 2017 sekä 2021). Kaikki tähän tutkielmaan osallistuneet tulokkaat kuvasivat yhteisöllisyyden kokemustaan suhteessa niihin vuoroaikutussuhteisiin, joita he olivat työyhteisössä muodostaneet. Tulosten perusteella (sekä formaali että informaalinen) mentorointi näyttäytyi muiden suhteiden muodostamista mahdollistavana tekijänä. Mentori toimi usein linkkinä tulokkaan ja muun työyhteisön välillä, ja etenkin *mukaan ottamisen* vuoroaikutusteko vaikutti mahdollistavan tulokkaan kohtaamisia muiden kollegoiden kanssa. Lisäksi työpaikan lähi- ja etätyökäytännöt olivat tulosten perusteella yhteydessä siihen,

millaisia mahdollisuuksia tulokkaalla oli kohdata ja olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa.

Pohdinnan yhteenvetona voidaan todeta, että vertaismentoroinnin merkitys tulokkaan työyhteisöön liittymiselle näyttäytyi tuloksissa kahdella tasolla. Ensinnäkin vertaismentorointisuhde oli itsessään usein tulokkaalle merkityksellinen vuorovaikutussuhde, joka tuki tulokkaan uuteen työpaikkaan integroitumista, työhön perehtymistä, epävarmuuden hallintaa ja tiedon saantia. Toiseksi, vertaismentorointisuhde tuki tulokkaan työyhteisöön liittymistä mahdollistamalla muihin työyhteisön jäseniin tutustumista ja merkityksellisten vuorovaikutussuhteiden luomista. Tulokset osoittavat, että vertaismentorointi voi onnistuessaan olla tehokas keino tukea uusien työntekijöiden työyhteisöön liittymistä.

Lopuksi haluan vielä korostaa, että tämän tutkielman aineistonkeruu ajoittui aivan tulokkaiden työsuhteen ensimmäisiin viikkoihin. Näin varhaisessa vaiheessa ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista odottaakaan, että tulokas pääsisi täysin ”sisään” työyhteisöön. Olin tässä tutkielmassa kiinnostunut siitä, onko jo työsuhteen alkuvaiheessa mahdollista syntyä jonkinasteista kokemusta työyhteisöön liittymisestä, ja tulokset antavat viitteitä siitä, että liittymisprosessi voi käynnistyä hyvinkin nopeasti uuden työsuhteen alkamisen jälkeen. En kuitenkaan halua antaa tällä työllä sellaista kuvaa, että näin nopea liittyminen olisi välttämätöntä tai aina tarkoituksenmukaistakaan. Kuten olen edellä kuvannut, uuteen työhön saapuminen on tulokkaalle hyvin intensiivinen jakso, jossa hänen ei voida olettaa pystyvän ottaamaan vastaan kaikkea kerralla. Työn oppimisen ja myös työyhteisöön liittymisen kannalta voi riittää se, että tulokas saa ensimmäisten viikkojen aikana tukea ja apua työtehtäviin ja työpaikan käytänteisiin liittyen – ja näiden kautta hän voi omassa tahdissaan alkaa tutustua paremmin myös työyhteisöön.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

### 7.1 Tutkimuksen arviointi

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida erilaisten kriteerien avulla. Hyödynnän tämän tutkielman luotettavuuden ja laadun arvioinnissa Tracyn (2020) arviointikriteerejä. Työni on opinnäytetyö, joten sovellan Tracyn arviointikriteerejä siltä osin kuin koen niiden soveltuvan tämän tutkielman arviointiin.

*Aiheen merkityksellisyys.* Tracyn (2020) mukaan tutkimusaiheen tulee olla merkityksellinen eli relevantti, ajankohtainen ja kiinnostava. Kuten olen tämän tutkimusraportin johdannossa ja taustakirjallisuudessa kuvannut, sekä mentorointia että tulokkaan työyhteisöön liittymistä on tutkittu paljon, muttei vielä riittävästi näitä ilmiöitä yhdistäen. Tutkimusaiheeni on ajankohtainen, sillä työmarkkinat ovat murroksessa: organisaatiot kilpailevat entistä enemmän osaavista työntekijöistä ja pyrkivät löytämään keinoja sitouttaa henkilöstöään, jotta eivät menettäisi heitä kilpailijoille. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että mentoroinnilla voidaan tukea uuden työntekijän työyhteisöön integroitumista, sosiaalistumista ja sitoutumista (Farnese ym., 2016; Wu ym., 2023), joten se voi olla yksi keino organisaatioille rikastaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja tukea heidän työyhteisöön liittymistään. Olen pyrkinyt rikastamaan aiempaa tutkimusperinnettä yhdistämällä perinteistä mentorointia vähemmän tutkitun vertaismentoroinnin vuorovaikutuksen näkökulmaa korostaviin liittymisen ja kuulumisen prosesseihin.

*Perusteellisuus.* Tutkimuksen perusteellisuudella tarkoitetaan tutkijan huolellisuutta läpi tutkimusprosessin: tutkijan tulee tunnistaa ja valita tutkimustehtävälleen tarkoituksenmukainen teoreettinen tausta ja tutkimusmenetelmät sekä kerätä riittävästi aineistoa analyysiä varten (Tracy, 2020). Aiheeseeni liittyvää aiempaa tutkimuskirjallisuutta on paljon, ja relevantin taustakirjallisuuden rajaaminen ja valitseminen oli siksi haastavaa. Olen pyrkinyt taustoittamaan sekä työyhteisöön liittymistä että vertaismentorointia ja



mentorointisuhteita koskevaa kirjallisuutta riittävän laajasti ja monipuolisesti opinnäytetyön laajuuteen nähden.

On aiheellista arvioida tutkimusasetelmani ajallista ulottuvuutta ja aineistonkeruujakson riittävyttä suhteessa muutoksen tutkimiseen. Opinnäytetyön aikataulun puitteissa minulla ei ollut mahdollisuutta venyttää aineistonkeruuvaihetta muutamia viikkoja pidemmäksi, joten kyse on hyvin lyhyestä seurantajaksosta. Tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia ja ennen kaikkea tarkempia ja syvällisempiä, jos olisin voinut kerätä aineistoa vaikkapa puolen vuoden ajan. Koska tutkielmani tavoitteena oli kuitenkin tarkastella kokemusten kehittymistä juuri tulokkaiden työsuhteen *alkuvaiheessa*, koen valitsemani tutkimusmenetelmän sopivan tutkimustehtävääni. Olen tiedostanut aineistonkeruun tuottamat rajoitukset ja huomioinut ne tuloksia käsitellessäni.

*Vilpittömyys.* Tutkimuksen vilpittömyydellä tarkoitetaan tutkijan toiminnan ja tutkimusprosessin rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä, jonka tulee ilmetä tutkimusraportissa (Tracy, 2020). Olen pyrkinyt kuvaamaan valitsemani aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä tutkielman toteuttamisen vaiheet raportissa mahdollisimman tarkasti. Menetelmälukuun lisäämäni esimerkkitaulukot havainnollistavat analyysiprosessiani, ja tulosluvussa esitetyt aineistoesimerkit lisäävät myös osaltaan analyysin läpinäkyvyyttä. Lisäksi olen kuvannut menetelmäluvussa tarkemmin tutkielmani haasteita ja heikkouksia: esimerkiksi oma asemani tutkittavassa työyhteisössä on saattanut vaikuttaa paitsi analyysivaiheessa tekemiini tulkintoihin, myös siihen, millaisia asioita ja missä laajuudessa tutkimushenkilöt ovat halunneet jakaa kokemuksiaan minulle.

*Uskottavuus.* Tutkimuksen tulokset tulisi esittää luotettavalla tavalla (Tracy, 2020), ja tutkijan tulkintojen tulisi vastata tutkittavien näkemyksiä (Eskola & Suoranta, 2014). Tiedostan, että oma subjektiivinen näkemykseni on väistämättä vaikuttanut jo tutkimustehtävän asettamiseen ja suunnitteluun sekä esimerkiksi päiväkirjoja ohjeistaneisiin teemakysymyksiin, jotka ovat osaltaan ohjanneet osallistujia kuvaamaan tiettyjä näkökulmia – ja mahdollisesti myös jättämään muita näkökulmia aineiston ulkopuolelle. Olen tuonut näitä seikkoja esiin tässä raportissa ja reflektoinut tuloksia ja johtopäätöksiä suhteessa niihin. Aineistosta muodostamani tulokset ovat

väistämättä omia tulkintojani siitä, mitä tutkittavat ovat tarkoittaneet. Koska menetelmäni ei kuulunut esimerkiksi päiväkirjajakson päätteeksi toteutettavaa loppuhaastattelua, en voinut käytännössä vahvistaa tekemiäni tulkintoja oikeiksi. Olen kuitenkin parhaani mukaan pyrkinyt tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti ja monipuolisista näkökulmista. Käytin analyysivaiheeseen paljon aikaa, ja monitasoinen analyysimenetelmäni mahdollisti aineiston tarkastelun ja teemoittelun useampaan kertaan ja eri tasojen välillä edestakaisin siirtyen. Uskon tämän rikastaneen ja tarkentaneen analyysiäni sekä auttaneen minua tunnistamaan aineiston sisältämiä merkityksiä huolellisemmin. Tracyn (2020) mukaan uskottavuutta voidaan lisätä aineiston runsaan kuvailun avulla, ja olenkin pyrkinyt kirjoittamaan aineiston sisältämiä yksityiskohtia auki paitsi omin sanoin, myös aineistoesimerkkien kautta havainnollistaen.

*Resonanssi.* Tracyn (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen resonanssilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus vaikuttaa yleisöön, eli miten hyvin esitetyt tulokset liittyvät tai ovat yleistettävissä lukijan omaan elämään ja ympäristöön. Käytännössä resonanssi voi liittyä tekstin tyyliin tai tulosten yleistettävyyteen ja siirrettävyyteen. Olen pyrkinyt kirjoittamaan tutkimusraportin mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Laadullisen tutkimusotteen takia näitä tuloksia ei ole tarkoitettu lähtökohtaisestikaan yleistettäviksi, vaan kyse on juuri tähän tutkielmaan osallistuneiden henkilöiden omakohtaisista kokemuksista ja niiden mahdollisimman syvällisestä ymmärtämisestä. Tutkielmaani voi kuitenkin tarkastella kriittisesti verrattain pienen osallistujajoukon takia: tutkimushenkilöt koostuivat neljästä tulokkaasta ja kolmesta mentorista eli yhteensä seitsemästä henkilöstä. Tutkielman tulokset voisivat siis olla erilaiset, jos tutkielmaan olisivatkin osallistuneet jotkut aivan toiset tulokkaat ja mentorit, joilla olisi voinut olla hyvin erilaisia kokemuksia. Vaikka tämä tutkielma ei ollut määrällinen, koin tärkeäksi, että mentorien ja tulokkaiden näkökulmat olisivat aineistossa keskenään mahdollisimman tasavertaiset, eli kumpikaan näkökulma ei painottuisi tuloksissa liikaa. Olen pyrkinyt parhaani mukaan huomioimaan sekä mentorien että tulokkaiden kokemukset tuloksissa ja niiden raportoinnissa. Silloin, kun kyse on ollut vain toisen osallistujaryhmän kokemuksista, olen eritellyt sen tekstiin.

*Kontribuution merkityksellisyys.* Merkityksellinen tutkimus voi tuottaa joko teoreettista tai käytännöllistä hyötyä, lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta tai auttaa tuomaan näkyväksi sellaisia asioita, joita ei ole aiemmin tutkittu riittävästi (Tracy, 2020). Tällä opinnäytetyöllä olen pyrkinyt lisäämään ymmärrystä kahden paljon tutkitun ilmiön – mentoroinnin ja työyhteisöön liittymisen – vähemmän tutkituista yhtymäkohdista. Tutkielmani on myös menetelmällisesti merkityksellinen, sillä tyypillisesti näiden aiheiden tutkimus on keskittynyt yhdessä tietyssä suhteen tai liittymisprosessin vaiheessa tai jälkikäteen reflektoiden koottuihin kokemuksiin (Hagler ym., 2024).

*Eettisyys.* Tutkimusasetelmani keskeisin eettinen haaste liittyi osallistujien yksityisyydensuojaan. Osallistujat olivat työsuhteessa organisaatioon, jossa tutkielman toteutin, joten halusin olla tarkka siitä, ettei tutkittaville syntyisi tunnetta osallistumisen tai osallistumatta jättämisen mahdollisesti aiheuttamista seurauksista työpäivällä. Koin siksi tärkeäksi noudattaa erityistä sensitiivisyyttä kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Olen kuvannut tutkimuksen toteutuksen eettisyyteen liittyviä seikkoja tarkemmin tämän raportin luvussa 4.5.

*Johdonmukaisuus ja koherenssi.* Tracyn (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tulisi palvella tarkoitustaan, hyödyntää tutkimusaiheen kannalta relevantteja taustateorioita ja tutkimusmenetelmiä sekä yhdistää taustakirjallisuutta ja tuloksia johdonmukaisesti. Koen saavuttaneeni tälle tutkielmalle asettamani tavoitteen lisätä ymmärrystä vertaismentorointisuhteen merkityksestä tulokkaan työyhteisöön liittymiselle. Olen pyrkinyt parhaani mukaan valitsemaan tutkimustehtävän kannalta relevantin taustakirjallisuuden sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmän, ja perustelemaan nämä tutkimusraportissa läpinäkyvästi ja selkeästi.

## 7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut vertaismentorointisuhteen kehittymistä ja tulokkaan työyhteisöön liittymistä. Koen tulosten saavuttaneen työlle asettamani

tavoitteen lisätä ymmärrystä näiden ilmiöiden yhtymäkohdista, mutta aihetta olisi edelleen tarpeen tutkia lisää eri näkökulmista ja erilaisilla menetelmillä.

Tämä tutkielma pyrki tarkastelemaan vertaismentorointisuhdetta ja tulokkaan työyhteisöön liittymistä dynaamisesti ja temporaalisesti: tavoittena oli tutkia osallistujien kokemuksissa tapahtuvia muutoksia ja siten lisätä ymmärrystä siitä, miten vertaismentorointisuhde ja liittymisen kokemus kehittyvät ajallisesti. Kuten olen menetelmäluvussa ja arvioinnissa tuonut ilmi, aineistonkeruuvaihe oli kuitenkin hyvin lyhyt. Aihetta tulisi siis tutkia vielä lisää pidemmällä ajanjaksolla, jolloin voitaisiin saavuttaa syvällisempiä ja vivahteikkaampia tuloksia vertaismentorointisuhteiden ja liittymisen kokemuksen kehittymisestä (Hagler ym., 2024). Tämän tutkielman aineistonkeruuvaiheen kolme päiväkirjakertaa antoivat osviittaa osallistujien kokemuksissa tapahtuvista muutoksista, mutta varsinaisten vaihemallien tai kehityskulkujen luomiseksi aineistoa tulisi kerätä useampia kertoja pidemmällä aikavälillä. Myös suurempi osallistujajoukko auttaisi vertailemaan henkilöiden ja henkilöryhmien (mentorit ja tulokkaat) välisiä kokemuseroja uskottavammin.

Kiinnostava ja yllättäväkin tulos tässä tutkielmassa olivat informaali mentorointisuhteet. Tämän tutkielman osallistajat kuvasivat formaaleja ja informaaleja mentorointisuhdetta varsin samankaltaisina, mutta se saattoi johtua tutkimusasetelmastani: en lähtökohtaisesti etsinyt kokemuksia informaaleista mentorointisuhdetta, vaan tulokkaat kuvasivat niitä päiväkirjoissaan spontaanisti. En siis myöskään ohjannut osallistujia kertomaan niiden eroista verrattuna formaaleihin suhteisiin. Aiempaa vertailevaa tutkimusta formaaleista ja informaaleista mentorointisuhdetta on tehty (mm. Chao ym. 1992; Desimone ym., 2014; Ensher & Murphy, 2011), mutta aihetta olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Näyttäytykö esimerkiksi suhteen kehittyminen eri tavalla, erilaisten vaiheiden kautta tai eri tahdissa silloin, kun suhde onkin informaali eli sitä ei ohjailla organisaation taholta? Millaisten vuorovaikutusprosessien kautta informaali mentorointiparit muodostuvat työyhteisöissä? Miten paljon ”annettu” mentorirooli vaikuttaa siihen, millaista formaalin mentorin ja tulokkaan välinen vuorovaikutus on? Millaisia valta-asetelmia

vertaismentorointiin liittyä, ja eroavatko ne jotenkin formaalien ja informaalien mentorointisuhteiden välillä?

Tässä tutkielmassa valitsin tutkimuskohteeksi sekä mentorien että tulokkaiden näkökulmat. Koin valinnan perustelluksi siksi, että vain toiseen näkökulmaan keskittymällä jotain olennaista suhteen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä olisi saattanut jäädä huomioimatta: jos olisin esimerkiksi tutkinut vain tulokkaiden kokemuksia, olisivat mentorin rooliin ja perehdyttämiseen viittaavat tulokset jääneet uupumaan tästä tutkielmasta. Tulevissa tutkimuksissa voisi kuitenkin olla mielekästä tarkastella syvällisemmin jompaakumpaa näkökulmaa: kiinnostavaa voisi olla tarkastella esimerkiksi sitä, miten mentorit näkevät tulokkaan työyhteisöön liittymisen tapahtuvan. Jos kuulumisen ajatellaan rakentuvan vuorovaikutuksessa kollektiivisesti eli siten, että myös muut yhteisön jäsenet tunnistavat tulokkaan osaksi yhteisöä (Iverson, 2011), voisi mentorien kokemusten tarkastelu auttaa syventämään ymmärrystä kuulumisen kollektiivisesta luonteesta. Tunnistaisivatko mentorit esimerkiksi joitain sellaisia toimintatapoja tulokkaiden käytöksessä, jotka vaikuttavat heidän liittymiseensä, mutta joita he itse eivät välttämättä tiedosta?

Tämä tutkielma on toteutettu yhdessä organisaatiossa, yhdellä toimialalla ja yhdenlaisen mentorointimallin parissa. Todennäköistä on, että muunkinlaisia mentorointiohjelmia on olemassa, ja tarpeellista olisikin tutkia, miten yleistä vertaismentoroinnin hyödyntäminen osana uusien työntekijöiden perehdytystä on. Vertaileva tutkimus erilaisten mentorointiohjelmien käytänteistä, eroista ja hyödyistä voisi auttaa ymmärtämään paremmin sitä, millaiset käytänteet aidosti mahdollistavat (ja millaiset eivät mahdollista) työntekijöiden työyhteisöön liittymistä.

### **7.3 Käytännön työelämasovellukset**

Tutkielmani tavoite oli käytännönläheinen: sen lisäksi, että tavoitteenani oli tunnistaa yhteyksiä vertaismentorointisuhteen kehittymisen sekä uuden työntekijän työyhteisöön liittymisen välillä, pyrin tutkielmani tulosten avulla myös tuottamaan

sellaista tietoa, joka voisi auttaa työyhteisöjä kehittämään mentorointiohjelmiään niin, että ne voisivat mahdollistaa tulokkaiden työyhteisöön liittymistä mahdollisimman hyvin. Tässä luvussa esittelen tutkielman tulosten pohjalta muodostamiani käytännön työelämäsovelluksia, jotka liittyvät ennen kaikkea organisaatioiden mentorointiohjelmien suunnitteluun ja käytänteisiin.

*Mentorointiohjelman tarkoitus.* Mentorointiohjelmaa suunnittelevan organisaation tulisi aivan ensimmäiseksi kiteyttää, mikä on ohjelman tarkoitus ja tavoite (Baker, 2017; Merrick, 2017; Vance ym., 2017; Weisling & Gardiner, 2018) eli se, mitä organisaatio toivoo ohjelman avulla saavuttavansa. Organisaatioiden ei tulisi ajatella mentorointiohjelmiä ”ihmelääkkeenä” työntekijöiden sitouttamiseen, vaan tiedostaa että työyhteisöön liittyminen ja kuuluminen ovat monimutkaisia vuorovaikutusprosesseja, joihin vaikuttavat useat eri tekijät. Tämän tutkielman perusteella oma näkemykseni on, että formaalin vertaismentorointiohjelman avulla tulisi pyrkiä takaamaan se, että jokaisella tulokkaalla olisi organisaatiossa joku taho, jolta kysyä apua ja tukea. Niinpä vertaismentoroinnin *ensisijaisena tavoitteena* olisi tarjota tulokkaille heidän tarvitsemaansa työn ohjausta sekä informatiivista ja emotionaalista tukea – eli auttaa heitä kiinnittymään työhön ja omaan työrooliinsa. Kun tulokas on ”päässyt sisälle” uuteen työnkuvaansa ja siihen liittyviin vaatimuksiin, on hänen helpompi alkaa tutustua myös työyhteisön muihin jäseniin, työkulttuuriin ja työyhteisöön. Tällöin vertaismentorointiohjelmalla voidaan *lisäksi tavoitella* myös tulokkaan työyhteisöön liittymisen tukemista.

*Mentorointiparien muodostaminen.* Tutkielman tulokset osoittavat, että mentorointiparien muodostaminen on tärkeä vaihe: se luo osaltaan lähtökohtia sille, millaiset mahdollisuudet vertaismentorointisuhteella on muodostua. Tämän vaiheen merkitystä korostavat myös mm. Baker (2017) ja Merrick (2017). Aiemmat tutkimukset osoittavat, että koettu samankaltaisuus voi edesauttaa suhteen kehittymistä ja ”yhteisen sävelen löytämistä” (Sanyal, 2017). Etukäteen voi kuitenkin olla mahdotonta tietää, millaisia yhdistäviä tekijöitä mentorilla ja tulokkaalla voisi olla – ja koen ylipäättään ongelmallisena valintakriteerin, joka nojaa *oletuksiin* yksilöiden ominaisuuksista ja niihin perustuvasta samankaltaisuudesta. Sen sijaan se, mihin organisaatio voi vaikuttaa, on mentorointiparien muodostaminen niin, että mentori ja

tulokas työskentelisivät ainakin suhteen alkuvaiheessa samojen työtehtävien parissa. Tämän tutkielman tulosten perusteella mentorointisuhteet jäivät muodostumatta silloin, kun vuorovaikutusta mentorin ja tulokkaan välillä ei ollut – ja usein tulokkaat nimesivät syyksi sen, ettei heillä ollut töiden puolesta syytä olla yhteydessä mentoriinsa. Yhteisissä projekteissa työskentelemällä mentorit voisivat konkreettisesti auttaa ja opastaa tulokasta työn tekemisessä, mikä lisäisi heidän välistään vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia vertaismentorointisuhteen muodostumiselle.

*Mentorien kouluttaminen.* Jotta työntekijä voi toimia menestyksekkäästi työtehtävissään, tulee hänen ymmärtää, mitä häneltä roolissaan odotetaan (Bauer, 2007). Vertaismentorina toimiminen voi olla työntekijälle ensimmäinen kokemus ohjausroolista. Tutkielman tulokset osoittivat, että mentorit kokivat paikoin epävarmuutta mentoriroolistaan ja siitä, miten siinä kannattaisi toimia. Organisaatioiden tulisikin panostaa siihen, että mentorina toimivat henkilöt saavat riittävästi tietoa mentoriroolin odotuksista, tehtävistä ja vaatimuksista, sekä tukea erilaisiin tilanteisiin, joita mentorina voi joutua kohtaamaan. Mentorien kouluttaminen voi tapahtua esimerkiksi muodollisena koulutustilaisuutena, itsenäisesti opiskeltavana perehdytysmateriaalina tai ohjeistuksina (Baker, 2017; Merrick, 2017). Näiden tulosten valossa koulutuksen tai perehdytysmateriaalin olisi hyvä kattaa ainakin mentorin roolit ja vastuut sekä tarjota tukea ja työkaluja mentorin vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen, haastavissa vuorovaikutustilanteissa toimimiseen sekä erilaisten viestintäkanavien hyödyntämiseen hybridityössä. Myös erilaiset vertaismentorien keskinäiset sparrailuryhmät ja omalta esihenkilöltä saatava tuki voivat auttaa mentoria roolin omaksumisessa ja siinä kehittämisessä.

*Työyhteisön hybridityö- ja vuorovaikutuskäytänteet.* Viimeisenä käytännön työelämäsovelluksena haluan nostaa esiin organisaation ja työyhteisön hybridityö- ja vuorovaikutuskäytänteet laajemminkin kuin pelkän mentoroinnin osalta. Tämän tutkielman tulosten perusteella osallistujat tuntuivat pitävän kasvokkaisuorovaikutusta mieluisampana vuorovaikutuksen keinona kuin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, ja kokivat sen mahdollistavan työyhteisöön liittymistä paremmin. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että etä- tai hybridityö

voi lisätä työntekijöiden kokemusta eristyksissä olemisesta ja yksinäisyydestä (Marshall ym., 2007) – mutta toisaalta Dalessandron ja Lovellin (2024) tutkimuksen tulokset eivät tukeneet väitettä, että työyhteisöön kuulumisen kokemus vaatisi lähityöskentelyä. Koska tieto- ja asiantuntijatyötä tehdään monessa organisaatiossa nykyään hybridi- tai etätyönä, tulisi organisaatioiden pohtia sitä, miten ne voisivat käytänteillään mahdollistaa merkityksellisten vuorovaikutussuhteiden muodostumista ja yhteisöllisyyden kokemusta myös teknologiavälitteisesti. Tämän tutkielman tulosten perusteella olennaista liittymisen kokemukselle on se, että tulokas pääsee tutustumaan työyhteisön jäseniin ja luomaan heihin merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita – ja tätä voidaan tukea sillä, että työympäristö mahdollistaa työntekijöiden välisiä kohtaamisia. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi toimivien viestintävälineiden käyttöönottoa ja henkilöstön opastusta niiden käyttöön, pelisääntöjen sopimista esimerkiksi tavoitettavissa olemiseen, vasteaikaan, teknologiavälitteisten viestintäkanavien käyttöön ja palaverikäytänteisiin liittyen, sekä säännöllisten tiimipalaverien tai 1-1-keskustelujen järjestämistä. Organisaatioiden tulisi siis luoda selkeät pelisäännöt ja käytänteet hybridityöskentelyyn ja työyhteisön vuorovaikutukseen, sekä tukea työyhteisön jäseniä näiden käytänteiden omaksumisessa ja hyödyntämisessä. Haluaisinkin haastaa työyhteisöjä pysähtymään tämän ajatuksen äärelle: kun kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, suhteista ja yhteisöistä, käyttämämme viestintäkanavat ovat lopulta välineellisiä ja toissijaisia. Pohjimmiltaan kyse on siitä, miten haluamme kohdata toinen toisemme ja olla vuorovaikutuksessa toistemme kanssa.



## KIRJALLISUUS

- Alaszewski, A. (2006). *Researching diaries*. Teoksessa Alaszewski, A. (2006). *Using Diaries for Social Research* (s. 24-45). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9780857020215>.
- Bailey, C. D., Dalton, D. W., Harp, N. L., & Phillips, T. J. (2023). *Socializing Remote Newcomers in Public Accounting: Challenges and Best Practices from the Perspective of Experienced Big 4 Professionals*. *Accounting horizons*, 1-17. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2022-124>.
- Baker, V. (2017). *Organizational contexts: aligning individual and organizational outcomes*. Teoksessa Clutterbuck, D. A., Kochan, F., Lunsford, L. G., Dominguez, N., & Haddock-Millar, J. (2017). *The SAGE Handbook of Mentoring* (s. 212-226). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781526402011>.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. and Tucker, J.S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). *Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication*. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Berkelaar, B., & Harrison, M. (2019). *Organizational Socialization*. Oxford Research Encyclopedia of Communication. <https://oxfordre-com.ezproxy.jyu.fi/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-127>.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). *Diary methods: Capturing life as it is lived*. *Annual Review of Psychology*, 54, 579-616. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030>.
- Bridgford, L. C. (2007). *Mentoring programs still have a place in the 21st century*. *Employee Benefit News*, 1.
- Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Diary methods*. Teoksessa Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods* (s. 51-53). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781849209403>.

- Carter, J. W., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). *The positive psychology of mentoring: A longitudinal analysis of psychological capital development and performance in a formal mentoring program*. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 383–405. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21348>.
- Chan, C. K. Y. & Luo, J. (2020). *Towards an inclusive student partnership: rethinking mentors' disposition and holistic competency development in near-peer mentoring*. *Teaching in Higher Education*, 27(7), 874-891. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/13562517.2020.1751606>.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). *Formal and informal mentorships: A comparison of mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts*. *Personnel Psychology*, 45(3), 619–636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). *Organizational socialization: Its content and consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Chillakuri, B. (2020). *Understanding Generation Z expectations for effective onboarding*. *Journal of organizational change management*, 33(7), 1277–1296.
- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. R. (2020). *Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: A systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017*. *Advances in health sciences education: theory and practice*, 25(1), 195-226. <https://doi.org/10.1007/s10459-019-09883-8>.
- Dalessandro, C., & Lovell, A. (2024). *The Pandemic-Stratified Workplace: Workspace, Employee Sense of Belonging, and Inequalities at Work*. *SAGE open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241228909>.
- Derrington, M. (2019). *Longitudinal data analysis*. Teoksessa Derrington, M. (2019). *Qualitative Longitudinal Methods: Researching Implementation and Change* (s. 56-71). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781071814277>.
- Desimone, L. M., Hochberg, E. D., Porter, A. C., Polikoff, M. S., Schwartz, R., & Johnson, L. J. (2014). *Formal and Informal Mentoring: Complementary, Compensatory, or*

- Consistent?* Journal of teacher education, 65(2), 88-110.  
<https://doi.org/10.1177/0022487113511643>.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2011). *The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender*. Journal of vocational behavior, 79(1), 253-266. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.008>.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (10. painos). Vastapaino.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2017). *A phase model of intergenerational learning in organizations*. Academy of Management Learning & Education, 16(2), 193-216.
- Gibbs, G. R. (2007). *Comparative analysis*. Teoksessa Gibbs, G.R. (2007.) Analyzing Qualitative Data (pp. 73-89). SAGE Publications, Ltd,  
<https://doi.org/10.4135/9781849208574>.
- Grossoehme, D. & Lipstein, E. (2016). *Analyzing longitudinal qualitative data: the application of trajectory and recurrent cross-sectional approaches*. BMC Res Notes 9(1).  
<https://doi.org/10.1186/s13104-016-1954-1>.
- Farnese, M. L., Bellò, B., Livi, S., Barbieri, B. & Gubbiotti, P. (2016). *Learning the Ropes: The Protective Role of Mentoring in Correctional Police Officers' Socialization Process*. Military Psychology, 28(6), 429-447. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1037/mil0000131>.
- Feldman, D. C. (1981). *The multiple socialization of organization members*. Academy of Management Review, 6, 309-318.
- Hagler, M. A., Christensen, K. M., & Rhodes, J. E. (2024). *A Longitudinal Investigation of First-Generation College Students' Mentoring Relationships During Their Transition to Higher Education*. Journal of college student retention: Research, theory & practice, 25(4), 791-819. <https://doi.org/10.1177/15210251211022741>.
- Harris, J. I., Winskowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). *Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction*. The Career Development Quarterly, 56, 150-156. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2007.tb00027.x>.

- Higgins, M., & Kram, K. (2001). *Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective*. *The Academy of Management review*, 26(2), 264-288.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378023>.
- Iverson, J. O. (2011). *Knowledge, belonging and communities of practice*. Teoksessa H. E. Canary & R. D. McPhee (toim.) *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*. New York: Routledge, 35-52.
- Ivey, G. W. & Dupré, K. E. (2022). *Workplace Mentorship: A Critical Review*. *Journal of Career Development*, 49(3), 714-729.
- Jablin, F. M. (2001). *Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit*. Teoksessa Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (toim.) *The new handbook of organizational communication*. Thousands Oaks, CA: Sage, 732-819.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.)* Kauppakamari.
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R. & Williams, K. D. (2009). 'I'm Out of the Loop': *Ostracism Through Information Exclusion*. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 157-174. [https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/1368430208101054](https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/1368430208101054).
- Jones, G. R. (1986). *Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations*. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. *International journal of selection and assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>.
- Kram, K. E. (1983). *Phases of the mentor relationship*. *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kramer, M. W. & Sias, P. M. (2014). *Interpersonal communication in formal organizations*. Teoksessa Berger, C. R. (toim.). (2014). *Interpersonal communication*. De Gruyter, Inc, 467-491.

- Laiho, M., & Brandt, T. (2012). *Views of HR specialists on formal mentoring: Current situation and prospects for the future*. *Career Development International*, 17, 435–457. <https://doi.org/10.1108/13620431211269694>.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2023:13. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>.
- Lähdesmäki, T., Saresma, T., Hiltunen, K., Jäntti, S., Säaskilahti, N., Vallius, A. & Ahvenjärvi, K. (2016). *Fluidity and flexibility of "belonging": Uses of the concept in contemporary research*. *Acta Sociologica* 59 (3), 233–247.
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). *Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement*. *Psychology & marketing*, 24(3), 195–223. <https://doi.org/10.1002/mar.20158>.
- May, V. (2011). *Self, belonging and social change*. *Sociology* 45(3), 363–378. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0038038511399624>.
- Merrick, L. (2017). *Design of effective mentoring programmes*. Teoksessa Clutterbuck, D. A., Kochan, F., Lunsford, L. G., Dominguez, N., & Haddock-Millar, J. (2017). *The SAGE handbook of mentoring*. SAGE Publications Ltd, 185–201. <https://doi.org/10.4135/9781526402011>.
- Mikkola, L. & Nykänen, H. (2020). *Workplace relationships*. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.), *Workplace communication*. New York: Routledge, 15–27.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). *Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process*. *Academy of Management Review*, 16, 92–120.
- Mullen, C. A. & Klimaitis, C. C. (2021). *Defining mentoring: A literature review of issues, types, and applications*. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19–35.
- Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). *The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés?* *Journal of Organizational Behavior*, 20, 233–243. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<233::AID-JOB925>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<233::AID-JOB925>3.0.CO;2-F).

- Myers, S. A. (1998). *GTAs as organizational newcomers: The association between supportive communication relationships and information seeking*. *Western Journal of Communication*, 62(1), 54-73. DOI: 10.1080/10570319809374597.
- Nielson, T. R., Carlson, D., & Lankau, M. J. (2001). *The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 364–381.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1806>.
- Radcliffe, L. (2018). *Capturing the complexity of daily workplace experiences using qualitative diaries*. Teoksessa Cassell, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (Vol. 0, s. 188-204). SAGE Publications Ltd,  
<https://doi.org/10.4135/9781526430236>.
- Ragins, B. R., Ehrhardt, K., Lyness, K. S., Murphy, D. D., & Capman, J. F. (2017). *Anchoring relationships at work: High-quality mentors and other supportive work relationships as buffers to ambient racial discrimination*. *Personnel Psychology*, 70(1), 211–256. <https://doi.org/10.1111/peps.12144>.
- Rajamäki, S. (2021). *Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa*. JYU Dissertations 461. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8936-1>.
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2017). *Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä*. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250–265.  
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>.
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2020). *Newcomers in the Workplace*. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.), *Workplace Communication*. New York: Routledge, 69-82.  
<https://doi.org/10.4324/9780429196881-6>.
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2021). *Membership negotiation in the first workplace: newcomers' experiences*. *Journal of Communication Management*, 25(1), 18-33.  
<https://doi.org/10.1108/jcom-12-2019-0162>.
- Saldana, J. (2003). *Longitudinal qualitative research: analyzing change through time*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Salimi, G., Mohammadi, M., & Hosseini, N. (2017). *Presenting a Framework for Effective E-Mentoring Relationships in Medical Sciences: A Meta-Synthesis*



- Method*. Interdisciplinary journal of virtual learning in medical sciences (Online), 8(4). <https://doi.org/10.5812/ijvlms.13860>.
- Sanyal, C. (2017). *The effective mentor, mentee and mentoring relationship*. Teoksessa Clutterbuck, D. A., Kochan, F., Lunsford, L. G., Dominguez, N., & Haddock-Millar, J. (2017). *The SAGE handbook of mentoring*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526402011>.
- Scandura, T. A. (1992). *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169–174. <https://doi.org/10.1002/job.4030130206>.
- Scandura, T. A. (1998). *Dysfunctional mentoring relationships and outcomes*. *Journal of Management*, 24(3), 449–467. DOI:10.1177/014920639802400307.
- Scott, C., & Myers, K. (2010). *Toward an Integrative Theoretical Perspective on Organizational Membership Negotiations: Socialization, Assimilation, and the Duality of Structure*. *Communication theory*, 20(1), 79-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2009.01355.x>.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Spencer, L., Radcliffe, L., Spence, R. & King, N. (2021). *Thematic trajectory analysis: A temporal method for analysing dynamic qualitative data*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 531-567. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/joop.12359>.
- Stein, A. (2006) *Employee communications and community: An exploratory study*. *Journal of Public Relations Research* 18 (3), 249–264.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). *Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout*. *Human Resource Management*, 48(3), 417–432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20288>.
- Tornes, M. J., & Kramer, M. W. (2022). *A Multi-Level Analysis of Role Negotiation: A Bona Fide Group Approach to Work Team Socialization*. *Management communication quarterly*, 36(2), 350-376. <https://doi.org/10.1177/089331892111034583>.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley-Blackwell.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Turban, D. B., Moake, T. R., Wu, S. Y-H., & Cheung, Y. H. (2017). *Linking extroversion and proactive personality to career success: The role of mentoring received and knowledge*. *Journal of Career Development*, 44(1), 20–33. [https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0894845316633788](https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0894845316633788).
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja, 3, 2019. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf).
- Underhill, C. M. (2006). *The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature*. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 292–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>.
- Valo, M. & Mikkola, L. (2020). *Focusing on workplace communication*. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 3–14.
- Vance, E. A., Tanenbaum, E., Kaur, A., Otto, M. C. & Morris, R. (2017). *An Eight-Step Guide to Creating and Sustaining a Mentoring Program*. *The American statistician*, 71(1), 23–29.
- Vuori, J. (ei pvm.). *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [yl-läpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallönanalyysi/>. [Viitattu 2.11.2023.]
- Weisling, N. F. & Gardiner, W. (2018). *Making mentoring work: The authors recommend four practical strategies to help build a successful teacher-mentoring program*. *Phi Delta Kappan*, 99(6), 64–69.
- Wilson, A., (2016). *Interview-diary methods in a hermeneutic phenomenological study: The lived experiences of nurse mentors*. Sage Research Methods Cases Part 1. SAGE Publications, Ltd., <https://doi.org/10.4135/978144627305015604815>.



- Woo, D., Endacott, C. G., & Myers, K. K. (2023). *Navigating Water Cooler Talks Without the Water Cooler: Uncertainty and Information Seeking During Remote Socialization*. *Management communication quarterly*, 37(2), 251-280. <https://doi.org/10.1177/08933189221105916>.
- Wu, Wu, Du, Zhang, Zhang, Xu & Yu. (2023). *More is less? A dynamic perspective on mentors' task-related information sharing, indegree centrality, and newcomer socialization outcomes*. *Journal of Organizational Behavior* 44(4), 660-681. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/job.2700>.
- Young, A. M., & Perrewé, P. L. (2004). *The Role of Expectations in the Mentoring Exchange: An Analysis of Mentor and Protégé Expectations in Relation to Perceived Support*. *Journal of managerial issues*, 16(1), 103-126.