

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Mutanen, Sanna; Lämsä, Anna-Maija

Title: Mentoroinnin merkitykset naisjohtajien urakehitykselle

Year: 2006

Version: Published version

Copyright: © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2006

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Mutanen, S., & Lämsä, A.-M. (2006). Mentoroinnin merkitykset naisjohtajien urakehitykselle. *Hallinnon Tutkimus*, 25(4), 18-31.

Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle

Sanna Mutanen & Anna-Maija Lämsä

Artikkeli saapunut 13.3 2006. Hyväksytty julkaistavaksi 30.11 2006.

ABSTRACT

Mentoring has been proposed as an additional tool to help women break through the "glass ceiling". The purpose of this study was to describe and interpret the mentoring experiences of women mentees in relation to their career development. A phenomenological approach was adopted in order to gain a deeper understanding of the phenomenon. Semi-depth interviews were conducted with five women who had participated in a formal mentoring program during the past three years. The mentees experienced mentoring as a conscious effort to advance their managerial career ("a career focus"), a sharing of the experience and wisdom connecting two women ("in the same boat"), and a social space for emotion handling ("Lelia's couch"). The study implies that the experiences of women are gendered: a male mentor is understood to assume the role of a coach in direct career advancement whereas a female mentor is seen to act as a role model and offer emotional support and encouragement. We argue that this gendered view of mentoring is a stereotypical generalization. A male mentor is considered to be rational, strictly focused on "facts", whereas a female mentor is able to discuss "softer" issues like emotions and family matters. To conclude, the picture of a career boosting mentor can be regarded as masculine in the

same sense as the idea of an "efficient" manager. It would be important to investigate mentoring relationships longitudinally in future studies to clarify this matter in more detail.

Keywords: Mentoring, women, gender, career, management, qualitative research, phenomenology

1. JOHDANTO

Mentoroinnin alkuperä voidaan jäljittää Kreikan mytologiaan ja Homeroksen Odysseia-teokseen. Tarina kertoo, että Ithakan kuningas Odysseus antoi Troijan sotaan lähtiessään iäkkään, Mentorin miehen vastuulle poikansa Telemakhoksen kasvatuksen. Mentorin tehtävänä oli toimia Telemakhoksen luotettuna ja ystävänä; neuvoa, opettaa ja ohjata häntä tulevaan tehtäväänsä. Mentorointi on siis ikivanha yksilön kehitysmenetelmä, jolla tarkoitetaan sellaista tukea, jota osaava, kokenut ja arvostettu senioriasemassa toimiva henkilö, mentor, antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle henkilölle, mentoroitavalle. Kyseessä on tavoitteellinen ja kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jolle on ominaista avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. (Nakari ym. 2003; Tunkkari-Eskelinen 2005.)

Viime vuosina on virinnyt voimakas kiinnostus naisten johtamisuriin ja niiden edistämiseen (Aaltio-Marjosola 2001; Lämsä 2003; Burke &

Mattis 2005). Naisten koulutustaso on korkeampi kuin miesten, mutta kuitenkin naisia on selvästi miehiä vähemmän organisaatioiden johtotehtävissä (Vanhala 2003; Report on equality... 2005). Yhtenä keinona naisten johtamisurien edistämiseen on nähty mentorointi. Mentorointisuhteiden on havaittu olevan erityisen arvokkaita naisten urakehityksen kannalta etenkin miesvaltaisessa organisaatioympäristössä. Mentorointia onkin ehdotettu yhdeksi keinoksi murtaa naisten uralla etenemisen esteitä. (Merriam 1983; Ragins 1989; Burke & McKeen 1990; Germain & Scandura 2005.)

Mentoroinnilla on havaittu olevan monenlaisia positiivisia vaikutuksia mentoroitavan uratuloksiin ja -menestymiseen (Underhill 2006). Havaittujen hyötyjen vuoksi useat organisaatiot ovat ottaneet käyttöön formaaleja eli virallisia mentorointiohjelmia, joiden avulla pyritään monistamaan informaalin eli luonnollisesti syntyneen mentorointisuhteen hyödyt. Ohjelmat on suunnattu usein naisille, sillä joidenkin tutkimusten mukaan naisten on miehiä vaikeampaa päästä spontaanisti kehittyneeseen informaaliin mentorointisuhteeseen (Ragins & Cotton 1991). Ohjelmien avulla naisille pyritään takaamaan tasa-arvoiset mahdollisuudet urakehitykseen (Noe 1988; O'Neill & Blake-Beard 2002). Huolimatta ohjelmien yleisyydestä tutkimusta niiden vaikutuksista naisten johtamisuriin on toistaiseksi varsin vähän, sillä suurin osa empiirisestä tutkimuksesta on keskittynyt informaalin suhteen hyötyihin (Chao ym. 1992; Feldman ym. 1999). Tästä syystä tavoitteenamme on tässä tutkimuksessa lisätä tietoa virallisen mentorointiohjelman vaikutuksista naisten urakehitykselle empiirisen tutkimuksen avulla. Epätietoisuus ohjelmien vaikutuksesta koskettaa erityisesti naisia, mutta mentorointia on perinteisesti lähestytty varsin miehisestä tai sukupuolineutraalista näkökulmasta. Naisten näkökulma alkoi korostua hiljalleen vasta viime vuosikymmenen aikana, kun mentoroinnin tärkeys naisille huomattiin (Ensher & Murphy 1997).

Gibson (2004) kritisoi mentorointitutkimusta huomauttaen, että valtaosa tutkimuksesta on positivistisen tutkimusparadigman ohjaamaa ja sen pyrkimyksenä on pelkistää mentorointi mitattavan ilmiön tasolle. Myös Underhill (2006) toteaa mentorointitutkimusta koskevan meta-analyysin tuloksena, että empiirinen tutkimus on tehty pääosin tilastotutkimuksen keinoin. Tässä tutki-

muksessa lähestymme aihetta mentoroitavana olleiden naisten omien kokemusten näkökulmasta (Fletcher 1994; Kark 2004) fenomenologisen, ihmisten kokemuksia korostavan lähestymistavan kautta (Saarinen 1989). Pyrimme naisten kokemusten tutkimisen kautta syvemmän ymmärryksen saavuttamiseen mentoroinnista. Gibsonin (2004) mukaan mentoroinnin ymmärtäminen vaatii tutkimuksellista lähestymistapaa, joka huomioi ilmiön kokonaisvaltaisesti ja sallii toimijoiden omien kokemusten syvällisen tutkimisen.

2. MITÄ MENTOROINTI ON?

Mentoroinnille ei ole vakiintunutta määritelmää, sillä käsitteen määrittelyyn ja painotuksiin vaikuttaa ratkaisevasti se konteksti, jossa toiminta tapahtuu (Merriam 1983; Clutterbuck 2002). Perinteisesti mentorointi on ymmärretty kahden henkilön, mentorin ja mentoroitavan, välisenä luottamuksellisena suhteena, joka vahvistaa molempien osapuolten kasvua ja kehitystä (Kram 1983; Appelbaum ym. 1994). Tässä yhteydessä rajaamme mentoroinnin johdon ja asiantuntijoiden kehittämisen menetelmäksi, jota organisaatiot toteuttavat systemaattisesti organisoituna prosessina. Se on ”menetelmä, jolla pyritään nopeuttamaan yksilön urakehityksen edellyttämää pätevyyden lisääntymistä. Siinä pyritään jakamaan ja jalostamaan käytännön kokemusten antamaa osaamista ja kehittämään valmiuksia” (Nakari ym. 2003, 11, 25.)

Mentoroinnin muodot vaihtelevat paljon kontekstista ja mentorointia toteuttavasta organisaatiosta riippuen. Kun informaali mentorointisuhte syntyy luonnollisesti ilman organisaation väliintuloa tai ohjausta, virallisella mentorointisuhteella viitataan organisaatioiden systemaattisesti järjestämään tavoitteelliseen ohjelmaan, jota Lillia (2000, 16) kuvaa seuraavasti:

-- sen ydin on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jonka ympärille on rakennettu systematiikka ja sarja prosesseja. Ohjattu mentorointi on suunniteltu luomaan tehokkaat mentorointisuhteet, tukemaan toivottujen käyttäytymismuutosten aikaansaamista asianosaisissa sekä arvioimaan hyötyjä mentoreille, mentoroitaville ja organisaatiolle. (Lillia 2000, 16.)

Useat tutkimukset ovat verranneet informaati-

lissa mentorintisuhteessa olleiden kokemuksia viralliseen ohjelmaan osallistuneiden kokemukseen (Chao ym. 1992; Fagenson-Eland ym. 1997; Ragins & Cotton 1999; Ragins ym. 2000). Yhteen vetona tutkimuksista voidaan todeta, että informaaleissa mentorintisuhteissa mentoroitavat ovat yleensä kokeneet saaneensa enemmän sekä uraan liittyvää että psykososiaalista tukea kuin formaaliin mentorintiohjelmaan osallistuneet.

Mentorit auttavat mentoroitaviaan monella eri tavalla. Mentoroinnin tehtävistä puhuttaessa viitataan alan kirjallisuudessa yleisesti niihin rooleihin, joissa mentori toimii tukeakseen mentoroitavan ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä. Kram (1983) on jo 1980-luvun alussa suorittamansa haastattelututkimuksen pohjalta jakanut mentorin toiminnan kahteen eri tehtäväryhmään, jotka yhdessä auttavat yksilöä kohtaamaan uralla etenemiseen liittyviä haasteita: uratehtäviin sekä psykososiaalisiin tehtäviin. Uratehtävä eli urafunktio tähtää osaamisen kehittämiseen valmistuen mentoroitavaa urakehitykseen ja ylennyksiin. Uratehtäviin lukeutuvat sponsorointi, valmennus, suojeleminen, näkyvyyden lisääminen organisaatiossa sekä haasteellisten työtehtävien antaminen. Niiden toteutuminen vaatii mentorilta kokemusta, korkeaa asemaa sekä vaikutusvaltaa organisaatiossa. Psykososiaalisten tehtävien, joihin lukeutuvat roolimallina toimiminen, hyväksyntä ja vahvistus, ohjaus sekä ystävänä oleminen, tarkoituksena on lisätä oppijan pätevyyden tunnetta ja varmuutta omasta osaamisesta. Samalla mentoroitavan itseluottamus kasvaa ja ammatillinen rooli sekä identiteetti selkeytyvät. Psykososiaalisen tuen antaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja läheistä vuorovaikutussuhdetta osapuolten välillä.

Mentorintisuhteiden on havaittu lisäävän mentoroitavan objektiivista ja subjektiivista uramenestystä (uran käsitteestä ks. Ekonen & Lämsä 2005). Objektiivinen uramenestys viittaa ihmisen ulkopuolelta määrittyviin urakriteereihin ja näkyy käytännössä nopeutuneena ylennysten saantina, urakehityksenä sekä palkkatulojen kasvuna. Subjektiivinen uramenestys tarkoittaa yksilön omaa kokemusta urasta ja tyytyväisyyttä siihen. Tutkimuksessa on todettu mentoroitavien olleen tyytyväisempiä sekä urakehitykseensä että työhönsä, sitoutuneempia organisaatioon ja paremmin sosiaalistuneita organisaatioon (Fagenson 1989; Dreher & Ash 1990; Chao ym.

1992; Scandura 1992; Chao 1997).

Mentorintisuhteiden on todettu olevan erityisen arvokkaita naisten uralla etenemisen kannalta (Scandura & Baugh 2002), koska naisjohtajat kohtaavat enemmän organisatorisia, sosiaalisia ja henkilökohtaisia uralla etenemisen esteitä kuin miehet (Eyring & Stead 1998; Oakley 2000; Liff & Ward 2001; Vinnicombe & Singh 2002). Mentorit suojelevat naisia sekä avoimelta että peiteltyltä syrjinnältä ja auttavat kiertämään rakenteellisia ja sosiokulttuurisia uralla etenemisen esteitä (Ragins 1989). Naisille suunnatuilla virallisilla mentorintiohjelmoilla voidaankin nähdä olevan kolme perustavoitetta: lisätä naisjohtajien määrää ylimmässä johdossa, kehittää tehokkaan johtajuuden vaatimia tietoja ja taitoja sekä vähentää naisjohtajien urakehitystä hidastavia negatiivisia stereotyyppioita (Lewis & Fagenson 1995).

Aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että naiset viihtyvät parhaiten toisen naisen kanssa muodostetussa suhteessa ja mentorointi olisi hyödyllisempää ja tehokkaampaa silloin, kun osapuolet ovat samaa sukupuolta (Feldman ym. 1999). Saman sukupuolen edustajan on havaittu toimivan tehokkaammin psykososiaalisen tuen antajana ja roolimallina mentoroitavalle (Dreher & Cox 1996; Ragins 1989). Burke ym. (1990) lisäävät, että naisten välinen mentorintisuhte tarjoo enemmän ystävyyttä, ohjausta ja henkilökohtaista tukea kuin mikään muu sukupuolikombinaatio. Vanhempi nainen voi lisäksi auttaa nuorempaa omaksumaan ”oikean” ja halutun johtamistyylin (McKeen & Burke 1989).

Naismentorin voisi olettaa pystyvän todennäköisesti samaistumaan paremmin naisjohtajan kokemiin työpaineisiin, joiden lähteitä ovat sukupuoliroolin ja johtajan roolin väliset ristiriidat, syrjintä, stereotyyppiat sekä työn ja perheen väliset ristiriidat. Erityisesti naispuolisten roolimallien kanssa muodostettujen mentorintisuhteiden on todettu lievittävän naisjohtajien työssä kokemaa stressiä. Esimerkiksi Kanterin (1977, 282) mukaan samaa sukupuolta oleva roolimalli on naisille erityisen arvokas tietolähde ja keino oppia menestyvien naisten omaksumia käyttäytymistapoja ja selviytymisstrategioita miesvaltaisessa organisaatiossa.

Koska valtaosa potentiaalisista mentoreista on miehiä, ajautuvat mentoria etsivät naiset miehiä todennäköisemmin ristikkäissuhteeseen, jossa mentori ja mentoroitava ovat eri sukupuolta (Noe 1988). Tutkijoiden kiinnostus onkin kohdistunut

usein juuri miesmentorin ja naismentoritavan välisen suhteen hyötyjen ja toisaalta problemaatiikan tutkimiseen, sillä lähes kolmessa tapauksessa neljästä mentori on mies ja mentoroitava on nainen (O'Neill & Blake-Beard 2002, 52-53). Miesmentorin mahdollisuudet tarjota uraan liittyvää tukea nähdään yleensä naismentoria paremmiksi, koska miehillä on organisaatioissa naisia enemmän sekä epävirallista että virallista valtaa. Näistä ensimmäinen perustuu laajempiin sosiaalisiin verkostoihin ja jälkimmäinen korkeampaan hierarkkiseen asemaan (Sosik & Godshalk 2000). Miesmentorin on todettu olevan yhteydessä myös naismentoritavien tulojen kasvuun sekä ylennysten määrään (Ragins & Cotton 1999). Ristikkäissuhde voi näyttäytyä myös siten, että miesmentori sosiaalistaa naista miehiin johtamisen toimintamalleihin, mutta saa itse toisaalta tietoa feminiinisestä toimintatavasta (McKeen & Burke 1989). Vaikutusvaltaa omaavan miesmentorin avulla naiset voivat päästä sisälle informaaleihin verkostoihin sekä saada sellaista sisäpiirin tietoa, joka on yleensä saatavilla vain hyvä veli-verkostoon kuuluvilla (Ragins ym. 1998).

3. TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TARKOITUS

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valittu fenomenologinen lähtökohta mahdollistaa ihmisen kokemusten tutkimisen suhteessa siihen ulkoiseen ja sisäiseen todellisuuteen, jossa hän elää. Fenomenologia olettaa, että ihmisen suhde todellisuuteen on merkityksillä ladattua. (Saarinen 1989; Laine 2001). Toisin sanoen naisten mentorointikokemukset jäsentyvät merkityksinä, joiden tutkiminen on mielekäästä, koska ihmisten toiminta ymmärretään fenomenologiassa intentionaalisiksi ja tarkoituspärisiksi (Saarinen 1989).

Lähestymistapa olettaa myös, että ihmisillä on yhteisiä merkityksiä (Schutz 1980). Olemme osa yhteisön yhteistä merkityspärinttä, jonka vuoksi yksilöiden kokemusten tutkiminen paljastaa aina jotakin myös yleisellä tasolla (Laine 2001). Naisten kokemusten tutkiminen antaa siten mahdollisuuden kertoa ja päätellä jotakin yleisempää mentoroinnin merkityksistä naisten urakehitykselle. Tutkimuksemme on luonnehdittavissa myös tulkinnalliseksi, koska korostamme ideaa, että tutkittavien ihmisten kokemusten kuvaaminen perustuu tutkijan tulkintaan (ks.

Perttula 1995). Koska tässä tutkimuksessa on kyseessä haastattelututkimus, tutkijoina tekemämme merkitystulkinta perustuu haastattelutavina olleiden naisten kielellisiin kuvauksiin mentorointikokemuksestaan (Laine 2001).

Tutkimuksen tarkoituksena on empiirisen haastattelututkimuksen avulla kuvata ja tulkita mentoroitavina olleiden naisten mentorointikokemuksille antamia merkityksiä suhteessa urakehitykseen. Etsimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaisia naisten kokemukset ovat mentorin rooleista? Mitä hyötyjä naiset ovat kokeneet mentorintisuhteesta saaneensa? Millaisena naiset kokevat mentorin sukupuolen merkityksen urakehitykselle?

4. EMPIIRINEN AINEISTO JA AINEISTON KÄSITTELY

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä suuren palvelualan organisaation viralliseen mentorointiohjelmaan mentoroitavan ominaisuudessa osallistunutta naista. Organisaatiota voi luonnehtia miesvaltaiseksi johtamisen osalta, koska suuri osa johtoon ja erityisesti ylimpään johtoon kuuluvia on miehiä, kun suurin osa suorittavan tason henkilöstöstä on puolestaan naisia. Tähän ongelmaan on organisaatiossa kiinnitetty huomiota viime vuosina, jonka vuoksi on aloitettu johtamistehtävissä toimivien naisten virallinen mentorointiohjelma tavoitteena naisten urakehityksen edistäminen.

Haastateltujen, jotka on nimetty tässä yhteydessä Katriksi, Minnaksi, Kaisaksi, Tiinaksi ja Seijaksi, ikä vaihteli 28 vuodesta 48 vuoteen. Heistä kolmella oli ollut naismentori ja kahdella miesmentori. Aineiston keruumenetelmänä käytetyn teemahaastattelun tavoitteena oli antaa sijaa tutkittavien omille näkökulmille (Kvale 1983; Hirsjärvi & Hurme 2001). Tästä syystä kunkin haastateltavan kanssa käytiin vapaata keskustelua teemarungon pohjalta. Haastatteluajankohdalla kaikkien haastateltavien mentorintisuhteen päättymisestä oli kulunut aikaa vähintään kaksi vuotta, joten heillä oli ollut aikaa reflektoida saatuja hyötyjä ja kokemuksia. Mentoroinnin vaikutukset uraan eivät ole välittömät, vaan hyötyjen realisoituminen tapahtuu pitemmällä ajalla. Kun on kyse virallisesta mentorintiohjelmasta, kestää etujen realisoituminen tutkimusten mukaan vuo-

desta kahteen vuoteen. (Chao 1997; Ragins & Cotton 1999.)

Haastatteluaineiston käsittelyssä ja tulkintatyössä sovellettiin Giorgin (1985) laatimaa viisivaiheista tulkintamenetelmää (ks. myös Perttula 1995; Latomaa 2005). Menetelmän ensimmäisessä vaiheessa haastattelut transkriboitiin tekstimuotoon ja tekstiaineistoa luettiin läpi useampaan kertaan tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Pyrkimyksenä oli tutustua avoimesti tutkimusaineistoon, vapautua luonnollisesta asenteesta ja eläytyä tutkittavien kokemukseen (Laine 2001). Toisessa vaiheessa aineistosta erotettiin sellaisia merkitysyksiköitä, jotka ilmaisivat tutkittavan ilmiön kannalta olennaisen, itsessään ymmärrettävän merkityksen. Tutkimuksen tavoitteen kannalta merkittävät sanat tai lauseet erotettiin tekstistä ja lisättiin merkitysyksiköiden eteen numerokoodit, jotta yhteys alkuperäiseen tekstikontekstiin säilyi. Merkitysyksiköt ryhmiteltiin tässä yhteydessä teemoiksi aineistovetoisesti (Eskola & Suoranta 1998).

Kolmannessa vaiheessa teemoittain ryhmiteltujen merkitysyksiköiden keskeinen sisältö muunnettiin tutkittavan kieleltä tutkijan kielelle. Pyrkimyksenä on siirtyä fenomenaliselta tasolta fenomenologiselle tasolle eli kohti merkitysverkoston kuvaamista. Neljännessä vaiheessa merkityksen sisältävistä yksiköistä muodostettiin yksilökohtainen merkitysverkosto. Tässä vaiheessa haastatteluja käsiteltiin vielä erikseen pyrkimyksenä järjestää jokaisen haastateltavan puheessa esille tulleet merkityksen sisältävät yksiköt pää- ja alaluokkiin. Viimeisessä vaiheessa siirryttiin yksilökohtaisista merkitysverkostoista yleiseen merkitysverkostoon, joka sisälsi jokaisen haastateltavan yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa esiin nousseet, tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset sisällöt. Tässä vaiheessa jokaisen haastateltavan yksilökohtaiset kokemukset nivottiin yhteen. Laine (2001) kuvaa tätä tutkimuksen viimeistä vaihetta synteessinä, jossa erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet kootaan ja tuodaan ne samaan kuvaan. Vaikka pyrkimyksenä oli edetä kohti yleistä merkitysverkostoa, ei se ole tae tutkittavien maailmojen samanlaisuudesta, vaan se on aina tutkijan tietoinen päätös etsiä ja tulkita ainutkertaisten koettujen maailmojen yhteisiä sisältöjä ja sellaisenaan tietynlainen käsitteellinen likiarvo tutkittavien yhteisistä kokemuksista (Perttula 1995).

5. NAISTEN MERKITYKSENANNOT MENTOROINTIKOKEMUKSILLE

Tutkimuksen tuloksena tulkittiin kolme merkityksenantoa, jotka on nimetty seuraavasti: ”urafokus”, ”samassa veneessä” ja ”Leelian lepotuoli”.

”Urafokus” - mentorointi tietoisena uran edistämisenä

Urafokus viittaa mentorointiin tietoisena uran edistämisenä. Kyseessä on mentoroitavan kyvykkyyden ja ammatillisen osaamisen lisääminen, jonka perimmäisenä tarkoituksena on valmistaa uralla etenemiseen organisaatiossa. Eritoten urallaan jo pidemmälle edenneet naiset odottivat mentoroinnilta tukea ja vauhtia urakehitykselle. Mentorointisuhteen kokeneemman henkilön kanssa kuvattiin antaneen tukea ja suuntaa omille uraa koskeville päätöksille. Mentoroinnin seurauksena naiset heräsivät ajattelemaan oman uran suuntaa ja tulevaisuuden urakehitysnäkymiä. He olivat kokeneet uran edenneen siihen saakka ilman selkeää suunnitelmaa, esimerkiksi perhesyiden ohjaamana tai sattumanvaraisesti. Mentori ymmärrettiin neuvonantajana, jonka neuvot ja kokonaisnäkemys vahvistivat osaltaan päätöksiä uran suurissa risteyskohdissa, joissa piti miettiä urakehityksen kannalta parasta vaihtoehtoa pitkällä aikavälillä:

”...sit tuli tää henkilöstön kehittäjän paikka auki ja sitte mun mentori oli sitä mieltä, että niinku kokonaisuuden kannalta mun kannattais mennä sinne henkilöstön kehittämisyksikköön ja johon mä sitte päädyin koska tota siellä näkee koko X:n kun täällä X:n puolella mä oisin ollu hyvin kapeella sektorilla ja tutustunu vaan sen sektorin ihmisiin esimerkiksi et tää oli muun muassa yks semmonen merkittävä päätös mihin mentorin niinku tavallaan ohjaus on vaikuttanu...” (Kaisa)

Uran edistämisessä mentorin koettiin olevan myös sparraajan roolissa. Mentoritavat kuvasivat mentorinsa toimivan ”peilinä”, jonka kanssa voi reflektoida omia näkemyksiä ja kokemuksia työtehtäviin liittyen. Tämän seurauksena naiset saivat joko vahvistusta omille ajatuksilleen tai täysin uutta näkökulmaa uraan. Eräs haastateltava kuvasi oman mentorinsa toimintatapaa ”heli-kopteriperspektiivin” ottamisena: mentori ei ole liian lähellä ja pystyy katsomaan asioita etään-

pää sekä auttaa suhteuttamaan ne suurempaan kokonaisuuteen. Naisten kommenteista on aistittavissa myös tietynlainen ankuruus omaa työsuoritusta ja uraa kohtaan. Kyseessä voi tulkita olevan pyrkimystä täydellisyyteen ja riman asettamiseen korkealle. Seijan kuvaus havainnollistaa asiaa:

”Ja sit se varmaan toi mites mä nyt sanosin semmonen niinku tönäisy, tietkö semmonen kun sä vellot siinä jossakin niin joku kysymys voi niinku saattaa sille asialle mittakaavat että joku tulee niinku et kuinkas paljon niitä olikaan ja minkä verran sitä asiaa nyt sit kannattaa ja onko se nyt sitte niinku niin tarpeellista että kaikki on aina niinku pilkulleen just siihen mennessä vai voiko itselleen antaa joskus anteeksi...” (Seija)

Mentorin koettiin omaksuneen monessa kohtaa myös kyseenalaistajan roolin, jossa hän auttoi mentoroitavaansa menemään uraa koskevien asioiden ja ongelmien ytimeen (vrt. Lillia 2000, 28). Mentorin ohjaus pani ajattelemaan asioita toiselta kantilta ja voi joskus estää turhaan ”hakkaamasta päätä seinään”:

”...jos on ollu vaikeeta sen aikaisen esimiehen kanssa tai sitten kollegoiden kans tai joku suhde sisäisten asiakkaiden kanssa on ollut tosi vaikee, että itsellä ambitiotaso on ollu paljon korkeemmalla kun mitä muut on sitte - enkä mä sano että mun näkemykset on ollu oikeita, ne on ollu varmaan väärä siinä kohtaa ja tää mun mentori on auttanu mua näkemään että hei että se mitä mä haluan ei oo se mitä muut haluu, sit on joutunu niinku perääntymään ja tavallaan nielemään sit niitä asioita et tavallaan siin on joutunu kehittämään itseään myös siinä että on vaan palanen kokonaisuutta et mä en oo se joka määrään vauhdin ja suunnan.” (Kaisa)

Naiset kokivat kyseenalaistajan roolissa toimivan mentorin toimivan esimerkillisesti silloin, kun tämä ei antanut valmiita totuuksia, ratkaisuja ongelmiin tai suoria vastauksia kysymyksiin, vaan sen sijaan ohjasi mentoroitavaa hakemaan ratkaisun omin avuin. Tässä yhteydessä korostettiin erityisesti mentorin kykyä kuunnella ja taitoa esittää mentoroitavan tilanteeseen nähden oikeat kysymykset. Onnistunut dialogi herätti mentoroitavan ajattelemaan ja oivaltamaan omin avuin. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että mentorintisuhteessa ei ilmennyt niin kutsuttua mestari-kisälli -asetelmaa tai opettaja-oppilas

-suhdetta, joissa tietoa jaetaan ylhäältä alaspäin. Kaikki korostivat kokeneensa itsensä mentorin rinnalla tasavertaisiksi. Haastateltavien kommenteissa painottui myös suhteen kaksisuuntaisuus ja molemminpuolinen oppiminen, sillä kaikki haastateltavat arvelivat myös mentorinsa saaneen jotakin itselleen suhteesta. He arvioivat mentorin saaman hyödyn liittyneen lähinnä uusien ja tuoreiden näkökulmien saamiseen.

Mentorin sanottiin auttaneen mentoroitavaa verkostoitumaan ja kasvattamaan mainetta. Hänen kuvattiin omaksuneen usein myös suhdeverkostojen lisääjän ja sillanrakentajan roolin, joissa hän antoi oman suhdeverkostonsa mentoroitavansa käyttöön ja tutustutti tämän oikeisiin ihmisiin. Mentorintisuhteen myötä naiset kokivat tietoisuutensa ylipäänsä laajan verkoston tärkeydestä uran edistämisessä lisääntyneen. Eräässä tapauksessa mentorilla oli valmis, hyvin laaja verkosto, jota hänen kuvattiin käyttäneen mentoroitavansa hyväksi levittämällä tietoa mentoroitavasta ylimpään johtoon ja pyrkimällä auttamaan uuden työpaikan hankinnassa välittämällä informaatiota avoimista organisaation ulkopuolisuustakin työmahdollisuuksista. Mentoroitavat pitivät myös omaan mentoriin syntyneitä kontakteja arvokkaana hyötynä urakehitykselle.

Toisaalta naisten kommenteissa korostui halu menestyä työelämässä omiin ansioihin ja osaamiseen perustuen. He sanoivat, etteivät halunneet edetä mentorinsa tai kenenkään muun vanavedessä tai ansiosta. Raginsia (1989) mukaillen naiset saattoivat hieman naivistikin olettaa, että kyvykkyys on ainoa asia, jota tarvitaan uralla etenemiseen. Suhtautuminen mentoroinnin instrumentaaliseen, tietoisesti uraa edistävään tehtävään oli joskus hieman varovaista.

Tutkittavat uskoivat, että miesmentori pystyy edistämään johtamisuraa naismentoria paremmin. Esimerkiksi Kaisa kuvaa, ettei olisi päässyt nykyiseen asemaansa ilman miespuolisen mentorinsa tukea. Hän perustelee näkemystään miesmentorin hyvydestä tämän laajemmalla näkemyksellä. Se antaa hänen mukaansa paremmat valmiudet mentorina toimimiseen. Kaisa koki, että toinen nainen ei olisi pystynyt yhtä tehokkaasti tukemaan hänen uraansa, tai ainakin hän olisi joutunut tekemään vielä enemmän töitä sen eteen. Suhteellisen haasteelliseksi tehtäväksi koettiin, että pitäisi löytää oman organisaationsa sisältä sellainen nainen mentoriksi, jolla olisi riittävästi resursseja ja valtaa edistää

johtamisuraa. Miesvaltaiselle alalle ongelmaksi koettiin vaikutusvaltaisten ja riittävän korkeassa asemassa olevien naispuolisten mentoreiden harvalukuisuus.

Mikäli mentori on huolestunut omista kasvu- ja etenemismahdollisuuksistaan, on hän käytännöllisesti katsoen kykenemätön tukemaan toisen henkilön uraa (Kram 1986, 183). Ragins ja Cotton (1991) varoittavat, että eritoten kahden naisen muodostamassa suhteessa ongelmaksi saattaa muodostua osapuolten välille syntyvä kilpailuasetelma. Naismentorin kilpailuhenkisyyden taustalla saattaa olla se, että hän joutuu samanaikaisesti keskittymään myös oman uransa edistämiseen. Henkilö saattaa siis nähdä mentorina toimimisen ainoastaan yhtenä keinona pönkittää omaa uraansa. Seijan esimerkki havainnollistaa kokemusta, jossa mentori näkee mentoroitavansa kehityspotentiaalin uhkana omalle asemalleen:

”...tää nyt tuntuu hassulta mutta joskus tietkö musta tuntuu että me oltiin niinku liian lähekkäin, et mulla oli joskus semmonen tunne, tää nyt voi olla vähän vainoharhasta mutta joskus tuntuu musta että oonko mä niinku kilpailija...Samaa organisaatioo, aikalailla niinku samaa kenttää tehtiin ja niin edelleen, kuitenkin ei ollu niinku hajurakoo tarpeeks. Jollakin tavalla tuli niinku semmonen tunne joskus että ihan niinku hän ois rakentanu meille kilpailuasetelmaa...Se tuli joo joskus semmosissa ihmeellisissä huomautuksissa esille niinku että no sinä varmaan sit niinku ja sähän varmaan kuitenkin, jotenki semmosia et sitte ku rakennetaan organisaatioo niin säähän voit aivan hyvin olla sit mun kanssa hakemassa sitä paikkaa eli niinku mut se ei tullu kannustavasti että hei että sähän voit olla, mehän voidaan hakee vaikka samaa paikkaa, vaan se tuli sillee vähän niinku että...”
(Seija)

”Samassa veneessä” - mentorointi yhteisen tarinan jakamisena

Tässä merkityksenannossa mentorointi jäsenyyden naisten välisenä yhteisen tarinan jakamisena, jossa naismentori koetaan tärkeäksi. Kyseessä voi sanoa olevan naisia yhdistävän viisauden ja kokemuksen jakamisen kokemus. Mentoroitavat pyrkivät tunnistamaan itsessään samoja piirteitä kuin esikuvana tai roolimallina pitämäs-

sään naismentorissa. Mentoroitavat näkivät uralla menestyneessä saman sukupuolen edustajassa positiivisen roolimallin. Lilliaa (2000) mukaillen roolimalli on henkilö, joka toimii esikuvana, kertoo omia esimerkkejä, näyttää mallia ja kannustaa seuraamaan omilla jalanjäljillään. Myös ammatillisen identiteetin koettiin selkiintyneen ja turhan vaatimattomuuden karisseen pois.

Naiset kuvasivat olevansa mentorinsa kanssa samanlaisessa tilanteessa ja samassa veneessä. Tärkeäksi asiaksi sanottiin, että jotta mentorilla olisi edellytyksiä toimia esikuvana, tulee mentoroitavan kunnioittaa ja arvostaa sekä mentorinsa persoonaa että etenkin tämän ammatillisia saavutuksia. Aiemmassa tutkimuksessa (mm. Ragins 1989; Fels 2004) on havaittu, että naisilla saattaa olla miehiin verrattuna heikompi itsetunto, matalammat odotukset urasta ja alhaisemmat palkkatoiveet. Mentorointisuhteen seurauksena naiset kuvasivat itseluottamuksensa kuitenkin lujittuneen ja itsevarmuuden kasvaneen. He saivat myös rohkeutta toteuttaa ammatillisia uraan liittyviä unelmia ja haaveita. Mentoroinnin seurauksena koettiin tulleen myös uskallusta asettaa palkkatoiveet aiempaa korkeammalle:

”...varmaan myös tää mentorointi myös osaltaan teki sen että jollakin tavalla niinku huomasi itestään siihen asti ne oli ollu tottakai ne oli ollu tämmösiä toiveita ja ajatuksia ehkä itellään enempi, mutta sen jälkeen ne niinku toi julki ja sano ääneen eli ja tuli niinku vaativammaks...Muistan käyneeni sitten kaiken tän johtamisvalmennuksen jälkeen sekä tän mentoroinnin jälkeen niinku semmosia keskusteluja esimiehen kanssa että tota et ihan selkeesti esitin vaatimuksia että miten tästä mennään eteenpäin että kyl musta tuli niinku semmonen joka sano ääneen ne siihen asti toiveet.”
(Seija)

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu mentorointisuhteessa olleiden naisten tulleen tietoisemmiksi omista taidoistaan (ks. Noe 1988). Esimerkiksi Seija kertoo huomanneensa itsessään sellaista piilevää potentiaalia, mikä lisäsi varmuutta omaan osaamiseen. Mentoroitavat odottivat suhteelta jo etukäteen, että he saavat kuulla arvostamansa ja mielestään hyvin pärjänneen naisjohtajan kokemuksia uralla etenemisestä. Vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleitä naisia kiinnosti myös se, mitä merkitsee olla naissukupuolen ja samalla vähemmis-

tön edustaja miesvaltaisessa organisaatiossa.

Mentoroitavat kertovat keskusteluiden tärkeäksi teemaksi nousseen etenkin menestyneen naisjohtajan tie huipulle: urapolku ja sen mahdolliset koetinkivet. Mentorin koettiin valaneen oman menestyksensä turvin uskoa urakehitysmahdollisuuksiin ja toimineen näin uskon luoja ja kannustajan roolissa. Nuorempia naisia kiinnostasi myös se, mitä johtavaan asemaan pääseminen oli vaatinut: riittääkö ainoastaan kova työnteko vai pitääkö naisen olla miehisessä organisaatiossa jotenkin erilainen, kenties astetta sisukkaampi tai kovempi pärjätäkseen?

”... minkälainen tie se on kulkea siellä et sen takia mielenkiintosta kuulla...kyllä mua niin sanotusti kiinnosti se polku niin sanotusti että mitä hän on kulkenut niinkun, että kuinka hän on naisena päässyt siihen asemaan... minkälainen hän niinku ihmisenä on ja minkälaisena niinkun puhutaan siitä että naisena jotta etenee urallaan niin johtopaikoille täytyy olla tietynlainen tyyppi, et halusin myöski sitä nähdä et onko se totta niin että onko ne sitten jollakin tavalla semmosia voimakkaampitahtosia ihmisiä...” (Tiina)

Biereman (1998, 100) mukaan naisten uralla etenemisen kannalta olisi hyödyllistä, että naiset jakaisivat keskenään uratarinoita. Näin heille avautuu mahdollisuus huomata, että he eivät ole yksin, vaan muutkin naiset kamppailevat samojen asioiden kanssa. Naismentorin saatettiin myös tulkita haluavan mentoroitavasta potentiaalisen liittolaisen itselleen. Seija kuvaa asiaa näin: ”...se [mentori] halus musta sellasen niinku kaverin, yhdessä niinku taisteltas jotain paha maailmaa vastaan.”

Naiset olivat selvästi kokeneet, että naiselle uralla eteneminen ei ole yhtä helppoa kuin miehelle ja edessä oleva tie saattaa olla kivinen. Myös mentorit olivat heidän mukaansa tietoisia naisen uran esteistä:

”...et mun mentori on sanonu ihan suoraan että jos mä olisin mies niin niillä saavutuksilla ja sillä tiedolla mitä mulla on niin oisin korkeammalla tasolla...mutta koska mä olen nainen niin mä joudun todistamaan se koko ajan ja kyllä mä oon siitä iteki ihan tietonen et sanotaan että nyt alkaa olla semmonen vaihe urassa et mun ei enää tarvitse todistaa yhtään mitään et mä voin vaan tehdä sitä työtä, et mä oon ollu X:ssa 21 vuotta, aika pitkä tie todistella että mä oikeesti osaan tän duunin.” (Kaisa)

Edellisestä Kaisan kommentista on tulkittavissa ajatus siitä, että naisena hänen on täytynyt nykyiseen asemaan päästäkseen tehdä kovemmin töitä kuin miesten ja todistella osamistaan kerta kerran jälkeen yhä uudelleen ja uudelleen. Oakley (2000) kutsuu kyseistä ilmiötä kyvykkyyden testaukseksi, joka on erityisen tyypillistä miesvaltaisissa organisaatioissa. Proessin tavoitteena on pitää naiset hyvä veli -verkoston ulkopuolella vaatimalla heitä todistamaan pätevyytensä aina uudelleen.

Mentorin koettiin antavan tukea ja toimivan esikuvana myös työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistämisessä. Huolenpidon kuvattiin ulottuneen joissakin mentorointisuhteissa päivittäisten työasioiden ulkopuolelle. Mentori saattoi auttaa näkemään perhe-elämän ja työn tasapainottamisen merkityksen oman hyvinvoinnin kannalta. Perheen ja työn yhdistäminen oli selkeästi sellainen asia, johon mentoroitavat uskoivat yksimielisesti tarvitsevansa ja saavansa parhaat neuvot perheelliseltä, johtavassa asemassa olevalta naiselta. Vastaavasti mikäli henkilö ei kokenut sen hetkessä elämäntilanteessa tarvitsevan neuvoja perheen ja työn yhdistämiseen, niin silloin mentorin sukupuolella ei koettu olevan kovinkaan suurta merkitystä:

”...mulla ei ollu sitä et mä haluan naisen jolla on kolme lasta ja joka on tota korkeessa asemassa työelämässä että siltä mä varmaan voi oppia jotain, et ei todellakaan...ehkä sitten jos mun oma elämäntilanne ois ollu vähän erilainen et mä tosiaan ois ollu pieniä lapsia ja oisin miettiny uravaihtoehtoja et sit sit ois kaivannu apua tavallaan ehkä samassa tilanteessa olevalta...” (Minna)

Esimerkiksi Tiina kertoi saaneensa omalta mentoriltaan hyvin konkreettisia, hyödylliseksi havaittuja neuvoja ja esimerkkejä siitä, kuinka hän oli itse aikoinaan vastaavassa tilanteessa toiminut:

”...tämmösiä et minkälaisia järjestelyjä voi niinku ja mikä siinä on tärkeätä et mikä on sitten, tosiaan miten sitä arkea voi niinku helpottaa sitten et kyl me ihan tämmösiäkin käytiin--siinä oli semmosia hyviä, joo hänellä oli hyviä semmosia miten hän oli itse toiminut ja tehny ja mitä hän piti tärkeänä... se vaan kiinnosti tietää että mitenkähän siitä selviää ja mitä siinä kannattaa ehkä tehdä ja miten on joku semmonen selvinny jolla on ihan vastuullinen asema kuitenkin...” (Tiina)

"Leelian lepotuoli" - mentorointi tunteiden käsittelyn foorumina

Tässä merkityssuhteessa mentorointisuhde näyttäytyy tunteiden käsittelyn foorumina, "Leelian lepotuolina" (vrt. Hiillos 2004). Siinä suhteen koettiin kehittyneen sellaiseen vaiheeseen, että mentoritava saattoi ja halusi puhua mentorin kanssa avoimesti niistä tunteista, joita johtamisuralla eteen tulleet kysymykset olivat herättäneet. Jokainen haastateltava korosti suhteen luottamuksellisuutta, joka antoi heidän mukaansa mahdollisuuden käsitellä johtamiseen liittyviä niin ammatillisia kuin henkilökohtaisiakin tunteiden ongelmia, joista ei työyhteisössä muutoin voinut puhua. "Leeliat" olivat mentoritaville aina ymmärtäjän, sielunhoitajan ja jopa terapeutin roolissa olevia naisia, jotka kuvattiin luottamuksellisina tahoina ja aidosti kiinnostuneina mentoritavansa hyvinvoinnista, jaksamisesta ja johtamistyössä selviämisestä. Myös Hiillos (2004) havaitsi henkilöstöpäälliköiden tunteiden käsittelystrategioita koskevassa tutkimuksessaan, että "Leelian lepotuolina" toimivat henkilöstöpäälliköt olivat aina naisia.

Mentoritavat kuvasivat, että kun muutoin johtamistyössä oli peiteltävä omaa tunteellisuutta, niin mentorointikeskustelut loivat heille foorumin, jossa tunteiden ilmaiseminen oli sallittua. Tunteet ja tunteellisuus ovatkin länsimaisessa perinteessä liitetty naisiin ja naisjohtajat kantavat yhä edelleen mukanaan tunteellisen sukupuolen leimaa (Martelius-Louniala 2003). Toisaalta naisten on kuvattu jopa pelkäävän näyttää tunteitaan rationaaliseksi määrittävässä johtamistyössä. Koska tunteellisuutta ei yleensä lueta kuuluvaksi johtamisen rationaalisuuteen, emotionaalisesti leimautuminen voi hankaloittaa naisten urakehitystä (Aaltio-Marjosola 2001).

Mentoria pidettiin tunteitten suodattimena. Reich (1985, Noen 1988 mukaan) esittää, että mentorointisuhteen emotionaalinen puoli on yleisesti ottaen tärkeämpää naisille kuin miehille. Tämän tutkimuksen naiset odottivat mentoriltaan apua työssä ilmenneiden ongelmatilanteiden ratkaisemiseen sekä emotionaalista tukea, josta he muutoin saattaisivat jäädä paitsi. Tiinan kuvaus havainnollistaa asiaa:

"...siinä varmaan muutama ihan semmonen työssä tullu ongelmakin selvis että tota sillä tavalla niinku et hän myös niinku kannusti mun mielestä aika hyvin, niitä asioita mitä mulla oli siinä meneillään

niin niistäkin puhuttiin sit yhdessä vaiheessa ja kyl hän niinku kannusti ja sillä tavalla mä sain siinä parikin sellasta asiaa hoidettua mitkä oli pitkään mietityttäny." (Tiina)

Tämä merkityksenanto on ainoa, jossa koettiin myös selkeää ristiriitaa; osa mentoritavista piti mahdollisuutta tunteiden käsittelyn positiivisena asiana, kun taas osa koki sen häiritsevän itse asiaan keskittymistä. Osa naisista piti suhdetta miesmentorin kanssa parempana vaihtoehtona arvioiden, että kahden naisen mentorointisuhteessa tunteet olisivat saattaneet nousta liian suureen rooliin "oikeiden asioiden" jäädessä vähemmälle. Myös mentoritavat, joilla itsellään oli ollut miesmentorin, arvelivat, että tunteet olisivat voineet saada yliotteen, mikäli heidän mentorinsa olisikin ollut nainen:

"...tää nyt on taas tämmöstä niinku omaa häihattelu, mutta ehkä nainen kuitenkin ja itteki joihinki asioihin suhtauduin enemmän tunteella kun järjellä jollon hän taas pysty jälleen helikopterikopteriperspektiivistä toimimaan enemmän rationaalisesti ja järjellä kun minä, jollon mä niinku taas reflektoin sitä, et sekin vaara siinä olis voinu ollu jos siinä olis ollu kaks samanlaista naista niin se olis voinu olla itkuvuodatusta (naurahdus), et yhtään kyyneltä en oo vuodattanu..." (Kaisa)

Esimerkiksi Seija koki negatiivisena sen, että hänen ja naismentorin keskustelut luisuivat hänen tahtomattaan liiaksi tunne-elämän puolelle alkaen muistuttamaan "sielunmessuja". Naismentorin koettiin myös joskus käyttävän mentorointisuhteen perusedellytyksenä olevaa ehdotonta luottamuksellisuutta ja valta-asemaansa väärin omien tarkoitusperiensä edistämiseen. Mentorin kuvattiin esimerkiksi haluavan "juuruta luottamuksellisesti" selän takana kollegoista, jolloin oli riskinä mentorointikeskustelujen leimautuminen kollegoiden taholta vain selän takana juoruiluksi. Toisaalta osa naisista hakeutui mentorointisuhteeseen nimenomaan naispuolisen mentorin kanssa, koska he kokivat, että naisen kanssa on helpompi puhua tunteista. He näkivät, että saman sukupuolen edustajan kanssa muodostettu mentorointisuhde voi muodostua erilaiseksi; läheisemmäksi ja avoimemmaksi kuin miehen kanssa:

"...naisen kanssa se puhuminen on sitten erilaista, siinä voi ehkä enemmän tuoda niitä tunteitakin ja tämmöstä että se ois ehkä sitte ollu vähän

erilaista sit kaikenkaikkiaan se mentorointisuhde siinä sitten, se ois ehkä painottunu enemmän tämmösiin fakta-asioihin ehkä eikä niinkään sitten tämmösiin ns. pehmeisiin kysymyksiin.” (Tiina)

”Tuntuu että ne keskustelutki kuitenkin varmaan oli-- jotenkin tuntuu että naisen kanssa semmonen läheisempi ja luottamuksellisempi suhde ehkä naisen kanssa kuitenkin niinku siinä voi syntyä, näin mä kyllä näen että se oli ihan hyvä juttu...” (Katri)

Mentorointikeskustelut tunteiden käsittelyn foorumina koettiin myös työssä jaksamista tukeviksi. Mentoritavat kertoivat, että heillä oli takana vaikeita ja voimakkaita tunteita herättäviä muutostilanteita, joiden seurauksena myös jaksamisasiat nousivat pinnalle. Naismentorille koettiin saatettavan avautua myös ongelmista ja vaikeista asioista, joista ei muutoin kollegoiden kanssa voisi tai haluaisi välttämättä puhua. Esimerkiksi henkilöstön irtisanomistilanteessa mentorin kuvattiin toimivan tunteiden ”kaatopaikkana” (vrt. Hiillos 2004), jolle saattoi purkaa pahan olon tai väsymyksen tunteita. Mentorin koettiin auttavan omien negatiivisten tunteiden työstämisessä ja siten ”tunnevoimien” purkamisessa. Tämä auttoi keskittymään työntekoon, kuten Kaisa seuraavassa kuvaa:

”...sinä aikana kun mä olin siellä niin siellä vaihtu kolme kertaa esimies ja joka kerta se työyhteisö rupes reagoimaan siihen mikä on ihan luonnollistakin ja oikeesti oli hirvittävän vaikeitakin hetkiä plus että irtisanottiin koko aika henkilöstöä, niinku koko ajan on vähennetty niin ne on ollu ehkä semmosia hetkiä et hän oli mun mentori niin oli tavallaan joku jolle sai purkaa sitä omaa lastia että tavallaan pysty keskittymään siihen työhön eikä siihen muutokseen mikä siellä työyhteisössä vello...” (Kaisa)

Tutkimusten mukaan organisaatioissa, jotka välittävät työntekijöiden tunteista, esiintyy vähemmän työuupumusta (Ashkanasy & Daus 2002). Tunteiden kätkemisen tai tukahduttamisen on havaittu olevan yhteydessä rasittuneisuuteen ja työstressiin (Hochschild 1983). Mentorointisuhdeessa mentorin voi tulkita omaksuneen ymmärtäjän tai jopa terapeutin roolin luoden näin puitteet, joissa myös tunteiden käsittelylle on tilaa. Mentorointi voitaneenkin nähdä yhtenä mahdollisuutena torjua johtajan työuupumusta. Seija kuvaa oman mentorinsa omaksumaa roolia terapeutiksi

kuvaten sen samalla kuitenkin myös ongelmallisen liian pitkälle vietyä. Työssä jaksamiseen liittyen työelämän hektisyyttä ja kiirettä sivuttiin monessa haastattelussa. Mentorointitapaamiset koettiin tarpeellisiksi ja kiireettömiksi keskusteluhetkiksi, mutta samanaikaisesti niiden koettiin vievän runsaasti aikaa päivittäisiltä työtehtäviltä ja aiheuttavan jopa lievää kateutta sellaisten kollegoiden keskuudessa, jotka eivät osallistuneet ohjelmaan.

6. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen tulokset on tiivistetty taulukkoon 1.

Mentoroinnin tehtävät ovat aikaisemmassa tutkimuksessa jaoteltu uratehtäviin ja psykososiaalisiin tehtäviin (Kram 1983). Ne tulivat esille myös tässä tutkimuksessa. Uratehtävät näyttäytyivät siten, että naiset kokivat mentoroinnin johtamisuran tietoiseksi edistämiseksi. Naiset arvioivat myös miesmentorin olevan naismentoria hyödyllisempi johtamisuran välittömässä edistämisessä. Psykososiaaliset tehtävät jäsentyivät puolestaan kahteen ryhmään. Ensimmäinen niistä tarkentui mentorin rooliksi mentoroitavan esimerkkinä ja roolimallina sekä uskon luojana ja kannustajana urakehityksessä (”samassa veneessä” - mentorointi yhteisen tarinan jakamisena taulukossa 1). Toinen oli mentorointi mentoroitavan työstä kumpuavien tunteiden käsittelyn tilana tarkentuen mentorin ymmärtäjän, sielunhoitajan ja jopa terapeutin rooleiksi (”Leelian lepotuoli” - mentorointi tunteiden käsittelyn foorumina taulukossa 1). Tämän tehtävän kautta mentorin koettiin voivan tukea välillisesti urakehitystä tarjoamalla mentoroitavalle turvallisen sosiaalisen tilan purkaa tunteitaan, mikä puolestaan voi edistää työssä jaksamista ja urapaineita (Hochschild 1983). Tehtävä saattaa olla hyödyllinen johtamisuralla menestymisen kannalta pitemmällä ajalla, koska johtaminen on usein yksinäistä, tunteita herättäviä ristiriitoja ja epävarmuutta sisältävää työtä. Johtaja ei voi kuitenkaan purkaa kaikkia työstä kumpuavia tunteita työyhteisössä, joten onnistuessaan mentorointi voi tarjota yhden kanavan tunnetasolla tapahtuvaan asioiden käsittelyyn. Tunteita ja niihin liittyviä ilmiöitä tunnetaan kuitenkin vielä huonosti johtamisen kontekstissa (Hiillos 2004), ja tulevaisuudessa olisikin tärkeää tutkia niiden merkitystä tarkemmin ja syvemmin mentorointisuhdeissa. Tutkimuksessa saatiin

myös osviittaa siitä, että tunteiden käsittelyn alueella mentoroinnilla on mahdollisesti pimeä puolensa. Myös tätä näkökulmaa kannattaisi tutkia tulevaisuudessa lisää.

Tutkimukseen osallistuneiden naismentoroitavien kokemukset olivat sukupuolittuneita. Emotionaalisen tuen tarjoaminen kuten myös roolimallina toimiminen, uskon luominen ja kannustaminen uralla eteenpäin näyttivät naisten kokemusten mukaan syntyvän helpommin kahden naisen välillä. Miesmentorin koettiin puolestaan toimivan uratehtävän mukaisissa rooleissa. Tulos vahvistaa useita aiempia tutkimuksia, joissa on raportoitu samansuuntaisesta erosta: miesmentorin koetaan antavan enemmän uratukea, kun taas naismentori koetaan pääasiallisesti roolimallina sekä psykososiaalisen, henkilökohtaisen tai emotionaalisen tuen antajana

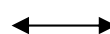
(esim. Burke ym. 1990; Ragins & McFarlin 1990; Dreher & Cox 1996; Sosik & Godshalk 2000).

Miesmentorin maskuliiniseksi koettu mentorointimalli merkityksellistyi instrumentaalisenaismentoroitavan uran edistämisenä. Voidaan arvella, että malli on naisen uralla etenemisen kannalta usein tehokas. Maskuliinisen mentorointimallin ohella tutkimuksessa nousi esille myös naismentoriin liitetty feminiininen mentorointimalli. Naismentoroitavat näyttivät odottavan mentorointisuhteesta jotakin, jota erityisesti toiset naiset mentoreina edustivat heille. Yksi keskeisimmistä seikoista feminiinisessä mentorointimallissa merkityksellistyi arvovaltaiseksi koetun naispuolisen keskustelukumppanin tarpeeseen. Lisäksi naismentorin roolimalli, itseluottamuksen ja rohkeuden kasvattaminen mentoroitavassa, ajatukset työn ja perheen yhteensovittamisessa

Taulukko 1. Mentoroinnin merkitykset mentoroitavina olleiden naisten urakehitykselle

MERKITYKSENANTO TUTKIMUKSEN KIINNOSTUKSEN KOHTEET	MENTOROINTI TIETOISENA URAN EDISTÄMISENÄ <i>"URAFOKUS"</i>	MENTOROINTI YHTEISEN TARINAN JAKAMISENA <i>"SAMASSA VENEESSÄ"</i>	MENTOROINTI TUNTEIDEN KÄSITTELYN FOORUMINA <i>"LEELIAN LEPOTUOLI"</i>
MENTORIN ROOLIT	- neuvonantaja - sparraaja - kyseenalaistaja - sillanrakentaja	- esikuva ja roolimalli - uskon luoja ja kannustaja	- ymmärtäjä - sielunhoitaja - terapeutti
HYÖDYT MENTOROITAVALLE	- suunta uralle - verkostojen kasvu - maineen kasvu - informaatiota vapaista työpaikoista	- itsetunnon, itseluottamuksen ja rohkeuden kasvu - perheen ja työn yhdistämisen mahdollisuus	- tunteiden sallittu ilmaiseminen ja "tunnemyökkyjen" purkaminen - parempi työssä jaksaminen
TOIVOTTU MENTORIN SUKUPUOLI	mies	nainen	

maskuliininen
mentorointimalli



feminiininen
mentorointimalli

ja uran näkymättömämpien esteiden käsittelyssä olivat keskeinen osa feminiinistä mallia. Naispuolisen mentorin koettiin myös samaistuvan miesmentoria helpommin toisen naisen kokeisiin stressinlähteisiin ja tarjoavan emotionaalista tukea johtamistyöhön liittyvien tilanteiden ja ongelmien käsittelyyn. Feminiininen mentoointimalli saattaa tarjota instrumentaalisen uralla edistämisen sijasta yleisempiä psykososiaalisia voimavaroja naisten urakehitykselle pitkällä ajalla.

Mentoroitavien hyödyllisyys urakehityksen kannalta riippuu kuitenkin viime kädessä siitä, mitä mentoroitava suhteelta tarvitsee ja odottaa. Uran eri vaiheissa tarpeet ja odotukset todennäköisesti vaihtelevat, joten mentoroitavien hyödyllisyys saattaa vaihdella naisten urakehityksen eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa uralaan jo jonkin verran edenneet naiset vaikuttivat odottavan mentorilta pääasiassa instrumentaalista tukea urakehitykseen. Uran alkuvaiheessa olevien naisten tarve näytti sitä vastoin painottuvan feminiiniseen malliin. Tutkimus implikoi, että naisten urakehityksen kannalta on mahdollista, että uran alkuvaiheessa toinen nainen sopii mentoriksi, kun myöhemmässä vaiheessa naismentoroitava tarvitsee myös arvovaltaista miesmentoria, ainakin niin kauan kun naisten määrä organisaatioiden vallan ytimessä on vähäinen. Tämän perusteella on ajateltavissa, että edetäkseen johtamisuralla nainen saattaa tarvita sekä nais- että miesmentorin. Tätä asiaa on tarpeellista selvittää tulevaisuudessa lisää. Sukupuoli-kombinaatioltaan erilaisten mentoroitavien pitkäaikainen tutkimus tarjoaisi tarkoituksenmukaisen lähtökohdan tarkastella asiaa.

Naisten mentoroitavien sukupuolittuneisuus on tulkittavissa myös stereotyyppiseksi yleistyksiksi: miesmentori koetaan järjellä ajattelevaksi ja asiakaskeiseksi uran edistäjäksi, jonka kanssa keskustelu painottuu pääasiassa ”faktoihin”, kun taas naismentorin kanssa koetaan voitavan keskustella myös ”pehmeistä” asioista. Tältä osin tutkimuksemme tukee Raginsin (2002) arviota siitä, että johtamisuraa edistävän mentorin kuva saattaa olla miehistynyt samaan tapaan kuin vallitseva käsitys kyvykkäästä johtajasta on miehistynyt. Tulevaisuudessa olisikin tarpeellista purkaa enemmän naiseen ja mieheen liitettyjä tässä tutkimuksessa kapeaksi sosiokulttuuriselta liikkumatilaltaan osoittautuneita sukupuolittuneita mentoroitaville.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I.: Naiset, miehet ja johtajuus, Porvoo, WSOY 2001.
- Appelbaum, S. H., Ritchie, S. & Shapiro, B. T.: Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct. *Journal of Management Development* 13(1994): 4, s. 62-72.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S.: Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive* 16(2002): 1, s. 76-86.
- Bierema, L. L.: A Synthesis of Women's Career Development Issues. *New Directions for Adult and Continuing Education* 80(1998), s. 95-102.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A.: Mentoring in Organizations: Implications for Women. *Journal of Business Ethics* 9(1990): 4/5, s. 317-332.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. & McKenna, C. A.: Sex differences and cross-sex effects on mentoring: some preliminary data. *Psychological Reports* 67(1990): 3, s. 1011-1023.
- Burke, R.J. & Mattis, M. (toim.): Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities, Cheltenham, Edward Elgar 2005.
- Chao, G. T.: Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 51(1997): 1, s. 15-28.
- Chao, G. T., Walz, P. M. & Gardner, P. D.: Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology* 45(1992): 2, s. 619-636.
- Clutterbuck, D.: Establishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups. Teoksessa Clutterbuck, D. & Ragins, B. R. (toim.) *Mentoring and diversity: an international perspective*, Oxford, Butterworth-Heinemann 2002.
- Dreher, G. F. & Ash, R. A.: A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional and Technical positions. *Journal of Applied Psychology* 75(1990), s. 539-546.
- Dreher, G. F. & Cox, T. H.: Race, Gender and Opportunity: A Study of Compensation
- Attainment and the Establishment of Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology* 81(1996):3, s. 297-308.
- Ekonen, M. & Lämsä, A-M.: Moninaiset urat - uratutkimus muutoksessa. Teoksessa Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.) *Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia*. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. *Julkaisuja* 145(2005), s. 132-145.
- Ensher, E. A. & Murphy, S. E.: Effects of Race, Gender, Perceived Similarity and Content on Mentor Relationships. *Journal of Vocational Behavior* 50(1997): 3, s. 460-481.
- Eskola, J. & Suoranta, J.: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Tampere, Vastapaino 1998.
- Eyring, A. & Stead, B.A. Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices. *Journal of*

- Business Ethics 17(1998), s. 245-251.
- Fagenson, E. A.: The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior* 10(1989): 4, s. 309-320.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A. & Amendola, K. L.: Perceptions of Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior* 51(1997): 1, s. 29-42.
- Feldman, D. C., Folks, W. R. & Turnley, W. H.: Mentor-protégé diversity and its impact on international internship experiences. *Journal of Organizational Behavior* 20(1999): 5, s. 597-611.
- Fels, A.: Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review* (2004): April, s. 50-60.
- Fletcher, J.F.: Castrating the Female Advantage. *Feminist Standpoint Research and Management Science. Journal of Management Inquiry* 3(1994): 1, s. 74-82.
- Germain, M.L. & Scandura, T.A.: Mentoring and identity development: the role of self-determination. Teoksessa Burke, R.J. & Mattis, M. (toim.) *Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities*, Cheltenham, Edward Elgar 2005, s. 106-123.
- Gibson, S. K.: Mentoring in business and industry: the need for a phenomenological perspective. *Mentoring and Tutoring* 12(2004): 2, s. 259-275.
- Giorgi, A. (toim.): *Phenomenology and Psychological Research*, Pittsburgh, Duquesne University Press 1985.
- Hiillos, M.: *Personnel Managers and Crisis Situations. Emotion-handling Strategies*, Swedish School of Economics and Business Administration 136(2004).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.: *Tutkimushaastattelu: teema-haastattelun teoria ja käytäntö*, Helsinki, Yliopistopaino 2001.
- Hochschild, A.: *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkley, CA, University of California Press 1983.
- Kanter, R. M.: *Men and women of the corporation*, New York, Basil Books 1977.
- Kark, R.: The transformational leader: who is s(he)? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17(2004): 2, s. 160-176.
- Kram, K. E.: Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal* 26(1983): 4, s. 608-625.
- Kram, K. E.: *Mentoring in the Workplace*. Teoksessa Hall, D. T. (toim.) *Career development in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1986, s. 160-200.
- Kvale, S.: The Qualitative Research Interview: A Phenomenological and Hermeneutical Mode of Understanding. *Journal of Phenomenological Psychology* 14(1983), s. 171-196.
- Laine, T.: Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, Jyväskylä, PS-kustannus 2001, s. 26-43.
- Latomaa, T.: Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*, Helsinki, Dialogia 2005, s. 17-88.
- Lewis, A. E. & Fagenson, E. A.: Strategies for developing women managers: how well do they fulfil their objectives? *Journal of Management Development*, 14(1995): 2, s. 39-53.
- Liff, S. & Ward, K.: Distorted view through the glass ceiling: The construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work and Organizations* 8(2001): 1, s. 19-36.
- Lillia, T.: *Mentoroinnin teoriaa*. Teoksessa Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (toim.) *Mentoroinnin monet kasvot*, Helsinki, Yrityskirjat 2000, s. 9-51.
- Lämsä, A-M. (toim.): *Näköaloja naisjohtajuuteen*, Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 137(2003).
- Martelius-Louniala, T.: *Tunteet ja naisjohtaja*. Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137(2003), s. 47-71.
- McKeen, C. A. & Burke, R. J.: Mentor Relationship in Organizations: Issues, Strategies and Prospects for Women. *Journal of Management Development* 8 (1989): 6, s. 33-42.
- Merriam, S.: Mentors and protégés: a critical review of the literature. *Adult education quarterly* 33(1983): 3, s. 161-173.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E. & Huhtala, T.: *Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä*, Helsinki, *Ekonomia* 2003.
- Noe, R. A.: Women and mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review* 13(1988): 1, s. 65-78.
- Oakley, J.G.: Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27(2000), s. 321-334.
- O'Neill, R. M. & Blake-Beard, S. D.: Gender Barriers to the Female Mentor-Male Protégé Relationship. *Journal of Business Ethics* 37(2002): 1, s. 51-63.
- Parker, V. A. & Kram, K. E.: *Women Mentoring Women: Creating Conditions for Connection*. *Business Horizons* 36(1993): 2, s. 42-51.
- Perttula, J.: *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: johdatus fenomenologiseen psykologiaan*, Tampere, Suomen fenomenologinen instituutti 1995.
- Powell, G. N. & Graves, L. M.: *Women and men in management*, Thousand Oaks, Sage 2003.
- Powell, G. N. & Mainiero, L. A.: Cross-currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management* 18(1992): 2, s. 215-237.
- Ragins, B. R.: *Barriers to mentoring: The Female*

- Manager's Dilemma. *Human Relations* 42(1989): 1, s. 1-22.
- Ragins, B. R.: Understanding diversified mentoring relationships: definitions, challenges and strategies. Teoksessa Clutterback, D. & Ragins, B. R. (toim.) *Mentoring and diversity: an international perspective*, Oxford, Butterworth-Heinemann 2002, s. 23-52.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L.: Easier said than done: gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal* 34(1991): 4, s. 939-951.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L.: Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationship. *Journal of Applied Psychology* 84(1999): 4, s. 529-550.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S.: Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal* 43(2000): 6, s. 1177-1194.
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. B.: Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior* 37(1990): 3, s. 321-339.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M.: Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive* 12(1998): 1, s. 28-42.
- Report on equality between women and men, European Commission, Employment & social affairs, Luxembourg 2005.
- Saarinen, E.: *Fenomenologia ja eksteentialismi*. Teoksessa I. Niiniluoto ja E. Saarinen (toim.) *Vuosisatamme filosofia*, Juva, WSOY 1989.
- Scandura, T. A.: Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behavior* 13(1992): 2, s. 169-174.
- Scandura, T. A. & Baugh, S. G.: *Mentoring and Developmental Relationships*. Teoksessa R. J. Burke ja D. L. Nelson (toim.) *Advancing Women's Careers*, Oxford, Blackwell, 2002, s. 161-173.
- Schutz, A.: *The Phenomenology of the Social World*, Northwestern University Press 1980.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M.: The Role of Gender in Mentoring: Implications for Diversified and Homogenous Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior* 57(2000): 1, s. 102-122.
- Tunkkari-Eskelinen, M.: *Mentored to feel free. Exploring family business next generation members' experiences of non-family-mentoring*, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Business and Economics 44(2005).
- Underhill, C. M.: The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of literature. *Journal of Vocational Behavior* 68(2006), s. 292-307.
- Vinnicombe, S. & Singh, V.: Sex role stereotypes and requisites of successful top managers. *Women in Management Review* 17(2002): 3/4, s. 120-130.