

Irja Leppisaari & Marja-Liisa Tenhunen
Keski-Pohjanmaan amk

VERKKOMENTOROINTI – UUSI MAHDOLLISUUS PK- YRITTÄJILLE KEHITTÄÄ OSAAMISTAAN

Tiivistelmä

Ajan ja paikan suhteen joustava verkkomentorointi tuo henkilökohtaisiin, arjen työn tarpeisiin vastaavan osaamisen kehittämisen myös kiireisten ja etäällä työskentelevien pk-yritysten työntekijöiden saataville. Sen avulla voidaan luoda yrittäjäverkostoja, joissa jaetaan tietoa, kokemuksia ja osaamista. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu toteutti yhdessä Lapin Yrittäjät ry:n kanssa marraskuussa 2007 yrittäjäjärjestön jäsenille kyselyn, jossa kartoitettiin yrittäjien kiinnostusta hyödyntää verkkomentorointia osaamisensa kehittämisessä. Tutkimuksen avulla selvitettiin yrittäjien kokemia osaamisvajeita ja verkkomentoroinnin mahdollisuuksia tukea näiden kehittymishaasteiden edellyttämää oppimista. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös yrittäjien näkemyksiä kahdenvälisen verkkomentoroinnin ja ryhmässä verkossa tapahtuvan vertaismentoroinnin toimivuudesta ja mielekkyydestä. Yrittäjien keskeiset osaamisen kehittämistarpeet liittyivät yrityksen liiketoiminnan kasvuun, markkinointiin, taloushallintoon ja verkostoitumiseen. Vertaismentorointi verkossa kiinnosti yrittäjiä enemmän kuin kahdenvälinen verkkomentorointi. Verkossa haluttiin kommunikoida mentorin tai toisten yrittäjien kanssa mieluiten yhdistellen kirjoittamista ja puheyhteyttä. Tutkimuksen avulla tuetaan yrittäjyyttä kehittämällä oppimismenetelmiä työelämän ja koulutuksen välisessä vuorovaikutuksessa. Näin luodaan pohjaa innovatiivisten verkkomentorointimallien rakentamiselle korkeakoulun ja yrittäjäjärjestöjen yhteistyössä.

Uudenlaiset oppimismenetelmät syntyvät korkeakoulujen ja yritysten yhteistyössä

Uudenlaiset haasteet työelämässä vaativat erityistä panostamista henkilöstön osaamisen kehittämiseen perinteisestä täydennyskoulutuksesta poikkeavilla tavoilla, sillä myös muunlaiset ratkaisut voivat käynnistää oppimisen ja tukea sitä. Oppimisen tarpeet syntyvät usein muutostilanteen keskellä tai sen ennakkoinnissa. (Ks. Heiskanen 2007, 255, 257.) Työelämän nopea muuttuminen aiheuttaa merkittävää osaamisvajetta yrityksissä. Pk-yrityksillä on tutkimusten

(Pk-yrittäjäbarometri 2007) mukaan kehittämistarvetta henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa. Pk-yritykset määrittellään tässä artikkelissa yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Valtaosa suomalaisista ja etenkin lappilaisista yrityksistä on nk. mikroyrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa (Pk-yritysten uusi määritelmä, 2006). Yksinyrittäjiä Lapin yrittäjät ry:ssä on jäsentilastojen mukaan 45% ja alle 10 hengen yrityksiä 94,2%.

Uusia ratkaisuja on etsittävä pk- ja mikroyritysten henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Euroopan yhteisöjen komission julkaiseman Vihreän kirjan, Yrittäjyys Euroopassa mukaan vaihtoehtoiset oppimismenetelmät kuten mentorointi, jossa yrittäjät voivat oppia toinen toisiltaan ansaitsevat erityistä huomiota (ks. Vihreä kirja 2003, 21). Pk-yritysten henkilöstön koulutuksen ajankohtaisissa haasteissa on keskeistä sellaisten koulutusmallien kehittäminen, joissa oppiminen voidaan joustavasti integroida osaksi työtä. Erityisesti mikroyritysten asema perinteisen formaalin koulutuksen hyödyntämisessä on poikkeuksellinen. Työpaikalta ei voida irrottautua ja työtahti on monissa yrityksissä niin kiivas, että aikaa erilliseen, työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan koulutukseen ei löydy. Lisäksi välimatkat Pohjois-Suomessa asettavat esteitä koulutukseen osallistumiselle ja eristävät mikroyritysten toimijoita toisistaan.

Tietoyhteiskuntastrategiassa (2007–2015) korostetaan työelämän henkilöstökoulutuksen kehittämistä korkeakoulujen ja yritysten yhteistyössä. Toimenpiteinä nostetaan esille esimerkiksi pk-yritysten henkilöstön osaamistason kehittäminen ja työyhteisöjen kannustaminen uusien oppimismenetelmien käyttöönotossa. Työelämän henkilöstön ammatillisen kasvun edistämistä pidetään keskeisenä korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden painopistealueena. Työelämäläheisyys korostuu etenkin ammattikorkeakouluissa, joiden tehtävänä on tarjota työelämän kehittämisen vaatimukseen perustuvaa koulutusta, tukea asiantuntijuuden kehittymistä sekä toteuttaa työelämää ja aluekehitystä palvelevaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. (OPM 2007.) Mikro- ja pk-yritysten omat resurssit eivät useinkaan riitä henkilöstön osaamisen kehittämisen toteuttamiseen, vaan haasteisiin voidaan vastata yhdessä korkeakoulujen koulutus- sekä tutkimus- ja kehitystyön kanssa. Ammattikorkeakoulun t&k:n rooli yritysten kehittämisessä on välillistä toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan yritysten osaamisen, kyvykkyyden ja verkostoitumisen vahvistumiseen

ja sen seurauksena innovaatiotoiminnan ja liiketoimintaosaamisen kehittymiseen (ks. myös Kansallinen innovaatiostrategia 2008).

Oppimisen kannalta eräänä keskeisenä tekijänä voidaan pitää pk-yritysten kykyä verkostoitua ja hyödyntää verkostoissa tapahtuvaa tiedon ja osaamisen vaihtoa ja jakamista (vrt. Tynjälä, Ikonen-Varila, Myyry & Hytönen 2007, 258). Yrityksillä oleva hiljainen käytännön tieto ja ulkopuolinen asiantuntemus tulisi saada tiiviimpään vuoropuheluun ja luoda asiantuntijuuden jakamisen ja kehittämisen malleja. Painopistettä on suunnattava erilaisten osaamisen vuorovaikutusmallien kehittämiseen. (Ks. <http://www.epliitto.fi/upload/files/Maaseutustrategia.pdf>.)

Vuorovaikutuksen lisääminen yritysten välillä osaamisen nostamisessa voi edistää myös verkostoitumista yritysten kasvukeinona ja auttaa näkemään liiketaloudellisia innovatiivisia yhteistyön mahdollisuuksia yli toimirajojenkin.

Verkkomentorointi ja yrittäjien verkostoitumisen tarve

Työntekijät tarvitsevat yhä enenevässä määrin tänä päivänä mentorointia erilaisissa muodoissaan ja verkostoissaan, koska se tukee heidän osaamisensa kehittymistä jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa ja monimutkaisissa ongelmissa (Lankau & Scandura 2007, 105; Ensher & Murphy 2007, 299, 311). Yritysten henkilöstökoulutuksessa ilmenee tarve siirtyä muodollisista täydennyskoulutuskursseista kohti asiantuntija- ja vertaisohjausta hyödyntäviä ns. informaaleja (omatoimisia ja vähemmän organisoituja ja strukturoituja) oppimisen malleja ja oppimistapahtumia (ks. Wenger & Ferguson 2006; Bjerke 2007), mihin haasteeseen verkkomentorointi voi vastata hyvin. Verkkomentorointi on Esherin ja Murphyn (2007) mukaan ilmiö ja toimintamalli, jonka aika on tullut. Informaatio- ja kommunikaatiotekniikka tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia järjestää oppimistoimintoja joustavasti ajan ja paikan suhteen.

Organisaatorajoja ylittävä yhteistyöyhteyksien luominen on käynyt helpoksi myös osaamisen kehittämisessä. Oppiminen on mahdollista vain vuorovaikutusprosessien kautta (Tynjälä ym. 2007, 269). Mentorointi nähdään yhä enemmän verkostoja luovana ja yksilöitä verkottavana tekijänä työelämässä. Työssä kehittämisessä ei tänä päivänä tarvitse enää tukeutua vain yksittäisiin osaamista tukeviin henkilösuhteisiin. Verkon ja uuden teknologian tuomat mahdollisuudet laajentavat merkittävästi verkostoitumista kun mentorointi voidaan toteuttaa myös virtuaalisina keskusteluina ja tapaamisina. Mentorointi verkossa voi vastata globalisoituvan ja verkottuvan, ajan ja paikan

suhteen uusin tavoin joustavasti toimivan työelämän toimintatapaan (Kram & Ragins 2007, 681).

Tutkijat (ks. esim. Single ym. 2005; Ragins & Kram 2007) korostavat, että verkkomentoroinnilla ei ole tarpeen korvata perinteistä kasvokkaista mentorointia vaan laajentaa nimenomaan sellaisia mentorointimahdollisuuksia, joita ei muuten voitaisi toteuttaa johtuen aikaresursseista ja/tai välimatkoista ja etäisyyksistä. Lisäarvo, mitä tällainen mentorointitekniikka tarjoaa, tuli esille esimerkiksi Australiassa toteutetussa Mentors Online -projektissa. Yrittäjät saattavat toimia pitkien etäisyyksien vuoksi eristyksissä kollegoistaan. Tutkimuksessa ilmeni, että 17/20 kyselyyn vastanneesta koki mentorointiin toteutuksen verkon välityksellä helpottaneen osallistumistaan. Verkkomentorointi saattaa olla haja-asutusalueella toimivalle yrittäjälle käytännössä ainoa mahdollisuus päästä osalliseksi mentoroinnista. (Rickard 2005, 160, 162; 2008.)

Tässä artikkelissa verkkomentorointi määritellään kahden tai useamman henkilön väliseksi yhteistyöksi, missä osapuolet haluavat jakaa osaamistaan ja kehittyä yhteisellä kiinnostuksen alueella hyödyntäen keskinäisessä vuorovaikutuksessa sähköisiä viestintävälineitä. Mentorointitoimintoja voidaan tukea verkkopohjaisten teknologioiden, työkalujen ja sovellutusten avulla ja vuorovaikutus voi olla synkronista tai asynkronista. (Ks. Leppisaari, Vainio, Kleimola, Hartnell-Young & Makino 2006.) Verkkomentorointi voi tapahtua kokonaan verkossa, tai sillä voidaan tukea perinteisiä toimintamalleja. Verkkomentoroinnin innovatiivisuus voidaan nähdä nimenomaan sen verkottumista edistävissä mahdollisuuksissa ja toimintamalleissa (ks. Ensher & Murphy 2007, 317). Verkkomentoroinnin avulla voidaan luoda *oppimisen tilaa*, jolla Heiskanen (2007, 250) tarkoittaa suhteiden verkostoa, joka luo pohjaa inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle niin, että syntyy uusia tietoja, taitoja, merkityksiä ja tulkintoja.

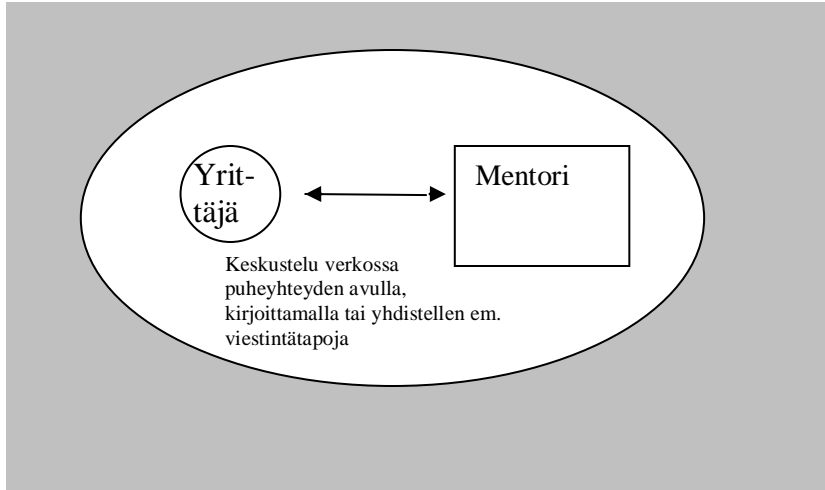
Verkkomentorointi avaa innovatiivisia ja uudenlaisia ja perinteiseen mentorointiin nähden vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ajan ja paikan suhteen joustavasti toteutettavaan kahdenväliseen, vertais- ja ryhmämentorointiin, organisaatioiden rajat ylittävään mentorointiin sekä virtuaalisten, myös kansainvälisten mentorointiyhteisöjen luomiseen (Whiting & Janasz, 2004; Baugh & Faguson-Eland 2007; Ensher & Murphy 2007). Mentorointi edistää hiljaisen, kokemusperäisen tiedon ja osaamisen julkittamista keskeisenä asiantuntijan tiedon ulottuvuutena (Hezlett & Gibson 2005; Heikkinen & Huttunen 2008). Osaamisen rakentaminen voi verkkomentoroinnissa

tapahtua myös yhteistoiminnassa vertaisten kesken ja kollegaverkosto voi toimia asiantuntijuuden välittäjänä. Verkkomentorointi voi tulevaisuudessa olla hyvin merkittävä osa työssä tapahtuvaa joustavaa informaalia oppimista, joka integroi mielekkäällä tavalla yksilölliset oppimistarpeet ja vertaisoppimisen mahdollisuudet erilaisten verkkopohjaisten tai blended learning -vuorovaikutusmallien avulla (ks. Wenger & Ferguson 2006).

Mikro- ja pk-yritysten verkostoitumiseen voi liittyä selkeitä osaamisen kehittämiseen liittyviä hyötyjä. Tässä yhteydessä verkostotoimintaa tarkastellaan Tynjälän ym. (2007) suuntaisesti nimenomaan siitä näkökulmasta, jonka se antaa tukemalla verkostojen jäsenten keskinäistä tiedon ja kokemusten jakamista, toisilta oppimista, yhdessä oppimista ja uudenlaisten toimintatappojen kehittämistä. Oppimis- ja/tai kehittämisverkosto voi edistää osallistujien oppimista ja toiminnan kehittämistä jakamalla tietoa, osaamista ja menetelmiä monenkeskisissä vuorovaikutussuhteissa. Toiminnalle on tyypillistä vastavuoroisuus, jolloin osapuolet ovat sekä saavana että antavana osapuolena. (Tynjälä ym. 2007, 262.)

Yrittäjän oppimista ja kehittymistä tukevat verkkomentorointimallit

Voidakseen toimia menestyksekkäästi jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa työelämässä työntekijä voi ammentaa monista kehittymistä tukevista lähteistä. Työntekijän perheenjäsenet, työtoverit, tiiminjäsenet ja ystävät saattavat tukea häntä osaamisensa kehittämisessä ja jossakin tilanteissa näin ollen täyttää perinteisen mentoroinnin funktioitakin. Kriteeriksi *tuen antamiselle* voidaan määritellä se, että kyseinen henkilö on auttanut työntekijää oppimaan, kasvamaan ja kehittymään työssään. Arkipäivän tukiverkoston lisäksi vertaismentorointi siihen liittyvine verkostoineen on yksi merkittävä tuen lähde työssä kehittämisessä. (McManus & Russell 2007, 273, 293.) Tässä artikkelissa tarkastellaan mikroyritysten näkökulmasta kahta verkkomentorointimallia, kahdenvälistä verkossa tapahtuvaa asiantuntijamentorointia ja ryhmässä tapahtuvaa vertaismentorointia verkossa.

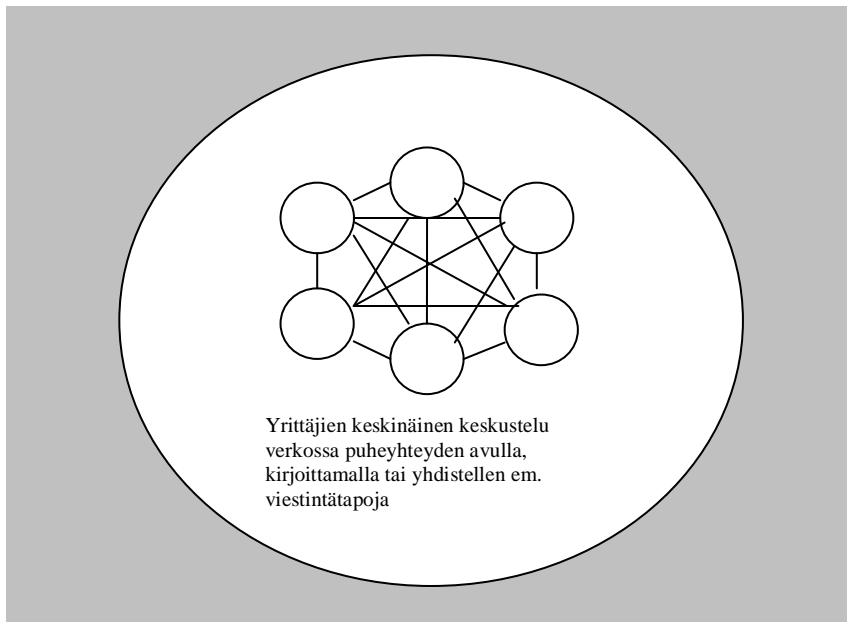


Kuvio 1. Kahdenvälinen verkkomentorointi

Kahdenvälisellä verkkomentoroinnilla eli *asiantuntijamentoroinnilla* (ks. kuvio 1) tarkoitetaan tässä yhteydessä kokeneemman yrittäjän (mentori) ja aloittelevan yrittäjän (mentoroitava) välistä oppimista ja kehittymistä tukevaa vuorovaikutussuhdetta, joka painottuu mentoroitavan tukemiseen, mutta jossa myös molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät. Tänä päivänä näyttää kiinnostavan yhä enemmän se, miten työelämässä vertaiset, ”samalla tasolla/asemassa” olevat voivat tukea toistensa kehittymistä. Mentorointi yhteistyönä ja vertaisten välisenä vastavuoroisena vuorovaikutuksena on noussut vahvasti esille (ks. esim. Heikkinen & Huttunen 2008, 204). Eri muodoissaan toteutettavalle vertaismentoroinnille on tyypillistä akuutteihin työn kehittymistarpeisiin liittyvä vastavuoroisuus. Vertaistuen ja -vuorovaikutuksen sisältöinä voi Kramin ja Isabellan (1985) mukaan olla tiedon välittäminen (information peer) tai työhön liittyvä palaute, urakehityksen tukeminen ja ystävyys (collegial peer) tai emotionaalinen tuki, persoonallinen palaute ja ystävyys (special peer). Työtoveruudesta siirrytään vertaismentorointisuhteeseen kun vuorovaikutuksessa painottuvat sekä työhön että henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät sisällöt. Tyypillistä vertaismentorointisuhteessa ovat myös 1) täydentävyys: vertainen voi käyttää vahvuuksiaan tukemaan toisen heikkouksia, 2) molemminpuolisuus: sitoutuminen antamaan ja vastaanottamaan sekä 3) vastavuoroisuus: molemmat panostavat vuorovaikutussuhteeseen ja molemmat hyötyvät. (McManus & Russell 2007, 276–281.) McManus ja Russell (2007, 285) käyttävät termiä ”joustava asiantuntijuus” (fluid expertise) kuvaamaan vertaismentoroinnille ominaista sujuvaa roolien vaihtoa, jolloin henkilö on tarpeen tullen oppija, kun taas toisessa hetkessä asiantuntija ja hän kykenee vaihtamaan joustavasti rooliaan. Vastavuoroiset

sosiaaliset, kunnioittavat ja arvostavat suhteet luovat yksilöille hyvän oppimisympäristön vahvistaa kommunikaatio- ja ongelmanratkaisutaitojaan. Henkilökohtaisista kokemuksista ja työn haasteista keskustelu tukee hiljaisen tiedon välittymistä (Lankau & Scandura 2007, 110–111), oman toiminnan reflektiota, ja vertaistuki myös voimaannuttaa (Tynjälä ym. 2007, 274, 285).

Tässä yhteydessä määrittelemme McManuksen ja Russelin (2007) suuntaisesti *vertaismentoroinnin* (ks. kuvio 2) vertaisten väliseksi mentorointisuhteeksi, jossa yksilöt tilanteen mukaan toimivat joustavasti sekä oppijan että mentorin rooleissa tukien toisiaan täydentävästi ja vastavuoroisesti. Tutkimuskontekstissamme on merkille pantavaa myös se, että vertaiset eivät ole samasta organisaatiosta vaan vertaismentorointi -toimintamallissa ylitetään organisaatioiden rajoja ja vertaisten yhteisö muodostuu verkossa.



Kuvio 2. Ryhmässä tapahtuva vertaismentorointi verkossa

Verkkomentorointimallit pohjautuvat pitkälti perinteisen mentoroinnin malleihin, mutta käytettävät verkkovälitteiset ja mobiilit viestintätavat ja -järjestelmät luovat niihin omat erikoispiirteensä. Verkkomentorointimallit laajentavat mentorointia luontevasti yhteisölliseen ja vertaisoppimisen suuntaan, mihin pk-yrittäjillä näyttää alustavien tutkimusten mukaan (Leppisaari & Tenhunen 2007) nimenomaan olevan tarvetta. McManuksen ja Russelin (2007, 277,

294) mukaan *vertaiset* näyttävät olevan tukena merkittäviä koko urakehityksen ajan ja varsinkin sen myöhemmissä vaiheissa, kun taas perinteiset *mentorit* koetaan merkittävänä tukena erityisesti uran alkuvaiheessa.

Hamilton ja Scandura (2003) ovat sitä meiltä, että verkkomentorointi mahdollistaa kasvokkain mentorointia paremmin kunnioittavan, tasavertaisen ja avoimen tiedonjaon. Verkkomentorointi voi myös auttaa mentorointiverkoston luomisessa ja ryhmän oppimisen tukemisessa. Samoin se em. tutkijoiden mukaan tukee työn organisationalisia ja ihmissuhteisiin liittyviä ulottuvuuksia. Erityisesti verkkomentorointi soveltuu lyhytaikaiseen, kontekstisidonnaiseen oppimiseen (vrt. Lankau & Scandura 2007).

Tutkimuksen toteutus

Aikaisempi, Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n kanssa tehty tutkimuksemme (ks. Leppisaari & Tenhunen 2007) osoitti, että yrittäjien keskinäinen kokemusten jakamisen ja osaamisen kehittämisen tarve on ilmeinen. Pk-yrittäjät kokevat tarvitsevansa mentorointitukea ja halusivat hyödyntää sitä osaamisensa kehittämisessä. Tämän pohjalta tutkimusta jatkettiin laajentamalla maantieteellistä aluetta ja tutkimus kohdennettiin erityisesti mikroyritysten näkökulmaan verkkomentoroinnissa. Tässä yrittäjätutkimuksemme toisessa vaiheessa, joka suoritettiin yhteistyössä alueellisen yrittäjäjärjestön, Lapin Yrittäjät ry:n (myöhemmin Lapin yrittäjät) kanssa, kartoitetaan pk-yrittäjien mentorointitarpeita ja heidän itselleen soveltuviksi katsomiaan toimintatapoja mentoroinnin toteuttamiseen verkossa. Pohjois-Suomi verkkomentoroinnin tutkimuskontekstina on mielenkiintoinen, koska pitkien välimatkojensa vuoksi yrittäjien on vaikeampi järjestää keskinäisiä tapaamisiaan haja-asutusalueella. Tutkimuksilla luodaan pohjaa innovatiivisten verkkomentorointimallien rakentamiselle ammattikorkeakoulun ja yrittäjäjärjestöjen yhteistyössä.

Lapin yrittäjät ry:n jäsenille suunnatussa kyselyssä marraskuussa 2007 kartoitettiin yrittäjien verkkomentorointitarpeita ja yrittäjien halukkuutta kehittää osaamistaan hyödyntämällä erilaisia verkkomentorointimalleja. Kysely tehtiin sähköisenä Webropol-ohjelman avulla ja lähetettiin kohderyhmälle, noin 1000 jäsenyrittäjälle Lapin Yrittäjien sähköpostilistan kautta. Vastauksia saatiin 59 kappaletta. Vastausprosentti oli 6 %, mikä on tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta matala (vrt. Lodico, Spaulding &

Voegtle, 2006, 170–171; ks. myös Leppisaari & Tenhunen 2007), eikä tuloksia voida yleistää koko kohdejoukkoon. Vastausprosentti on kuitenkin tyypillinen verrattuna kyselyihin, joita kyseinen yrittäjäjärjestö on toteuttanut jäsenistölleen. Etsittäessä syitä vastausprosentin alhaisuuteen, nousee esille yrittäjien kiireinen elämäntilanne, joka tutkimuksissa (ks. esim. Rickard 2008) usein nähdään keskeisenä selittävänä tekijänä. Se, että valtaosa yrittäjistä jätti vastaamatta voi johtua myös aihepiirin vieraudesta. On ilmeistä, että verkkomentoroinnin toimintatapa on sinänsä vieras kohdejoukolle, mikä on todennäköisesti vaikuttanut vastaushalukkuuteen. Kyselyssä pyrittiin käyttämään yrittäjille tutumpaa ja arkikielistä sanastoa, esimerkiksi kyselyn nimessä ei käytetty verkkomentorointi -termiä vaan puhuttiin yrittäjien keskinäisestä keskustelusta ja kokemusten vaihdosta sähköisesti. Yrittäjäjärjestön edustajan asiantuntemus ohjasi kyselyn laadintaa (alkuperäinen kysely, Leppisaari & Tenhunen 2007) yrittäjille sopivan termistön käytössä. Kyselystä ei voitu tässä tapauksessa lähettää muistutusviestiä yrittäjäjärjestön sähköpostiosoitteistoon liittyneiden tarkistustöiden vuoksi. Tuloksia tarkasteltaessa on myös tiedostettava, että kyselyyn vastanneet edustanevat aktiivista ja tietoteknistä osaamista omaavia yrittäjiä eli vastaajajoukko on todennäköisesti valikoitunut, mikä puolestaan vinouttaa tuloksia. Tuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina kohderyhmässään. Laadullisen analyysin avulla saadaan tutkittavasta ilmiöstä lisää ymmärrystä, jota jatkossa voidaan syventää myös tutkimushaastattelun avulla. Yrittäjät poimitaan haastatteluun satunnaisotannalla.

Tutkimusaineisto hankittiin edellisessä tutkimuksessa (Leppisaari & Tenhunen 2007) laaditulla nettikyselylomakkeella (Webropol-ohjelma). Kyselyn sisällön laatimisessa oli tuolloin aktiivisesti mukana Keski-Pohjanmaan yrittäjät ry:n toimitusjohtaja Mervi Järkkälä. Tutkimuksen toteuttamisessa pyrittiin kuuntelemaan työelämän edustajia ja heidän näkökulmiaan (vrt. design based research, Reeves, Herrington & Oliver, 2005). Lapin yrittäjien toiminnanjohtaja Pirkka Salo tarkisti kysymyslomakkeen sisällön yrittäjäjärjestönsä näkökulmasta ja hänen mielestään kysymyssarja vaikutti hyvältä (sähköposti 2.11.2007). Toiminnanjohtaja Salo halusi taustatietoihin lisättävän yksinyrittäjät-vaihtoehdon, joka lisäys osoittautui relevantiksi tutkimuksen näkökulmasta.

Kyselylomake sisälsi neljä osaa. Ensimmäisessä osassa tiedusteltiin taustatietoja ja toisessa osassa kokemuksia mentoroinnista ja näkemyksiä verkkomentoroinnista, Kolmannessa osassa kartoitettiin yrittäjien osaamisen kehittämisen tarpeita ja neljännessä osassa

yrittäjille soveltuvia verkkomentorointimalleja. Kysely sisälsi taustietokyselyjen lisäksi viisi vaihtoehtokysymystä, kolme monivalintakysymystä sekä neljä skaalaan perustuvaa kysymystä, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likert-asteikolla, miten paljon he olivat yhtä mieltä esitettyjen väittämien kanssa (1= täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Lisäksi kyselyyn kuului kaksi avointa kysymystä.

Asteikkoon tai skaalaan perustuvien kysymysten etuna on nähty, että ne auttavat vastaajia vaihtoehtoisia kysymyksiä tarkemmin käsittelemään ja ymmärtämään sisältöjä. Asteikot ovat herkempiä mittareita kuin monivalintakysymykset. Tämän vuoksi ne soveltuvat erityisesti vastaajien asenteiden, näkemysten ja mielipiteiden kartoittamiseen. Avoimilla kysymyksillä puolestaan voidaan tavoittaa vastausten autenttisuutta, rikkautta ja syvyyttä. (Cohen, Manion & Morrison 2005.) Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin sekä kvantitatiivista (prosenttijakautumat, taustamuuttujien vaikutus) että kvalitatiivista sisältöluokittelua kysymysteemojen pohjalta.

Vastaajista 61 % oli miehiä ja 39 % oli naisia. Lapin yrittäjien jäsenistä 75,8 % on miehiä ja 24,2 % naisia, joten naisten osuus korostui vastaajissa. Suurin osa, 42,4 % vastaajista oli 40–49 -vuotiaita yrittäjiä. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 50–59 -vuotiaat (23,7 %). Vastaajista 20,3 % kuului puolestaan ikäryhmään 30–39 vuotta. Vastanneiden ikäjakautuma edusti pääpiirteittäin Lapin yrittäjien yleistä ikäjakautumaa sillä erotuksella, että nuorempien vastaajien prosentuaalinen osuus korostui ja iäkkäimpien prosentuaalinen osuus oli vastaavasti noin 10 % pienempi. Yrittäjistä 87,9 prosenttia oli 1–9 henkilön mikroyrityksistä ja merkittävää on, että heistä 43,1 % oli yksinyrittäjiä. Yksinyrittäjien osuus vastaa pitkälti jäsentilastojen mukaista prosenttiosuutta, joka on 45 %. Kaiken kaikkiaan mikroyritysten edustajien osuus vastanneista oli 6 % pienempi kuin heidän osuutensa jäsentilastojen kokojakautumassa. Loput 12,1 prosenttia vastaajista edusti yritystä, jossa on 10–29 henkilöä. Yli 30 hengen yrityksiä ei vastaajista edustanut kukaan.

Yritysten toimialoissa vahvimmin edustettuna oli majoitus- ja ravitsemustoiminta (16,9 %) mikä kuvaa hyvin alueen elinkeinorakennetta ja erityisluonnetta matkailualueena. Tukku- ja vähittäiskauppa sekä moottoriajoneuvojen sekä henkilökohtaisten ja kotitalouksesineiden korjaus (13,6 %) oli toimialueena toisella sijalla. Kolmanneksi suurin toimiala (11,9 %) kyselyssä oli terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut.

Vastaajista enemmistö 43,1 % oli toiminut yrittäjänä alle viisi vuotta. Toiseksi suurin ryhmä tutkimuksessa muodostui 11–20 vuotta yrittäjänä toimineista (20,7 %). Yli puolella vastaajista (50,9 %) koulutus pohja oli ammattikoulu, ammattiopisto tai ammatillinen perustutkinto. Jäsentilastojen koulutusjakautuman mukaan tämä osuus on 61 %. Koulutus pohjana vastaajista 26,3 prosentilla oli ammattikorkeakoulututkinto ja 21,1 prosentilla kansakoulu/peruskoulu. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus vastaajista on selkeästi suurempi kuin heidän Lapin yrittäjien jäsentilastojen mukainen osuutensa (1,1 %) koulutusjakautumassa.

Kokemukset mentoroinnista ja asenteet verkkomentorointia kohtaan

Ensher ja Murphy (2007, 307, 309) näkevät merkittävänä asenteellisenä tekijänä sen, onko verkkomentorointiin osallistuvilla henkilöillä aikaisempaa kokemusta mentoroinnista. Heidän mukaansa aikaisemman mentorointikokemuksen voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti motivaatioon hyödyntää verkkomentorointia. Aikaisempia kokemuksia mentorointikeskusteluista kyselyyn vastanneilla yrittäjillä oli melko vähän. Formaalista, ns. muodollisesta mentoroinnista, jossa henkilöllä on nimetty mentori ammatillisen kasvunsa tukena oli kokemusta vain 13,8 % vastaajista. Sen sijaan epämuodollisesta vertaismentoroinnista oli enemmän kokemusta. Toisten yrittäjien kanssa työhön liittyvistä asioista oli keskustellut ja hyödyntänyt heidän osaamistaan runsaasti 29,3 % ja jonkin verran 55,2 % vastanneista. Sen sijaan 15,5 % yrittäjistä ei ollut ollenkaan keskustellut toisten yrittäjien kanssa eikä hyödyntänyt muiden yrittäjien osaamista.

Runsas puolet (58,6 %) kyselyyn vastanneista Lapin yrittäjistä koki, että verkossa tapahtuva mentorointi antaa mahdollisuuden saada heitä itseään kokeneemmalta yrittäjältä tukea käytännönläheisiin ammatillisen kehittymisen tarpeisiin joustavasti ajan ja paikan suhteen. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 20,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 37,9 %. Täysin eri mieltä väittämän kanssa ilmaisi olevansa 10,3 %. Kolmasosalla vastanneista ei ollut mielipidettä asiassa, mikä saattaa osaltaan johtua siitä, että verkkomentorointi on vielä melko vieras ja uusi toimintatapa.

Tutkimuksemme osoitti, että suurin osa, 78,9 % kyselyyn vastanneista Lapin yrittäjistä on kiinnostunut käyttämään verkkomentorointia kehittääkseen osaamistaan työssään. Noin viidennes (21,1 %) kyselyyn vastanneista yrittäjistä ei sen sijaan ole kiinnostunut tästä toimintamallista osaamisensa kehittämisessä. Koulutustaustalla ei

näytä olevan merkittävää vaikutusta kiinnostuneisuuteen. Kuitenkin korkeakoulututkinnon suorittaneet yrittäjät ovat hiukan muita kiinnostuneempia käyttämään verkkomentorointia kehittääkseen osaamistaan työssään. Havaittavissa on myös, että miehet ovat hiukan kiinnostuneempia verkkomentoroinnin hyödyntämisestä kuin naiset. Samoin toimintamalli kiinnostaa enemmän yksinyrittäjiä kuin sellaisten yritysten edustajia, joissa on henkilöstöä enemmän. Sekä alle viisi vuotta yrittäjinä toimineista että 21–30 vuotta yrittäjinä toimineista 88 % oli kiinnostunut verkkomentoroinnista osaamisensa kehittämisessä kun puolestaan 11–20 vuotta yrittäjinä toimineista selkeästi vähemmän, 58,3 % oli kiinnostunut verkkomentoroinnin avulla kehittämään osaamistaan. Vaikka tuloksia ei voida yleistää vastaajamäärän pienuuden vuoksi, voidaan pohtia, sijoittuuko mentorituen tarve nimenomaan uran alkuvaiheeseen ja kokevatko toisaalta jo pitkään yrittäjinä olleet puolestaan työelämän muutosten aiheuttamaa tarvetta tukeen.

Yrittäjien kokemat osaamisen kehittämisen tarpeet

Keskeisenä sisällöllisenä työkaluna pk-yrittäjien verkkomentorointiprojekteissa on käytetty liiketoimintasuunnitelmaa (ks. Rickard, 2005; 2008). Tutkimuksessamme yrittäjien liiketoimintasuunnitelmista 90 % oli laadittu tai päivitetty viimeisten neljän vuoden aikana. Merkille pantavaa on, että liiketoimintasuunnitelma sen sijaan puuttui 27,6 % kyselyyn vastanneilta Lapin yrittäjiltä.

McManuksen ja Russelin (2007, 285) mukaan yksilön kyky tunnistaa osaamisvajeensa ja kehittymishaasteensa on keskeinen tekijä, jotta hän voisi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää ammatillisessa kasvussaan ja oppimisessaan mentorointitukea. Eniten tarvetta kehittää osaamistaan ja saada mentorointitukea Lapin yrittäjillä oli liiketoiminnan kasvussa ja laajentamisessa sekä markkinoinnissa. Mentorointia haluttiin eniten yrityksen liiketoiminnan kasvun (28,8 %) sekä markkinoinnin (26,9 %) kysymyksiin. Kolmanneksi suurimpana osaamisvajeena, johon haluttiin tukea, oli taloushallinnon sähköistäminen (15,4 %). Esille nousi esimerkiksi kirjanpitoon ja sähköiseen maksuliikenteeseen sekä tietokoneen hyödyntämiseen yritystoiminnassa liittyvä osaaminen. Lisäksi osaamisen kehittämisen tarpeita ja keskusteluteemoja vertaisten tai mentorin kanssa ovat muun muassa yhteistyökumppanien löytäminen ja verkostoitumismahdollisuudet, ajankäytön hallinta ja jaksaminen, tuotekehitys ja tuotevalikoiman lisääminen, kilpailuttaminen, vientikauppa, laatu järjestelmä, osaavan henkilöstön rekrytointi ja

henkilöstön koulutus, asiakaspalvelu ja yrityksen johtaminen.

Kyselyyn vastanneet Lapin yrittäjät halusivat keskustella verkossa kollegojen tai luotettavan mentorin kanssa monista työhönsä liittyvistä asioista. Keskustelutarvetta ilmenee pitkälti samoissa teemoissa kuin mitkä nousivat esille jo aikaisemmassa yrittäjäkyselyssä (Leppisaari & Tenhunen 2007), mutta esimerkiksi verkostoituminen oli Lapin yrittäjien osaamisen kehittämistarvekokemuksissa vahvemmin esillä. Huomattava on, että puolet vastaajista oli yksinyrittäjiä, mikä suuntaa osaamisen kehittämisen tarpeita: johtamiseen liittyvät kysymykset eivät nouse siinä määrin esille kuin aikaisemmassa yrittäjätutkimuksessa (ks. Leppisaari & Tenhunen 2007) ja sen sijaan painottuu esimerkiksi verkostoitumisen näkökulma.

Verkostoitumisen tunnistamisesta kehittämistarpeena omassa työssä kertovat seuraavat yrittäjien puheenvuorot:

"Apua tarvitsisin hyvin kokeneilta yrittäjiltä/yrittäjältä liiketoiminnan kannaltani potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kartoittamiseksi."

"Tarvitsen sisäpiirituntemusta alueellisten yritysten päättäjistä ja heidän kaupallisista toimintasuunnitelmistaan. Verkoston tunteminen auttaa päätöksissä, kun tietää keneen voi luottaa..."

"Tulevaisuuden rakentaminen yhdessä nykyisillä pelaajilla ja mahdollisuuksia muiden kanssa toimia."

Keskustelussa kollegojensa kanssa yksilö voi saada ideoita, joita hän ei saisi yksin. Keskustelemalla tai kirjoittamalla voidaan ulkoistaa myös hiljaista tietoa. (Tynjälä ym. 2007, 264.) *"Olisi mielenkiintoista nähdä eri mielipiteitä, näkökantoja vastaavien asioiden kanssa työskentelevien kanssa."*

Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 50,9 % koki, että oli voinut kehittää osaamistaan. Sen sijaan 49,1 % ei ollut pystynyt tarttumaan osaamisensa kehittämishaasteisiin. Heistä puolet koki suurimpana esteenä ajan puutteen ja työn kiireisen ja sitovan luonteen. Muita esteitä olivat tiedon puute, kokemuksen, asiantuntemuksen ja osaamisen ja ammattimaisen opastuksen puute, pitkät välimatkat, omien resurssien puute sekä oikean kontaktin löytymisen vaikeus. Kritiikkiä suunnattiin myös TE-keskusten yrittäjille tarjoamien palveluiden laatuun ja hinnoitteluun. Yrittäjä voi kokea, että ei löydä tarvitsemaansa tietoa eikä tiedä missä tarvittava tieto sijaitsee:

"Tietoa vielä vähän saatavilla, eikä ole tiedossa paikkaa, josta saisi neuvoja."

"On vähän tilaisuuksia, joissa kehitetään yritystoimintaa."

"Suurin este aikapula ja pitkät välimatkat toisiin osajiin eteläsuomessa."

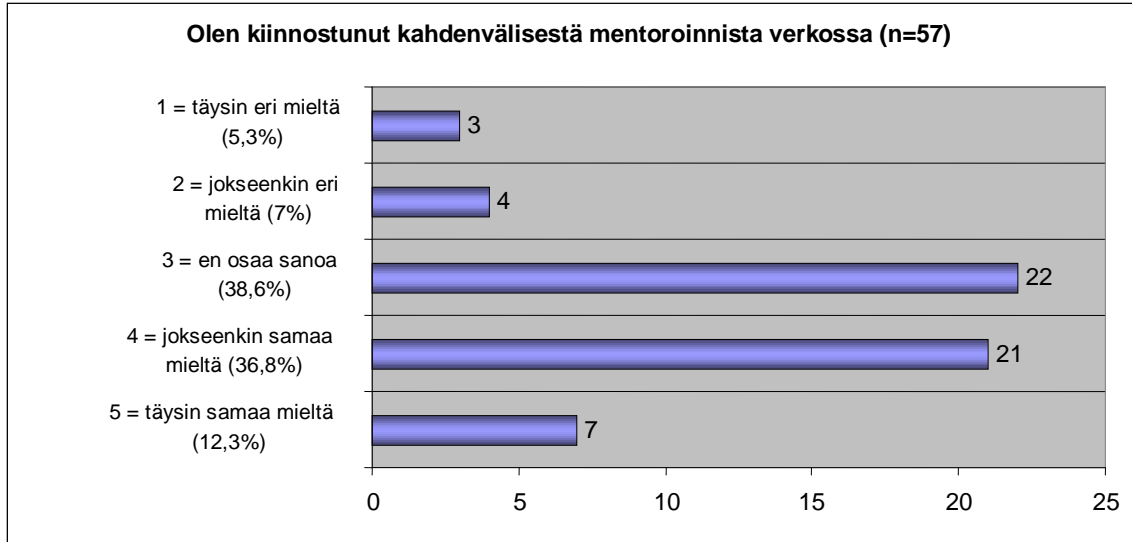
"Ei aikaa eikä tukea mistään."

"Maahantuojien välinpitämättömyys jälkimarkkinointiin erityisesti Lapissa, koska ilmeisesti asukasluku on heidän mielestään liian pieni".

Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, katsovatko Lapin yrittäjät verkkomentoroinnin tuovan ratkaisumahdollisuuksia heidän koulutustarpeisiinsa ja niiden esteinä oleviin tekijöihin? Verkkovälitteisen mentorointikeskustelun mahdollisuuksiin poistaa edellä esiin nostettuja esteitä uskottiin varovaisen toiveikkaasti. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 42 % uskoi verkkomentoroinnin voivan poistaa kokemiaan osaamisen kehittämisen esteitä. 10 % oli täysin kielteisellä kannalla, kun taas liki puolella vastaajista (48 %) ei ollut mielipidettä asiasta.

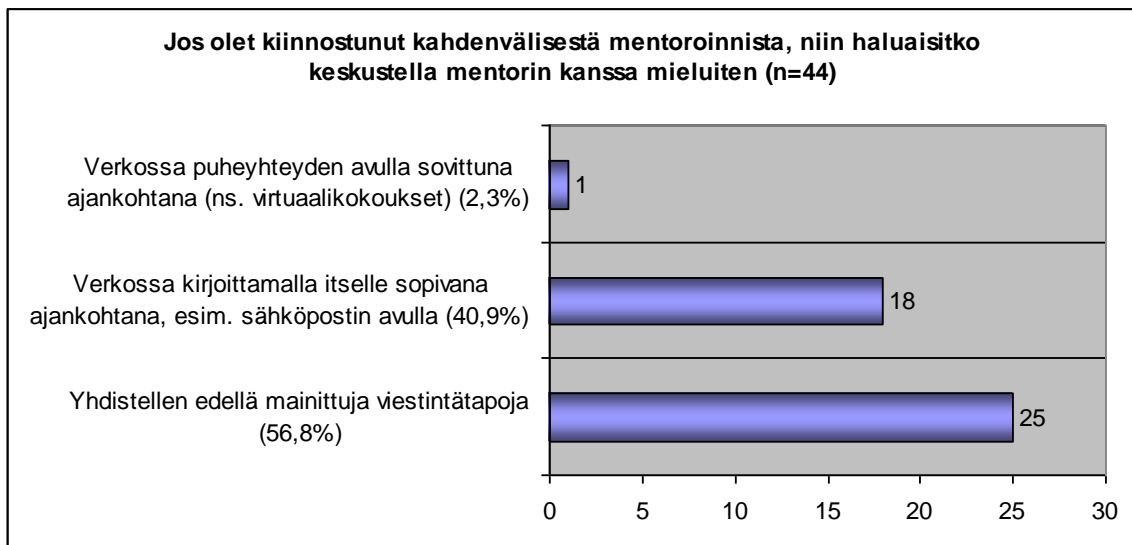
Yrittäjille soveltuvat verkkomentorointimuodot

Tehdyn tutkimuskysely auttaa luomaan toimivia verkkomentorointi -toimintamalleja pk-yritysten käyttöön. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, miten yrittäjät kokevat erilaisten verkkomentorointimuotojen toimivuuden ja mielekkyyden. Kyselyssä rajoituttiin kuitenkin esittelemään monille yrittäjille uutena tulevan asian selkeyden vuoksi kahta toimintamallia: kahdenvälistä mentorointia verkossa ja ryhmämuotoista vertaismentorointi verkossa. Kuten edellä on tullut esille, verkkomentorointimalleihin kytkeytyy keskeisesti mentoroinnissa käytettävä teknologia, digitaalisen työvälineen näkökulma. Verkkomentoroinnissa voidaan käyttää monenlaisia työkaluja ja viestintävälineitä, esimerkiksi sähköpostia, keskusteluryhmiä, intranettia ja videokonferensseja (Bierema & Hill 2005). Oleellista on pohtia tapauskohtaisesti mitkä ovat pedagogisesti mielekkäitä ja teknisesti toimivia ratkaisuja verkkomentoroinnin toteuttamisessa.



Kuvio 3. Yrittäjien kiinnostus kahdenväliseen verkkomentorointiin.

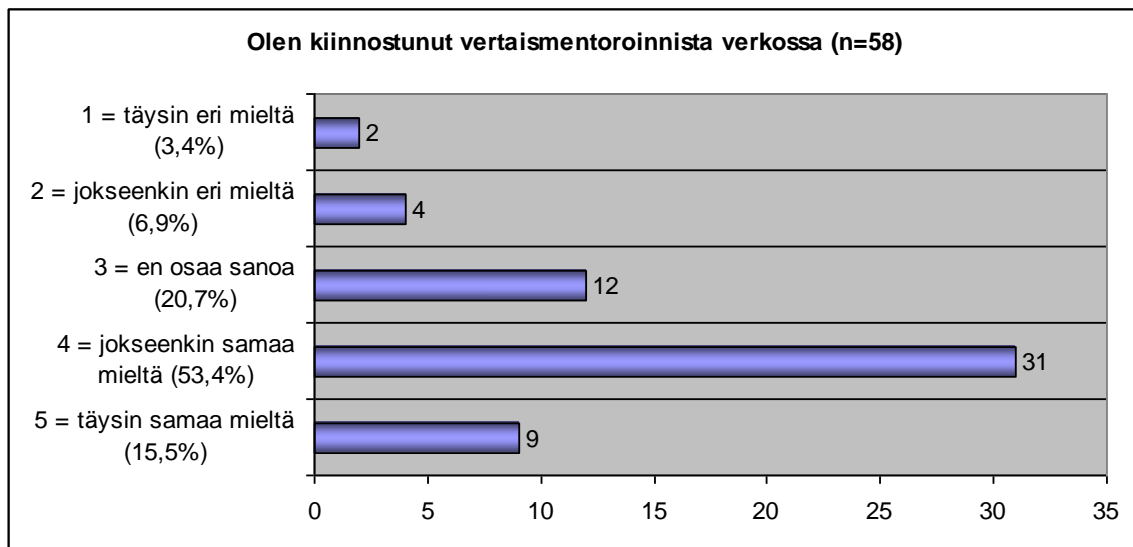
Kuten kuvio 3 osoittaa, vastaajista 12,3 % oli kiinnostunut kahdenvälisestä mentoroinnista verkossa ja enemmistö, 36,8 % jonkin verran kiinnostunut. Näistä muodostuva 49,1 % kokonaismäärä osoittaa selkeää kiinnostusta toimintamallia kohtaan. Ainoastaan 5,3 % ei ollut ollenkaan kiinnostunut kahdenvälisestä mentoroinnista verkossa ja 7 % ilmaisi kiinnostuksensa olevan vähäistä. Yli kolmasosalla vastaajista ei ollut mielipidettä kysymykseen, mikä osoittaa toimintamallin vierautta.



Kuvio 4. Mieluisin kommunikaatitapa kahdenvälisessä mentoroinnissa verkossa.

Kahdenvälisen verkkomentoroinnin parhaaksi toteutusmuodoksi nousee kyselyn (ks. kuvio 4) pohjalta *synkronisen (samanaikaisen) puheyhteyden ja asynkronisen (eriaikaisen) kirjoittamalla kommunikoinnin yhdistäminen*. Kahdenvälisestä mentoroinnista verkossa kiinnostuneista 56,8 % halusi, että keskustelu tapahtuisi yhdistellen edellä mainittuja viestintätapoja. Tässä erottuva vastaajaryhmä oli 50–59 -vuotiaat miehet, jotka ovat toimineet alle 10 hengen yrityksissä 6–10 vuotta. Toiselle sijalle mieluisampana kommunikaatiomuotona mentorin kanssa verkossa nousee *kirjoittamalla keskusteleminen*, itselle sopivana ajankohtana (40,9 %). Näistä vastaajista enemmistö oli 5 vuotta tai vähemmän aikaa yrittäjinä toimineita naisia. Vain 2,3 % halusi kommunikoida mentorin kanssa verkossa puheyhteyden avulla reaaliaikaisesti sovittuina ajankohtina (ns. virtuaalokokoukset).

Vertaismentorointia kyselyn laatijat määrittivät kyselyssä seuraavasti: "Haluan oppia toisilta yrittäjiltä ja jakaa myös omaa osaamistani ja kokemuksiani vertaisten kesken ryhmässä. Voin hyödyntää kollegojen näkemyksiä ja osaamista omassa kasvussani ja kysymyksissäni."

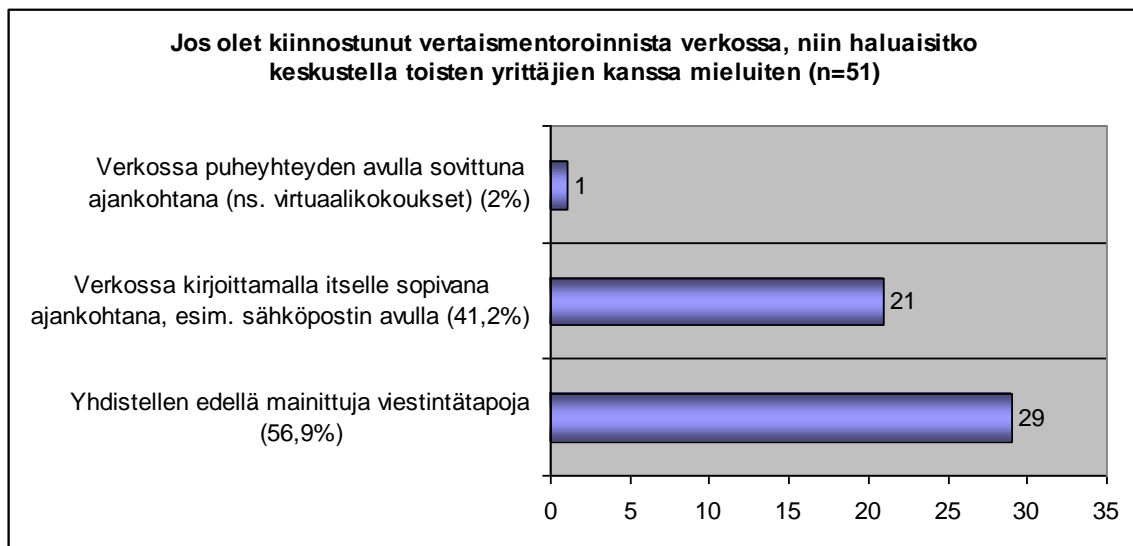


Kuvio 5. Yrittäjien kiinnostus vertaismentorointiin verkossa.

Selkeästi enemmän kuin kahdenvälinen mentorointi verkossa, Lapin yrittäjiä kiinnosti ryhmämuotoinen vertaismentorointi verkossa (ks. kuvio 5). Siitä oli kiinnostunut 15,5 % ja jonkin verran kiinnostunut 53,4 %. Yhteensä kiinnostuneita oli 68,9 % vastaajista eli noin 20 prosenttia enemmän kuin kahdenvälisestä mentoroinnista verkossa.

Vertaismentoroinnista verkossa olivat samassa määrin kiinnostuneet sekä miehet että naiset. Yksinyrittäjät olivat selkeästi kiinnostuneimpia vertaismentoroinnista verkossa (64 %) kuin kahdenvälisestä verkkomentoroinnista (36 %). Samoin yrittäjinä viisi vuotta tai vähemmän toimineista vertaismentoroinnista verkossa kiinnostuneita oli 80 % ja kahdenvälisestä verkkomentoroinnista kiinnostuneita tästä ryhmästä oli 60 %. Tarkasteltaessa kiinnostuneisuutta näistä kahdesta mentorointimallista sukupuolen mukaan, voidaan havaita, että naisista vertaismentoroinnista verkossa kiinnostuneita oli 26,1 % enemmän kuin kahdenvälisestä verkkomentoroinnista. Miehistä vertaismentoroinnista verkossa kiinnostuneita oli puolestaan 15,7 % enemmän kuin kahdenvälisestä verkkomentoroinnista kiinnostuneita.

Formaalia, muodollista mentorointia on luonnehdittu tutkimuksessa (ks. esim. Baugh & Fagenson-Eland 2007) informaalin, epämuodollisen mentoroinnin ”köyhäksi serkuksi”, mikä viittaa siihen, että jälkimmäinen (esim. vertaisten keskinäinen tuki) on koettu antoisammaksi. Kuitenkin työntekijän oppimista ja kehittymistä tukevista suhteista käytettyjen käsitteiden määrittely on usein väljää, mikä vaikeuttaa erimuotoisten mentorointien tehokkuuden vertailua ja tarkastelua.



Kuvio 6. Mieluisin kommunikaatitapa vertaismentoroinnissa verkossa.

Kuten kuvio 6 osoittaa 56,9 % vertaismentoroinnista kiinnostuneista halusi keskustelun toisten yrittäjien kanssa tapahtuvan yhdistellen asynkronista (eriaikaista) ja synkronista (samanaikaista)

viestintätapaa verkossa. Toisella sijalla (41,2 %) viestintätavassa oli verkossa kirjoittaminen itselle sopivana ajankohtana, esimerkiksi sähköpostin avulla. Kirjoittamalla viestimistä suosivat enemmän naiset kuin miehet. Vain 2 % vastanneista haluaisi vuorovaikutuksen toisten yrittäjien kanssa tapahtuvan yksinomaan käyttämällä reaaliaikaista puheyhteyttä verkossa.

Edellä esitellyt tulokset reaaliaikaisen keskustelun saamasta vähäisestä kiinnostuksesta verkkomentoroinnissa ovat mielenkiintoisia kun niitä verrataan siihen, että yli puolet (58,6 %) kyselyyn vastanneista yrittäjistä koki *puhumisen* itselleen mieluisemmaksi tavaksi itsensä ilmaisemisessa ja asioiden pohtimisessa kuin kirjoittamisen. Vastaajista 25,9 % koki kirjoittamisen puolestaan vahvemmaksi tavakseen kommunikoida. Heistä enemmistö oli naisia. Vastaajista 15,5 prosenttia ei osannut ottaa kantaa itselle mieluisampaan viestintätapaan. Tutkimus osoittaa, että kyselyyn vastanneet Lapin yrittäjät kokevat puhumalla kommunikoinnin mieluisammaksi tavaksi ilmaista itseään ja pohtia asioita, mutta toisaalta haluavat keskustella verkossa mieluummin kirjoittamalla kuin puheyhteyden avulla. Onko kirjoittaminen vastaajille tutumpi tapa verkossa kommunikoidessa ja/tai puuttuvatko heiltä kokemukset reaaliaikaisesta puheyhteydestä verkossa? Pelkästään tekstipohjainen kommunikaatio ei välttämättä ole yrittäjille ominainen tapa vuorovaikutuksessa, vaan vuorovaikutuksessa tulee voida käyttää työkaluja ja ohjelmistoja jotka mahdollistavat asioiden käsittelyn myös puhumalla. Äänen ja kuvan käyttö edistävät persoonallisemman kontaktin syntymistä kommunikoinnissa. (Ks. Leppisaari & Tenhunen 2007.)

Kyselyyn vastanneista Lapin yrittäjistä suurin osa, 89,1 % toivoi yrittäjäjärjestön tarjoavan jäsenilleen sähköisen viestinnän kautta mentoritukea. Mentorointitukea toivovia naisia oli prosentuaalisesti hiukan enemmän kuin miehiä. Ikäryhmässä 30–39 kaikki vastaajat toivoivat mentoritukea. Henkilöstön määrän mukaan 2–9 henkilön yritykset erottuivat prosentuaalisesti muista yrittäjäjärjestön mentoritukea odottaen. Yrittäjä, joka ei toivonut verkkomentorointipalveluja oli keskimääräisesti 40–59 vuotias yksinyrittäjämies, joka on toiminut yrittäjänä enemmän kuin viisi vuotta ja jolla on koulutustaustana kansakoulu/peruskoulu. Vain 5,6 prosentilla kyselyyn vastanneista yrittäjistä sen sijaan oli tiedossaan kumppani, jonka kanssa hän haluaisi käydä mentorointikeskusteluja. Tämä merkitsee ensisijaista tarvetta koota mentoripankkia samalla kun toimintamallia kehitetään.

Johtopäätökset

Kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa olivat yrittäjien keskinäisen keskustelun ja kokemusten vaihdon mahdollisuudet sähköisesti. Keskeinen näkökulma verkkomentoroinnin kehittämisessä on luonnollisesti se hyöty, joka sillä katsotaan olevan yrittäjän toiminnalle. Mitä lisäarvoa yrittäjä voi saada verkkomentoroinnista ja millaisesta verkkomentoroinnista? Tutkimus antoi tietoa tutkittavasta ilmiöstä erityisesti perustellusti valitusta mikroyrittäjä –näkökulmasta, koska 88 % vastanneista edusti heitä.

Verkkomentorointimallien kehittämisen lähtökohtana tulee olla yrittäjien todelliset, käytännönläheiset kehittämistarpeet, joita kyselyn avulla myös kartoitettiin. Kysely osoitti, että yrittäjät tunnistavat osaamisvajeitaan ja odottavat myös verkkomentoroinnin osaltaan voivan auttaa heitä vastaamaan kehittymishaasteisiinsa arjen työssään. Kyselyyn vastanneet yrittäjät ovat kiinnostuneita käyttämään verkkomentorointia osaamisensa kehittämisessä. Tutkimuksen perusteella yrittäjät voivat hyödyntää verkkomentorointia, joka vastaa heidän tunnistamiinsa osaamisvajeisiin, esimerkiksi liiketoiminnan kasvun ja markkinoinnin kehittämisen kysymyksissä. Verkkomentoroinnin avulla voidaan tarjota ”täsmämentorointia” yrittäjän liiketoimintasuunnitelman mukaiseen osaamisensa kehittämiseen ja tukea myös laajemmin sisäisen yrittäjyyden kehittymistä.

Pk- ja mikroyritysten verkottumista edistävänä toimintatapana erityisesti vertaismentorointi mahdollistaa uudenlaisen asiantuntijuuden ja tiedon jakamisen, jolloin puuttuva taito tai tieto voidaan korvata verkoston toisen jäsenen taidoilla ja tiedoilla (ks. Tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015). Tutkimus osoitti, että Lapin yrittäjien keskinäinen kokemusten jakamisen ja osaamisen kehittämisen tarve on ilmeinen. Yrittäjät pitivät vertaismentorointia verkossa jonkin verran kahdenvälistä verkkomentorointia mielekkäämpänä toimintamallina. Vastaajalukumäärään suhteutettuna naisyrittäjät olivat hiukan miehiä kiinnostuneempia vertaismentoroinnista.

Tutkimustuloksemme, jonka mukaan vertaismentorointia pidettiin itselle soveltuvampana osaamisen kehittämisen tapana useammassa tapauksessa kuin kahdenvälistä mentorointia, viittaa yrittäjien keskinäisen yhteisöllisyyden vahvistamisen tarpeeseen. Toimintamallia kehitettäessä on erityisesti tarkasteltava miten verkkomentorointi voi muodostaa virtuaalisten suhteiden verkostoa ja

vastata yhteisöllisyyden kokemisen tarpeeseen pk-yrittäjien usein eristyneessä arjessa? Miten verkkomentorointimalleissa tuetaan virtuaaliyhteisöllisyyden syntymistä ja yrittäjien mahdollisuuksia jakaa keskenään ajatuksiaan, ideoitaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan.?

Keskeistä on, tunnistetaanko verkkomentoroinnin mahdollisuudet tukiverkoston muodostamisessa ja monenlaisten rajojen ylittämässä kiireisessä ja "eristetyssä" työtilanteessa. Yrittäjä voi verkkomentoroinnin avulla saada tarvitsemaansa tietoa ja laajentaa näkökulmiaan (vrt. Ensher & Murphay 2007). Kehittämällä verkkomentorointikäytänteitä, jotka edistävät hiljaisen tiedon jakamista ja kokoamista sekä yrittäjien keskinäistä vuorovaikutusta, voidaan tukea pk- ja mikroyritysten kasvutekijöitä ja kilpailukykyä.

Verkkomentorointitoimintamallien kehittämisessä on haasteellista mentoroinnin ja teknologian yhdistäminen. Koetaanko verkkomentorointi kaiken kaikkiaan houkuttelevana toimintamallina oman osaamisen kehittämisessä, riippuu paljon yrittäjien asenteista ja kokemuksista uusien teknologioiden käytöstä koulutuksessa ja ammatillisessa kehittämisessä sekä siitä, miten miellyttäväksi kommunikaatio näiden välineiden kautta koetaan (vrt. Stokes 2001, 322). Samoin se riippuu motivaatiosta kehittää itseään ja tarpeesta laajentaa omaa tukiverkkoa ja verkottua toisten yrittäjien kanssa. Haasteita verkkomentorointiin tuovat puolestaan toimintamallin teknologisen toteuttamiseen liittyvät mahdolliset ongelmat ja yrittäjien asenteet, sähköisen viestinnän rajoitukset, sitoutuminen verkkotyöskentelyyn sekä tietosuojakysymykset (ks. Ensher & Murphy 2007). Ihanteellista olisi, jos yritysjärjestöt yhdessä korkeakoulujen kanssa voisivat tarjota erilaisia verkkomentorointiympäristöjä ja -toimintamalleja, joista yrittäjä voisi tapauskohtaisesti valita itselleen sopivimman kommunikaatiomuodon ja tavan olla vuorovaikutuksessa mentorin tai vertaistensa kanssa osaamisensa kehittämisessä.

Tämä tutkimus antaa viitteitä siihen, miten ammattikorkeakoulun ja yrittäjäjärjestöjen yhteistyössä voidaan luoda innovatiivisia uudenlaisia teknologioita hyödyntäviä verkkomentoroinnin toimintamalleja pk- ja mikroyritysten henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Verkkomentorointia yrittäjien osaamisen edistämiseksi kehitetään parhaiten silloin kun kehittämistyön pohjana ovat työelämän todelliset osaamistarpeet, joihin vastataan ammattikorkeakoulujen innovatiivisen t&k-toiminnan keinoin. Ammattikorkeakoulun ja yrittäjäjärjestön yhteistoiminnassa on kyseessä molemminpuolinen hyöty: pk-sektorin liiketoiminnan kehittäminen ja ammattikorkeakoulun työelämäyhteyksien parantaminen.

Jatkossa verkkomentoroinnin kehitystyössä voidaan tämän tutkimuksen verkostoitumista osaamisen kehittämisessä esille nostaneiden näkökulmien pohjalta kiinnittää erityisesti huomiota alakohtaisten virtuaalisten kansallisten ja kansainvälisten vertaisverkostojen luomiseen. Näin etäällä kollegoistaan toimiva kohdejoukko voi lisätä osaamistaan ajan ja paikan suhteen joustavasti ja ennen kaikkea hyödyntämällä vertaisten osaamista omien yksilöllisten ja akuuttien työssä kehittymisen tarpeittensa suuntaisesti.

Lähteet

- Baugh, S. G. & Faguson-Eland, E. A. 2007. Formal Mentoring Programs. A "Poor Cousin" to Informal Relationship? Teoksessa B. R. Ragins & K. E. Kram (toim.) *The Handbook of Mentoring at Work*. Thousand Oaks: Sage, 249–271.
- Bierema, L. L. & Hill, J. R. 2005. Virtual Mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources* 7 (4), 556–568.
- Bjerke, B. 2007. *Understanding Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2005. *Research Methods in Education*. 5th Edition. London and New York: RoutledgeFalmer.
- Ensher, E. A. & Murphy, S. E. 2007. E-mentoring. Next-Generation Research Strategies and Suggestions. Teoksessa B. R. Ragins & K. E. Kram (toim.) *The Handbook of Mentoring at Work*. Thousand Oaks: Sage, 299–322.
- Hamilton, B. A. & Scandura, T.A. 2003. E-Mentoring: Implications for Organisational Learning and Development in a Wired World. *Organisational Dynamics* 31(4), 388–402.
- Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Helsinki: Gummerus, 203–220.
- Heiskanen, T. 2007. Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 238–257.

Hezlett, S. A. & Gibson, S. 2005. Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. *Advances in Developing Human Resources* 7(4), 446– 469

Kansallinen innovaatiostrategia. 2008. Saatavilla:
<http://www.innovaatiostrategia.fi/> Luettu 29.7.2008.

Kram, K. E. & Ragins, B. R. 2007. The Landscape of Mentoring in the 21st Century. Teoksessa R. Ragins & K. E. Kram (toim.) *The Handbook of Mentoring at Work*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 659–692.

Lankau, M. J. & Scandura, T. A. 2007. Mentoring as a Forum for Personal Learning in Organizations. Teoksessa B. R. Ragins & K. E. Kram (toim.) *The Handbook of Mentoring at Work*. Thousand Oaks: Sage, 95–122.

Leppisaari, I. & Tenhunen, M-L. 2007. Searching for e-mentoring practices for SME staff development. Presented in ISBE, 30th Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference 7–9th November 2007, Glasgow, Scotland.

Leppisaari, I., Vainio, L., Kleimola, R., Hartnell-Young, E. & Makino, Y. 2006. Comparing online mentoring cases in educational context in Finland, Australia and Japan. In *Proceedings of EMCC European Mentoring and Coaching Council Conference*, November 1–3, 2006, Cologne, Germany.

Lodico, M. G., Spaulding, D. T. & Voegtle, K. H. 2006. *Methods in Educational Research. From Theory to Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

McManus, S.E. & Russell, J. E. A. 2007. Peer Mentoring Relationships. Teoksessa B. R. Ragins & K. E. Kram (toim.) *The Handbook of Mentoring at Work*. Thousand Oaks: Sage, 273–297.

OPM 2007. *Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma*. Opetusministeriö. Helsinki. Saatavilla:
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiiikka/asiakirjat/kesu_2012_fi.pdf Luettu 2.7.2008.

Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, European communities, Saatavilla: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf Luettu 29.12.2008.

Pk-yritysbarometri. 2007. Suomen yrittäjät ry, Finnvera Oyj. Saatavilla: www.yrittajat.fi. Luettu 2.7.2008.

Reeves, C.T., Herrington, J. & Oliver, R. 2005. Design Research. A Socially Responsible Approach to Instructional Technology Research in Higher Education. *Journal of Computing in Higher Education* 16(2), 97–116.

Rickard, K. 2005. Mentors Online: E-mentoring for Self-employed Professionals. Teoksessa F. K. Kochan & J. T. Pascarelli (toim.) *Successful Telementoring Programs*. Information Age Publishing, 147–163.

Rickard, K. 2008. E-Mentoring and Information Systems Effectiveness: A Useful Nexus for Evaluation in the Small Business Context. Diss. Victoria University. Saatavilla: <http://wallaby.vu.edu.au/adt-VVUT/public/adt-VVUT20080407.165406/index.html> . Luettu 2.7.2008.

Single, P. B., Muller, C. B., Cunningham, C. M., Single, R. M. & Carlsen, W. S. 2005. Mentornet: E-mentoring for women students in engineering and science. *Journal of Women and Minorities in Sciences and Engineering* 11, 295–309.

Stokes, A. 2001. Using telementoring to deliver training to SMEs: a pilot study. *Education + Training* 43(6), 317–324.

Tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015. Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Tietoyhteiskuntaohjelma. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Saatavilla: http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1142405427272/files75972407877173318/default/strategia_taitettu_final.pdf Luettu 2.7.2008.

Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Hytönen, T. 2007. Verkostoissa oppiminen. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 258–286.

Wenger, M. S. & Ferguson, C. 2006. A Learning Ecology Model for Blended Learning from Sun Microsystems. Teoksessa C. J. Bonk & C. R. Graham (toim.) The Handbook of Blended Learning, San Francisco, Pfeiffer, 76–91.

Whiting, V. R. & Janasz, S. C. 2004. Mentoring in the 21st century: using the Internet to build skills and networks. Journal of Management Education 28(3), 275–293. DOI: 10.1177/1052562903252639

Vihreä kirja. 2003. Yrittäjyys Euroopassa. Euroopan yhteisöjen komissio. Saatavilla:
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_fi.pdf Luettu 2.7.2008.