
Jenni Kantola & Seppo Penttilä

Työminän rakentamisesta yhteisöjen kehittämiseen: Kirjallisuuskatsaus yliopisto-opiskelijoille suunnattujen mentorointiohjelmien merkityksistä

Tiivistelmä

Mentorointia on käytetty jo pitkään vertaistuen ja ohjauksen välineenä yliopistoissa, mutta viime vuosina vaade työelämäyhteyksien vahvistamisesta ja tavoite jatkuvasta oppimisesta ovat osaltaan kasvattaneet mentoroinnin yleisyyttä. Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan kymmenen vuoden ajalta tutkimuksia, jotka käsittelevät yli organisaatorajojen tapahtuvaa yliopistojen mentorointia. Katsauksessa kartoitetaan, minkälaisia merkityksiä yliopistojen mentorointiohjelma tuottaa työelämässä toimivalle mentorille, opiskelevalle mentoroitavalle sekä ympärillä oleville toimijoille. Kirjallisuudesta on tunnistettavissa kolme suhdetasoa: yksilö, kahdenvälinen ja monenvälinen. Mentorointia tulisi tarkastella monitasoisena merkitysverkostona, jossa mentorointiohjelma rakentaa mentorointiparin suhteen lisäksi yhteyksiä yliopisto-organisaatioista ympäröivään elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan. Kirjallisuuskatsaus osoittaa, kuinka yksilökeskeistä aiempi tutkimus on ollut ja nostaa esiin eri tasoja koskevia tutkimustarpeita.

Avainsanat: mentorointi, mentorointiohjelma, mentori, aktori, yliopisto

Johdanto

Yliopistot ovat käyttäneet mentorointia jo pitkään vertaistuen ja ohjauksen välineenä opinnoissa, mutta viime vuosina mentorointiohjelmat ovat kasvattaneet suosiotaan. Niiden tavoitteena on lisätä opintoihin työelämäyhteyksiä ja tukea siten valmistuvan siirtymistä työelämään. Kansallisesti tarkasteltuna mentorointia tarjotaan yliopistopiskelijoillemme CV:n kehittämiseen, vaihtoehtoisten urapolkujen kartoittamiseen sekä oman asiantuntijuuden kehittämiseen (Penttilä & Kantola 2021). Organisaattiorajat ylittävissä ohjelmissa mentorointi pohjautuu jo työelämässä olevan, uraa luoneen asiantuntijan ja opiskelijan väliseen vuorovaikutussuhteeseen.

Vertaismentoroinnissa keskiössä ovat opinnot, kun taas organisaation ulkopuolelta tulevan mentorin kanssa käsitellään tulevaa työelämää, uratoiveiden kirkastamista ja oman työminän kehittämistä (Rozsnyai ym. 2018; Ensher & Ehrhardt 2020). Tämän niin sanotun organisaattiorajat ylittävän mentoroinnin (*cross-organizational mentoring*) on todettu kehittävän sekä yksilön ammatillisia, sosiaalisia että kognitiivisia taitoja (St-Jean ym. 2017). Mentoroinnin on havaittu lisäävän ammatillista tietoisuutta ja ymmärrystä uramahdollisuuksista ja työelämästä yleensä sekä kasvattavan ammatillista verkostoa (Murray ym. 2015; Adler & Stinger 2018; Kao ym. 2021). Mentoroinnista puhutaan myös oppimisen työkaluna, sillä sen on todettu kehittävän ja vahvistavan itsetuntemusta ja itseohjautuvuutta sekä ammatillista identiteettiä (Wilbanks 2013; Darwin 2015; Crisp & Alvarado-Young 2018).

Yksilölle mentorointi tarjoaa siis mahdollisuuden tutustua työelämään ja kehittää tulevaisuuden työelämätaitoja. Yliopistoille puolestaan mentorointiohjelmalla voi olla parhaimmillaan moninaisia vaikutuksia alumnitoiminnan, elinkeinoelämän verkostojen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulmasta (Bell & Bell 2016; Reid ym. 2020). Toisaalta on nähtävissä, että mentoroinnin mukanaan tuomia verkostomaisen ekosysteemin mahdollistamia etuja ja potentiaalisia hyötyjä ei koulutus- ja työelämäorganisaatioissa tunnisteta vielä riittävässä määrin, eikä niitä kyetä sen takia kehittämään (Leppisaari 2020). Mentorointiohjelmat ovat myös kärsineet siitä, että mentoroinnin ei ole koettu tuottavan lisäarvoa opinnoille, ja se on taas näkynyt heikkona sitoutumisena pitkäkestoisiin mentorointiohjelmiin. On ehdotettu, että ohjelmien sisältö ja tavoitteet tulisi määritellä perusteellisemmin (Sharma & Writer 2015). Mentorointia koskevassa keskustelussa etsitäänkin nyt uutta merkitystä toiminnalle ja vaikutuksille laajemmassa kontekstissa (Darwin 2015).

Myös mentorointia koskeva akateeminen tutkimus on ollut runsasta, mutta se on painottunut mentorisuhteen piirteisiin ja mentoroitavan kehittymiseen (uran kehittämiseen ja psykososiaaliseen kehittymiseen) (Haggard ym. 2011). Mentoroinnista puhutaan usein pelkästään kahdenkeskisenä vuorovaikutussuhteena mentorin ja aktorin välillä, vaikka mentoriohjelman ympärille rakentuu tosiasiasa laajempi verkosto, jossa voidaan tunnistaa moniulotteisia vaikutuksia (Darwin 2015). Mentorointiohjelmien suosiosta huolimatta on keskusteltu yhä enemmän mentoroinnin tuottamasta lisäarvosta yliopistokontekstissa (Sharma & Writer 2015). Tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, minkälaisia merkityksiä mentoriohjelmat tuottavat sen kaikille osapuolille. Merkityksiä tarkastelemalla pääsemme käsiksi siihen, millaisia ”päätelmiä todellisuudesta, sosiaalisista tilanteista ja itsestä” mentorit tekevät ja millaiseksi he mieltävät mentoroinnin ja oman roolinsa siinä (Lehtonen 1996).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistuja tutkimuksia, jotka käsittelevät yliorganisaatorajojen tapahtuvaa yliopistojen mentorointia. Tavoitteena on ymmärtää, mitä mentorointi voi tarjota eri osapuolille yliopistokontekstissa, sekä pohtia lopuksi, mikä voisi olla yliopistojen mentorointiohjelmien rooli tulevaisuudessa. Tavoitetta lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

- ✓ Miten yliopistojen opiskelijoille suunnattua mentorointia kuvataan kirjallisuudessa?
- ✓ Minkälaisia merkityksiä mentoroinnilla ja mentorointiohjelmilla on tunnistettu olevan?
- ✓ Minkälaisia tulevaisuuden keskustelualueita mentoroinnista on tunnistettavissa?

Metasynteesi kirjallisuuskatsauksen menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin metasynteesinä, joka on yksi kirjallisuuskatsauksen alalaji. Metasynteesin tavoitteena on saavuttaa kokonaiskuva tutkimustuloksista (Salminen 2011). Laadullista metasynteesiä voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa käytetään soveltuvien osien Evansin (2008) kuvailemaa ja Walshin ja Downen (2005) täsmentämää prosessia, jonka mukaan: 1) rajataan tutkittava aihealue, 2) suoritetaan laaja-alainen aineistohaku, 3) päätetään, mitä otetaan mukaan,

4) arvioidaan valitut tutkimukset, 5) käytetään analyttistä vertailu- ja kontrastitekniikkaa ja lopuksi 6) laaditaan aineistosta synteesi (Walsh & Downe 2005).

Aineisto tutkimukseen tuotettiin systemaattisella tiedonhaualla (vrt. Fink 2019), ja se kerättiin loppuvuodesta 2020, aikavälillä 12.11. – 9.12.2020. Aineiston keruussa käytettiin seuraavia tietokantoja: Scopus, Academic Search Elite (Ebsco), Science-direct ja Google Scholar.

Varsinainen mentorointitutkimuksen alku ajoittuu 1970-luvun loppupuolelle, mistä lähtien aihetta on tutkittu yhä enemmän; tuhannen tutkimuksen raja ylitettiin 2010-luvulla. Metasynteisiä tehtäessä aineiston kerääminen ei ole lineaarinen prosessi, vaan löydetyn tiedon ohjaamana hakuja korjataan ja täsmennetään tutkimuksen tavoitteen mukaisen relevantin tiedon löytymiseksi (Salminen 2011). Artikkelihaut rajattiin ajallisesti kattamaan vuodet 2010–2021.

Aluksi selvitettiin pelkällä *mentoring*-hakutermillä aiheen laajuutta ja ajallista ulottuvuutta (22 423 osumaa). Termin mentorointi rinnalla tai ajoittain myös samaa tarkoittavana ohjausmenetelmänä käytetään käsitettä *coaching*. Tämä lähikäsite rajattiin kuitenkin pois, sillä vaikka molemmissa on kyse oppimisesta ja kehitymisestä, coachingin määritellään keskittyvän suoritukseen ja selkeisiin tavoitteisiin, kun taas mentoroinnilla on nähty vahvempi yhteys uraan ja yleisesti itsensä kehittämiseen (Jones & Smith 2022). Lisäksi coaching on yleensä lyhytkestoisempaa ja formaalimpaa organisaatioon ja sen tarpeisiin sidoksissa olevaa toimintaa kuin mentorointi (Hastings & Kane 2018). Coachilla ja mentorilla on myös erilaiset koulutusvaatimukset. Mentorit saavat usein vain lyhyen opastuksen rooliinsa, kun taas coachin rooli on ammattimaisempi ja edellyttää pitkäkestoisempaa koulutusta ja valmennusta (Anteroinen 2019). Oleellista rajauksessa oli myös se, että tarkastelun kohteena oli mentorointiohjelmien puitteissa tapahtuva mentorointi, ei epävirallinen mentorointi, jossa mentorin ja aktorin asema voi olla epäselvä asetelman syntyessä usein epävirallisissa yhteyksissä omien verkostojen puitteissa (Holt ym. 2016).

Sisällöt rajattiin yliopistokontekstia ja liiketalouden kontekstia (*business*) käsitteleviin vertaisarvioituihin artikkeleihin. Ehrich ja kumppanit (2004) tunnistivat laajassa kirjallisuuskatsauksessaan, että mentorointiohjelmiä esiintyy laajasti terveydenhuollon opintokontekstissa. Myös nyt tehdyssä alkukartoituksessa havaittiin, että sairaanhoito- ja lääkärikoulutuksen yhteydessä käytettiin mentorointiohjelmiä oppimisen tukena. Terveystieteiden kontekstissa mentorointi edustaa hyvin erilaista konseptia: siinä painottuu työssäoppiminen ja käytännön osaamisen tukeminen.

Liiketalouden kontekstissa taas mentoroinnilla viitataan keskustelemaan ja urakeuseeseen lähestymistapaan. Haku rajattiin artikkelien otsikoihin ja abstrakteihin sekä kokonaisia artikkeleita koskeviksi (hakutermillä “mentoring AND university AND student, abstract OR Author Supplied Abstract, limited to full text”). Osumista (105 kpl) rajattiin pois artikkelit, jotka käsittelivät organisaation sisäistä ja vertaismentorointia (opiskelijoiden välisiä sekä opettajien ja oppilaiden välisiä). Lisäksi pois jätettiin opetusjulkaisut ja vertaisarvioimattomat artikkelit. Haku tehtiin myös suomeksi, jolloin mukaan löydettiin vielä kaksi mentorointiohjelmia käsittelevää artikkelia (Kesti ym. 2020; Leppisaari 2020). Lopullinen aineisto muodostui 32 artikkelista. Artikkelit edustivat yliopistoja eri puolilta maailmaa. Pääosin aineistot edustivat amerikkalaisia ja eurooppalaisia yliopistoja, mutta mukana oli myös tutkimuksia, jotka oli toteutettu muun muassa Intiassa (Sharma & Writer 2015), Uudessa-Seelannissa (Chu 2014), Kiinassa (Kao ym. 2019), ranskankielisissä maissa mukaan lukien Kanada, Ranska, Belgia, Algeria (St-Jean ym. 2017) ja Australiassa (Jiang ym. 2020).

Aineiston perusteella mentoroinnin tutkimus näyttäisi painottuneen varsin lyhyen aikavälin tarkasteluihin poikittaistutkimuksen keinoin, kun taas tutkimuskohteen pitkäaikainen seuraaminen, muutosten havainnointi ja mahdollisiin muutoksiin vaikuttaneiden tekijöiden analysointi (esim. Darwin 2015; St-Jean ym. 2017; Scerri ym. 2020) on huomattavasti vähäisempää. Seurantatutkimukset tehtiin pääosin ohjelman puitteissa, ja niissä kuvattiin kokemuksia mentorointiohjelman alussa ja ohjelman päättyessä. Seurannan kohteena oli näin ollen vain parin kuukauden tai puolen vuoden mittainen jakso (esim. Jiang ym. 2020; Kao ym. 2021). Pieni osa tutkimuksista oli toteutettu pelkästään laadullisin menetelmin (kysely, yksilöhaastattelut, fokusryhmäkeskustelut, asiantuntijapaneeli) (esim. Tolar 2012). Useimmissa tutkimuksissa oli yhdistetty laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Valtaosa tutkimuksista oli toteutettu verkkokyselyin ja laajemmat paneelitutkimuksin.

Aineisto taulukoitiin, ja usean luennan jälkeen tuotettiin sisällönanalyttisesti erilaisia sisältöluokkia. Määritelmiä ja näkökulmia vertailemalla tunnistettiin, että mentorointia on käsitelty sekä prosessina että suhteena ja välineenä. Mentorointia käsiteltiin monitasoisesti. Näkökulmat ulottuivat mentorointiparin lisäksi osapuolten organisaatioihin ja yliopistoja ympäröivään elinkeinoelämän verkostoon. Seuraavassa tarkastellaan tuloksia artikkeleissa tunnistettujen tasojen mukaan ja syvennetään näkökulmaa taso tasolta. Tarkastelu aloitetaan mentoroinnin määritelmistä

ja edetään sen jälkeen yksilötason tutkimuksista mentoroinnin kahdenväliseen ja monenväliseen tarkasteluun.

Mentoroinnin määritelmiä

Mentorointia voi kuvata kiinteäksi ja kehittäväksi vuorovaikutussuhteeksi kokenemman ja vähemmän kokeneen välillä. Mentorointisuhde rakentuu useimmiten vain kahden henkilön välille, vaikkakin erilaiset mentoroinnin ryhmämuodot ovat yleistymässä. Mentorointia voi järjestää niin yhdeltä monelle kuin monelta monelle (Huizing 2012). Tämän katsauksen artikkeleissa keskityttiin kuitenkin perinteiseen yhdeltä yhdelle mentorointiin. Tosin e-mentorointi tuotiin esiin keinona järjestää paikkariippumatonta mentorointiohjausta (Hodges ym. 2014; Singh & Kumar 2019).

Mentorin (ohjaajan) ja aktorin (mentoroitavan) välisessä suhteessa luottamuksellisuus on yksi keskeisin asia, jotta keskusteluissa pystytään käymään avoimesti läpi henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä asioita. Mentorointia voidaan tarkastella yhtenä ohjaamisen muotona ja toisaalta erityisenä kehittävän vuorovaikutussuhteen muotona. Perinteisissä määritelmissä korostuu mentorin rooli kokeneena, ehkä jo iältäänkin vanhempana henkilönä, joka antaa tukeaan, tietojaan ja verkostojaan nuoremman käyttöön. Tässä ammatillisessa suhteessa kokenempi mentori ohjaa, tukee ja auttaa mentoroitavaa eli aktoria ammatilliseen kehitykseen liittyvissä kysymyksissä. Kramin (1985) jaottelu edustaa yhtä mentorointikirjallisuuden klassisimmista jaoista. Hän jakaa mentoroinnin kahteen päätyyppiin sen mukaan, mikä on mentorointikeskustelujen sisältö ja tavoite. Hän erottaa toisistaan työuraan liittyvän mentoroinnin ja psykososiaalisen mentoroinnin. Työuraa koskeva mentorointi on ammatillisiin valintoihin liittyvää reflektointia, mutta se voi myös olla lähellä työhön ohjausta. Psykososiaalinen mentorointi on yleisempää reflektointia, jonka avulla kehitetään työelämässä yleisesti tarvittavia taitoja: itsearvostusta ja identiteetin vahvistumista. Ammatillisen tuen ja psykososiaalisen tuen lisäksi Scandura ja Williams (2001) nimittävät mentoroinnin kolmanneksi tehtäväksi roolimallina toimimisen. Parhaimmillaan roolimalli tukee uravalintoja miettivää opiskelijaa visioiden ja pohtien yhdessä opiskelijan kanssa vaihtoehtoja sekä kannustaen tulevaan (Tolar 2012).

Mentorointia käsitellään kirjallisuudessa useasta eri näkökulmasta. Katsauksessa tunnistettiin kolme keskeisintä tapaa määritellä mentorointi: prosessi, suhde ja väline (taulukko 1). Mentorointi voidaan nähdä prosessina, joka kehittää mentoroitavaa esimerkiksi ammatillisesti (Renn ym. 2014) ohjauksen, fasilitoinnin ja tarvittavan tuen kautta (Adler & Stringer 2018) ja jossa keskeisiä elementtejä ovat roolioppiminen ja reflektio (Crisp & Alvarado-Young 2018). Toisaalta mentorointia kuvataan suhteena, jossa kokeneempi ja kokemattomampi osapuoli muodostavat intensiivisen vaihtosuhteen ja joka kehittää ja avaa uusia näkökulmia (Wilbanks 2013; Adler & Stringer 2018; Seow ym. 2019). Mentorointi ymmärretään myös välineenä, jonka avulla rakennetaan ohjaava suhde (Sharma & Writer 2015) ja tuotetaan kokemuksellista oppimista (Bell & Bell 2016) ja joka toimii opiskelijoiden tukemisen ja kehittämisen välineenä (Reid ym. 2020; Scerri ym. 2020).

Taulukko 1. Mentoroinnin määritelmiä

*Mentoroinnin Esimerkkejä kirjallisuudesta
määritelmiä*

<i>Prosessi</i>	<p>Mentorointi on toimintaa, jossa ohjataan, fasilitoidaan ja tuetaan opiskelijaa (Adler & Stringer 2018).</p> <p>Mentorointi on dynaaminen roolioppimiseen ja reflektioon nojaava prosessi (Crisp & Alvarado-Young 2018).</p> <p>Mentorointi on prosessi, jossa tapahtuu henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä (Renn ym. 2014).</p>
<i>Suhde</i>	<p>Mentorointi on kokeneemman mentorin ja kokemattomamman mentoroitavan välinen ammatillinen suhde (Adler & Stringer 2018).</p> <p>Mentorointi on intensiivinen vaihtosuhde, jossa fasilitoidaan mentoroitavan ammatillista kehittymistä (Wilbanks 2013).</p> <p>Mentorointi perustuu syvälliseen suhteeseen, jossa saadaan uusia näkökulmia (Seow ym. 2019).</p>
<i>Väline</i>	<p>Mentorointi on oppimisen työkalu, jolla tuotetaan kokemuksellista oppimista (Bell & Bell 2016).</p> <p>Mentorointi on väline, jonka avulla rakennetaan ohjaava suhde (Sharma & Writer 2015).</p> <p>Mentorointi on opiskelijoiden tukemisen ja kehittämisen väline (Reid ym. 2020; Scerri ym. 2020).</p>

Mentorointi monitasoisena vuorovaikutussuhteena

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tutkimuksia, jotka käsittelevät yliorganisaatorajojen tapahtuvaa yliopistojen mentorointia. Katsauksessa kartoitetaan, minkälaisia merkityksiä yliopistojen mentorointiohjelmalla on mentorille, mentoroitavalle ja ympärillä oleville toimijoille. Katsaus osoittaa, että mentorointia tulisi tarkastella monitasoisena merkitysverkostona, jossa mentorointiohjelma rakentaa mentorointiparin suhteen lisäksi yhteyksiä yliopisto-organisaatioista ympäröivään elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan. Kirjallisuudesta on tunnistettavissa kolme keskustelutasoa: *yksilötaso*, *kahdenvälinen* ja *monenvälinen* (taulukko 2). Yksilötasolla mentoroinnista puhutaan oppimisen välineenä ja prosessia tarkastellaan hyötyjen ja saavutusten kautta. Kahdenvälinen keskustelu mentoroinnista on taas prosessikeskeisempää ja pohtii, miten parhaiten päästään haluttuun lopputulokseen. Siinä huomio kiinnitetään prosessin luonteeseen ja ominaisuuksiin. Monenvälisessä keskustelussa astutaan ulos mentorointiohjelmasta ja siinä ytimessä olevasta mentorointiparin suhteesta ja tarkastellaan, kuinka kauas mentorointiin osallistuminen voi tuottaa merkityksiä.

Mentorointi yksilötason ilmiönä

Aineiston artikkeleissa mentorointia tarkastellaan yksilötason ilmiönä. Tällöin pyritään ymmärtämään, mitä yksilö voi mentorointiprosessin myötä saavuttaa tai miten mentorointi vaikuttaa yksittäisiin osapuoliin. Erityisesti mentoroitavan eli aktorin rooli oppijana on ollut tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena. Mentoroinnin merkityksellisyyttä on perusteltu usein työelämäyhteyksien luomisella, ja oppimisen näkökulmat sidotaankin vahvasti työelämätaitojen kasvattamiseen. Mentoroinnin on todettu kehittävän juuri nykypäivän kompleksisessä työelämässä tarvittavia keskeisiä taitoja: kriittistä ajattelua, ongelmanratkaisutaitoja ja vuorovaikutustaitoja (Seow ym. 2019). Mentoroinnilla on tunnistettu olevan merkittävä rooli yksilön ammatillisessa kehittämisessä. Opiskelijat ovat kokeneet mentoroinnin myös uraohjauksena, ja he ovat saaneet mentoreista roolimalleja (Tolar 2012; Darwin 2015). Mentorointia tarkastellaan usein kehittymisen näkökulmasta. Opintojen kannalta tärkeänä voidaan pitää oman ammatillisen minän kehittämistä. Mentorointisuhteen myötä opiskelijoiden ymmärrys omaa ammattialaa kohtaan syventyy (Enshner &

Taulukko 2. Mentorointi monitasoisena vuorovaikutuksena

Taso/ Diskurssi	Vastaa kysymykseen	Teema	Tutkimuksia
Yksilö	<i>Mitä mentori saavuttaa?</i>	<i>Merkityksellisyyttä auttamisesta ja ohjaamisesta Oppimiskokemuksia</i>	Darwin 2015; Dollinger ym. 2019; Scerri ym. 2020
	<i>Mitä aktori saavuttaa?</i>	<i>Edistää aktorin työllistymisaikeita Kehittää ja kasvattaa ammatillista verkostoa Lisää ymmärrystä omasta ammattialasta Kannustaa yrittäjyyteen Saa roolimalleja, uraohjausta, inspiroi, Avautuu työmahdollisuuksia Kehittää ajattelua Kehittää itsetuntemusta Vahvistaa johtamidentiteettiä Auttaa tuen tarpeessa olevia suorittamaan loppututkinnon</i>	Tolar 2012; Wilbanks 2013; Chu 2014; Darwin 2015; Bell & Bell 2016; St-Jean ym. 2017; Adler & Stringer 2018; Crisp & Alvarado-Young 2018; Baluku ym. 2019; Ensher & Ehrhardt 2020; Kao ym. 2021
Kahden- välinen	<i>Miten saavutetaan paras tulos?</i>	<i>Sukupuolen merkitys mentorointisuhteessa Käänteismentorointisuhte, jossa nuorempi on kyvykkäämpi Vastavuoroisuus mentorointisuhteessa Jatkuva vuorovaikutus mentorointisuhteessa Mentoroinnin laadun merkitys</i>	Ortiz-Walters ym. 2010; Haggard ym. 2011; Hertzman & Zhong 2014; St-Jean ym. 2017; Singh & Kumar 2019; Jiang ym. 2020
Monen- välinen	<i>Mitä muita vaikutuksia mentoroinnilla on?</i>	<i>Elinkeinoelämän toimijat osana opiskelutoimintaa (mm. yrittäjyyskeskus kumppanina) Mentoreiden kotiorganisaatiot hyötyvät oppimisesta Yliopiston rooli vahvistuu kasvattajana ja mahdollisuuksien tarjoajana Opinnot ja koulutusohjelmat vahvistuvat Toimialat tutustuvat tulevaisuuden työntekijöihin Yliopistojen arvostus ja maine kasvaa Yliopistot osallistuvat yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ohjelman kautta Useita eri osapuolia yhdistävä tehokas verkostovaikutus</i>	Gannon & Maher 2012; Haston & Russell 2012; Darwin 2015; Bell & Bell 2016; St-Jean ym. 2017; Adler & Stringer 2018; Dollinger ym. 2019; Reid ym. 2020

Ehrhardt 2020). Työelämään tutustumisen lisäksi mentorointiprosessi voi tarjota mahdollisuuden oman työroolin ja osaamisen kehittämiseen. Mentorointiohjelmaan osallistuneet ovat kertoneet muun muassa johtajuusidentiteetin kehittymisestä (Darwin 2015; Crisp & Alvarado-Young 2018). Toisaalta mentorointi voi toimia porttina yrittäjyyttä pohtiville ja antaa valmiuksia yrittäjäksi ryhtymiseen (Baluku ym. 2001; Wilbanks 2013; Bell & Bell 2016). Osaamisen ja ajattelun kehittämisen lisäksi mentoroinnissa voi olla kyse ammatillisen verkoston luomisesta (Popadiuk & Arthur 2014). Verkostoitumisen merkitys työelämässä on kasvanut merkittävästi, ja myös koulutuksen aikana tapahtuvan verkostoitumisen oppilaitoksen ulkopuolelle nähdään tuovan oleellista lisäarvoa koulutuksen sisältöön. Työelämäverkoston on todettu tukevan ammatillisen kasvun lisäksi nousujohteista urakehitystä (Adler & Stringer 2018).

Myös mentorien näkökulma on tuotu tutkimuksissa esille. On pyritty ymmärtämään, mitä mentorointi antaa mentoreille ja miksi he haluavat toimia mentoreina. On esitetty, että aktorin tavoin myös mentori hyötyy ja voi oppia kokemuksestaan mentorointiprosessissa (Darwin 2015). Mentori nähdään roolimallina, pohdinta-apuna ja visionäärinä (*sounding board*), ovien avaajana, uraohjaajana ja inspiroijana (Tolar 2012). Mentorin avulla noviisi voi vaikka testata ja kehittää liiketoimintaideaansa (St-Jean ym. 2017). Mentorit ovat kokeneet, että mentorointiprosessi tarjoaa myös heille onnistuneita oppimiskokemuksia. He kokevat merkitykselliseksi opiskelijoiden tukemisen ja siihen panostetun ajan. Mentoreiksi ryhtyvillä on usein itsellään omakohtaista kokemusta onnistuneesta mentoroinnista. He haluavat tällöin antaa takaisin sitä hyvää, minkä he ovat saaneet omien opintojensa aikana. Mentorointiin osallistuminen tarjoaa myös samanhenkisten ihmisten verkoston, jossa itsensä kehittämistä ja jatkuvaa oppimista arvostetaan (Darwin 2015).

Mentorointi kahdenvälisenä ilmiönä

Aineistossa tarkastellaan mentorointia myös kahdenvälisenä suhteena, jolloin näkökulma laajenee yksilön kokemuksesta sen pohtimiseen, miten saavutetaan paras oppimistulos tai miten mentorointi ylipäätään on osapuolille onnistunut kokemus. Tätä näkökulmaa voi kuvata myös prosessikeskeiseksi. Mentorointiohjelmat rakentuvat usein vaiheittain: tutustumista seuraa tavoitteiden asetanta, sitten tulevaisuuden suunnittelu ja lopuksi osaamisen arviointi. Tärkeänä pidetään pro-

sessin suunnitelmallisuutta ja strategisuutta (Crisp & Alvarado-Young 2018); toisaalta havaitaan, että ohjelmien tavoitteellisuutta tulisi kehittää (Sharma & Writer 2015). Mentoriohjelman onnistumisen kannalta on tärkeää, että mentoriparit valitaan tarkasti ja että osapuolten tavoitteet kohtaavat (Crisp & Alvarado-Young 2018). Haggard ja kumppanit (2011) tunnistivat tutkimuksessaan, että jatkuva ja säännöllinen vuorovaikutus tukee eniten yksilön kehitystä. Tutkimuksessa painotetaan mentoreiden osaamista ja aktiivisuutta. Mitä enemmän mentori ohjaa ja osallistuu, sitä enemmän mentorointi hyödyttää aktoria (Wilbanks 2013).

Mentorointi kuvataan artikkeleissa pääsääntöisesti hyödyllisenä ja merkittävänä kokonaisuutena. Kriittikiä oppimistuloksia tai mentorointiprosessia kohtaan tuodaan esille hyvin vähän. Mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteen näkökulmasta on kuitenkin nostettu esiin mentoroinnin luonteeseen ja laatuun vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Mentorin ominaisuuksista kokemuksella, sukupuolella ja mentorointityylillä on havaittu olevan merkitystä, ja siksi onkin tärkeää, että mentoriryhmässä on monipuolinen edustus erilaisista taustoista olevia mentoreita. Pitkä urakokemus on eduksi, kun työelämästä vähän kokemusta omaava opiskelija kaipaa tukea uravaihtoehtojen hahmottamiseen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen (St-Jean 2017). Mentorointiohjelmaa tutkittaessa myös sukupuoli on nostettu esiin yhtenä vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavana tekijänä, sillä aktorit ovat kokeneet tärkeäksi mahdollisuuden keskustella mahdollisista työuraan vaikuttavista sukupuolistavista käytännöistä sekä pohtia naisiin ja miehiin ryhmänä liitettyjä yleisiä käsityksiä (Ortiz-Walters ym. 2010).

Artikkeleissa käsiteltiin eniten mentorin ohjaustyyliä ja nostettiin esiin myös uusia mentoroinnin tapoja, kuten e-mentorointi (Hodges ym. 2014; Singh & Kumar 2019) ja käänteismentorointi (Haggard ym. 2011; Hertzman & Zhong 2014). Perinteisen mentoroinnin tapaan – sen rinnalla tai sen vaihtoehtona – e-mentorointi voi tukea aktoreiden itsetuntemusta ja kompetenssien kehittymistä (Singh & Kumar 2019), mutta paikasta riippumatta ja siten joustavammin. E-mentorointia on mahdollista toteuttaa myös anonyymisti (Singh & Kumar 2019). Käänteismentorointi taas on mentoroinnin uusimpia innovaatioita. Siinä käännetään työelämässä kokenemman ja nuoremman kokemattomamman roolit toisin päin. Tämä epätavanomainen mentorointisuhde mahdollistaa esimerkiksi teknologiataidoissa kehittymisen tai ikäasenteiden yhteensovittamisen (Haggard ym. 2011).

Mentorointi monenvälisenä ilmiönä

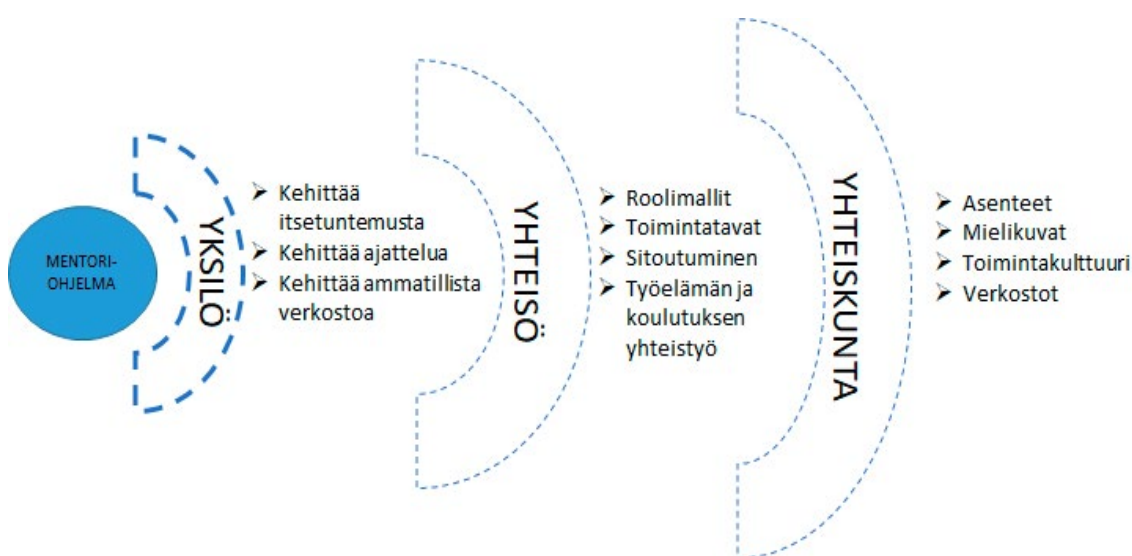
Kolmannella tarkastelun tasolla mentorointi hahmotetaan monenväliseksi ilmiöksi: mentorointi vaikuttaa monitahoisesti ympärillä oleviin toimijoihin (Dollinger ym. 2019). Ensisijaisesti mentorointi määritellään tutkimuksissa opiskelijoiden tarpeiden näkökulmasta, mutta se nähdään myös välineenä, jolla voidaan vaikuttaa ympärillä olevaan elinkeinoelämään lisäämällä vuorovaikutusta ja levittämällä mentorointikulttuuria. Mentorointi tarjoaa opiskelijoille linkin käytännön toimijoihin (Adler & Stringer 2018) ja edesauttaa myöhemmin opiskelijoiden siirtymistä työmarkkinoille (Gannon & Maher 2012). Mentorointi on tunnustettu myös houkuttelevuustekijäksi, kun yliopistot rakentavat koulutusohjelmiaan (Darwin 2015). Mentoroinnin on todettu tukevan mentoroitavan opiskelua ja ajallaan valmistumista (Enshner & Ehrhardt 2020). Lisäksi mentoroinnin avulla on tuotu esille erilaisia uravaihtoehtoja, kuten yrittäjyyttä. Yliopistoilla nähdäänkin olevan oma vastuunsa yrittäjyyskasvatuksessa ja yrittäjyyteen kannustamisessa (St-Jean ym. 2017).

Yliopistot kehittävät opiskelijoiden osaamista ja tarjoavat koulutusta; mentoroinnin yhteydessä puhutaan lisäksi yliopistojen roolista ympäröivän yhteiskunnan kehittäjänä (Wilbanks 2013). Mentoroinnin avulla yliopistot voivat tarjota erilaisia oppimismahdollisuuksia ja yhteyksiä työelämään jo opintojen aikana, mikä voi heijastua yliopistojen maineeseen, laadun kehittämiseen ja opiskelijoiden houkuttelemiseen (Reid ym. 2020). Sen lisäksi, että mentorointiohjelmat tarjoavat opiskelijoille oppimismahdollisuuksia ja työelämäyhteyksiä laajempiin verkostoihin, mentorit vievät oppimaansa mukanaan omiin organisaatioihinsa. Darwin (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että mentorit ikään kuin siirtävät mentorointikulttuuria ja mentorointiprosessin aikana oppimiaan asioita omiin organisaatioihinsa, ja näin vaikutukset laajenevat suoraan erilaisiin yhteisöihin.

Yhteenveto

Mentorointiohjelmien merkityksiä voidaan tarkastella heijastumina yksilöön, mentorin tai aktorin yhteisöön sekä ympäröivään elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan. Mentoriohjelman vaikutusten keskiössä ovat yksilöt – aktori ja mentori – jotka ovat tietoisesti tulleet kehittämään itseään sekä omaa uraa että laajemmin työelämää

ajatellen. Yksilöt vievät oppimaansa ja sisäistämäänsä toimintamalleja omiin yhteisöihinsä. Mentorointiohjelman voi nähdä heijastuvan edelleen laajemmin asenteisiin ja mielikuviin sekä rakentavan vuorovaikutuksellista ja ohjaavaa toimintakulttuuria työelämään ja organisaatioihin. Mentorointia koskevissa tutkimuksissa painottuu edelleen vahvasti yksilönäkökulma. Yhteisölliset ja laajemmat elinkeinoelämään heijastuvat vaikutukset ovat olleet viimeisen vuosikymmenen aikana tutkimuksissa sivuroolissa. Siksi kuviossa 1 kuvataan heikommalla värityksellä mentoroinnin yksilötasoa laajempia vaikutuksia.



Kuvio 1. Mentorointiohjelmien heijastuksia

Mentorointitutkimuksen uudet avaukset

Kirjallisuuskatsaus osoitti, että vaikka mentorointia koskevaa tutkimuskirjallisuutta on paljon, yliopistokontekstissa tapahtuva organisaation ulkopuolinen mentorointi on vähemmän tutkittu alue ja siinä on tunnistettavissa paljon tutkimuspotentiaalia. Katsauksen pohjalta tunnistettiin kolme teema-alueita, jotka kaipaavat lisää selvitystä: mentorina toimimisen heijastuminen mentorin kotiorganisaatioon, mentorointiohjelmien rakenteiden kehittäminen sekä opiskelijoiden monimuotoisuuden huomioiminen tutkimusasetelmissä. Lisäksi esiin voidaan nostaa pitkittäisasetelmien puuttuminen.

Yksilönäkökulman tarkastelu on tuottanut monipuolisesti tietoa mentoroinnin hyödyistä, mutta tulevaisuudessa tutkimuksissa tulisi ymmärtää mentoroinnin mahdollisuuksia niin sanottuna kolmikantaisena oppimisympäristönä, josta on hyötyä niin opiskelijalle, yliopistolle kuin elinkeinoelämälle (Leppisaari 2020). Yksi näkökulma on yliopiston ulkopuolisen mentorin toiminta: mitä hän välittää mentoroinnista omaan organisaatioonsa? Edellä todettiin, että kotiorganisaatioon heijastuu mentoroinnista ohjauksikäytäntöjä ja muita tapoja (Wilbanks 2013), jotka parhaimmillaan voivat rakentaa organisaatioon uutta toimintakulttuuria. Mentori voitaisiin nähdä omasta organisaatiosta käsin eräänlaisena verkoston silta-asemassa olevana yhteyshenkilönä ja yhteistoiminnan rakentajana. Tällaisen laajemman verkostovaikutuksen lisääminen edellyttää kuitenkin syvempää tietämystä mentorin roolista oppimisen ketjussa ja osaamisen välittäjänä. Toistaiseksi mentorinäkökulma on ollut tutkimuksissa vain sivuroolissa. Mentorin motiivien, oppimiskokemusten ja vuorovaikutuksen tutkimus lisäisi ymmärrystämme mentorin roolin vaikuttavuudesta.

Yhteistyön muotoja ja mentoriohjelmien rakentamisen tapoja tulisi tutkia enemmän, jotta ohjelmat olisivat laadukkaita ja tavoitteellisia. Mentorointiohjelmiä tulisi kehittää tutkimuslähtöisesti ja pohtia niiden asemaa osana koulutusohjelmia ja yliopiston strategiaa. Mentorointiohjelmien on todettu olevan vahva etu opiskelijoista kilpailtaessa, ja yliopisto voi mentorointiohjelmien kautta integroida opintoja työelämään. Mentorointi lisää yhteisöllisyyttä opiskelijoiden kesken ja yleisemminkin yliopistoissa ja toimii siten tehokkaana sitouttamisen välineenä (Enshner & Ehrhardt 2020). Alumnien saaminen mukaan mentorointiin lisää osaltaan yliopiston yhteisöllisyyttä ja tuo yhteen uudet ja vanhat opiskelijat.

Uudistuva yliopistokoulutus ja opiskelijoiden moninaisuus haastavat tulevaisuuden mentorointitutkimuksen. Perinteinen ajatus aktorista nuorempana ja työelämää kokemattomana ei enää välttämättä pidä paikkaansa. Yliopistoissa on yhä enemmän työelämässä jo pitkään olleita, monipuolisen koulutuksen omaavia, aikuisiällä uutta tutkintoa tavoittelevia. Mentoroinnin tavoitteita ja menetelmiä pitää tarkastella erilaisissa asetelmissä, joissa lähtökohtana ei ole työelämään tutustuminen vaan uuden uran ja osaamisen saavuttaminen.

Jotta mentoroinnin heijastuksia voitaisiin ymmärtää syvällisemmin, on uskallettava ottaa askeleita kohti pitkittäistutkimuksia. Nykyisin suositaan ohjelmakeskeisiä ja yksilölähtöisiä tutkimusasetelmia, mutta vain tutkimalla pidemmän ajan

vaikutuksia ja heijastuksia mentoreihin, mentoreiden kotiorganisaatioihin ja yliopiston kumppaniorganisaatioihin saadaan tietoa, jonka avulla mentorointiohjelmaa voidaan kehittää kohti kestävämpiä ratkaisuja. Tämä mahdollistaisi myös toiminnan tuloksellisuuden mittaamisen ja määrätietoisen kehittämisen jokaisen osallistujan omien intressien pohjalta.

Keskustelua mentoriohjelmissa värittää huomattavan myönteinen lähestymistapa. Tutkimuskentällä peräänkuulutetaan kriittisempiä ja moniäänisempiä havaintoja sen sijaan, että keskityttäisiin yksinomaan joko myönteisiin tai kielteisiin (Eby ym. 2010; Tuma ym. 2021). Tutkimuksissa, kuten tässäkin katsauksessa, saavat äänensä kuuluviin mentoriohjelmiin osallistuneet, jotka ovat lähtökohtaisesti kokeneet osallistumisen mieluisana tapana joko itsensä kehittämiseen tai toisten tukemiseen. Toisaalta nostetaan esiin haasteita vuorovaikutuksessa ja odotusten ristiriitoja. Tutkimus on nojannut vahvasti mentoreiden ja mentoroitavien kokemuksiin. Opiskelijoiden näkökulmasta on havaittu, että mentoreiden toiminta voi tuottaa mentoroitaville negatiivisia kokemuksia. Esimerkiksi mentoreiden heikko sitoutuminen tai huono tietoinen tai tiedostamaton käyttäytyminen vuorovaikutustilanteissa ovat heikentäneet opiskelijoiden opintomotivaatiota (Eby ym. 2000). Vaikutukset voivat ulottua jopa uraan ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, kuten todettiin jatko-opiskelijoiden kokemuksia tarkastelleessa tutkimuksessa (Tuma ym. 2021). Kielteiset kokemukset vaikuttavat vahvasti myös mentoriin: hän voi ottaa vakavasti epäonnistumisensa mentorisuhteessa, ja tämä voi heijastua kielteisesti hänen luovuuteensa (Hu ym. 2022). Mentorien negatiivisten kokemusten tunnistamisen lisäksi tulisikin tutkia myös niiden vaikutuksia.

Johtopäätökset

Mentoroinnilla on pitkät perinteet korkeakoulumaailmassa. Kansainvälinen tutkimus on laajaa, mutta ymmärrys mentoroinnin tuottamista hyödyistä ja oppimiskokemuksista on edelleen hyvin suppeaa. Tämä pitää osaltaan yllä keskustelua, joka kyseenalaistaa mentoroinnin laajemman merkityksen. Yliopistot kulkevat parhailaan polkua, jossa korostuu jatkuvan oppimisen ja yhä vahvempien työelämäyhteyksien rakentamisen vaade. Mentorointi on yksi keino, joka voi kaventaa yliopisto-opiskelijan työllistymisen kuilua, mutta samalla mentorointi on ikkuna

yliopiston toimintaan. Siinä missä yliopisto rakentuu tutkimusperustaisuudelle, myös mentorointi tulisi nähdä pelkän ohjaustyöskentelyn lisäksi laajemmin lisäarvoa tuottavana käytänteenä. Mentorointiohjelmissa on paljon potentiaalia kasvaa vaikutukseltaan laajemmaksi, niin opiskelijaa, yliopistoa kuin eri sidosryhmiä hyödyttäväksi yhteistyömuodoksi.

Katsauksessa tarkasteltiin viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistuja tutkimuksia, joissa käsiteltiin yliopistoissa tapahtuvaa mentorointia, jossa opiskelijan mentorina toimii yliopisto-organisaation ulkopuolella työskentelevä henkilö. Aineistoa lähestyttiin näkökulmasta, jonka mukaan mentorointi tuottaa merkityksiä sekä mentorointiin osallistuville osapuolille että muille sidosryhmille, kuten mentorin kotiorganisaatiolle. Aineisto koostui 32 vertaisarvioidusta artikkelista. Katsaus osoitti, että mentorointitutkimus on keskittynyt suurelta osin yksilötason tarkasteluun, erityisesti mentoroitavan kokemuksiin ja näkemyksiin. Aineistosta tunnistettiin kuitenkin havaintoja siitä, miten laajasti yliopiston mentorointiohjelma voi vaikuttaa ympäristöönsä ja tuottaa merkityksiä myös laajemmin kuin vain mentorointiparille. Havainnoissa korostuivat yksilökohtaiset vaikutukset mentoripariin, mutta esiin nousivat myös heijastukset yliopistoyhteisöön sekä mentorin kotiorganisaatioon.

Mentorointiohjelmat on nähty tähän asti lähinnä opiskelijaa tukevana työkaluna ja yksilökeskeisenä kehittymisenä. Keskustelua tulisi laajentaa siihen, miten yliopisto voisi nähdä mentoroinnin tuottavan laajemmin lisäarvoa. Darwin (2015) haastoi artikkelissaan pohtimaan ja uudistamaan mentoroinnin narratiivia. Mitä se voi tarjota meille ja mikä sen rooli on? Tutkimuksen valossa yliopistojen mentorointiohjelmat voivat toimia jatkuvan oppimisen dialogisena välineenä, jossa oppimista tapahtuu niin mentoriparin tai -ryhmän, yliopiston kuin osapuolina olevien organisaatioiden yhteisöissä. Mentorointiohjelma on samalla väline, jonka kautta oppiminen on myös jatkuvaa uudistumista. Yliopiston mentorointiohjelma voi toimia alustana, jonka myötä kasvatetaan mentorointimyönteistä kulttuuria ja kehitetään jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä yksilöitä että organisaatioita tulevaisuuden työelämän muutosagentteina.

Kirjoittajat

Jenni Kantola

FT, yliopistonlehtori, Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius
sähköposti: jenni.kantola@uwasa.fi
twitter: @jmkantola

Seppo Penttilä

KTM, projektitutkija, Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius
twitter: @Sepipen

Kirjallisuus

- Adler, R. & Stringer, C. (2018) Practitioner mentoring of undergraduate accounting students: Helping prepare students to become accounting professionals *Accounting and Finance* 58 (4): 939–963. <https://doi.org/10.1111/acfi.12249>
- Anteroinen, S. (2019) Coaching lopullisen läpimurron kynnyksellä. *HRViesti* 8/2019. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/1551/coaching-lopullisen-lapimurron-kynnyksella> (luettu 27.10.2022)
- Baluku, M., Leonsio, M., Bantu, E. & Otto, K. (2019) The impact of autonomy on the relationship between mentoring and intrapreneurial intentions among youth in Germany, Kenya, and Marburg, Germany and Uganda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 25 (2), 170–192. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2017-0373>
- Bell, R. & Bell, H. (2016) Replicating the networking, mentoring and venture creation benefits of entrepreneurship centres on a shoestring: A student-centered approach to entrepreneurship education and venture creation. *Industry and Higher Education* 30 (5), 334–343. <http://doi.org/10.1177/0950422216660921>
- Chu, C. (2014) The development of mentoring relationships for Pacific students in a New Zealand university: Possibilities for leadership. *Diversity in Higher Education* 15, 221–239. <https://doi.org/10.1108/S1479-364420140000015019>

- Crisp, G. & Alvarado-Young, K.** (2018) The role of mentoring in leadership development. *The New Directions for Student Leadership* 158, 37–47. <https://doi.org/10.1002/yd.20286>
- Darwin, A.** (2015) Graduates giving back – a mentoring program for MBA students *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 4 (3), 200–212. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-03-2015-0009>
- Dollinger, M., Arkoudis, S. & Marangell, S.** (2019) University alumni mentoring programs: A win-win? *Journal of Higher Education Policy and Management* 41 (4), 375–389. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1617657>
- Eby, L. T., Butts, M. M., Durley, J. & Ragins, B. R.** (2010) Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective. *Journal of Vocational Behavior* 77 (1), 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.010>
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A. & Russell, J. E. A.** (2000) The protégé's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior* 57 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1726>
- Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L.** (2004) Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational administration quarterly* 40 (4), 518–540. <https://doi.org/10.1177/0013161X04267118>
- Ensher, E. & Ehrhardt, K.** (2020). Antecedents and outcomes of callings for university students: An examination of mentoring and insight experiences. *Journal of Career Development*. <https://doi.org/10.1177/0894845320941103>
- Evans, D.** (2008) Overview of methods. Teoksessa C. Webb & B. Ross (toim.) *Reviewing research evidence for nursing practice: Systematic reviews*. Oxford: Blackwell Publishing, 137–148.
- Fink, A.** (2019) *Conducting research literature reviews: From the Internet to the paper*. 5. painos. Lontoo: Sage.
- Gannon, J. M. & Maher, A.** (2012) Developing tomorrow's talent: The case of an undergraduate mentoring programme. *Education & Training* 54 (6), 440–455. <https://doi.org/10.1108/00400911211254244>
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. & Wilbanks, J. E.** (2011) Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management* 37 (1), 280–304. <https://doi.org/10.1177/0149206310386227>

- Hastings, L. & Kane, C. (2018) Distinguishing mentoring, coaching, and advising for leadership development. *New Directions for Student Leadership* 158, 9–22. <https://doi.org/10.1002/yd.20284>
- Haston, W. & Russel, J. A. (2012) Multiple constituent mentoring: A policy for capitalizing on authentic learning contexts in university curricula. *Arts Educational Policy Review* 113 (4), 129–135. <https://doi.org/10.1080/10632913.2012.719423>
- Hertzman, J. & Zhong, Y. (2014) A model of hospitality students' attitude toward and willingness to work with older adults. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28 (4), 681–699. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0428>
- Hodges, R. Payne, E., Dietz, A. & Hajovsky, M. (2014) E-sponsor mentoring: Support for students in developmental education. *Journal of Developmental Education* 38 (1), 12–16.
- Holt, D. T., Markova, G., Dhaenens, A. J., Marler, L. E. & Heilmann, S. G. (2016) Formal or informal mentoring: What drives employees to seek informal mentors? *Journal of Managerial Issues* 28 (1/2), 67–82.
- Hu, Z., Li, J. & Kwan, H. K. (2022) The effects of negative mentoring experiences on mentor creativity: The roles of mentor ego depletion and traditionality. *Human Resource Management* 61 (1), 39–54. <https://doi.org/10.1002/hrm.22076>
- Huizing, R. L. (2012) Mentoring together: A literature review of group mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 20 (1), 27–55. <https://doi.org/10.1080/13611267.2012.645599>
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y. & Jiang, X. (2020) Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* 118: article 103373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>
- Jones, J. & Smith, H. A. (2022) A comparative study of formal coaching and mentoring programmes in higher education. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 11 (2), 213–231.
- Kao, K.-Y., Lee, H.-T., Rogers, A., Hsu, H.-H. & Lin, M.-T. (2021) Mentoring and job search behaviors: A moderated mediation model of job search self-efficacy. *Journal of Career Development*. <https://doi.org/10.1177/0894845319832971>

- Kesti, E., Mäkäraäinen, H. & Kaili, M.** (2020) Mentoroinnista on moneksi. Suomen lääkirilehti 75 (4), 174–175. <http://hdl.handle.net/10138/319968>
- Kram, K.** (1985) *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life.* University Press America.
- Lehtonen, M.** (1996) *Merkitysten maailma.* Tampere: Vastapaino.
- Leppisaari, I.** (2020) Digimentorointi osana työelämälaheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. *Aikuiskasvatus* 40 (1), 22–35. <https://doi.org/10.33336/aik.91045>
- Murray, M., Balney, N., Ross, A. & Adamson, L.** (2015) Mentoring undergraduate civil engineering students. *Management, Procurement and Law* 68 (4), 189–198. <https://doi.org/10.1680/mpal.1400043>
- Ortiz-Walters, R., Eddleston, K.-A. & Simione, K.** (2010) Satisfaction with mentoring relationships: Does gender identity matter? *Career Development International* 15 (2), 100–120. <https://doi.org/10.1108/13620431011040923>
- Penttilä, S. & Kantola, J.** (2021) Mentorointi kehityspolkuna. Konferenssiesitelmä. Kasvatustieteen päivät, 24.–26.11.2021.
- Popadiuk, N. & Arthur, N.** (2014) Key relationships for international student university-to-work transitions. *Journal of Career Development* 41 (2), 122–140. <https://doi.org/10.1177/0894845313481851>
- Reid, S., Muenzen, J. & Rezvanian, R.** (2020) Value add: A finance case study on how to enhance student learning experience through student managed investment fund and engaged alumni network. *Journal of International Education in Business* 13 (1), 131–143. <https://doi.org/10.1108/JIEB-07-2019-0036>
- Renn, R. W., Steinbauer, R., Taylor, R. & Detwiler, D.** (2014) School-to-work transition: Mentor career support and student career planning, job search intentions, and self-defeating job search behavior. *Journal of Vocational Behavior* 85 (3), 422–432. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.09.004>
- Rozsnyai, Z., Tala, K., Bachofner, M., Maisonneuve, H., Moser-Bucher, C., Mueller, Y., Scherz, N., Martin, S. & Streit, S.** (2018) Swiss students and young physicians want a flexible goal-oriented GP training curriculum. *Scandinavian Journal of Primary Health Care* 36 (3), 249–261. <https://doi.org/10.1080/02813432.2018.1487582>

- Salminen, A.** (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Scandura, T. A. & Williams, E. A.** (2001) An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorships initiations and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior* 59 (3), 342–363. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1809>
- Scerri, M., Presbury, R. & Goh, E.** (2020) An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 45, 143–151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.010>
- Seow, P.-S., Pan, G. & Koh, G.** (2019) Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *The International Journal of Management Education* 17 (1), 62–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
- Sharma, R. & Writer, S.** (2015) Cognitive behavioural approach in mentoring college students for personal effectiveness: An empirical study. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies* 2 (5), 36–42.
- Singh, P. & Kumar, K.** (2019) E-mentoring: Alternative paradigm for entrepreneurial aptitude development. *Academy of Entrepreneurship Journal* 25 (2), 1–9.
- St-Jean, É., Tremblay, M., Janssen, F., Baronet, J., Loué, C. & Nafa, A.** (2017) May business mentors act as opportunity brokers and enablers among university students? *International Entrepreneurship and Management Journal* 13, 97–111. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0397-4>
- Tolar, M. H.** (2012) Mentoring experiences of high-achieving women. *Advances in Developing Human Resources* 14 (2) 172–187. <https://doi.org/10.1177/1523422312436415>
- Tuma, T., Adams, J., Hultquist, B. & Dolan, E.** (2021) The dark side of development: A systems characterization of the negative mentoring experiences of doctoral students. *CBE – Life Sciences Education* 20 (2): article 16.

Walsh, D. & Downe, S. (2005) Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing* 50 (2), 204–211. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>

Wilbanks, J. E. (2013) Mentoring and entrepreneurship: Examining the potential for entrepreneurship education and for aspiring new entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy* 23(1), 93–101. <http://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/171>

Jenni Kantola & Seppo Penttilä

From building professional identity to developing communities: Literature review on the meanings of university mentoring programmes

Mentoring has been used for a long time as a tool for peer support and guidance in universities, but in recent years, the demand for strengthening work-life connections and the goals of continuous learning have contributed to the growth of mentoring. This literature review looks at ten years of research that dealt with mentoring across organisational boundaries in universities and maps what kinds of meanings the university mentoring programme produces for the mentor, the student being mentored, and the actors around them. Three relationship levels can be identified from the literature: individual, bilateral, and multilateral. Mentoring should be viewed as a multi-level network of meaning, where in addition to the relationship between the mentoring pair, the mentoring programme builds connections from organisations to the surrounding business life and society. The literature review reveals how individual-centred previous research is and highlights necessary research openings at various levels.

Keywords: mentoring, mentoring programme, mentor, actor, university