

## **Mentorointiohjelman luominen asiantuntijaorganisaatioon, case Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia**

Mika Heino



<b>Tekijä(t)</b> Mika Heino	
<b>Koulutusohjelma</b> Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Mentorointiohjelman luominen asiantuntijaorganisaatioon Case Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 62+10
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä suunnitelma mentorointiohjelman luomisesta asiantuntijaorganisaatioon. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia edellytyksiä tämän tyyppiselle toiminnolle on tämänhetkisessä tilanteessa, jossa yhtäältä leikkaukset rahoituksessa ja toisaalta strategiset muutokset ja kehittämistoimenpiteet vaikuttavat voimakkaasti toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.</p> <p>Osaaminen on ihmiselle monella tapaa merkityksellistä. Mitä paremmin ihminen osaa, sitä varmemmin hän selviytyy omassa elinympäristössään ja pärjää myös työtehtävissään sujuvammin ja luotettavammin. Osaamisella saa muilta arvostusta ja varmistaa oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Osaamisen kehittämisen tulee perustua strategiaan, joka viitoittaa organisaation yhteistä tulevaisuutta. Strategian tulee näyttää, mitä osaamista organisaatiossa on kehitettävä ja mihin suuntaan.</p> <p>Tässä työssä käsitellään myös lyhyesti hiljaisen tiedon siirtämiseen ja hyödyntämiseen liittyvää problematiikkaa sekä ikäjohtamisen käytäntöjä. Merkittävimmän osan teoriaosuutta muodostaa mentoroinnin kuvaaminen osaamisen kehittämiskeinona.</p> <p>Mentorointi on tuhansien vuosien ajan käytössä ollut toimintaa, jolla siirretään osaamista ja tietotaitoa kokeneemmilta, yleensä myös vanhemmilta ammattilaisilta kokemattomammille, yleensä nuoremmille uransa alkuvaiheissa oleville työntekijöille. Nykyaikaisen mentoroinnin voidaan katsoa alkaneen Japanissa, jossa on aina arvostettu ikää ja kokemusta. Japanissa myös oivallettiin mentoroinnin arvo hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Suomessa mentorointitermiä on alettu käyttää 1970-luvulla.</p> <p>Tämän työn kohteena olevaa tehtävää lähestytään monimetodisesti käyttämällä useampia kuin yhtä tutkimusmenetelmää. Taustatyönä tutkimustehtävää lähestyttäessä selvitetään organisaation johdon näkemyksiä mentoroinnin merkityksestä, hiljaisen tiedon olemassaolosta ja tarpeesta organisaatiolle sekä ikäjohtamiseen liittyvistä teemoista.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan katsoa, että vaikka pilottitutkimukseen osallistuneet aktorit olivat eri aloilta ja edustivat sekä päällikkö- että työntekijätasoa, niin tarpeet ja tavoitteet mentoroinnille ja siten myös mentorin keinoille olivat hyvinkin samantyyllisiä. Kaikki pilottitutkimukseen osallistuneet kokivat saaneensa mentoroinnista hyötyä joko ammatillisesti tai urakehityksen kannalta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että mentoroinnista on hyvin valmisteltuna ja toteutettuna ohjelmana hyötyä sekä osallistujille että organisaatiolle. Myös organisaation johto näki mentoroinnin hyvänä osaamisen kehittämismenetelmänä erityisesti vertaismentoroinnin muodossa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Mentorointi, hiljainen tieto, ikäjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Yksilön osaamisesta organisaation taitokeskittymäksi.....	7
2.1	Hiljainen tieto osana osaamiskokonaisuutta .....	9
2.2	Hiljaisen tiedon keräämisen haasteet ja merkitys työsuoritukselle.....	11
2.3	Oppiva organisaatio osaamisen ilmentymänä .....	12
3	Eri-ikäisten johtaminen .....	15
3.1	Työuransa alussa olevat työntekijät .....	16
3.2	Ikääntyvät työntekijät.....	17
3.3	Ilän merkitys ammatilliselle osaamiselle.....	18
4	Mentorointi .....	20
4.1	Mentoroinnin hyötyjä ja haittapuolia .....	20
4.2	Mentorointi ohjausmenetelmänä .....	23
4.3	Mentorointiprosessin vaiheet.....	26
4.4	Mentoroinnin ilmenemismuotoja.....	28
5	Taustatutkimus mentorointiohjelman edellytyksistä Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniassa .....	32
5.1	Tutkimustehtävä.....	32
5.2	Tutkimusmenetelmien valinta .....	33
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä .....	36
5.4	Organisaation johdon näkemykset mentoroinnin merkityksestä ja edellytyksistä.38	
5.4.1	Mentorointi osaamisen kehittämisen välineenä .....	39
5.4.2	Mentoroinnin resursointi .....	40
5.5	Tutkimustulokset .....	41
5.5.1	Aineiston analysointi .....	42
5.5.2	Mentoroinnin muodot ja kohteet .....	43
5.5.3	Mentorin vaikuttamiskeinot.....	44
5.5.4	Mentoroinnin hyötyjä ja mahdollisia haittoja .....	44
6	Pohdinta.....	46
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	47
6.2	Prosessin ja oman oppimisen arviointi .....	48
6.3	Johtopäätökset.....	49
	Lähteet .....	54
	Liitteet.....	63
	Liite 1. Kirje aktorien hakua varten .....	63
	Liite 2. Alkukartoitushaastattelu mahdollisille aktoreille.....	65
	Liite 3. Mentorointiprosessin seurantakysely .....	66
	Liite 4. Välihaastattelu aktori-mentori-pareille .....	67

Liite 5. Mentorointiprosessin palautekysely .....	68
Liite 6. Mentorointiprosessin päätöstilaisuuden kyselylomake .....	70
Liite 7. Haastattelu organisaation johdon edustajille .....	72

# 1 Johdanto

Mentorointi kuvataan useimmiten luottamukselliseksi ja vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, jossa työelämässä jo pidempään toiminut (mentori) ohjaa mahdollisesti nuorempaa tai kokemattomampaa (aktori) henkilöä tämän ammatillisessa kehityksessä (Kupias & Salo 2014, 11–12). Mentorointi voi olla organisaatiossa joko epämuodollista ja -virallista itsestään syntyvää toimintaa tai järjestettyä ja johdettua toimintaa. Mentoroinnin organisoinnilla viralliseksi ohjelmaksi varmistetaan, että sillä on selkeä tarkoitus ja että mentorille ja aktorille on tarjolla käytännön tukea (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 44).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä suunnitelma mentorointiohjelman luomisesta asiantuntijaorganisaatioon. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia edellytyksiä tämän tyyppiselle toiminnolle on tämänhetkisessä tilanteessa, jossa yhtäältä leikkaukset rahoituksessa ja toisaalta strategiset muutokset ja kehittämistoimenpiteet vaikuttavat voimakkaasti toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tapausesimerkkinä käytetään Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniaa. Mentoroinnista löytyy runsaasti tietoa ja vaikeinta onkin valitun ja työn kannalta merkityksellisimmän tiedon löytäminen ja käytettävän lähdemateriaalin määrän rajaaminen järkevästi. Teoreettisen tietoperustan lisäksi tämä työ käsittää myös empiirisen osuuden, jossa selvitetään mentorointiin liittyviä käytännön toteutuksia sekä tarpeita ja odotuksia teemahaastattelujen avulla sekä toiminnallisen osuuden, joka keskittyy varsinaisen mentorointiohjelman toteutukseen ja testaukseen.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia on Espoon, Kirkkonummen ja Kauniaisten omistama toisen asteen ammatillista koulutusta, aikuislukiokoulutusta ja vapaana sivistystoimena järjestettävää aikuiskoulutusta tarjoava kuntayhtymä, jonka palkkalistalla on yli 860 työntekijää.

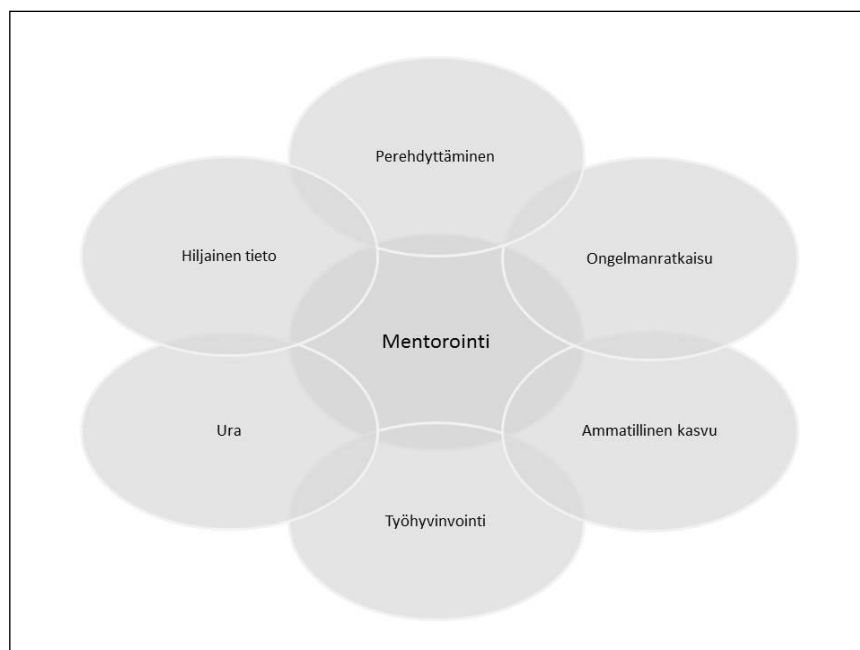
Tämän työn tuotoksena laadittavasta mentorointiohjelmasta on hyötyä niin Omnialle organisaatiossa tiedon jäädessä organisaatioon työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle kuin yksittäisille työntekijöille, joiden työhön kokemukseräinen tieto antaa täysin uuden ulottuvuuden teknisen osaamisen ohella.

Omniasta on jäänyt viimeisten viiden vuoden ja tulee jäämään seuraavien muutaman vuoden aikana eläkkeelle lukuisa joukko asiantuntijatehtävissä pitkään toimineita henkilöitä. Näiden henkilöiden yhteenlaskettu työhön käyttämä aika on useita satoja vuosia. Tässä ajassa kertyneen kokemukseräisen tiedon määrä on valtava. Toistaiseksi tämän tiedon keräämiseksi ei Omniassa ole tehty systemaattista työtä. Joissakin tapauksissa, kun eläkkeelle siirtyvä henkilö on työskennellyt tulevan seuraajansa kanssa yhdessä edes jonkin

aikaa ennen lopullista siirtymistään eläkkeelle, on osa kokemuseräisestä tiedosta saatu koottua talteen. Organisaation kilpailukyvyyn varmistamiseksi on kuitenkin erityisen tärkeää, että toiminnan kannalta olennainen tieto ja tietämys tunnistetaan. Lisäksi tätä tietämystä on jaettava ja hyödynnettävä, koska vain jaettu tieto ja tietämys hyödyttävät organisaatiota. (Virtainlahti 2009, 14.)

Mentoroinnin avulla on tarkoitus saada eläkkeelle siirtyvien tai jo siirtyneiden asiantuntija-tehtävissä toimivien henkilöiden merkittävä tieto (hiljainen tieto) organisaation hyödyksi ja käyttöön myös mainittujen henkilöiden eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Hiljainen tieto liittyy erityisesti asiantuntijuuteen, osaamiseen, kokemukseen ja tietämykseen. Käytännössä se voidaan ymmärtää osaamiseksi, johon sisältyy sekä kokemuksia että tietoa. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 15.) Hiljaista tietoa on huomattavan vaikea tallentaa ja siirtää, koska siihen sisältyy kokemusta, kertomuksia, vaikutelmia ja luovia ratkaisuja. Lisäksi sitä on vaikea saada kerättyä ihmisiltä, koska se muodostuu vuosien aikana, eikä sitä aina ole helppo selittää sanallisesti. (Vilet 2014, 9.)

Mentorointi kuvataan kahdenkeskiseksi, luottamukselliseksi ja joustavaksi suhteeksi kokeneen työntekijän (mentori) ja vähemmän kokeneen, yleensä nuoren, työntekijän (aktori) välillä (Kupias & Salo 2014, 11; Law, Ireland & Hussain 2007, 50; Montag, Smit, Nemanick & Sanborn-Overby 2014, 1358). Kupias ja Salo (2014, 33) määrittelevät mentoroinnin monivaiheiseksi prosessiksi, joka saattaa alkaa perehdytyspainotteisena, mutta luottamuksen kasvaessa voi muuttua enemmän oman ammatillisen kasvun tukemiseksi (kuvio 1).



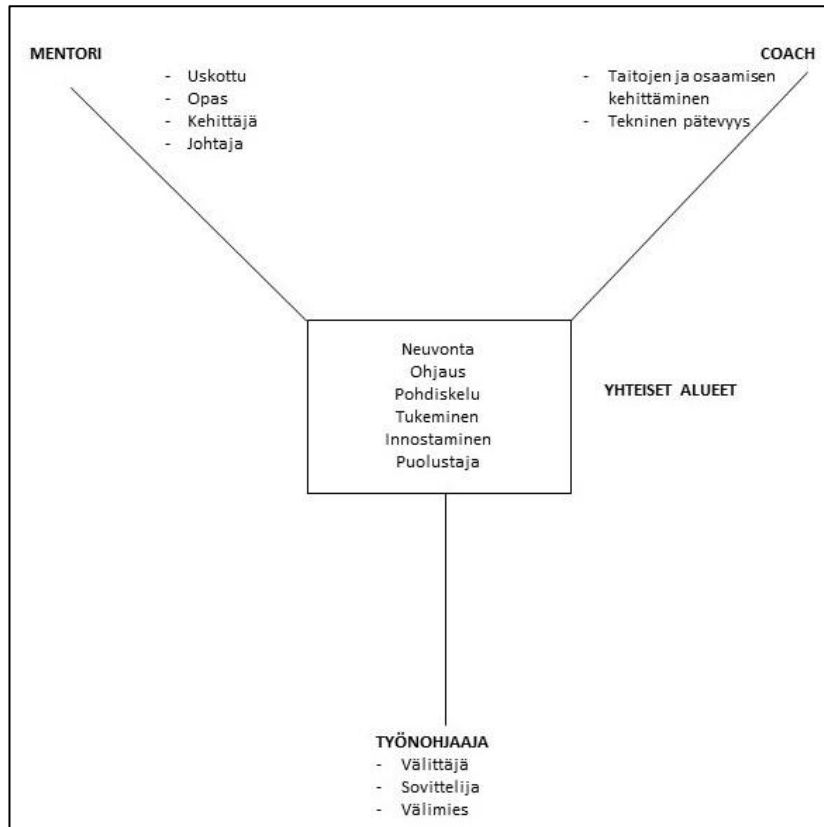
Kuvio 1. Mentoroinnin kohteet (mukaellen Kupias & Salo 2014, 34)

Mentorointiohjelman hyödyntäminen on erityisen tärkeää juuri asiantuntijatehtävissä, joissa suuri osa tiedosta on hiljaista, kirjaamatonta tai kuvaamatonta. Tällaisia tehtäviä ovat Omniassa esimerkiksi kansainvälisissä ja muissa hankkeissa toimiminen sekä erilaiset hallinnolliset tehtävät. Näissä tehtävissä korostuvat usein henkilökohtaiset suhteet ja vuosien aikana koottu laaja yhteistyöverkosto.

Mentoroinnin lisäksi on käytössä useita muita ohjausmenetelmiä, joilla pyritään työsuorituksen parantamiseen tai työntekijän opastamiseen uuteen työtehtävään. Lähemmin esitelyssä ohjausmenetelmistä ovat coaching ja työnohjaus, koska molemmilla on yhteneväisyyksiä mentoroinnin kanssa. Mentorointi on osittain työnopastuksen tai coachingin (valmennus) kaltainen toiminto, mutta selkeitä eroja kuitenkin esiintyy. Työnopastus eli perehdyttäminen keskittyy sen hetkisen työtehtävän hallintaan ja on usein varsin lyhytkestoista ja on lisäksi lakisääteistä (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2 luku 14 § 1 mom.).

Coachingissa pääpaino on työsuorituksen ohjauksessa, kun taas mentoroinnissa fokus on henkilön kehittämisessä kokonaisuutena. (Law, Ireland & Hussain 2007, 51.) Coachingisakin valmennussuhde voi jatkua pitkään, mutta se keskittyy taitojen ja osaamisen sekä teknisen pätevyyden kehittämiseen (Pettinger 2002, 124).

Nämä kolme ohjausmenetelmää voidaan nähdä samankaltaisina tuen, opastuksen ja vaikutteiden välittämiskeinoina, kun tähdätään pitkäkestoiseen ja jatkuvaan organisaation ja työntekijöiden kehittämiseen (kuvio 2) (Pettinger 2002, 124-125).



Kuvio 2. Mentoroinnin, valmennuksen ja työnohjauksen välinen suhde (mukaillen Pettinger 2002, 125)

Coachingin tavoitteena on parantaa yksilön työn tehokkuutta siten, että se on yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan (Barner & Higgins 2007, 149).

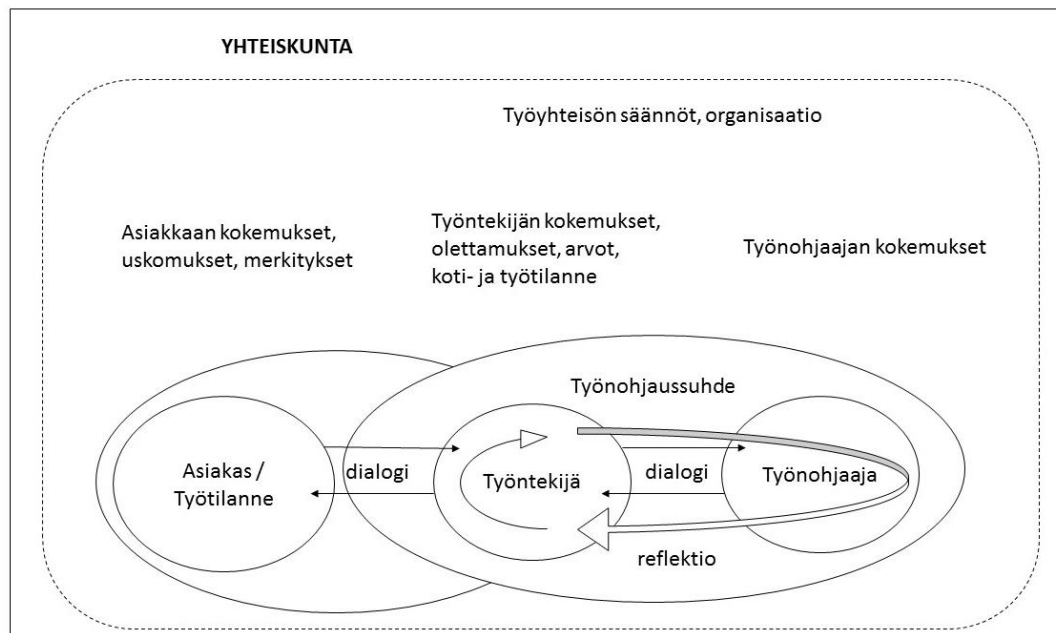
Coaching perustuu coachattavan eli ohjattavan omien oivallusten synnyttämiseen ilman tiedonsiirtoa coachin eli valmentajan ja ohjattavan välillä. Fokuksessa ovat ohjattava ja hänen ajatuksensa. Valmentajan mielipiteet, analyysit ja neuvot eivät sisälly valmennuskeskusteluun. Pyrkimyksenä ei ole neuvoa tai ohjata tai antaa valmiita ratkaisuja. Ohjattavan kuuluu kertoa, mitä hän haluaa työstää ja miksi. Hänen on päätettävä omat tavoitteensa. Coachingissa keskitytään henkilön haasteisiin, vahvuuksiin ja tavoitteisiin siitä huolimatta, että lopullisena tavoitteena olisikin lisätä työskentelyyn tehoa, tuloksia ja hyvinvointia. (Carlsson & Forssell 2012, 43–45.)

Työnohjaus voidaan nähdä henkilön ammatillisena tukena ja erilaisina menettelytapoina, joiden tarkoituksena on jäsentää ohjattavan suhdetta ongelmalliseen työtilanteeseen. Se on itse asiassa tasavertaista dialogia työhön liittyvistä ongelmista. Työnohjaus tarjoaa ohjattavalle mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä pohjan ammatti-identiteetin muodostumiselle. (Kärkkäinen 2013, 18.)



Työnohjauksessa työnhajaaja tukee ohjattavansa oppimisprosessia reflektion ja dialogin avulla (Paularanta-Kokkonen 2008, 94). Nämä ovat keskeiset kognitiiviset prosessit työnohjauksessa. Reflektiossa toimija tarkastelee ja käsittelee aktiivisesti uusia työ- ja oppimiskokemuksiaan. Tällä pyritään uuden tiedon tai uusien näkökulmien yhdistämiseen jo olemassa oleviin tietoihin. (Kärkkäinen 2013, 25.) Reflektiolla pyritään syvälle luotaavaan ajatteluun ja tiedostamiseen ja se muodostaa osan muutokseen pyrkivästä oppimisprosessista. Se on oman toiminnan syvällistä analysointia ja kehittämistä ja siten liittyy ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen. Toisaalta reflektiota voi myös tapahtua kollaboratiivisesti, yhdessä pohdiskellen. Tällöin saavutetaan todennäköisesti tehokkaammin kehittymistä ja oppimista edistävää ymmärrystä, joka puolestaan voi johtaa uudistuvaan työtoimintaan. (Paularanta-Kokkonen 2008, 95.) Dialogissa toimijan kokemuksia reflektoidaan sekä työnhajaajan että mahdollisten muiden osallistujien kanssa. Dialogissa on kuunneltava aktiivisesti ja oltava fyysisesti sekä psyykkisesti läsnä. Parhaimmillaan tämän prosessin myötä työntekijän kokemus omasta työstään paranee ja samalla työssä jaksaminen kohenee. Dialogi onkin keskeinen tekijä työnohjaussuhteessa. (Kärkkäinen 2013, 26.)

Reflektio ja dialogi ovat työnohjauksen tärkeimmät elementit, mutta prosessissa on aina mukana myös muita tekijöitä (kuvio 3). Vaikka ohjaustilanteessa konkreettisesti ovatkin paikalla vain ohjaaja ja ohjattava, ovat mukana myös asiakas ja hänen tilanteensa, sekä siitä aiheutuvat ohjattavan ajatukset, tunteet ja toiminta sekä organisaatio ainakin tiedostamattomana tunnetilana. Lisäksi on aina syytä tarkastella ohjattavan tilannetta ja taustaa. (Kärkkäinen 2013, 26.)



Kuvio 3. Työnohjauksen elementit (mukaillen Kärkkäinen 2013, 26)

Vaikka mentorointi, coaching ja työnohjaus ovat toisiaan muistuttavia toimintoja, jotka voivat myös osittain olla päällekkäisiä, on niillä myös eroja. Coaching tai valmennus keskittyy useimmiten nimenomaan työnsuorituksen ja teknisen osaamisen parantamiseen. Työnohjaus voidaan nähdä yksittäisen työhön liittyvän ongelmatilanteen tai prosessin parantamiseksi. Mentorointi puolestaan voi olla kokonaisvaltaisin ja erityisesti toimijan työuraan ja koko persoonaan vaikuttava toimintomuoto. (Pettinger 2002, 124–126.)

Tämän työn empiirisen osuuden muodostaa laadullisella tutkimusmenetelmällä eli teema-haastatteluilla sekä havainnoimalla opinnäytetyöprosessin aikana Espoon seudun koulutuskuntayhtymässä tehtävistä mentorointikokeiluista koottu aineisto, jota analysoidaan deduktiivisen sisällönanalyysin avulla. Laadullinen sisällönanalyysi ei tuota lukuja tai tilastollisia merkityksiä. Sen sijaan se paljastaa malleja, teemoja ja sosiaaliselle todellisuudelle tärkeitä kategorioita. (Zhang & Wildemuth 2009, 312.) Analysoinnin avulla saadut tulokset toimivat taustana toiminnallisessa osiossa luotavalle varsinaiselle mentorointiohjelmalle.

## 2 Yksilön osaamisesta organisaation taitokeskittymäksi

Osaaminen on yhdistelmä hiljaista ja näkyvää tietoa, käyttäytymistä ja taitoja, jotka antavat yksilölle mahdollisuuden tehokkaaseen työsuoritukseen (Draganidis & Mentzas 2006, 53). Viitalan ja Uotilan (2014, 101) mukaan osaaminen on saavutettu, kun tietoa kykenee soveltamaan taitavasti käytännössä niin, että tavoitellut tulokset saavutetaan. Osaamista voidaan kehittää varsinaiseen työn tekemiseen osallistumalla. Tällä tarkoitetaan toimintaa ja sen myötä syntyviä kokemuksia ja suhteita toisiin ihmisiin. (Syvänen ym. 2012, 19.)

Osaamisen määrittely on erilaista eri organisaatioissa. Sen kehittämisen tulee perustua strategiaan, joka viitoittaa organisaation yhteistä tulevaisuutta. Strategian tulee näyttää, mitä osaamista organisaatiossa on kehitettävä ja mihin suuntaan. (Kiviranta 2010, 134-136.) Viitala ja Uotila (2014, 110) kuvaavat osaamista ”niukkana resurssina, välttämättömänä pahana, teknisinä taitoina ja piilevänä voimavarana.” Näiden näkemysten erona on ymmärrys osaamisesta, joka vaikuttaa niiden taustalla. Osaamisesta puhutaan asiana, joka ei ole organisaation omaisuutta, vaan saatavissa sen ulkopuolelta ja samalla tekijänä, jolla on voimakkaat siteet organisaation henkilöstöön ja erityisluonteeseen. (Viitala & Uotila 2014, 110.)

Håland ja Tjora (2006, 1008–1010) jakavat osaamisen neljään luokkaan sen mukaan, onko se yksilöllistä vai organisatorista ja onko se henkilön ominaisuus vai työhön liittyvä prosessi (taulukko 1). Osaaminen ominaisuutena tarkoittaa erilaisia tietoja ja taitoja, joita työntekijällä on tai toisaalta prosessina eli hänen toimintanaan ja työssä suoriutumiseensa.

Taulukko 1. Osaaminen eri näkökulmista (Håland & Tjora 2006, 1009)

	<i><b>Ominaisuus</b></i>	<i><b>Prosessi</b></i>
<b>Yksilöllinen</b>	Osaaminen yksilön ominaisuutena	Osaaminen työsuorituksena
<b>Organisatorinen</b>	Osaaminen työntekijöiden ominaisuuksien kokoelmana	Osaaminen prosessina ja työsuhteina organisaation sisällä

Quinn, Anderson ja Finkelstein (1996, 71–72) kuvaavat artikkelissaan ns. ammattiälyn konseptia. Heidän mukaansa kyky johtaa ja muuttaa ihmisen älyä käyttökelpoisiksi tuotteiksi ja palveluiksi on nopeasti muodostumassa kriittiseksi liikkeenjohdolliseksi taidoksi.

Todellinen ammattilainen omaa älyllisen osaamiskokonaisuuden, jota pitää päivittää jatkuvasti. Organisaation kollegiaalinen ammattiäly toimii neljällä tasolla, jotka ovat kasvavassa tärkeysjärjestyksessä:

- Kognitiivinen tieto (tietää mitä); harjoittelun ja opiskelun kautta saavutettu perusosaaminen.
- Kehittyneet taidot (tietää miten); kirjatiedon vieminen käytäntöön.
- Systeminen ymmärrys (tietää miksi); ilmiön taustalla vaikuttavien syy-seuraussuhteiden ymmärrys. Mahdollistaa laajempien ja monimutkaisempien ongelmien ratkaisemisen ja lisäarvon tuottamisen.
- Omaehtoinen luovuus (välittää miksi); muodostuu tahdosta, motivaatiosta ja menestymiskyvystä. Motivaatio ja luovuus saattavat usein johtaa parempiin tuloksiin kuin suurelta fyysiset ja taloudelliset resurssit. (Quinn ym. 1996, 72.)

Ilman näistä tärkeistä eli omaehtoista motivaatiota jopa menestyvät johtajat voivat menettää älyllisen etulyöntiasemansa, mikäli tuudittautuvat liialliseen itsetyytyväisyyteen. He voivat epäonnistua nopeasti muuttuviin ulkopuolisiin olosuhteisiin mukautumisessa ja jättää huomiotta uudet innovaatiot, jotka voivat pahimmillaan tehdä heidän olemassa olevista taidoistaan vanhentuneita. (Quinn ym. 1996, 72.) Stary (2014, 659) jatkaa vielä, että myös yrityksen arvojen on oltava osa omaehtoista luovuutta, koska tällä tasolla käsitellään nimenomaan organisaatiokulttuuria.

Ihmisten tekemisen taustalla vaikuttavat hyvinkin erilaiset motivaatitekijät, jotka pitäisi aina pystyä ottamaan huomioon, kun ihminen halutaan saada toimimaan halutulla tavalla (esimerkiksi työyhteisössä). Motivaatitekijöitä voi olla ulkoisia (esimerkiksi rahallinen korvaus tai maine) tai sisäisiä (halu tai tarve tehdä asioita niiden itsensä takia). (Ryan & Deci 2000, 69.)

Sisäinen motivaatio voi olla luontainen taipumus etsiä uusia haasteita, laajentaa ja harjoittaa omia kykyjään, tutkia ja oppia (Ryan & Deci 2000, 70). Sisäinen motivaatio ajaa käytännössä tekemään pakottomasti innostavia asioita, koska ihmisellä on tahto tehdä sisäisesti motivoituneita asioita. Sisäisen motivaation ominaisuuksiin luetaan kuuluvaksi proaktiivisuus, sisäinen palo tekemiseen ja näkökulman laajentamiseen sekä uutta energiaa antava leikkilinen positiiviseen tulokseen etsiytyminen. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Työssä sisäinen motivaatio voi esiintyä esimerkiksi kasvaneena itseluottamuksen ja osaamisen tunteena, joka on seurausta tiedon jakamisesta organisaatiossa (Lin 2007, 137). Valitettavan harva esimies ottaa sisäistä motivaatiota huomioon toimissaan alaistensa suhteen. Ylenmääräinen kontrollointi ja valvonta sekä palkkioiden tarjoaminen saattavat johtaa siihen, että työntekijä tekee vain ne asiat, jotka käsketään tekemään, eikä mitään

ylimääräistä. Olennaista olisikin ymmärtää, että raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei tarkoita rajaa työn ja vapaa-ajan välillä. Vaikka työntekijä tekeekin työtä osittain palkan takia, voi hän myös olla innostunut työn sisällöstä. Kaikilla ihmisillä on työssä niin sisäisesti kuin ulkoisesti motivoituneita hetkiä, mutta yleensä jompikumpi osapuoli dominoi. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Kun Lin (2007, 144–145) tutki ulkoisen ja sisäisen motivaation vaikutusta työntekijöiden tiedon jakamisen aikeisiin, hänen tutkimuksensa tuloksissa ilmeni, että molemminpuoliset (sekä organisaatiolle että työntekijälle koituvat) hyödyt vaikuttavat huomattavasti työntekijöiden tiedon jakamiseen kohdistuviin asenteisiin ja aikeisiin. Tietoa ei haluta jakaa ilman tällaista vastavuoroisuutta. Lin päätyi tutkimuksensa tuloksista johtopäätökseen, että osallistuakseen tiedon jakamiseen organisaatiossa työntekijällä on oltava tunne pätevydestä (minäpystyvyys) ja varmuudesta. Toisin sanoen työntekijä, jolla on tunne siitä, että hänellä on jotain annettavaa työyhteisölle ja joka saa toisten auttamisesta iloa ja tyydytystä, on motivoituneempi jakamaan omaa tietoaan ja osaamistaan.

Tieto jaetaan yleensä kahteen ulottuvuuteen, hiljaiseen eli kokemuseräiseen ja näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon. Näkyvä tieto on muodollista ja järjestelmällistä ja sitä voidaan kuvata sanallisesti, numeerisesti ja datana. Sitä voidaan jakaa sähköisesti ja tallentaa tietokantoihin. Kokemuseräinen tieto puolestaan on henkilökohtaista ja sitä on vaikea saada näkyväksi. Se muodostuu omakohtaisista mielipiteistä, oivalluksista, aavistuksista ja kokemuksista. (Virtainlahti 2009, 54.)

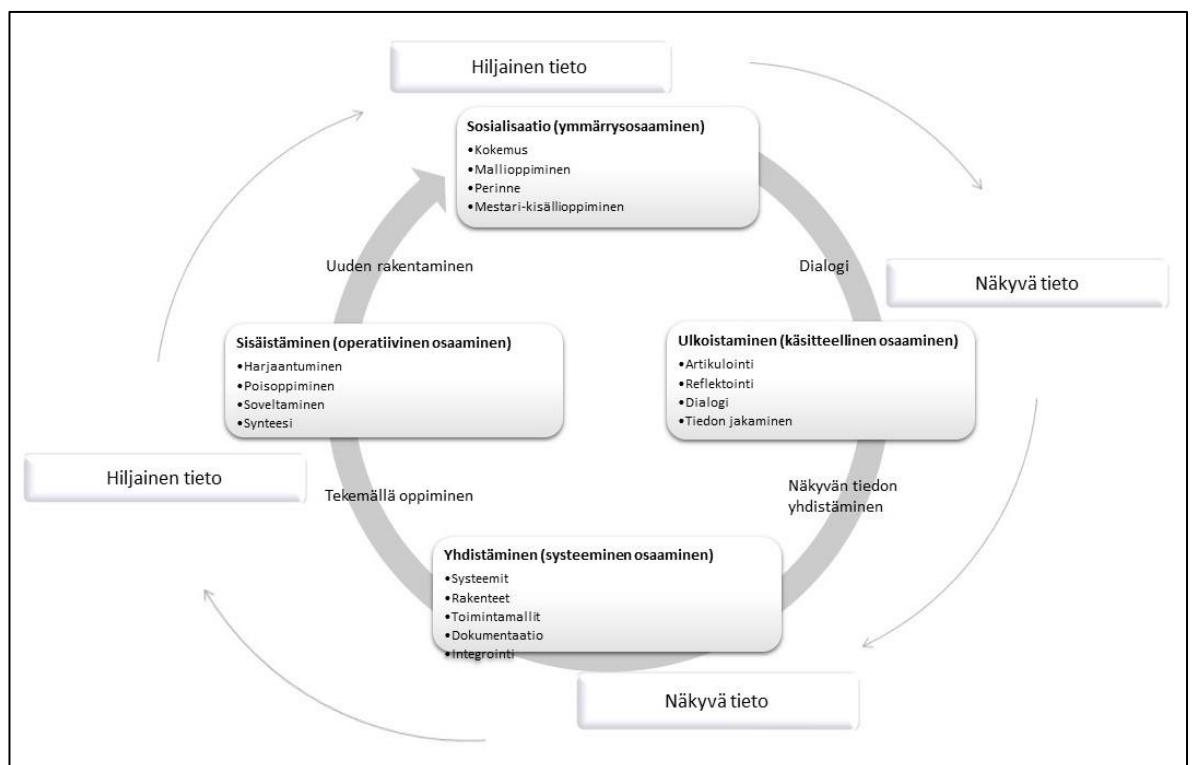
Osaaminen on ihmiselle monella tapaa merkityksellistä. Mitä paremmin ihminen osaa, sitä varmemmin hän selviytyy omassa elinympäristössään ja pärjää myös työtehtävissään sujuvammin ja luotettavammin. Osaamisella saa muilta arvostusta ja varmistaa oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. (Viitala & Uotila 2014, 102.)

## **2.1 Hiljainen tieto osana osaamiskokonaisuutta**

Moilanen (2008, 237) kuvaa hiljaista tietoa käytännön toiminnassa kokemuksia ja tietoa sisältäväksi osaamiseksi, jota voidaan pitää näkyvän, kuvattavissa olevan tiedon vastakohtana. Sitä ei voi helposti tunnistaa eikä siirtää toiselle. (Moilanen 2008, 237.) Alun perin hiljaisen tiedon käsitteen esitteli unkarilainen tutkija Michael Polanyi 1950-luvulla. Japanilaiset liiketoimintastrategian tutkijat Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi puolestaan toivat hiljaisen tiedon käsitteenä mukaan liiketalouden piiriin. Heidän ansiostaan käsite on saanut lisää tunnettua. (Virtainlahti 2009, 15–17.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 62) kuvaavat neljään vaiheeseen jakaantuvaa kokonaisvaltaista oppimisprosessia. Näiden vaiheiden aikana tieto muuttuu hiljaisesti ensin näkyväksi ja sitten taas hiljaiseksi. Näiden vaiheiden onnistuminen vaatii organisaatioissa dialogia eli avoimia ja luovia tilanteita, joissa asioita tutkitaan yhdessä. Tärkeää on lisäksi jaetun ymmärryksen tai ajatusmallien rakentaminen. (Viitala & Uotila 2014, 103.)

Nonakan ja Takeuchin tietospiraaliksi kutsuma tiedon muokkaantuminen (kuvio 4) on jatkuvaa dynaamista vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Tämä vuorovaikutus muokkaantuu tiedon käsittelyn eri vaiheiden aikana. Sen ensimmäisenä vaiheena on yleensä sosialisatio, jolla tarkoitetaan kokemuksellista ja mallioppimista (mentorointia). Ulkoistamisvaiheessa hiljaisesta tiedosta pyritään tekemään näkyvää. Tämä saavutetaan organisaation sisällä yhdessä tekemällä. Artikulointi tarkoittaa nimenomaan hiljaisen tiedon jakamista. Tämä tapahtuu yleensä nimenomaan keskustelemalla, dialogina. Yhdistämisenvaiheessa saavutetut tulokset pyritään siirtämään organisaation toimintatavoiksi. Sisäistämisenvaiheessa pyrkimyksenä on saada yksilö ottamaan uudet toimintatavat käyttöön omassa työssään, mikä vaatii uusien käytäntöjen soveltamista omaan toimintaan ja vanhasta pois oppimista. Samalla näkyvästä tiedosta tulee hiljaista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–72.)



Kuvio 4. Tietospiraali (mukaellen Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan merkittävimpiä eroja japanilaisessa ja länsimaisessa johtamiskulttuurissa ja ajattelutavassa ovat se, että länsimainen johtamistapa keskittyy näkyvään ja mitattavissa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja japanilainen johtamiskulttuuri ottaa huomioon myös hiljaisen tiedon merkittävyyden. Kahteen tärkeään osaan jakautuva hiljainen tieto muodostaa heidän mukaansa valtaosan kokonaistiedosta. Tietotaito (know-how) kohdistuu tiedon teknisiin osa-alueisiin. Kognitiivinen osa-alue taas käsittää erilaisia mielikuviiin perustuvia ja niin syvään juurtuneita malleja, kaavioita, uskomuksia ja käsitteitä, että niitä pidetään itsestään selvyyksinä. Tämä kognitiivinen puoli heijastelee näkemystä todellisuudesta ja tulevaisuudesta. Nämä näkemykset muokkaavat ympäröivään maailmaan suhtautumistamme, vaikei niitä olekaan helppo pukea sanoiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.) Choo (1996, 335) konkretisoi asiaa toteamalla, että organisaatioiden on opittava muuntamaan henkilökohtainen, hiljainen tieto näkyväksi osaamiseksi, jolla voidaan saavuttaa innovaatioita ja kehittää uusia tuotteita.

Paloniemen (2004, 28) mukaan hiljaisen tiedon kehittyminen onnistuu parhaiten kokeilun ja oppimisen mahdollistavassa ympäristössä. Erityisesti epätavalliset ja ongelmanratkaisutilanteet tarjoavat parempia mahdollisuuksia hiljaisen tiedon omaksumiseen verrattuna samanlaisina toistuviin tilanteisiin. Koska kokemus yksistään ei tuota hiljaista tietoa, on myös havaitsemiselle ja oppimiselle annettava tilaa.

Westera (2001, 75–79) puolestaan tarkastelee osaamista kompetenssin käsitteen avulla. Olennaista osaamisen ja kompetenssin välillä on kompetenssin voimakas sidoksisuus erilaisten monimutkaisten tilanteiden ratkaisukyvyyn kanssa. Tämä käsittää myös kyvyn selittää tiedon ja taitojen tarkoituksenmukaisen käyttötavan. Kompetenssit edustavat toimintaa ja sen taustalla vaikuttavaa kognitiivista toimintaa. Toisin sanoen kompetenssi tarkoittaa tiedon ja taitojen tehokasta käyttöä erityisissä ja monimutkaisissa asiayhteyksissä. Nämä eivät kuitenkaan pelkästään riitä, kun tarkoituksena on saada aikaan tarkoituksenmukaisia toimintoja; lisäksi tarvitaan kykyä oikeaa tietoa ja taitoja tiettyyn asiayhteyteen. Vasta näin tehokas ja merkityksellinen toiminta on mahdollista. (Westera 2001, 75–79.)

## **2.2 Hiljaisen tiedon keräämisen haasteet ja merkitys työsuoritukselle**

Hiljainen tieto on taitoa selviytyä sujuvasti omista työtehtävistä (Moilanen 2008, 235). Tasala (2006, 91) tuo artikkelissaan esille asian, jonka ovat havainneet myös monet muut tutkijat, eli hiljaisen tiedon ominaisuuden vaikeasti konkretisoitavana ja tunnistettavana osaamisena. Tämän vuoksi se on myös vaikeasti ymmärrettävää ja arvostettavaa. Heinon (2009, 39) pienimuotoisessa tutkimuksessa Helsingissä ja sen lähiympäristössä toimivat

ravintola-alan yritysten edustajat kuvasivat hiljaista tietoa kokemukseksi, piileväksi tiedoksi, käytännön nikseiksi, ymmärrykseksi ja näkemykseksi. Kaiken kaikkiaan sitä pidettiin yksilössä olevana ominaisuutena tai piirteenä. Toisaalta samassa tutkimuksessa puhuttiin myös työntekijän osaamiskokonaisuudesta, johon katsottiin kuuluvan sisäisiä tekijöitä pelkän ammatillisen teknisen osaamisen lisäksi (Heino 2009, 38).

Tuomola ja Airila (2007, 72–73) kuvaavat tutkimuksessaan hiljaista tietoa liittyväksi ammattitaitoon, osaamiseen, kykyihin ja ominaisuuksiin sekä sosiaalisiin taitoihin, vuorovaikutusosaamiseen, empatiakykyyn ja kykyyn olla tekemissä ikävienkin asioiden kanssa. Vaaditaan siis moniroolisuutta ja monitahoista osaamista, jonka keskeisessä osassa hiljainen tieto on. Hiljaisen tiedon nähtiin liittyvän työn tekniseen ja sisällölliseen osaamiseen kokonaisvaltaisuutena, ammatillisuutena ja laaja-alaisuutena omassa työssä (Tuomola & Airila 2007, 77–78).

Vilet (2014, 9) kuvaa hiljaista tietoa Harvard Business School -oppilaitoksen professorin Dorothy Leonardin sanoin näkyvää tietoa hankalammin kiinniotettavaksi ja eteenpäin jaettavaksi, koska se koostuu kokemuksista, tarinoista, mielikuvista ja luovista ratkaisuista. Sitä on myös hankalampi saada ihmisiltä, koska se on muodostunut vuosien kokemuksen aikana, eivätkä he välttämättä edes osaa kuvailla sitä sanoin. Joskus ihmiset eivät edes tiedä omaavansa hiljaista tietoa.

Whisnant ja Khasawneh (2014, 4–5) jakavat Vilet'n näkemyksen hiljaisen tiedon vaikeasta jaettavuudesta ja hyödyntämisestä. He pohtivat artikkelissaan, kuinka työntekijöitä voisi kannustaa jakamaan tietämystään työnjohdon kanssa. He tulevat johtopäätökseen, että tarvitaan vähintään kokemusta hiljaista tietoa omaavista työntekijöistä, läheistä kanssakäymistä heidän kanssaan oikeassa kontekstissa ja luottamuksen rakentamista työnjohdon ja työntekijöiden välille. He korostavat työntekijälle annettavan työtehtäviin liittyvän vastuun ja vallan merkitystä hiljaisen tiedon siirtoprosessille.

### **2.3 Oppiva organisaatio osaamisen ilmentymänä**

Sengen (1990, 10–12) mukaan oppiva organisaatio rakentuu viidelle peruspilarille, jotka ovat systeeminen ajattelu (kokonaisuuksien hahmottaminen), henkilökohtainen huippuosaaminen (jatkuva oman osaaminen kehittäminen), sisäiset mallit (tapa katsoa asioita), yhteisen vision rakentaminen (aito näkemys tulevast) ja tiimioppiminen (dialoginen yhdessä ajattelu ja oppiminen).



Oppiva organisaatio on tehokkaasti tietoa luova, hankkiva ja jakava. Teoriat oppivasta organisaatiosta tarkastelevat oppimisen kokonaisuutta organisaation näkökulmasta. Merkittävää tässä on se, että jaettaessa osaaminen siirtyy osaksi organisaation osaamista. (Virtainlahti 2009, 228.) Johtaminen toimii oppivan organisaation perustana, vaikka toimintaa ei voikaan tapahtua pelkästään johdon käskystä. Ajattelun ja toiminnan on läpäistävä kaikki organisaatiotasot. Johdon täytyy ymmärtää oppimisprosessia, sekä sitä, mikä on oppiva organisaatio ja minkälaista sitoutumista se vaatii. (Heiskanen 2008, 20.) Organisaation oppiminen on aina enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Oppiva organisaatio kykenee liittämään yksilöiden oppimisen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kinunen 2010, 31.)

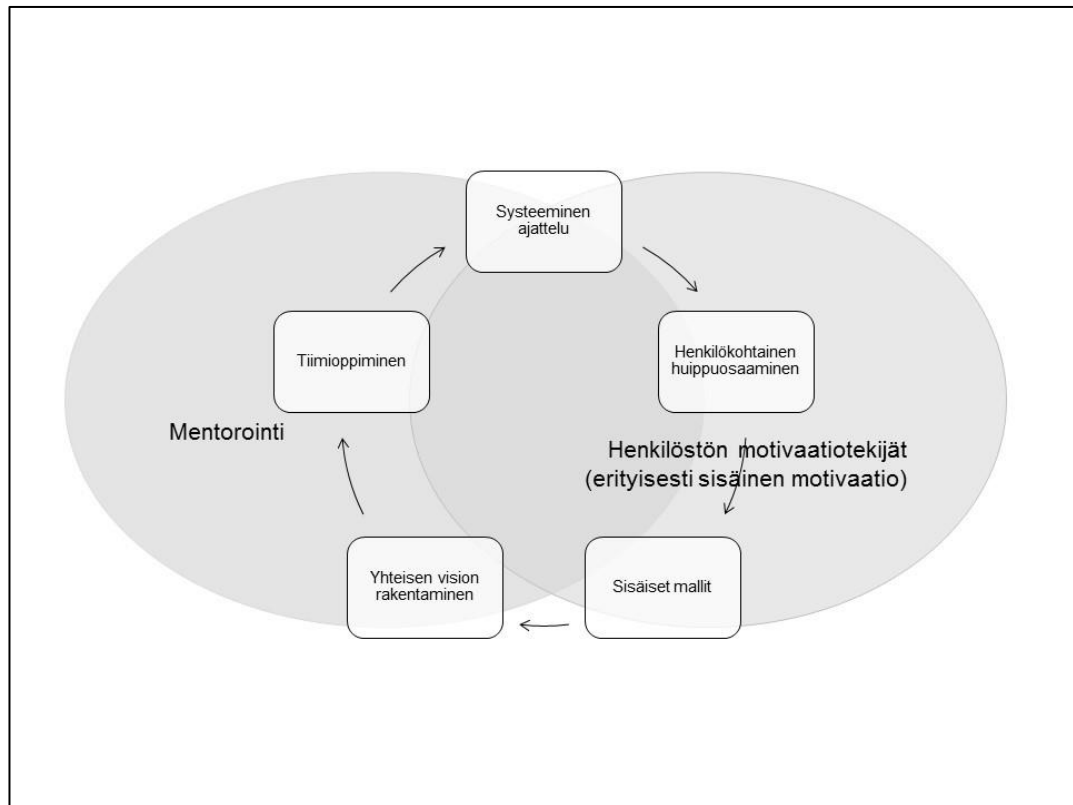
Organisaation ei aina edes tarvitse pakottaa työntekijöitään kouluttautumaan tai opiskelemaan, koska kuten Moilanen (1999, 9) toteaa, oppiva organisaatio voi olla myös sellainen, jossa ihmiset oppivat omasta työstään tai jossa opitaan erehdyksistä ja virheistä.

Erityisen tärkeää yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta on saada luotua yhteinen käsitys organisaation oppimisen sisällöistä. Johdon on työskenneltävä tavoitteellisesti ja tietoisesti, jotta organisaatiotason tekijät muuttuvat oppimista edistäviksi. Nimenomaan yhteinen suunta ohjaa oppimista ja kehittymistä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Moilanen 1999, 9.)

Virtainlahti (2009, 229–230) kuvailee oppivan organisaation ominaisuuksia ja toteaa, että kaiken takana pitää olla yhteinen strategia ja yhteiset arvot. Tärkeää on myös se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus ja valtaa oman työnsä kehittämiseen ja että kaikille annetaan mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen, oppimiseen ja kouluttautumiseen. Kokeiluja ja virheitä ei tule kieltää, vaan ne on nähtävä oppimisen mahdollistajina. Johdon on ymmärrettävä tehtävänsä oppimisen johtajana ja roolimallina toimimisena ja mahdollistettava tiedon vapaa liikkuminen joka suuntaan. (Virtainlahti 2009, 229–230.)

Organisaation oppiminen pitää käsitteenä sisällään sekä yksilön henkilökohtaisen että koko organisaation tasoisen oppimisen tukemisen. Yksilön henkilökohtainen oppiminen ja varsinkin sen juurtuminen työtapoihin ja tekemiseen riippuu suuresti hänen sisäisestä motivaatiostaan eli halusta oppia. Mikäli ainoana pontimena on joko luvattu rahallinen korvaus tai muu ulkoinen tekijä, jää oppi helposti ulkokohtaiseksi. Myöskään uuden tiedon juurruttaminen toiminnan tasolle ei tällöin ole todennäköistä. Yksilön oppiminen ja erityisesti hänen halunsa oppia on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatiota voidaan pitää oppivana. Vain yksilöiden kautta voi tapahtua organisaatiotasosta oppimista ja tiedon jakamista. (Moilanen 1999, 9–11.)

Mentorointi, jota kuvataan tarkemmin tämän työn luvussa 4, toimii oppivassa organisaatiossa hyvänä välineenä tiedon levittämässä ja juurruttamisessa. Myös mentorointi vaatii onnistuakseen osallistujilta sisäistä motivaatiota eli halua osallistua prosessiin, koska muuten siitä tulee pakollista pinnallista toimintaa, jolla ei ole mahdollisuuksia syventyä oppimiseksi. Yhteydet on kuvattu konkreettisesti kuviossa 5.



Kuvio 5. Oppivan organisaation peruspilarit motivaatiotekijöiden viitekehyksessä ja mentoroinnin mahdollisuudet ohjaamiseen tässä kontekstissa (mukaellen Senge 1990)

Erityisen tärkeään asemaan tässä mallissa nousee mentoroinnin avulla saatava hyöty nimenomaan organisaation yhteisen vision rakentamisessa ja tiimioppimisessa, joissa molemmissa kokemusperäisen tiedon merkitys korostuu. Sisäinen motivaatio puolestaan ajaa henkilöä sisäisten mallien kautta jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen eli henkilökohtaiseen huippuosaamiseen. Systeeminen ajattelu eli kokonaisuuksien hahmottaminen sisältää kaikkien muiden osa-alueiden toimintoja ja oikeastaan muodostuu niistä.

### 3 Eri-ikäisten johtaminen

”Ikäjohtaminen on henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestyksen johtamista” (Ilmarinen 2005, 197), ”Ikäjohtamisella tarkoitetaan iän huomioon ottamista johtamisessa” (Juuti 2008, 221.) ja ikäjohtaminen on yhtä kuin ne toimenpiteet, joilla taistellaan ikämuureja vastaan ja joilla edistetään eri-ikäisten kirjoa (Naegele & Walker 2006, 3).

Ikäjohtamiseen kuuluu useita osa-alueita, kuten rekrytointi, oppiminen, valmennus ja elinikäinen oppiminen, urakehitys, joustavaan työaikaan liittyvät toiminnot, terveydensuojelu ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet, työpisteen suunnittelu, uudelleensijoittelu, työstä poistuminen ja eläkkeelle siirtyminen sekä kokonaisvaltainen asenne, jonka kohteena on työntekijäjoukon koko elinkaari ja joka sisältää ennaltaehkäiseviä ja korjaavia toimenpiteitä. Näiden osa-alueiden tarkoituksena on edistää ikääntyvien työllistymismahdollisuuksia sekä heidän osallistumistaan työelämään. (Naegele & Walker 2006, 7.) Tarkasteltaessa ikäjohtamisen suhdetta henkilöstön johtamiseen esille nousevat työpsykologia ja ihmisten johtamisen opit uudella, ikääntyvien työntekijöiden arvoa ja työkykyä korostavalla tavalla pelkän henkilöstöjohtamisen lisäksi. Ikäjohtamista tarvitaan, koska ikä johtamisen kriteerinä korostuu entisestään yhä useamman organisaation työntekijöiden ollessa joko nuoria tai pian eläkkeelle jääviä ja koska eri-ikäisiä työntekijöitä pitää arvostaa heidän osaamisensa, eikä ikänsä, mukaan ja jotta eri-ikäisten työntekijöiden molemminpuolista osaamista saataisiin jaettua ja työyhteisön osaamista ylläpidettyä ja kehitettyä keskinäistä yhteistyötä lisäämällä. (Moilanen 2005, 16.)

Nuorten kohdalla johtaminen on enemmän tukevaa ja työuraa edistävää, kun taas seniorien kohdalla vaaditaan toisenlaista otetta jaksamisen ja motivaation ylläpitämiseksi. Myös työhön kohdistuvat tarpeet ja odotuksetkin muuttuvat iän myötä. Ikäjohtaminen korostaa esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön ja luottamuksen merkitystä. Onnistuessaan ikäjohtaminen on aina tulos oikean tiedon eli ihmisen ikääntymisen ja vanhenemisen riittävän ymmärtämisen soveltamisesta yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. Tämä taas vaatii myös työyhteisön jäsenten ymmärrystä ja hyväksymistä erilaisuuden merkitykselle. (Ilmarinen 2005, 197.) Ikäjohtaminen edellyttää sitä, että yrityksen johto havahtuu henkilöstön ikääntymiseen ja sen mukanaan tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin ja selvästi ilmaisee halua tarttua tähän haasteeseen (Ilmarinen 2005, 199). Yksinkertaisimmillaan ikäjohtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi päivittäisten rutiinien ja töiden järjestelyä ja tukemista (Jäppinen 2006, 6). Naegele ja Walker (2006, 2) toteavat, että työntekijäjoukko, jossa eri-ikäiset (ja samalla myös sukupuoli ja etniset taustat) ovat tasapuolisesti edustettuina, onnistuu parhaiten vastaamaan globalisaation aiheuttamiin nopeisiin muutoksiin.

Halme (2005, 38) nostaa esille myös asian kääntöpuolen. Hän kyseenalaistaa ikäjohtamisen paremmuuden verrattuna muihin henkilöstöjohtamismalleihin. Hänen mukaansa ikäjohtaminen on vain hajanainen joukko erilaisia ihmiskäsityksiä ja organisaatiotasoisia toimintamalleja ja siksi vaatiikin uudenlaisia lähestymistapoja ja tarkastelunäkökulmia. Lisäksi ikäjohtamisessa on riskinä, että se mielletään vain ikääntyviin kohdistuviksi toimenpiteiksi.

Ikäjohtamisella vaikutetaan henkilöstön työkykyyn ja jaksamiseen ja sen tuloksena parannetaan sekä yrityksen tuottavuutta että henkilöstön työhyvinvointia (Ilmarinen 2005, 197). Lisäksi ikäjohtaminen ottaa huomioon urasuunnittelun, joustavan työaikakäsitteen, mahdollisen työntekijöiden uudelleensijoittelun sekä ennaltaehkäisevän ja terveyttä edistävän työskentelyn (Naegele & Walker 2006, 7). Hyvän ikäjohtamisen avulla työt voidaan suunnitella ja organisoida henkilöstön voimavarat huomioiden. Samalla ikäjohtaminen tukee myös henkilöstön voimavarojen kehittämistä sekä korostaa ja hyödyntää erilaisuuden voimaa tehden siitä menestystekijän sekä yritykselle että yksilölle. (Ilmarinen 2005, 198.) Kiviranta (2010, 24) ottaa huomioon eri-ikäisyyden vaikutukset toimintakykyyn työelämässä. Hänen mukaansa nuorilla saattaa olla jaksamista ja teoreettista osaamista, vaikka ihmistuntemuksessa ja sosiaalisissa kyvyissä on vielä puutteita. Kokeneilla puolestaan on kokemusta, kypsyyttä ja sosiaalisia verkostoja, mutta usko ja luottamus työelämään ovat saattaneet heikentyä. Ottamalla nämä erot huomioon esimies voi edesauttaa eri-ikäisten antaman kokonaispanoksen merkittävyyttä yritykselle. (Kiviranta 2010, 24.)

### **3.1 Työuransa alussa olevat työntekijät**

Kultalahti ja Viitala (2014) kuvaavat ns. Y-sukupolvea eli 1980-luvulla ja sen jälkeen syntyneitä ns. Z-sukupolven edustajia taloudelliseen pärjäämiseen luottavaisina ja optimistisesti suhtautuvina ihmisinä, joille elämän yllättävä loppuminen tai muuttuminen on tunnistettava asia. Työ ei yksistään ole elämää määrittelevä tekijä heille. (Kultalahti & Viitala 2014, 115.) Kiviranta (2010) puolestaan huomauttaa, että työuraansa aloittelevilla nuorilla saattaa olla ylikorostunut usko omiin kykyihinsä. Tämä johtuu useimmiten henkilön suppeahkosta kuvasta työelämästä tai elämästä yleensä. Tämä näkemyksen suppeus tai osaamisen rajallisuus ei välttämättä edes häiritse nuorta. (Kiviranta 2010, 28.)

Käsitteet joustavuus, vapaus ja itsekkyyks liitetään usein nuoriin työntekijöihin. Nuorten sitoutumisen nähdään kohdistuvan pääasiassa oman uran kehittämiseen, mutta siitä huolimatta nuoret kokevat työssä jaksamisen kannalta työyhteisön merkityksen suureksi. Työn on oltava mukavaa, jotta siihen voisi sitoutua. (Halme 2005, 34–35.) Kiviranta (2010, 100–101) kuvaa nuorta työuraansa aloittelevaa työntekijää itsetietoiseksi ja itseensä uskovaksi,

mutta vielä hyvin vähän työkokemusta keränneeksi. Hän pitää itseään osaavana ja fiksunä, jonka vahvuudet löytyvät ammatillisesta koulutuksesta, tietotekniikan hallinnasta ja sujuvasta kielitaidosta. Itse- ja ihmistuntemus, sosiaaliset taidot, kyky ymmärtää erilaisuutta ja kokonaisuuksien hallinta puolestaan usein puuttuvat. Kultalahti ja Viitala (2014, 116) jatkavat, että nuoret työntekijät oppivat parhaiten kokeilemalla ja hyödyntämällä erilaisia interaktiivisia sovelluksia. Konkreettiset ohjeet, jatkuva palaute, ohjaus ja selkeät säännöt ovat tärkeitä. Lisäksi heidän on tiedettävä, miksi jokin asia tulee oppia, koska tämä lisää heidän motivaatiotaan kyseistä aihetta kohtaan. Tärkeitä motivaatiotekijöitä ovat myös työn ja perheen yhteensovittaminen, työaikojen ja -tapojen joustavuus ja tunne esimiehen arvostamisesta, välittämisestä ja kuuntelemisesta.

### **3.2 Ikääntyvät työntekijät**

Kokeneilla työntekijöillä on paljon tietoa ja osaamista. Osaaminen ei kuitenkaan ole samalla tavalla näkyvää kuin esimerkiksi koulussa hankittu osaaminen, koska se on kertynyt pikkuhiljaa työn tekemisen kautta. Ikääntyvä työntekijä ei aina edes välttämättä osaa itseään tunnistaa omaa osaamistaan tai omia vahvuuksiaan. Tosin tällaisten työntekijöiden usko omiin kykyihinsä ja osaamiseensa vaihtelee paljon, eikä välttämättä aina ole edes realistista. (Kiviranta 2010, 28-29.)

Huomionarvoista on, että kyky oppia säilyy läpi elämän. Sen luonne kuitenkin muuttuu iän myötä. Vaikka kognitiivinen suoriutuminen voikin heiketä ikääntymisen myötä, on ikääntyvillä vahvuutena kokemusperäistä osaamista. Tämä osaaminen auttaa kokeneita työntekijöitä hahmottamaan asioita laajempina kokonaisuuksina ja ymmärtämään niiden yhteyksiä toimintaympäristössään. (Kultalahti & Viitala 2014, 117.) Levonen (2001, 169) jatkaa vielä, että kokeneella työntekijällä on kykyä arvostella muutoksia, koska hän voi arvioida niiden vaikutusta omalle työlleen. Nuoremmilla työntekijöillä ei välttämättä ole vielä tarpeeksi tietotaitoa tällaiseen arviointiin.

Hubert ja Stuart Dreyfusia (1999) mukaillen Virtainlahti (2009, 159–160) kuvaa ikääntyvän työntekijän osaamisen kehityskaarta tasoilla osaaja – taitaja – asiantuntija (työuransa alussa olevan työntekijän tasot ovat noviisi – edistynyt aloittelija). Osaaja kykenee luomaan itselleen toimintasuunnitelman määritelläkseen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Hän pystyy ymmärtämään asioita pitkän aikavälin päämäärinä ja että vaihtuviin tilanteisiin pitää vastata, kun ne tulevat kohdalle. Kaikkein ei voi varautua etukäteen ja hän oppii toimimaan yllättävissä tilanteissa. Taitajan osaamiskokonaisuutta värittää tietoisien toiminnan lisäksi kokemuksista kumpuava harkinta. Hänelle on kehittynyt laaja ja syvä kokonaistilan-

teen ymmärrys. Lisäksi hänen ajattelunsa on siirtynyt sanallisesta kokemukselliseksi. Asiantuntija ymmärtää tilanteen intuitiivisesti, eikä enää nojaa sääntöihin, ohjeisiin tai periaatteisiin. Uudet tilanteet ja yllättävät ongelmat hoituvat reagoimalla intuitiivisuutta hyödyntäen.

Kultalahti ja Viitala (2014, 118–123) tuovat esille ikääntyvien työelämässä jatkamisen taustalla vaikuttavina tekijöinä työn, työpaikan ilmapiirin ja johtamisen sekä arvot, jotka korostavat kollektiivisuutta ja turvallisuutta. Ikääntyvät kokevat, ettei heidän kokemustaan enää arvosteta ja tämä koetaan loukkaavana. Samalla he myös ovat huolissaan oman osaamisensa riittävydestä.

### **3.3 Iän merkitys ammatilliselle osaamiselle**

Paloniemen (2004, 89) väitöskirjatutkimuksessa ilmeni neljä käsitystä iän merkityksestä ammatillisessa osaamisessa: Iän merkityksettömyys; Ikä osaamisen ja kokemuksen kartuttajana; Iän merkityksellisyys tässä ajassa sekä Ikä osaamisen heikentäjänä. Vaahtio (2006, 95) on Paloniemen kanssa samoilla linjoilla. Hänen mukaansa on ymmärrettävää, että iän merkityksestä on useita näkökulmia, koska ikä jo itsessään on monimerkityksellinen, työtehtävät ja toimialat poikkeavat toisistaan ja myös ikääntyminen prosessina on yksilöllinen.

Ikäneutraaliutta korostavassa käsityksessä osaamista pidetään jonakin, mikä ei ole ikään sidottua eikä riipu iästä. Osaamisessa ikää merkittävämpinä tekijöinä pidetään yhtäältä työntekijään liittyviä henkilökohtaisia asenteellisia ja motivationaalisia tekijöitä ja toisaalta työhön liittyviä olosuhteita, esimerkiksi työn osaamiselle asettamia vaatimuksia ja haasteita. (Paloniemi 2004, 89.)

Samassa tutkimuksessa ilmeni, että iällä on osaamista kartuttava merkitys. Iän ja osaamisen yhteys konkretisoitui työkokemuksen karttumiseen ja sen merkitykseen osaamiskokonaisuuksissa. Iällä ei sinänsä nähty merkitystä osaamisessa, mutta osaamisen koettiin karttuvan ja kehittyvän iän myötä. (Paloniemi 2004, 91.)

Tutkimuksen muista tuloksista selvästi poikkeavassa kolmannessa käsityksessä korostui ajankohtaisuuden ja työelämän tämän hetkisen tilanteen sidonnaisuus. Iän merkitys näyttyy tilanteessa, jossa eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen vahvuudet ovat poikkeavia suhteessa osaamisvaatimukseen (erityisesti tietotekninen osaaminen ja sen kehittäminen). Tiedon tuoreus ja päivitys sekä työvälineiden käyttö ja tietotekninen näppäryys nähtiin

nuorten työntekijöiden osaamisvahvuutena. Ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksiksi puolestaan luettiin kokemusperäinen osaaminen ja kokonaisuuksien hallinta. (Paloniemi 2004, 92.)

Neljännessä käsityksessä iällä nähtiin olevan heikentävä vaikutus osaamiseen. Iän mukaan tuoma osaamisen heikentyminen näyttäytyi erityisesti fyysisen toimintakyvyn heikkenemisenä ja väsymisenä. Toisaalta, vaikka ikääntymisen todettiin heikentävän fyysistä työ- ja toimintakykyä, ei kyseinen heikentyminen kuitenkaan ollut ammatillista osaamista leimaavaa. (Paloniemi 2004, 93–94.)

Paloniemi (2004, 104) toteaa iän merkityksen työssä suoriutumiseen olevan kiinteässä yhteydessä työtehtäviin ja työn sisältöihin. Ikääntyvillä työntekijöillä olevan osaamisen vahvuuksien ja heikkouksien merkitys ja painoarvo ilmenevät eri toimialoilla ja eri työtehtävissä erilaisena. (Paloniemi 2004, 104.) Oleellista onkin pohtia työn merkitystä, koska eri ikäryhmät määrittyvät nimenomaan työn kautta. Työn merkitys yksilölle voi tarkoittaa toimeentuloa, omaa kehittymistä ja sosiaalista kanssakäymistä. Ikää ei sinällään pidetä merkittävänä tekijänä työyhteisössä. (Halme 2005, 35.) Työnantajan pitäisi olla kiinnostunut jokaisen työntekijän osaamisesta ikään katsomatta. Näin vältettäisiin tilanteet, joissa osaamista jää hyödyntämättä, koska sillä ei katsota olevan merkitystä organisaation kannalta. Tästä hyödyntämättä jäävästä osaamisesta ei välttämättä edes olla tietoisia. (Vaahtio 2006, 96.)

## 4 Mentorointi

Mentorointi on tuhansien vuosien ajan käytössä ollut toimintaa, jolla siirretään osaamista ja tietotaitoa kokeneemmilta, yleensä myös vanhemmilta ammattilaisilta kokemattomammille, yleensä nuoremmille uransa alkuvaiheissa oleville työntekijöille. Siitä on käytetty erilaisia nimityksiä ja siihen osallistuvia on saatettu nimittää esimerkiksi oppipojiksi tai kisälleiksi sekä mestareiksi. (Kupias & Salo 2014, 12–13.) Antiikin Kreikassa Homeroksen kirjoitusten mukaan Odysseus pyysi Mentor-nimistä opettajaa ohjaamaan ja kouluttamaan poikaansa Telemakhosta ollessaan itse sotaretkillä. Kreikkalaisen mytologian mukaan hyvän mentorin ominaisuuksia ovat oikeanlainen osaaminen, taidot ja arvot sekä etenkin haastavissa olosuhteissa kyky neuvoa ja ohjata viisaasti suojattia sekä hänen itsensä että koko yhteisön hyväksi. (Kupias & Salo 2014, 13; Trube 2015, 4.)

Yhdysvaltain liittohallituksen alainen ilmailu- ja avaruushallintovirasto NASA määrittelee Kreikan tarustossa esitettyä konseptia mukaillen mentoroinnin toiminnaksi, jossa mentori eli kokenut luotettuna neuvonantajana, uskollisena oppaana ja valmentajana toimiva henkilö auttaa ja ohjaa toisen henkilön kehittymistä. Aktori eli ohjattava puolestaan on itseohjautuva henkilö, joka pyrkii koko ajan parantamaan omaa kehitystään. (Trube 2015, 5.)

Nykyaikaisen mentoroinnin voidaan katsoa alkaneen Japanissa. Siellä on aina arvostettu ikää ja kokemusta. Japanissa myös oivallettiin mentoroinnin arvo hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Japanista mentorointi työnohjaamisen menetelmänä rantautui varsin nopeasti Yhdysvaltoihin, jossa tehoja kaipaava yritysmaailma huomasi pian sen edut. Eurooppaan mentorointi on saapunut Yhdysvaltojen esimerkin myötä. Suomessa mentorointitermiä on alettu käyttää 1970-luvulla. (Kupias & Salo 2014, 14.)

### 4.1 Mentoroinnin hyötyjä ja haittapuolia

Useissa tutkimuksissa (esim. Allen, Eby & Lentz 2006; Bozeman & Feeney, 2007) on esitetty, että epävirallinen, vapaaehtoinen mentorointi on tehokkaampaa ja tuloksettaampaa kuin formaali, yrityksen johdon aloitteesta toteutettu mentorointi. Toisaalta kaikki mentorointi kuvataan hyödyllisemmäksi kuin tilanne, jossa ei ole mentorointia lainkaan. Kaikista tehokkainta mentorointi on silloin, kun se sovitettu tarkoitukseensa ja vastaa aktorin tarpeita sekä reagoi niihin (Hobson, Ashby, Malderez & Tomlinson 2009, 212).

Soininen (2008, 61) peräänkuuluttaa mentorointisuhteen ja mentorointiprosessin erottamista toisistaan silloin, kun tarkastellaan mentoroinnin onnistumista. Vaikka onnistuminen periaatteessa sisältää molemmat edellä mainitut käsitteet, tarkoitetaan sillä useimmiten



erityisesti prosessin onnistumista. Prosessi sinällään ei kuitenkaan tuota tuloksia. Varsinaiset mentoroinnin hyödyt ovat nimenomaan mentorointisuhteen tuloksia. (Kujala 2008, 61.) Vastavuoroisuus on menestyksekkään sosiaalisen kanssakäymisen perusta. Jotta suhde kestää, sen on oltava molemmille osapuolille yhtä antoisa. Suhdetta voidaan pitää yllä vain, jos molemmat siinä mukana olevat henkilöt kokevat, että heidän velvoitteensa toista kohtaan täyttyvät. (Grima, Paillé, Mejia & Prud'homme 2014, 470–471.) Jotta tämä pätee myös mentoroinnissa, on huolehdittava, että mentorointi on yhtä palkitsevaa ja merkityksellistä sekä aktorille että mentorille. Grima ym. (2014, 471) jatkavat, että mentorointisuhteissa, joissa keskitytään pelkästään aktorin ja organisaation etuun ja mielenkiinnon kohteisiin, mentorin edut sivuutetaan. Tällöin mentori huomaa olevansa tilanteessa, jossa häntä pyydetään tukemaan aktorin mielenkiinnon kohteita, mutta jossa hänelle jää epäselväksi, mitä hän itse suhteesta saa. Myös Bozeman ja Feeney (2009, 444–446) korostavat, että mentoroinnin hyödyt riippuvat nimenomaan mentorointisuhteen dynamiikasta. Tämän lisäksi myös mentorin henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten yksilölliset piirteet ja oppimistavat sekä havaittu suhteen laatu on otettava huomioon mentorointisuhteita järjestettäessä, jotta niiden vaikutus saadaan maksimoitua (Son 2016, 566).

Laihon ja Brandtin (2012, 438) mukaan mentoroinnin hyötyjä on mahdotonta jakaa yksilön tai organisaation kesken, koska useimmat tuloksista palvelevat sekä mentorointiin osallistuvien yksilöiden että organisaation etuja. Monissa tutkimuksissa ja kirjoituksissa (mm. Räsänen 2016; Ristikangas ym. 2014; Grima ym. 2014) mentoroinnin hyötyjä kuitenkin jaetaan joko yksilöön tai organisaatioon kohdistuviksi. Reinstein, Sinason ja Fogarty (2013, 43) puolestaan toteavat, että mentorointi aikaansaa ihmisten välisiä ja psykologisia hyötyjä molemmille osapuolille ja organisaatiolle. Yleisesti mentorointiprosessin ja -suhteen suurimpana hyötyjänä pidetään aktoria. Allen, Eby, Poteet, Lentz ja Lima (2007, 127–128) toteavat, että suurimmalta osin mentorointitutkimus on tutkinut nimenomaan aktorin suhteesta saamaa hyötyä. He jakavat aktorin mentoroinnista saamat hyödyt uraan vaikuttaviin ja psykologisiin hyötyihin. Aktorin uraan vaikuttavat tekijät voidaan vielä jakaa objektiivisiin ja subjektiivisiin hyötyihin. Ensin mainittuihin kuuluvat esimerkiksi ylennykset ja palkitsemiset, jotka voivat olla rahallisia tai muunlaisia. Jälkimmäisiä ovat erilaiset uramenestyksestä kertovat aineettomat merkit, kuten työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön ja organisaatioon sekä ammatinvaihtoaikeet. Lisäksi aktorin hyötylistalle kuuluu henkilökohtainen oppiminen (Higgins ja Kram 2001, 277).

Mentoroinnin hyödyt eivät välttämättä näy heti. Esimerkiksi palkkaukseen ja organisatoriseen sosialisatioon liittyvät vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan kuluessa. (Chao 1997, 24.) Lisäksi Nielsonin, Carlsonin ja Lankaun (2001, 374–375) ja Karjalaisen

(2010, 97) tutkimuksissa selvisi, että mentoroinnilla ja erityisesti sen antamalla sosiaalisella tuella on vähentävä vaikutus perhe-elämän ja työn yhdistämisen aiheuttamaan stressiin ja niiden välillä esiintyviin konflikteihin. Ristikangas ym. (2014, 63) lisäävät aktorin hyötyjen listalle vielä verkostoitumisen ja useita psykososiaalisia tekijöitä, kuten keskustelukumppanuuden, mahdollisuuden jakaa omia huolia ja saada palautetta. Myös lisääntynyt itsetunto ja varmuus ovat merkittäviä mentoroinnista saatavia hyötyjä (Hobson ym. 2009, 209).

Tutkimuskirjallisuuden mukaan mentorin mentoroinnista saama hyöty on pääasiallisesti psykologista, emotionaalista tai sosiaalista. Hyötyjä ovat esimerkiksi uusien ideoiden ja näkökulmien saaminen (Hobson ym. 2009, 209; Kupias & Salo 2014, 130), uuden oppiminen muita opettamalla ja opastamalla (Kupias & Salo 2014, 49; Ristikangas ym. 2014, 70) sekä reflektoinnin ja älyllisen haasteen mahdollisuus (Ristikangas ym. 2014, 69). Lisäksi mentorit saavat mentoroinnista myös välineellisiä hyötyjä, kuten mahdollisuuden turvaverkostoon ja työperäiseen itsetutkiskeluun sekä mahdollisesti kasvavaa vaikutusvaltaa omassa organisaatiossaan. Mentoroinnin aikana alkaneet ihmissuhteet voivat kehittyä ystävyydeksi, jolla voi olla monenlaista hyötyä. (Grima ym. 2014, 473.)

Ristikangas ym. (2014, 56–57) kiteyttävät mentoroinnin hyödyt organisaatiolle seuraavasti: rekrytointi ja perehdyttäminen helpottuvat, motivaatio paranee, yrityskulttuuri ja johtaminen kehittyvät, seuraajasuunnittelu vahvistuu, viestintä paranee ja työntekijät ovat sitoutuneempia. Karjalainen (2010, 46) lisää hyötyihin vielä mahdollisuuden uuden luomiseen vanhan tiedon ja osaamisen siirtämisen ohella. Laiho ja Brandt (2012, 446) jatkavat hyötyjen listaa vielä hiljaisen tiedon siirtämisellä, johon Karjalainen (2010, 46) tutkimuksessaan viittaa. Reinstein ym. (2013, 44–45) tuovat esille myös taloudellisen hyödyn, jota saavutetaan välttämällä kallista rekrytointia ja koulutusta jo työsuhteessa olevien sitoutumista lisäämällä mentoroinnin avulla. Lisäksi työn tuottavuus saattaa kasvaa sekä aktorilla että mentorilla vuorovaikutuksen ja oppimisprosessin myötä (Young & Perrewé 2000, 197–198).

Koska mentorointisuhte perustuu vuorovaikutukselle ja luottamukselle, se on myös hyvin altis ristiriidoille, joita voi aiheutua erilaisista odotuksista ja tavoitteista mentorin ja aktorin välillä (Soininen 2008, 65). Mentorointi voi aiheuttaa mentorille ylimääräistä työtä, joka pahimmillaan saattaa johtaa vaikeuksiin aktorin tavoitteisiin vastaamisessa sekä lopulta stressiin ja työuupumukseen. Aktori voi puolestaan kokea, ettei mentori haasta häntä tarpeeksi tai ettei hän ota huomioon aktorin emotionaalista ja psykologista puolta, vaan keskittyvät mentoroinnissa teknisiin ja käytännön seikkoihin. (Hobson ym. 2009, 210–211.)

Toisaalta voi olla vaikeuksia löytää oikeanlaisia mentori-aktori-pareja. Lisäksi mentorointia pidetään aikaavievänä toimintona, johon on vaikeaa löytää tarpeeksi työtunteja. (Laiho & Brabdt 2012, 446–447.) Pahimmillaan mentorointisuhde voi olla aktoria hyväksikäyttävä, tukahduttava tai heikentävä. Mentori voi jopa olla kateellinen aktorille. Myös aktori voi toimia mentoroinnissa niin vaativasti, itsekkäästi tai ylimielisesti, että suhde epäonnistuu. (Räsänen 2016, 27.) Mentori voi myös kokea mentorointisuhteen ongelmalliseksi, mikäli aktori toiminnallaan tai huonolla maineellaan pilaa mentorinkin maineen (Ragins & Scandura 1999, 494).

Aktorikin voi kokea mentorointisuhteessa stressiä, mikäli mentorin motiivit ovat vain häntä itseään palvelevia. Mentori voi myös aikaansaada aktorin toiminnan suuntautumisen epärealistiseen suuntaan, mikäli heijastaa omia kunnianhimojaan aktoriin. (Emmerik, Martin & Euwema 2005, 320.) Reinstein ym. (2013, 45) lisäävät vielä, että mentorointi voi itse asiassa lisätä työntekijöiden osaamista niin paljon, että heidän arvonsa työmarkkinoilla kasvaa ja tämä voi puolestaan lisätä henkilöstön vaihtuvuutta.

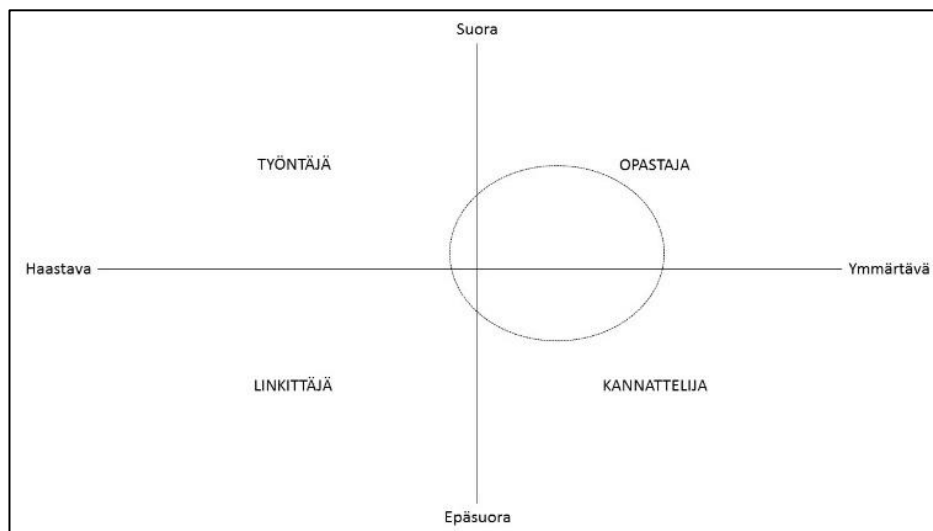
#### **4.2 Mentorointi ohjausmenetelmänä**

Mentorointi on toimintaa, jossa kokenut henkilö (mentori) tukee ja opastaa kokemattomampaa, usein nuorempaa, henkilöä (aktori tai mentoroitava) tämän ammatillisella uralla. Toiminta perustuu mentorin ja aktorin vuorovaikutukseen luottamussuhteessa. Molemmilla pitää olla lisäksi halua pitkäjänteiseen yhteistyöhön sekä oppimiseen. (mm. Kupias & Salo 2014, 11-12.) Mentorointi on siis mentorin ja aktorin välille muodostuva auttamis- ja oppimissuhde, jonka tavoitteena on työntekijän urakehityksen tukeminen ja psykososiaalisen tuen tarjoaminen. Tässä suhteessa mentori käyttää ohjausta tavoitteiden saavuttamiseksi ja tarjoaa samalla neuvoa ja tukea aktorille. (Karjalainen 2010, 30–31.) Law, Ireland ja Hussain (2007) kuvaavat mentorointia henkilön kehittymiseen ja työuraan liittyviin seikkoihin keskittyväksi toiminnaksi erona enemmän työsuorituksen parantamiseen keskittyvään coachingiin. Myös he korostavat mentorointisuhteen pitkäaikaisuutta. (Law, Ireland & Hussain 2007, 51.)

Mentoroinnilla on kolme päätavoitetta: ammattitaidon kehittäminen, psykososiaalisten taitojen lisääminen ja halutun käyttäytymisen muokkaaminen (Trube 2015, 6). Tavoitteina voivat lisäksi olla tiedon hankkiminen ja teknisten sekä toiminnallisten kompetenssien kehittäminen (Soininen 2008, 61). Kram (1983, 614) määritteli mentorin psykososiaalisesti toiminnaksi roolimallina toimimisen, hyväksynnän ja vahvistamisen, neuvonnan ja ystä-

vänä toimimisen. Mentorointisuhde muodostuu työpaikalla usein työyhteisön jäsenten välille vapaaehtoisena ja ylimääräisenä roolina tai tehtävänä. Keskeisintä mentoroinnin toimivuudelle on neuvotella molempia osapuolia tyydyttävä mentorointisuhde. (Karjalainen 2010, 31–32.) Bozeman ja Feeney (2007, 736–737) määrittelevät mentoroinnin epämuodolliseksi sosiaaliseksi vaihtokaupaksi ja sen mukaisesti heidän mielestään termi ”virallinen mentorointi” on pelkkä oksymoron eli itsensä kieltävä ilmaisu. He kuitenkin jatkavat, että tämä ei mitätöi kaikkia käynnissä olevia tuhansia virallisia mentorointiohjelmia, vaan että ne eivät kehity käskystä vaan spontaanisti.

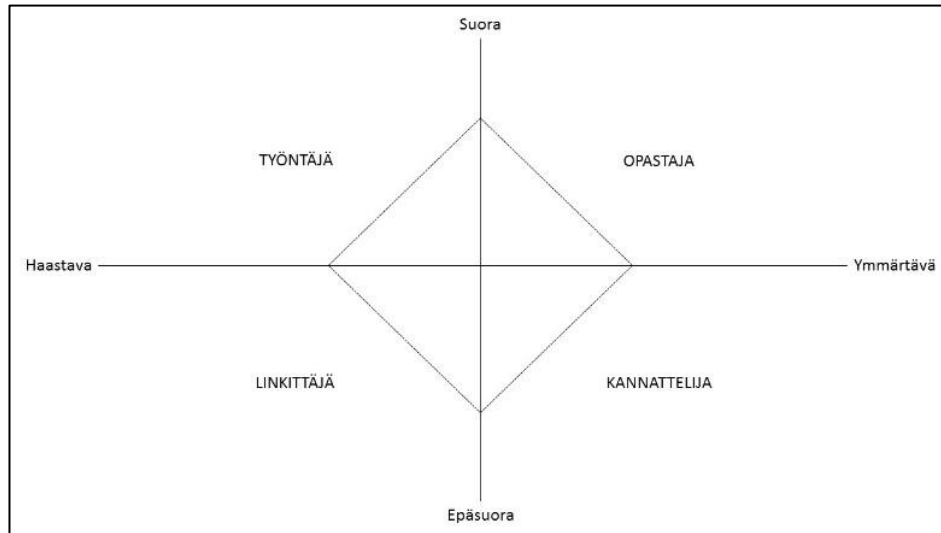
Ristikangas ym. (2014, 24–25) jakavat mentoroinnin kahteen osittain kilpailevaan muotoon. Ensimmäinen on lähtöisin Yhdysvalloista ja keskittyy niin sanottuun sponsorisuhteeseen, joka vallitsee mentorin ja aktorin välillä. Tässä muodossa mentorin vaikutusvalta ja kokemus ovat merkittävässä roolissa ja aktoria kutsutaan usein suojatiksi. Toinen muoto on peräisin Euroopasta ja erityisesti Isosta Britanniaista ja Pohjoismaista. Tässä muodossa keskiössä on yhdessä oppiminen ja aktorin tukeminen niin parempien päätösten tekemisessä kuin itsetunnon ja oman viisauden kehittämisessä. Kuvio 6 kuvaa sponsoroi-  
van (yhdysvaltalaisen) mentoroinnin perinteistä rooliajattelua.



Kuvio 6. Sponsoroi-  
van mentoroinnin painopiste (Ristikangas ym. 2014, 36)

Tässä mallissa mentorin rooli keskittyy opastamiseen ja roolimallina toimimiseen, jolloin sekä hyvät että huonot käytösmallit siirtyvät helposti aktorille. Samalla mentori saattaa aktiivisesti muokata aktorin uraa ja toimia hänelle eräänlaisena kummina. Tämä voi pahimmillaan aiheuttaa aktorille ahdistusta, jos lojaalisuus mentoria kohtaan kasvaa hallitsevaksi tekijäksi suhteessa. (Ristikangas ym. 2014, 35–36.)

Kuviossa 7 esitetyssä valmentavan mentoroinnin mallissa, jota esimerkiksi Euroopassa yleisesti käytetään, mentorin roolit ovat keskimäärin tasapainossa. Tässä mentorointimal-  
lissa opastamisen dynamiikka on erilaista sponsorivoivaan mentorointiin verrattuna. Mentori  
ottaa opastajan roolin vasta, kun hän on varma siitä, ettei aktori kykene selvittämään asi-  
oita itse. Tällöinkin neuvoja ja ohjausta pyritään antamaan vain sen verran, että aktori ym-  
märtää tilanteen. (Ristikangas ym. 2014, 35–36.)



Kuvio 7. Tasapainossa olevat valmentavan mentorin roolit (Ristikangas ym. 2014, 35)

Kuvioissa esitetyt termit työntäjä, opastaja, linkittäjä ja kannatteliija ovat mentorin neljä keskeistä roolia. Ne kuvaavat kunkin roolin ohjaustyyliä ja niiden asettumista mentoroinnin eri ulottuvuuksien (haastava vs. ymmärtävä ja suora vs. epäsuora) suhteen.

Työntäjän huomion kohteena on tyypillisesti aktorin osaaminen ja sen kehittäminen. Tämä muistuttaa coachin eli valmentajan roolia, jossa keskiössä on suorituksen parantaminen. Yhtenä toiminnan muotona voi olla epämukavuusalueelle ohjaaminen ja oletuksien ja aja-  
tuskulun haastaminen. (Ristikangas ym. 2014, 33.)

Kannattelijan tavoitteena on auttaa aktoria saamaan työnsä paremmin hallintaan. Mentori auttaa aktoria ajattelun, uraan liittyvien päätösten ja kehittämistarpeiden jäsentämisessä ja analysoinnissa. Keskeistä on kuuntelukyky ja aktorin ohjaaminen vastuunottamiseen tekemisestään. (Ristikangas ym. 2014, 34.)

Linkittäminen tarkoittaa olemassa olevien verkostojen aktivoimista ja hyödyntämistä. Ver-  
kostot voivat olla joko tietoverkostoja tai vaikuttamiseen tarkoitettuja. Linkittäjä auttaa ak-  
toria rakentamaan ja laajentamaan omaa verkostoaan ja voi myös linkittää hänet jonkun  
omassa verkostossaan toimivan henkilön kanssa. (Ristikangas ym. 2014, 34.)

Opastaminen koetaan usein helpoimmaksi toimintatavaksi, koska se on käytännönläheistä ja luonnollista. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa, milloin neuvonta ja opastaminen on otollisinta aktorin toiminnan kannalta. Jatkuva suorien vastausten antaminen ei kuitenkaan auta aktorin kehitystä ja siksi mentorin on tarkkaan harkittava, milloin niitä kannattaa antaa. (Ristikangas ym. 2014, 34–35.)

Haastavuus tarkoittaa aktorin viemistä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja epäsuoruus sitä, kuinka paljon mentori rohkaisee aktoria tekemään ratkaisuja ja johtopäätöksiä. (Ristikangas ym. 2014, 31–35.)

### 4.3 Mentorointiprosessin vaiheet

Mentorointisuhde vaatii hyvää suunnittelua ja pohjustusta, jotta prosessi tuottaisi odotettuja tuloksia. Esimerkiksi Kupias ja Salo (2014, 89) toteavat, että mentorointiohjelman toteuttaminen on sitä helpompaa, mitä paremmin sen perusteet on valettu. Ristikangas ym. (2014, 175) lisäävät vielä, että mentori ja aktori on sovittava hyvin yhteen, jotta mentorointisuhde lähtee hyvin käyntiin. On tärkeää ymmärtää mentoroinnin eri vaiheita, koska siten kasvaa myös ymmärrys mentorin ja aktorin suhteen kehittymisestä. Vaiheet auttavat mentorin ja aktorin erilaisten roolien määrittelyssä. Nämä roolit palvelevat erilaisia toimintoja prosessin aikana ja samalla määrittelevät mentorointisuhteen laadun ja todennäköiset tulokset. (Chao 1997, 27–28.) Law, Ireland ja Hussain (2007, 85) puolestaan korostavat mentoroitavan itsepystyvyyden merkitystä hyvien tuloksien saamiselle, mutta eivät pidä ennakkosuunnittelua elintärkeänä mentorointiprosessin onnistumiselle.

Kram (1983, 614) jakaa tutkimuksessaan mentorointisuhteen neljään ennustettavaan, vaikkakaan ei täysin erilliseen vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat suhteen muodostaminen eli aloitus, jalostumisvaihe, eroaminen ja uudelleenmäärittely. Vaiheiden määrittely ja esimerkkejä vaiheisiin liittyvistä tekijöistä taulukossa 2.

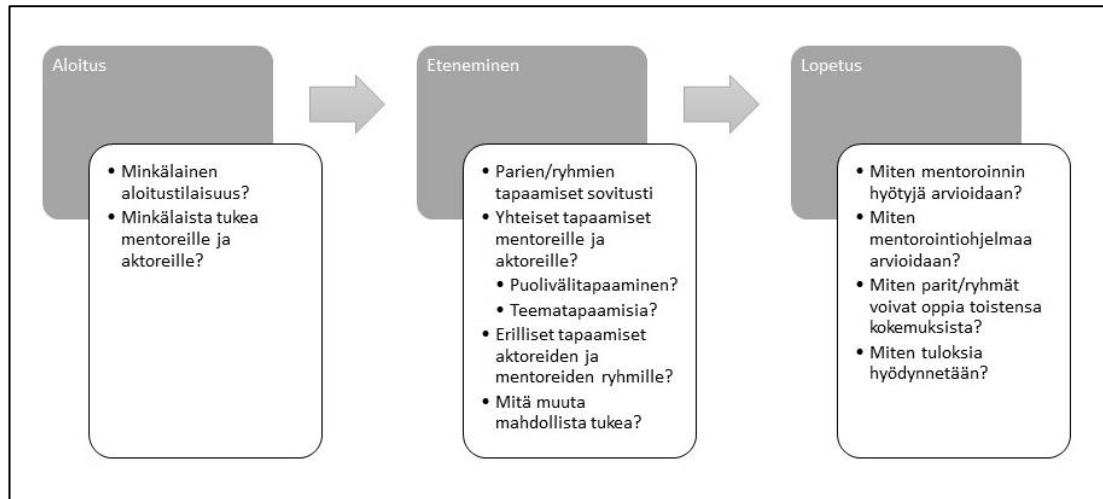
Taulukko 2. Mentorointisuhteen vaiheet (mukaillen Kram 1983, 622)

Vaihe	Määritelmä	Käännekohta <sup>a</sup>
Aloitus	Ajanjakso, jonka aikana suhde alkaa ja sillä alkaa olla merkitystä kummallekin osapuolelle (6 kk–1 v)	Unelmista tulee konkreettisia odotuksia. Odotukset toteutuvat; mentori antaa opastusta, haastavia työtehtäviä ja näkyvyyttä; aktori tuo suhteeseen teknistä apua, kunnioitusta ja halua toimia mentoritavana. Työtehtävät antavat mahdollisuuksia kanssakäymiselle.

Jalostuminen	Ajanjakso, jonka aikana tarjotut ammatilliset ja psykososiaaliset toiminnot laajentuvat suurimmilleen (2–5 v)	Molemmat osapuolet hyötyvät edelleen suhteesta. Mahdollisuudet mielekkääseen ja taajempaan kanssakäymiseen kasvavat. Emotionaalinen side syvenee ja läheisyys kasvaa.
Eroaminen	Kuudesta kuukaudesta kahteen vuoteen kestävä vaihe mentorointisuhteen rakenteellisten roolisuhteiden ja/tai suhteen emotionaalisen siteen merkittävän muuttumisen jälkeen.	Aktori ei enää halua ohjausta, vaan ennemminkin työskennellä itsenäisemmin. Mentori kokee ikäkriisin ja on huomomin saavutettavissa mentorointia varten. Työnkierto tai yleneminen vähentävät kanssakäymisen mahdollisuutta; ammatillisia ja psykososiaalisia toimintoja ei ole enää mahdollista jakaa. Estetyt mahdollisuudet aikaansaavat mielipahaa, joka häiritsee positiivista kanssakäymistä.
Uudelleenmäärittely	Määrittelemätön ajanjakso eroamisen jälkeen. Sen aikana suhde joko päättyy tai saa selkeästi erilaisen luonteen muuttuen vertaisystävyyssuhteeksi.	Eroamisen aiheuttama stressi vähenee ja uusia suhteita muodostetaan. Mentorointisuhdetta ei enää tarvita sen aikaisemmassa muodossa. Mielipaha ja viha vähenevät; kiitollisuus ja arvostus lisääntyvät. Vertaisarvo saavutetaan.
<sup>a</sup> Esimerkkejä useimmiten havaituista psykososiaalisista ja organisatorisista tekijöistä, jotka aikaansaavat liikettä kyseiseen suhteen vaiheeseen.		

Clutterbuck ja Lane (2004, 42–45) ja Ristikangas ym. (2014, 181–186) puolestaan jakavat prosessin viiteen vaiheeseen. Merkittävimmät erot Kramin jaotteluun ovat alkuvaiheen ja kaantumisen erikseen suhteen pohjustamiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Keskvaiheen (mentoroinnin edistyminen ja kypsyminen) kesto on pidempi ja loppuvaiheessa, eteenpäin jatkamisessa, puolestaan lyhyempi.

Kupias ja Salo (2014, 90) kuvaavat mentorointiprosessin etenemistä hieman eri tavalla toimintaa ohjaavien kysymysten kautta (kuvio 8). Hekin korostavat aloituksen merkitystä ja sitä, että molempien osapuolten tulee tiedostaa jo heti prosessin alussa mentoroinnin onnistumisen edellytykset ja sen, mitä se edellyttää itseltä mentorina tai aktorina. Parhaimmillaan mentoroinnin aloitus on innostava ja energisoiva ja osallistujat saavat siitä mukaansa runsaasti ideoita hyvän mentorointisuhteen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi.



Kuvio 8. Mentorointiprosessin eteneminen (Kupias & Salo 2014, 90)

Kaikissa vaiheistuksissa korostuvat kanssakäyminen, vuorovaikutus ja luottamuksellisuus. Ristikangas ym. (2014, 175) korostavat Clutterbuckin ja Lanen (2004) tavoin, että erityisen tärkeää mentorointiprosessin sujuvalle edistymiselle on selkeiden päämäärien asettaminen heti sen alkuvaiheessa. Tämän saavuttamiseksi sekä Kupias ja Salo (2014, 92–94) että Ristikangas ym. (2014, 178–180) korostavat mentorointisopimuksen tekemisen tärkeyttä. Sopimuksen ei tarvitse välttämättä olla kirjallinen, sillä suullinen sopimuskin voi joissain tapauksissa toimia hyvin. Tärkeintä on, että mentori ja aktori solmivat sopimuksen yhdessä omista lähtökohdistaan yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

#### 4.4 Mentoroinnin ilmenemismuotoja

Mentorointi on ammatillista ja uraan liittyvää kehitystä edistävä suhde, jonka aikana mentori toimii erilaisissa rooleissa aktorin tarpeista riippuen. Roolina voi olla esimerkiksi opettaminen, ohjaaminen, neuvominen tai ystävänä toimiminen. Kaikki nämä roolit vaativat mentorilta moninaista toimintaa ja osaamista. (Karjalainen 2010, 32.)

Mentorointisuhde voidaan määritellä sen mukaan, kuinka suuri on ohjaavuuden tarve. Tämä puolestaan sanelee toiminnan luonteen, eli sen kuinka suoraa ohjausta tai toisaalta valmentavaa se on. Ohjauksella pyritään voimauttamaan aktoria, kun taas valmennuksessa keskitytään enemmän vastaamaan työssä esiintyviin uusiin haasteisiin sekä älyllisiin sisältöihin. (Karjalainen 2010, 37.) Toisaalta suhteen tarkastelu voi tapahtua neljästä suhteen kehittyessä tai ulkopuolisen ympäristön muuttuessa muutokselle avoimesta ulottuvuudesta käsin. Ensimmäinen näistä ulottuvuuksista on avoin vs. suljettu sen mukaan, muodostuuko keskustelun pohjana oleva agenda tietyistä etukäteen määritellyistä aiheista vai siitä, mitä aktorilla on juuri sillä hetkellä mielessä. Toisena ulottuvuutena on julkinen vs. yksityinen. Tämä määräytyy siitä, miten hyvin ja yleisesti organisaatiossa on tiedossa



mentorointiprosessien olemassaolo. Kolmas ulottuvuus on muodollinen vs. epämuodollinen, joka kertoo siitä, onko mentorointi osa erillistä ohjelmaa vai tapahtuuko se satunnaisesti niiden kesken, jotka ovat siitä kiinnostuneita. Neljäs ja viimeinen ulottuvuus, aktiivinen vs. passiivinen kertoo siitä, ohjaako prosessia aktorin vai mentorin agenda. (Ristikangas ym. 2014, 29–30.)

Mentorointi on pitkään nähty tiedon ja osaamisen siirtämisen keinona mentorilta aktorille. Tällöin mentori on ikään kuin ollut toiminnan ydin ja aktori on lähinnä toiminut mentorin toimien kohteena. (Kupias & Salo 2014, 15.) Ristikangas ym. (2014, 24) kuvailevat tätä suhdetta eräänlaiseksi sponsorisuhteeksi, jossa mentorin vaikutusvalta ja kokemus auttavat suojaatiksi kutsuttua aktoria.

Edellä mainitulle, Yhdysvalloista peräisin olevalle mentorointisuuntaukselle on Euroopassa, varsinkin Iso-Britanniassa ja Skandinaviassa muodostunut kilpaileva muoto. Tässä kyse on yhdessä oppimisesta ja siitä, että mentori tukee aktoria tekemään parempia päätöksiä. Samalla aktorin itsetuntemus ja viisaus kehittyvät. Tämä mentoroinnin suuntaus perustuu suuremmin Kreikan mytologiaan ja sieltä löydettävissä olevaan mentoroinnin esikuvaan. (Ristikangas ym. 2014, 25.) Kupias ja Salo (2014, 16) kuvaavat tätä toisen sukupolven mentoroinniksi ja painottavat aktorin omien tavoitteiden korostumista ja sitä, että oppiminen on aktorilähtöistä.

Eurooppalainen mentorointisuuntaus on työelämän ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyden ja coachingin suosion seurauksena saanut enemmän valmentavaa otetta. Tämä mentoroinnin muoto edellyttää aktorilta aiempaa aktiivisempaa otetta. Mentori toimii aktorin oppimisprosessin ohjaajana ja auttaa samalla häntä ymmärtämään asioita ja oivaltamaan ilmiöitä jopa oman kokemus- ja osaamiskenttensä ulkopuolelta. (Kupias & Salo 2014, 17.) Ristikangas ym. (2014, 28) muotoilevat asian näin: ”Valmentava mentorointi on yhdessäoppimisen prosessi kahden yksilön välillä, jossa molemmilla tapahtuu ammatillista kehitystä ja mielentaitojen kasvua.”

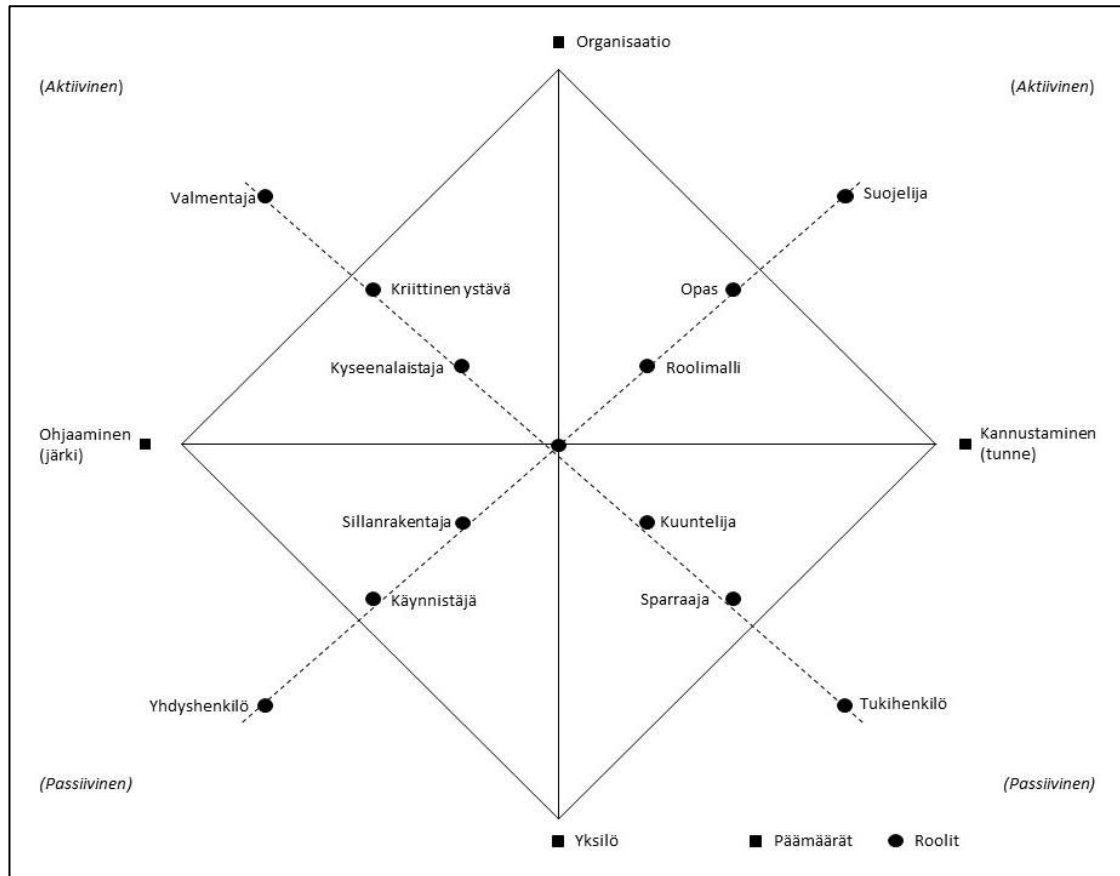
Eby (1997, 126–139) jakaa mentoroinnin useaan eri tyyppiin sen mukaan, keskitytäänkö niissä työn sisällön vai urakehityksen parantamiseen ja mikä niissä on mentorointisuhteen muoto. Nämä mentorointityypit esitellään kuviossa 9.

		Osaamisen kehittymisen muoto	
		Työn sisältöön liittyvä	Urakehitykseen liittyvä
Mentorintisuhteen muoto	Lateraali (vertais)	Ryhmä-/tiimimentorointi Ryhmien/tiimien välinen mentorointi Kollegiaalinen mentorointi Selviytyjämentorointi Vertaismentorointi kotimaassa uudelleen sijoitetuille Vertaismentorointi ulkomaille uudelleen sijoitetuille	Sisäinen kollegiaalinen vertaismentorointi Ulkoisen kollegiaalinen vertaismentorointi
	Hierarkkinen	Sisäinen sponsori-suojattimentorointi Esimies-alais mentorointi Hierarkkinen mentorointi kotimaassa uudelleen sijoitetuille Hierarkkinen mentorointi ulkomaille uudelleen sijoitetuille	Ammattiyhdistysvetoinen ryhmämentorointi Ulkoisen sponsori-suojattimentorointi

Kuvio 9. Mentorintimuotojen tyypittely (mukaillen Eby 1997, 129)

Ebyn tyypittelyssä merkittävää on se, minkälaisesta suhteesta on kyse; onko suhde hierarkkinen (esimies-alaisuhde) vai lateraalinen eli vertaissuhteeseen perustuva. Toisaalta yhtä tärkeää on se, kohdistuuko mentoroinnin aikainen osaamisen kehittäminen ja ohjaus työn sisältöön vai urakehitykseen. Tyypittelyssä näkyy yhdysvaltalaiseen mentorointiperinteeseen kiinteästi liittyvä ajatus mentoroinnista sponsorisuhteena. Tästä huolimatta Eby korostaa lateraalisen mentoroinnin merkitystä nopeasti muuttuvassa ja hierarkialtaan aiempaa matalammassa yritys-elämässä, jossa työntekijöiden väliset vuorovaikutustaidot ja -suhteet ovat entistä merkityksellisempiä. (Eby 1997, 126–127.)

Mentorilla on monia tapoja vaikuttaa aktoriin ja samalla antaa tukea hänen oppimiselleen ja kehittymiselleen. Lähestymistapaa on kuitenkin kyettävä muuttamaan eri tilanteissa. Hyvä mentori kykeneekin vaihtamaan luontevasti otetta tilanteen mukaan. Mentorin roolit voidaan erottaa toisistaan sen mukaan, kuinka aktiivisesti tai passiivisesti hän toimii tai sen mukaan, onko annettu tuki asia- tai tunnepohjaista. (Lillia 2000, 26–27.) David Clutterbuck (1999) on jakanut mentorin vaikuttamiskeinot erityiselle nelikentälle (kuvio 12), jossa hän jaottelee keinot yksilö- ja organisaatiotasolle sekä järki- (asia-) ja tunnetasolle (Lillia 2000, 27).



Kuvio 12. Mentorin vaikuttamiskeinoja (Lillia 2000, 27; alkuperäinen: Clutterbuck Associates 1999)

Jo mainittujen mentorointimuotojen lisäksi huomionarvoisia ovat ainakin vastavuoroinen mentorointi, käänteismentorointi sekä virtuaalinen tai e-mentorointi. Esimerkiksi Harvey, McIntyre, Heames & Moeller (2009, 1352–1354) kuvaavat vastavuoroista mentorointia kahdenkeskisen tiedon jakamisen pohjalle rakentuvaksi suhteiden verkostoksi, jossa tietoa vaihdetaan suhteen molempien osapuolten välillä molempiin suuntiin. Päätaavoitteena on organisatorisen tiedon jakaminen. Murphy (2012, 550) määrittelee käänteismentoroinnin toiminnaksi, jossa nuorempi työntekijä toimii mentorina vanhemmalle kollegalle tai esimiehelle ja opastaa häntä uusien tekniikoiden tai menetelmien haltuunotossa ja käytössä. Vainion ja Leppisaaren (2007, 85) mukaan e-mentorointi on viestintäteknologiaa hyödyntävää mentorointia, joka mahdollistaa mentoroinnin pitkien etäisyyksien päähän ilman, että mentori ja aktori välttämättä edes tapaavat toisiaan mentorointisuhteen aikana. Tästä johtuen e-mentorointi on luonteeltaan hyvin erilaista perinteiseen mentorointiin verrattuna. ”Parhaimmillaan e-mentorointi on organisaatioiden rajoja rikkova toimintamuoto, johon osallistuu useampi ihminen.”

## **5 Taustatutkimus mentorointiohjelman edellytyksistä Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniassa**

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 21) mukaan tutkimus voi olla monenlaista toimintaa: kartoittamista, keräämistä ja luokittelua, tilastotietojen käsittelyä, haastatteluai-  
neistojen kuvausta tai omien kokemusten esittämistä. Vilkka (2009, 21) kuitenkin jatkaa, että tieteellinen tutkimus on merkittävästi erilaista toimintaa. Sille ominaista on tieteelliselle tutkimukselle asetetuista vaatimuksista muodostuva vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen kumpuaa ja johon se loppujen lopuksi jälleen palaa. Metsämuuronen (2005, 197) lisää laadullisen tutkimuksen perustuvan suurelta osin tutkijan omaan vaistoon, näkemykseen, järkeilyyn sekä yhdistämis- ja luokitteluvalmiuksiin; samasta aineistosta voi tehdä monella tavalla (jopa keskenään ristiriitaisia) päätelmiä. Järvinen ja Järvinen (2011, 3) jatkavat vielä, että tutkimus tuottaa normaalisti sekä tieteen edistämiseksi että käytännössä hyödynnettävissä olevaa uutta tietoa ja että tutkimusmetodi toimii tutkijan auttajana ja ohjaajana tutkimusta tehtäessä.

Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda organisaatioon (tässä työssä tapaus-  
tutkimuskohteena Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia) mentorointiohjelma, on ensin tarkoituksenmukaista selvittää, minkälainen tilaus ja toisaalta minkälaiset edellytykset sellaiselle on. Tämä taustatutkimus on kaksiosainen. Tavoitteena on selvittää organisaation johdon suhtautuminen mentorointikonseptiin ja sen edellytyksille toimintaan vaikuttavan ammatillisen koulutuksen reformin keskellä. Lisäksi, mikäli edellytyksiä katsotaan olevan, tehdään mentorointitarpeen kartoitus organisaatiossa erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Toisena vaiheena on aktori-mentori-parien muodostaminen sekä mentorointiohjelman pilotoinnin suunnittelu ja käytännön toteutus.

### **5.1 Tutkimustehtävä**

Hirsjärvi ym. (2010, 126) toteavat, ettei kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein haluta puhua tutkimusongelmasta, vaan käytetään mieluummin termiä tutkimustehtävä, joka sekin asetetaan yleisellä tasolla. Vilkka (2009, 45) puolestaan peräänkuuluttaa tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten merkitystä. Nämä auttavat vastaamaan varsinaiseen tutkimusongelmaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on mentorointiohjelman luominen asiantuntijaorganisaatioon. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia edellytyksiä tämän tyyppiselle toiminnolle on tämänhetkessä tilanteessa, jossa yhtäältä leikkaukset rahoituksessa ja toisaalta

strategiset muutokset ja kehittämistoimenpiteet vaikuttavat voimakkaasti toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

## 5.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tätä tehtävää lähestytään monimetodisesti käyttämällä useampia kuin yhtä tutkimusmenetelmää. Taustatyönä tutkimustehtävää lähestyttäessä selvitetään organisaation johdon näkemyksiä mentoroinnin merkityksestä, hiljaisen tiedon olemassaolosta ja tarpeesta organisaatiolle sekä ikäjohtamiseen liittyvistä teemoista. Alasuutari (2011, 38) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, vaikka tutkimusaineiston muodostaakin rajattu aineiston määrä. Hän jatkaa vielä, että laadullisessa tutkimuksessa suuri tutkittavien tai haastateltavien joukko tai tilastollinen lähestymistapa eivät ole tarpeen tai välttämättä edes mahdollisia (Alasuutari 2011, 39). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara puolestaan muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytää ja paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2010, 161).

Tutkimuksen tekeminen on hyvin samankaltaista kuin normaali elämä. Havaintoja tehdään koko ajan. Ihmisiä ja uusia tilanteita tarkkaillaan, kun yritetään selvittää taustalla vaikuttavia tekijöitä. Ihmisiltä kysellään, miksi he tekevät niin kuin havaitsemme heidän tekevän. Toisin sanoen kyseessä on menetelmien, eli havaintojen keräämiseen tarkoitettujen tapojen ja käytänteiden valinta. Normaalista elämästä poiketen tutkimusta tehdessä havaintoja ei kuitenkaan käytetä sellaisenaan, vaan niitä tarkastellaan kriittisesti, analysoidaan ja niistä kehitellään synteesejä. (Hirsjärvi ym. 2010, 183.) Tutkimuksen käynnistämiseksi tarvitaan idea tai mieltä askarruttava ongelma tai kysymys, johon halutaan vastaus (Järvinen & Järvinen 2011, 4).

Tutkimustyön tavoitteen saavuttamiseksi ja vastausten saamiseksi luvussa 5.1 esitettyihin kysymyksiin haastateltiin organisaation johtoportaaseen kuuluvia neljää henkilöä keväällä 2018. Haastattelut toteutettiin avoimina teemahaastatteluina. Vaikka esim. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35) ja Eskola ja Suoranta (2008, 90) kuvaavat haastattelua työlääksi ja aikaa vieväksi tiedon hankintatavaksi, on sillä monia hyviä puolia. Avoin haastattelu eroaa muista haastattelumuodoista (lomake- eli strukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu) siinä, että kaikille haastatteluille on sama aihepiiri eli teema, mutta siinä ei käytetä tarkkoja, kaikille haastateltaville samoja muotoja tai kysymysten järjestystä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48).

Haastattelut kattavat kuitenkin vain osan tämän opinnäytetyön empiriasta. Haastatteluilla kartoitettiin organisaation tahtotila ja edellytykset mentorointiohjelmalle.

Varsinainen tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka avulla kartoitettiin mentorointiohjelman käytännön toteutuksen elementtejä ja toimintamalleja pilotoimalla. Tällä pyrittiin siihen, että ohjelma olisi tämän työn tekemisen jälkeen mahdollisimman valmis käyttöön-otettavaksi. Pilottiin osallistuneita haastateltiin ja heillä teetettiin kyselyitä pilotin aikana.

Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on ratkaista erilaisia käytännön ongelmia, parantaa sosiaalisia käytäntöjä ja ymmärtää niitä entistä syvällisemmin vaikkapa työyhteisössä. Se on tilannesidonnaista, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2005, 217.) Heikkinen, Huttunen ja Moilanen (1999, 33) kuvaavat lisäksi toimintatutkimuksen luonnetta kaksinaiseksi. Toisaalta se tuo esille uutta tietoa ja samalla kehittää toimintaa. Kananen (2014, 11) jatkaa vielä, että ”toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista”.

Varsinainen pilotointi toteutettiin elokuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana kuviossa 10 esitetyn aikataulun mukaisesti. Koska kyseessä oli testausvaihe, päädyttiin pilotointi tekemään nopeutetulla aikataululla. Normaalisti mentorointisuhde kestäisi vähintään 1-2 vuotta, mutta tässä tilanteessa pilotti kesti vain hieman vajaat kuusi kuukautta.



Kuvio 10. Mentorointipilotin aikataulu

Tutkimus alkoi aktori-mentori-parien muodostamisella syksyllä 2017. Alun perin tutkimus oli tarkoitus saada käyntiin jo vuoden 2017 keväällä, mutta esimiehille lähetettyyn viestiin

(liite 1) ei tässä vaiheessa tullut yhtään vastausta, jolloin toiminnan aloitus viivästyi. Lopulta pilottiin tarvittavat aktorit saatiin valittua syyskuussa 2017.

Tutkimuksen alussa siihen osallistuvat viisi aktoria haastateltiin tavoitteiden ja taustojen selvittämiseksi (haastattelukysymykset, liite 2). Haastattelut litteroitiin valikoiden, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut keskusteluanalyysin tekeminen aineiston pohjalta.

Haastattelujen jälkeen valittiin aktoreille mentorit heidän omiin toiveisiinsa ja tarpeisiinsa liittyen. Tämä tapahtui lähestymällä potentiaalisia mentoreita sähköpostitse tai puhelimitse. Neljä viidestä mentorista suostui lähtemään mukaan pilottiin saman tien. Yksi mentorivalinta kuitenkin osoittautui muita haastavammaksi, koska aktorilla oli erityisen voimakas mielipide mentorin valintaan liittyen. Lopulta löytyi mentori, joka vastasi aktorin tavoitteasetantaan ja oli myös itse suostuvainen lähtemään mukaan pilottiin.

Itse mentorointipilotti aloitettiin lokakuussa 2017 yhteisellä orientaatiotilaisuudella, jossa käsiteltiin mentorointia osaamisen kehittämismuotona, pilotin tavoitteita, aikataulua ja rakennetta sekä tutustutettiin aktori-mentori-parit toisiinsa. Pilotin kestoksi sovittiin viidestä kuuteen kuukautta. Parit sopivat tässä tilaisuudessa myös omat henkilökohtaiset tapaamisaikataulunsa.

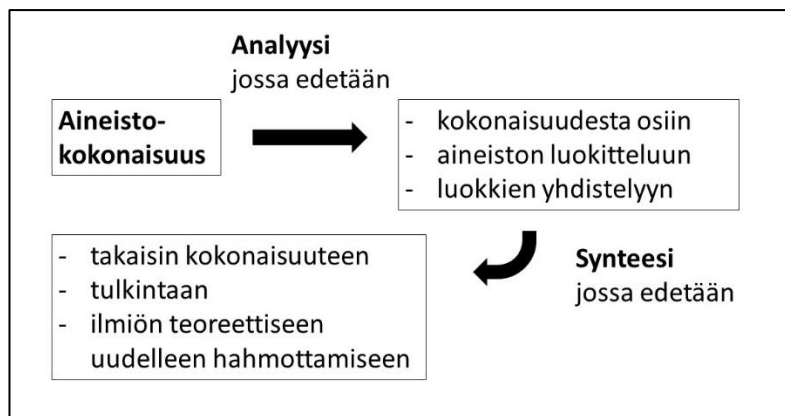
Mentorointipilotin puolivälissä aktoreille lähetettiin kysely (liite 3) prosessin sujuvuudesta ja yhteistyöstä mentorin kanssa. Kyselyn jälkeen jokainen aktori-mentori pari haastateltiin prosessin sujuvuudesta sekä pilotin alussa asetettujen tavoitteiden ja teemojen pitävyydestä (haastattelukysymykset, liite 4).

Pilottitutkimuksen päätteeksi kaikille osallistujille lähetettiin palautekysely (liite 5), johon kymmenestä osallistujasta vastasi kuusi. Lisäksi osallistujat kutsuttiin yhteiseen päätöstilaisuuteen, jossa heiltä pyydettiin vielä kirjallisia vastauksia yleisiin mentorointia koskeviin kysymyksiin (kyselylomake liite 6).

Tässä työssä aineiston käsittelyssä käytetään deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus pohjautuu jo olemassa olevaan teoriaan, malliin tai ajatteluun. Tässä analyysimenetelmässä teoria ja aiemmat tutkimukset ohjaavat määrittelyä ja analyysiä. (Vilkka 2005, 140.) Päätelmä etenee yleiseltä, teoreettiselta tasolta yksityiskohtiin (Grönfors 2011, 14–15). Deduktiivinen sisällönanalyysiä käytetään usein tapauksissa, joissa tutkija haluaa testata uudelleen olemassa olevaa dataa uudessa kontekstissa. Tähän voi myös sisältyä kategorioiden, konseptien, mallien tai olettamusten testausta. (Elo & Kyngäs 2007, 111.)

Kaikkien kyselyiden tulokset koottiin verkkokyselysovellus Surveypalin avulla tekstinkäsittelyohjelmalla helposti analysoitavaan muotoon. Niiden analysointiin käytettiin tyypittelyä, joka tarkoittaa sitä, että analysoinnilla määritellään tapausten ryhmittely tiettyjen yhteisten piirteiden mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 174). Haastattelut litteroitiin valikoiden ja vastaukset teemoiteltiin. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 173) kuvaavat teemoittelua aineistosta nousevien ja usealle haastatellulle yhteisten piirteiden tarkasteluksi.

Laadullisia aineistoja voidaan analysoida monilla eri tavoilla ja uusia kehitetään jatkuvasti. Analyysimenetelmät voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen kategoriaan: kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi. (Eskola & Suoranta 2008, 160.) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 143) muistuttavat, että laadullisen aineiston käsittelyyn sisältyy monia vaiheita ja että se on sekä analyysia, jossa pyritään erittelemään ja luokittelemaan aineistoa, että synteesiä, jossa tarkoituksena on luoda kokonaiskuva ja esittää tutkittava asia uudesta näkökulmasta (kuvio 11).



Kuvio 11. Aineiston käsittely laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Halme 2011, 144)

### 5.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tapaustutkimuksena yhden organisaation osalta osaamisen johtamiseen ja tietojen siirtoon liittyvän ohjelman luonnin mahdollisuuksia, on sen kohderyhmäksi valikoitunut lukumääräisesti varsin pieni, mutta edustava näyte organisaation johdossa työskenteleviä henkilöitä (neljä henkilöä) sekä mentoointiohjelmaan vapaaehtoisesti mentoriksi tai aktoriksi mukaan haluavia työntekijöitä.

Kohderyhmäksi valikoitui viisi mentori-aktori-paria, joista aktorit valittiin ensin vapaaehtoisuus- ja resurssiperiaatteella esimiehille lähetetyn kyselyn (liite 1) perusteella. Näin haluttiin varmistaa, että mahdollisilla aktoreilla olisi esimiehen hyväksyntä toimintaan osallistu-



miseksi ja siten mahdollisuus käyttää työaika mentorointitapaamisiin. Aktorivalinnan jälkeen oli vuorossa mentoreiden valinta aktoreiden tarpeiden ja mahdollisten toiveiden mukaan. Tämä koettiin tärkeäksi, koska kuten esim. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 84) toteavat, tulee mentoroinnin perustua luottamukseen ja vuorovaikutukseen, koska sillä pyritään auttamaan aktoria kehittymään työtehtävissään ja lisätä hänen kehittymistään työsäään. Mentorivalinta tapahtui aktoreille pidetyn alkukartoitushaastattelun avulla. Haastattelukysymykset (liite 2) pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja samalla sellaisina, että ne jättivät tilaa haastateltavien omille puheena olevan asian kuvaustavoille (Ruusu-vuori & Tiittula 2005, 55).

Suurimmalla osalla aktoreita oli selkeä tarve mentorointiprosessille ja siten myös mentorin valinta muodostui varsin helpoksi. Yhden aktorin (A2) kohdalla käytiin pidempi kirjeen-vaihto mahdollisen mentorin löytymiseksi. Lopulta kaikille aktoreille löydettiin heidän tarpeitaan vastaavat mentorit ja varsinainen mentoriprosessi saatiin aloitettua joulukuussa 2017.

Taulukoissa 3 ja 4 on kuvattu aktoreiden ja mentoreiden tärkeimmät taustatiedot. Pilottitutkimuksessa päädyttiin siihen, ettei toimijoiden ikää kysytä, koska sillä sinällään ei ole mitään lisäarvoa mentorointipilotin toteuttamiselle. Tärkeämmäksi kysymykseksi koettiin työkokemus nykyisessä organisaatiossa, koska sillä on selkeämmin merkitystä mentoroinnin menestyksekkäälle onnistumiselle. Esim. Helakorpi (2004, 11) toteaa, että mentori on kokenut työntekijä, asiantuntija, joka ohjaa uusia työntekijöitä. Tai kuten Yleinen suomalainen asiansasto (YSA) mentoroinnista sanoo: se on ”arvostetun ja kokeneen asiantuntijan tietojen ja kokemusten siirtämistä nuoremmalle, uransa alkuvaiheessa olevalle henkilölle” (Finto 2018).

Taulukko 3. Aktorien taustatiedot

<b>Koodi</b>	<b>Sukupuoli (N/M)</b>	<b>Työkokemus Omniassa</b>	<b>Työtehtävä</b>
<b>Aktori 1 (A1)</b>	N	alle 1 v	palvelupäällikkö
<b>Aktori 2 (A2)</b>	M	1-5 v	palvelupäällikkö
<b>Aktori 3 (A3)</b>	N	6-10 v	assistentti
<b>Aktori 4 (A4)</b>	M	alle 1 v	ohjaaja
<b>Aktori 5 (A5)</b>	N	1-5 v	koordinaattori

Taulukko 4. Mentorien taustatiedot

<b>Koodi</b>	<b>Sukupuoli (N/M)</b>	<b>Työkokemus Omniassa</b>	<b>Työtehtävä</b>
<b>Mentori 1 (M1)</b>	M	16-20 v	vararehtori
<b>Mentori 2 (M2)</b>	N	yli 20 v	päällikkö
<b>Mentori 3 (M3)</b>	N	10-15 v	lehtori
<b>Mentori 4 (M4)</b>	N	16-20 v	projektipäällikkö
<b>Mentori 5 (M5)</b>	M	10-15 v	erityisasiantuntija

Aktori-mentori parit muodostuivat varsin heterogeenisesti sukupuolirajoja noudattamatta. Bozeman ja Feeney (2009, 441) käsittelivät tutkimuksessaan erilaisia mentorointiin liittyviä olettamuksia. Yksi niistä oli, että mentorointi on tehokkaampaa samaa sukupuolta edustavien toimijoiden välillä. Tutkimuksessaan he päätyivät siihen johtopäätökseen, ettei mentorin sukupuolella ole merkitystä aktorin tyytyväisyyteen mentoroinnin suhteen. Pilottitutkimuksessa päädyttiin samankaltaiseen tulokseen. Haastattelu- ja kyselytulosten perusteella aktorin ja mentorin sukupuolten sovittamisella ei ole merkitystä mentoroinnin sujuvuudelle tai sen lopputulokselle. Merkittävämpää on osallistujien toimintatapojen ja näkökulmien yhteen sopiminen.

#### **5.4 Organisaation johdon näkemykset mentoroinnin merkityksestä ja edellytyksistä**

Laiho ja Brandt (2012, 435–436) tuovat tutkimuksessaan esille sen, että vaikka kaikki mentorointi todennäköisimmin hyödyntää organisaatiota, kaikkein hyödyllisintä se on silloin, kun se on organisaatiojohtoista ja organisaatio on asettanut sille tavoitteet. Karjalainen (2010, 33) puolestaan jatkaa, että organisaatio osaltaan luo mentoroinnille rakenteen ja kulttuurisen taustan. Toisaalta Eby (1997, 140) nostaa esille Kramin vuonna 1985 esittämän varoituksen siitä, että organisaatiovetoiset, ohjatut mentorointiprosessit eivät välttämättä ole yhtä tehokkaita ja tuloksellisia kuin epäviralliset, itseohjautuvasti käynnistetyt mentorisuhteet. Hän kuitenkin jatkaa, että kaikki mentorointi on tuloksellisempaa kuin jättää mentorointi toteuttamatta. Siksi organisaatioiden tulisivat hänen mukaansa aloittaa virallisia mentorointiohjelmia organisaatiomuutosten tukemiseksi.

Näistä lähtökohdista keskustelin Omnia HR:n henkilöstön kehittämispäällikön kanssa mentorointiohjelman merkityksestä ja edellytyksistä koko organisaatitasoisesti. Keskustelun aikana ilmeni, että Omniassa on ollut pienimuotoisesti, vain entistä Aikuisopistoa koskien, käytössä vertaismentorointitoimintaa. Tällä on pyritty edesauttamaan uusien kouluttajien perehdyttämistä ja työn sisällön suunnittelua. Kokonaisvaltaista mentorointiohjel-

maa ei organisaatiossa ole ollut, eikä siitä ole aiemmin ollut myöskään keskustelua. Kehittämispäällikkö totesi keskustelun aikana, että tällaiselle toiminnalle kuitenkin olisi tilausta erilaisten isojen muutosten aiheuttamassa myllerryksessä.

Talon ylimmän operatiivisen johdon, eli kuntayhtymän johtajan, hallintojohtajan ja rehtoreiden (Ammatillinen oppiminen ja Elinikäinen oppiminen) haastattelut (haastattelukysymykset, liite 7) toteutettiin keväällä 2018 osittain henkilökohtaisina tapaamisina ja osittain verkon välityksellä Skype-haastatteluina tiukkojen aikataulujen vuoksi. Haastatelluista vain yhdellä on aikaisempaa kokemusta mentoroinnista. Elinikäisen oppimisen rehtori on toiminut sekä aktorina että mentorina. Lisäksi hän on kirjoittanut aihepiiristä artikkelin *Mentorointi ja osaamisen kehittäminen* (teoksessa Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) 2012. *Osaaminen jakoon: vertaisryhmämentorointi opetuslalla*) yhdessä Merja Koiviston ja Terttu Pakarisen kanssa.

Operatiivisen johdon haastatteluissa toistuivat samat teemat, joista henkilöstön kehittämispäällikkö oli jo aiemmin maininnut: mentorointia ei ole käytössä koko organisaatiota koskien, mutta sille tai jollekin sen kaltaiselle toiminnalle olisi selkeä tilaus olemassa. Erityisesti kuntayhtymän johtaja ja hallintojohtaja nostivat haastatteluissa esille nykyisen nopeasti muuttuvan ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön organisaation toiminnalle ja sen kehittämiseksi asettamat haasteet. Varsinkin ammatillisen koulutuksen reformin mukanaan tuomat muutokset ja yhteistyön lisäämisen ja toimintojen kehittämisen tarve yhdessä elinkeinoelämän kanssa koettiin haasteiksi opettajuudelle ja myös pedagogiselle johtamiselle.

#### **5.4.1 Mentorointi osaamisen kehittämisen välineenä**

Kaikissa haastatteluissa todettiin vertaismentorointi todennäköisimmin toimivimmaksi mentorointimuodoksi Omnian kaltaisessa suuressa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa sekä esimies- että työntekijätasolla on paljon kollegiaalista potentiaalia mentorointia ajatellen. Kaikkien haastateltujen mukaan mentorointi on erityisesti esimiestasolla työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittämisessä yksi parhaita toimintamalleja. Yksi haastatelluista nosti voimakkaasti esille myös muun henkilöstön ja erityisesti opettajien tarpeen vastaavanlaiseen tukeen.

”Sen täytyis olla pedagogisen puolen juttuja. Ammatillisen koulutuksen muutos on niin raju opettajan näkökulmasta, että sehän on ihan eri maailma. Kun miettii reformin kautta sitä, että meille ei enää synny luokkia tai ryhmiä... Sen verran hankalassa paikassa ollaan, että kaikki hyvät keinot on tarpeen. Muutos tapahtuu joka ta-

pauksessa. Mikäli sitä voi nopeuttaa tai ainakin helpottaa, niin se ei tuntuisi niin hankalalta. Pahin tilanne on, jos meillä porukassa joku alkaa tuntea itsensä epäkelvoksi.”

Myös toinen haastatelluista otti kantaa samaan seikkaan, mutta enemmän hiljaisen tiedon siirtämisen näkökulmasta.

”Tai että meillä esimerkiksi tehtäis päätös, että se olis hyvä, jos pystyttäis palkkaamaan uus tekijä ennen kuin toinen lähtee ja sit siit lopputyöajasta varattais tälle väistyvälle mentorointiin siihen uuteen tehtävään. Miksei. Se selkiyttäis aika paljon meidän keskustelua, jos me puhuttais mentoroinnista ton tyypisissä tilanteissa.”

Kuntayhtymän johtaja otti lisäksi puheeksi organisaatorajat rikkovan mentorointimallin tarpeellisuuden erityisesti elinkeinoelämän kanssa yhteistyössä toteutettuna. Hänen mukaansa tällaisella toimintamuodolla voitaisiin mahdollisesti paremmin vastata kasvavaan elinkeinoelämän esittämään tarpeeseen yhteistyön parantamisesta ja elinkeinoelämän tarpeiden huomioimisesta koulutusta ja sen sisältöjä suunniteltaessa.

Hallintojohtaja toi voimakkaimmin haastatelluista esille mentoroinnin käyttökelpoisuuden käynnissä olevan ja muutamien tulevien vuosien aikana entisestään kiihtyvän eläköitymisen mahdollisesti aikaansaavan osaamisen häviämisen minimoimisessa. Hänen mukaansa tähän tarvitaan virallistettu ja vahvistettu toimintatapa, jolla voitaisiin hoitaa uusien toimijoiden rekrytoiminen siten, että eläköityvät tai muuten organisaatiosta poistuvat henkilöt voisivat hoitaa uusien tulokkaiden perehdyttämisen mentoroinnin keinoin ennen organisaatiosta lähtöään.

”Eläköityvien kohdalla pitäis tehdä ennakoivammin ja systemaattisemmin työtä avaintehtävien hahmottamisessa ja olemassa olevan tiedon siirtämisessä seuraajille. Tähän pitäis olla virallistettu tai vahvistettu toimintatapa.”

#### **5.4.2 Mentoroinnin resursointi**

Kysyttäessä mentoroinnin resursoinnista kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tämän kaltaiseen toimintaan on ehdottomasti panostettava. Erityisesti hallintojohtaja ja varsinkin Elinikäisen oppimisen rehtori nostivat esille sen näkökulman, että mentorointi on organisaation tukemaa ja osaksi työaikaan resursoitavissa siinä tapauksessa, että mentorointi on selkeästi tavoitteellista toimintaa, jonka kohteena on itse työ. Mikäli taas kyseessä on oman urakehittymisen edistäminen, niin kyseessä on haastateltujen mukaan omaehtoinen ja -kustanteinen toimintamuoto.

”Joo, voidaan katsoa (osaksi työaikaa). Silloin kun se määritellään se tavoite sille mentorointiprosessille ja se liittyy selkeästi siihen työhön. Sitten taas toisaalta, jos se liittyy tällaseen omaan urakehittymiseen, niin silloin ei. Mutta mun mielestä se on vaan sellanen sopimuskysymys, että silloin se määritellään yhdessä vaikka esimiehen kanssa tai esimiehen ja HR:n kanssa.”

Toisaalta haastatteluissa tuli myös esille se, ettei mentoroinnin välttämättä tarvitse olla erillinen tai ylimääräinen kustannustekijä. Se voidaan myös nähdä osana jo olemassa olevaa osaamisen kehittämistoimintaa, jolloin sen budjetti ja johtaminen tapahtuu HR:n kautta.

”Tää on mun mielestä selkeesti, kun mä ajatelen sen taloudellisesti ja resursoinnin näkökulmasta, niin tää on mun mielestä keskeinen osa henkilöstöjohtamista, jolloin sen johtaminen pitäis tapahtua HR:n kautta ja se budjetti vois olla siellä.”

## 5.5 Tutkimustulokset

Anonymiteetin suojelemiseksi tutkimukseen osallistuneiden haastattelut ja heille suunnatut kyselyt käsitellään nimettöminä. Mahdollisissa suorissa lainauksissa vastaajista käytetään nimitystä vast. 1 – vast. 10. Näin pyritään välttämään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tunnistaminen heidän antamistaan vastauksista.

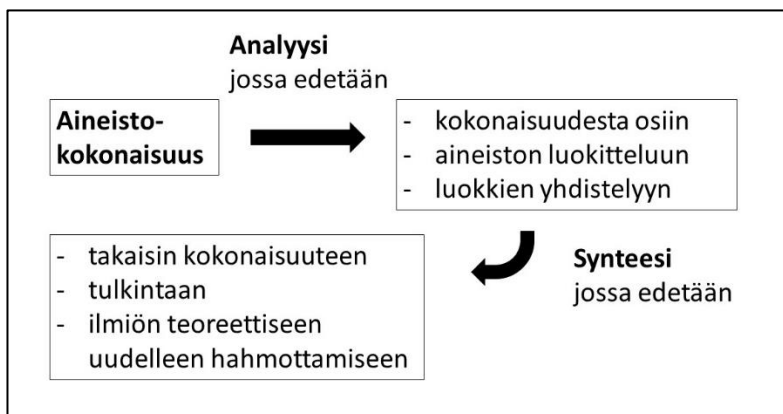
Mentoroinnin avulla aktorilla on mahdollisuus kehittää taitojaan, saavuttaa kehittymismahdollisuuksia, lisätä haasteiden voittamiseen tarpeellista varmuutta ja saada ohjausta ja neuvontaa (Eby 1997, 126). Higgins ja Kram (2001, 277) muotoilevat asian hieman toisin. Heidän mukaansa aktori saavuttaa mentoroinnilla neljä merkittävää asiaa, jotka vaikuttavat heidän henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseensä: urakehitys, henkilökohtainen oppiminen, sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys.

Kysyttäessä mentorointipilottiin osallistuneilta aktoreilta heidän päätavoitteitaan mentoroinnille vastasi neljä viidestä, että pääasiallinen tavoite on ammattitaidon kehittäminen. Yhdellä aktorilla päätavoitteena oli psykososiaalisten taitojen lisääminen. Näiden päätavoitteiden lisäksi osa aktoreista oli asettanut mentoroinnille lisätavoitteita, joita olivat kolmella aktorilla tiedon hankkiminen sekä kahdella aktoreista teknisten ja toiminnallisten kompetenssien kehittäminen. Lisäksi mainintoina tavoitteista olivat esimerkiksi uskon lisääminen omiin kykyihin ja omaan oppimiseen, tuen saaminen omaan jaksamiseen sekä konkreettisten työkalujen saaminen arkeen.

### 5.5.1 Aineiston analysointi

Kaikkien kyselyiden tulokset koottiin verkkokyselysovelluksen avulla tekstinkäsittelyohjelmalla helposti analysoitavaan muotoon. Niiden analysointiin käytettiin tyypittelyä, joka tarkoittaa sitä, että analysoinnilla määritellään tapausten ryhmittely tiettyjen yhteisten piirteiden mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 174). Haastattelut puolestaan litteroitiin valikoiden ja vastaukset teemoiteltiin. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 173) kuvaavat teemoittelua aineistosta nousevien ja usealle haastatellulle yhteisten piirteiden tarkasteluksi.

Laadullisia aineistoja voidaan analysoida monilla eri tavoilla ja uusia kehitetään jatkuvasti. Analyysimenetelmät voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen kategoriaan: kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi. (Eskola & Suoranta 2008, 160.) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 143) muistuttavat, että laadullisen aineiston käsittelyyn sisältyy monia vaiheita ja että se on sekä analyysia, jossa pyritään erittelemään ja luokittelemaan aineistoa, että synteesiä, jossa tarkoituksena on luoda kokonaiskuva ja esittää tutkittava asia uudesta näkökulmasta (kuvio 11).



Kuvio 11. Aineiston käsittely laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Halme 2011, 144)

Tässä työssä aineiston käsittelyssä käytetään deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus pohjautuu jo olemassa olevaan teoriaan, malliin tai ajatteluun. Tässä analyysimenetelmässä teoria ja aiemmat tutkimukset ohjaavat määrittelyä ja analyysiä. (Vilka 2005, 140.)

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin lähtökohdiksi on valittu työn teoriaosiossa esitelty Clutterbuckin malli mentorin vaikuttamiskeinoista (Lillia 2000, 27) ja Ebyn mentorointimuotojen tyypittely (Eby 1997, 129).

## 5.5.2 Mentoroinnin muodot ja kohteet

Pilottikokeilun aikana toteutuneet mentoroinnit voidaan sijoittaa tämän työn luvussa 4.4 esitellyn Ebyn mentorointityypittelyn (Eby 1997, 129) lohkoihin. Pilottitutkimuksen palautteiden perusteella kaikki mentorointisuhteet asettuvat tyyppittelyn lateraaliselle eli vertaismentorointitasolle suhteen muotoa tutkittaessa ja osaamisen kehittymisen muodon osalta taas osittain työn sisältöön ja urakehitykseen liittyviin lohkoihin painottuen kuitenkin enemmän työn sisällön kehittämiseen. Kuviossa 12 esitetään mentoroinnin muodot vietyinä Ebyn mentorointityypittelykaavioon.

		Osaamisen kehittymisen muoto	
		Työn sisältöön liittyvä	Urakehitykseen liittyvä
Mentorointisuhteen muoto	Lateraalinen (vertais)	Ryhmä-/tiimimentorointi Ryhmien/tiimien välinen mentorointi <b>Kollegiaalinen mentorointi</b> ✓✓✓✓ <b>Selviytyjämentorointi</b> ✓ <b>Vertaismentorointi kotimaassa uudelleen sijoitetuille</b> ✓ Vertaismentorointi ulkomaille uudelleen sijoitetuille	<b>Sisäinen kollegiaalinen vertaismentorointi</b> ✓✓✓ Ulkoinen kollegiaalinen vertaismentorointi
	Hierarkinen	Sisäinen sponsori-suojattimentorointi Esimies-alais mentorointi Hierarkinen mentorointi kotimaassa uudelleen sijoitetuille Hierarkinen mentorointi ulkomaille uudelleen sijoitetuille	Ammattiyhdistysvetoinen ryhmämentorointi Ulkoinen sponsori-suojattimentorointi

Kuvio 12. Mentoroinnin muodot pilottitutkimukseen osallistuneilla aktori-mentori-pareilla

Osittain tutkimuksessa jopa oltiin valmiita sijoittamaan mentorointi sekä työn sisältöä että urakehitystä hyödyntäväksi toiminnaksi. Eby (1997, 127) toteaa, että tällaista toimintojen jaottelua aktorien saaman hyödyn osalta työn sisältöön ja urakehitykseen kohdistuvaksi ei aiemmin juurikaan ole tehty. Higginsin ja Kramin (2001, 277) mukaan aktorien mentoroinnista saamat hyödyt eivät kuitenkaan aina ole toisistaan riippumattomia, vaikka voivat olla hyvinkin erillisiä.

vast. 1: ”Aiheet vaihdelleet laidasta laitaan työssäjaksamisesta upeisiin onnistumisen kokemuksiin. Myös henkilökohtaisista kummankin omista (vaikeistakin) asioita olemme keskustelleet.”

vast. 2: "Keskustelut liikkuvat niin käytännön asioiden hoitamisen, henkilöstöhallinnon haasteiden sekä esimieheksi kasvamisen alueilla."

### 5.5.3 Mentorin vaikuttamiskeinot

Pilottitutkimuksen tuloksista selviää, että kaikki osallistuneet mentorit voidaan sijoittaa Lilian (2000, 27) esittelemälle alkujaan Clutterbuckin vuonna 1999 kehittämälle nelikentälle (kts. luku 4.4). Taulukossa 5 on esitetty kunkin mentorin sijoittuminen nelikentälle aktiivisuuden ja tunne-/järkitason mukaisesti.

Sijoittelu perustuu aktori-mentori-parien haastatteluihin sekä palautekyselyistä saatuihin tuloksiin, joiden avulla kyseinen jaottelu on tehty.

Taulukko 5. Pilottiin osallistuneiden mentorien vaikuttamiskeinot

<b>Mentori</b>	<b>aktiivisuus</b>	<b>tunne-/järkitaso; rooli</b>
<b>M1</b>	aktiivinen	organisaatio/ohjaus; kriittinen ystävä/valmentaja
<b>M2</b>	aktiivinen	organisaatio/kannustus; opas/suojelija
<b>M3</b>	passiivinen	yksilö/kannustus; sparraaja/kuuntelija
<b>M4</b>	aktiivinen	organisaatio/kannustus; roolimalli/opas
<b>M5</b>	passiivinen	yksilö/kannustus; sparraaja/tukihenkilö

Tämä tulosten sijoittuminen osoittaa, että vaikka pilottitutkimukseen osallistuneet aktorit olivat eri aloilta ja edustivat sekä päällikkö- että työntekijätasoa, niin tarpeet ja tavoitteet mentoroinnille ja siten myös mentorin keinoille olivat hyvinkin samantyyllisiä.

### 5.5.4 Mentoroinnin hyötyjä ja mahdollisia haittoja

Laihon ja Brandtin (2012, 446–447) tutkimuksessa mentoroinnin hyödyiksi koettiin useimmiten hiljaisen tiedon siirtäminen ja henkilökohtainen sekä organisatorinen oppiminen. Aivan näiden hyötyjen takana olivat lähes yhtä tärkeinä lisääntynyt työtyytyväisyys, sitoutuminen ja työmotivaatio.

Kysyttäessä pilottitutkimukseen osallistuneilta suurimpia hyötyjä, olivat ne hyvin lähellä edellä kuvattuja. Suurimmiksi hyödyiksi osallistujat kokivat hiljaisen tiedon siirtymisen, vahvistuvan työhön sitoutumisen, osaamisen kehittymisen ja laajenemisen, motivoituneet, vireät ja innovatiiviset työntekijät, ammatillisen kasvun, työhyvinvoinnin ja töissä jaksamisen lisääntymisen sekä työpanoksen ohjautumisen organisaation kannalta strategisesti oikeisiin tehtäviin.



vast. 3: "Itse koen, että oman esimieheksi kasvamisen tukena keskustelut toimivat kokonaisuutena hyvin."

vast. 4: "Hyötynä näkisin ehdottomasti sen, kun voi jakaa kokemuksiaan ja saada/antaa voimaa ja tukea tarvittaessa."

Mikäli mentorointia ei suunnitella ja toteuteta kunnolla, voi sen seurauksena olla huomattavia haittatekijöitä sekä yksilöille että organisaatiolle. Myös mentorointiin osallistuvat henkilöt voivat toiminnallaan aiheuttaa sen epäonnistumisen. Esimerkiksi mentori voi kokea aktorin toiminnan itselleen uhkana tai aktori voi mieltää mentorin vähättelevän itseään tai että hän ei anna mentoroinnissa tarpeeksi tukea. (Kram 1983, 622.) Toisaalta mentorointiprosessin aloittaminen voi osoittautua hankalaksi. Saattaa olla vaikeaa löytää sopivia aktori-mentori-pareja tai aikaa prosessin käynnistämiseen tai toteuttamiseen ei tahdo löytyä. (Laiho & Brandt 2012, 447.)

Pilottitutkimukseen osallistujat kokivat palautteiden mukaan merkittävimmi riskiksi mentoroinnin onnistumiselle aktorien ja mentorien välisen "kemian" toimimattomuuden, prosessin huonon tai epäonnistuneen tavoitteiden asetannan sekä toimijoiden sitoutumattomuuden prosessiin (esim. tapaamisten sisältöjen suunnittelemattomuus ja huono ajankäyttö).

## 6 Pohdinta

Mentorointi on työläs ja aikaa vievä prosessi. Siitä huolimatta se puolustaa paikkaansa osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen oivallisena työkaluna. Sen käyttämiselle ja erityisen mentorointiohjelman käyttöönotolle asiantuntijaorganisaatioissa on selkeää tilaus, koska nimenomaan asiantuntijoiden kohdalla se on yksi käyttökelpoisimpia välineitä. Vaikka mentorointi on perinteisesti nähty organisaatioiden johdon kehittämisen välineenä, on sillä ehdottomasti käyttöä erilaisissa asiantuntijatehtävissä, joissa erityisesti hiljaisen kokemustiedon merkitys korostuu. Mentoroinnin avulla tällainen tieto on parhaiten siirrettävissä toisille henkilöille ja myös osaksi organisaation osaamis pääomaa.

Perinteisesti mentoroinnilla on pyritty kehittämään aktorin työn sisältöön ja tekemiseen liittyviä tekijöitä. Fokus pitäisi kuitenkin ehkä siirtää enemmän työuraan liittyvien seikkojen kehittämiseen. Tässä myös vertaismentorointi voisi olla hyvä keino erityisesti matalamman hierarkian osallistavammissa organisaatioissa. (Eby 1997, 127.) Koska pilottikoikeilu oli ajallisesti jouduttu rajaamaan normaalia mentorointiprosessia lyhyemmäksi, nousi myös tuloksissa esille enemmän juuri työn sisältöön ja konkreettisiin ongelmiin keskittyminen. Vasta pidempi yhdessä vietetty ajanjakso todennäköisesti toisi tullessaan myös psykososiaalisiin seikkoihin paneutumisen, jotka voisivat parhaimmillaan johtaa jopa ystävyyssuhteisiin asti (Kram 1983, 616).

Virallisen mentorointiohjelman avulla voidaan myös välttää ei-toivotun tiedon tai toimintatapojen siirtyminen uusille työntekijöille. Tämä voidaan varmistaa mentorien kouluttamisella ja HR-johtoisella toimintamallilla, jossa organisaation tahtotila ja sen toiminnalle asetamat reunaehdot voidaan määritellä ja varmistaa. Tällöin voidaan myös mahdollistaa organisaatorajat ylittävän mentorointimallin rakentaminen ja toteutuminen.

Taloudellinen tilanne ja käynnissä oleva ammatillisen koulutuksen reformi vaikuttaa tapaustutkimuksen kohteena olevan organisaation kaikkeen toimintaan jollakin tavalla. Haastattelujen perusteella mentorointiohjelman luomista ei kuitenkaan nähty erityisen suurena taloudellisena panostuksena. Enemmänkin se koettiin osaksi jo olemassa olevaa henkilöstön kehittämis- ja koulutusohjelmaa, johon se voisi tuoda lisäarvoa erityisesti osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Itse asiassa mentorointi nähtiin hyvänä keinona selvittää reformin mukanaan tuomista mullistuksista ja haasteista.

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää mentoriohjelman luomista asiantuntijaorganisaatioon. Tehdyn tutkimuksen ja pilotin perusteella ohjelmalle on olemassa tilaus ja sen luominen tapaustutkimuskohteena olleeseen Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniaan

on erittäin todennäköistä. Ohjelman kehitystyö jatkuu edelleen tämän tutkimuksen jälkeen yhdessä Omnia HR:n kanssa.

Tämä tutkimus antaa tuloksia, jotka ovat oikeita sillä hetkellä ja niillä reunaehdoilla, joilla ne on saatu. Lisätutkimus saattaa olla paikallaan, mikäli halutaan selvittää mentorointiohjelman luomisen edellytyksiä jossakin toisessa organisaatiossa. Vaikka periaatteet pysyvät samanlaisina eri organisaatioissa, niin yhtä merkittävää on organisaation johdon asennoituminen tämän kaltaista toimintaa kohtaan. Siis ainakin johdon haastattelut joudutaan tekemään uudelleen, kun mallia viedään toiseen toimintaympäristöön. Lisäksi kannatettavaa on mentorointipilotin toisintaminen, jotta nähdään henkilöstön valmius ja asenne toiminnan toteuttamiselle. Tähän tarvitaan lisäksi ainakin lähiesimiesten hyväksyntä, jotta pilotti voidaan toteuttaa.

## **6.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 185) kyseenalaistavat termien reliabiliteetti ja validiteetti käytön laadullisen tutkimuksen yhteydessä, koska ei voida varmistaa, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset vastaisivat toisessa tilanteessa annettuja, koska olosuhteet ovat erilaiset. Tosin näitä molempia käytetään edelleen myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa. Tutkimustulosten on oltava luotettavia ja on pystyttävä varmistamaan, että saadut tulokset ovat pysyviä, eivätkä vain sattumalta aikaansaatuja (reliabiliteetti). Toisaalta on oltava varmuus siitä, että tutkitaan oikeita asioita ja että tutkimus kohdistuu oikein (validiteetti). (Kananen 2017, 70–71.) Koska tässä tutkimuksessa haastateltavina oli organisaation ylin operatiivinen johto, on oletettavaa, että saadut tulokset ovat pysyviä. Lisäksi tutkimuksen kohteena ollessa mentorointiohjelman luomisen, on perusteltua käsitellä tutkimuksessa mentorointia ja sen käyttöön ottoon liittyviä edellytyksiä ja haasteita.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kriteerejä varsinkin, jos tutkimusaineisto koostuu haastatteluista ja niiden analyyseistä: arvioitavuus/dokumentaatio, luotettavuus tutkittujen kannalta, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja vahvistettavuus. (Kananen 2017, 72.) Saturaatiota on tässä tutkimuksessa vaikea todentaa, koska esimerkiksi haastatteluja oli vain neljä. Toisaalta kaikissa haastatteluissa tulokset olivat hyvin saman suuntaisia. Tällöin voidaan jo osittain puhua saturaation toteutumisesta. Vahvistettavuus eli tietojen varmistaminen toteutuu tutkimuksen monilähteisyys; eri aineistoilla varmistetaan väitteiden tai tulkintojen oikeellisuus.

Perinteisemmin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan neljällä kriteerillä. Uskottavuudella halutaan varmistaa, että tutkijan ja tutkittavan käsitykset asiasta vastaavat toisiinsa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan oikeastaan tulosten yleistettävyyttä. Prosessin varmuus puolestaan tarkoittaa sitä, että otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan erilaiset ennustamattomat ennakkoehdot. Tutkimuksen vahvistuvuudella viitataan tutkimuksen saamaan tukeen aiemmin vastaavasta ilmiöstä tehdyistä tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2008, 209–213.)

Tämän tutkimuksen uskottavuus on varmistettu, sillä kaikki tutkittavat tiesivät koko tutkimuksen ajan, mistä on kyse ja miksi tutkimus tehdään. Siirrettävyyttä tai yleistettävyyttä on tämän tutkimuksen osalta vaikea arvioida, koska kyseessä on yhteen organisaatioon kohdistuva tutkimus, jolla kerättiin tietoa organisaation sisäisistä toimintamalleista ja mahdollisuudesta tuottaa organisaatiolle uusi toimintamalli tai -ohjelma. Toisaalta mentorointia on käsitelty niin paljon, että teoria-aineistoa tutkimuksen yleistettävyyden arvioimiseksi pelkästään yhteen organisaatioon kohdistuneenakin saattaisi olla mahdollista. Prosessin varmuus vahvistui tutkimuksen edistymisen ja erityisesti pilottikokeilun myötä. Varmuudesta kertoo myös se, että pilottikokeilu saatiin onnistuneesti tehtyä. Tutkimuksen vahvistuvuus varmistettiin deduktiivisen aineistokäsittelyn avulla. Tehty tutkimus on samassa linjassa aiemmin tehtyjen tutkimuksen kanssa siinä, että mentorointi on hyvä keino osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon keräämiseen.

## 6.2 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

”Olen unessa useasti  
sinun kaduillas, koulutie.  
Kotiportilta kouluun asti  
minun askeleeni vie.  
...  
Olen unessa useasti  
sinun kaduillas, koulutie.  
Ah, enkö ma hautahan asti  
myös koululainen lie?” (V.A.Koskenniemi 1924)

Aivan hautaan asti ei tämän prosessin perille vieni kestänyt, vaikka välillä siltä saattoi tuntuakin. Alkuperäinen aikataulu ja suunnitelma kahden vuoden opinnoista ei toteutunut, vaan aika peräti kaksinkertaistui. Prosessin pitkittymisen syitä on monia, mutta suurin niistä on oman toiminnan ohjaamisen heikkous. Vaikka syyllisiä olisi mukava etsiä muualta ja osoitella syyttävällä sormella sinne ja tänne, täytyy tunnustaa, että isoin syyllinen silti on tämän tutkimuksen kirjoittaja itse.

Tämän prosessin aikana olen oppinut valtavasti. Olen huomannut kuinka mielenkiintoista kaikenlainen osaamisen kehittäminen ja erityisesti mentorointi on. Olen myös havainnut, että vaikka itse en ole saanut mahdollisuutta olla aktorina tai mentorina, niin kykenen vähintään fasilitoimaan mentoriohjelmia ja toimimaan sen osapuolten kanssa kaikkia hyödyntävällä tavalla.

Sisällöllisesti mentorointi on auennut tutkimuksen ja pilotoinnin aivan uudella tavalla. Aikaisemminkin olen ollut kiinnostunut mentoroinnin tuomista hyödyistä ja sen mahdollisuuksista nimenomaan hiljaisen tiedon prosessoinnissa ja näkyväksi tekemisessä. Yllättävin löydöksistä oli ehkä se, kuinka monimuotoista ja myös käytännönläheistä mentorointi itse asiassa on. Olen mieltänyt mentoroinnin lähinnä johtoportaan käytössä olevaksi elitistiseksi ja paljon resursseja vieväksi toiminnaksi. Tämän lähemmän tutustumisen myötä olen huomannut, kuinka paljon mahdollisuuksia mentoroinnilla on kaikkien työntekijätoiminnan kehittämiseksi.

Prosessina opinnäytetyön tekeminen on aikaa vievä ja henkisesti raskas työn ohessa tehtäväksi, vaikka työn kohteena olisikin omalle organisaatiolle tehtävä kehittämistyö. Kun kunnianhimoista kehittämistä on tehtävä oman työn ohella, on mahdollista ja lähes väistämätöntä, että joko kehittäminen tai oma työ kärsii prosessin aikana. Ja vaikka kumpikaan ei muuten kärsisi, vaikuttaa tällainen kaksijakoisuus vähintään prosessin kesto, kuten minun kohdallani kävi. Ehdottomasti siis suosittelen ottamaan opintovapaata ainakin opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa.

### **6.3 Johtopäätökset**

”Tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tulokset on analysoitu. Tuloksia ei pitäisi jättää lukijan eteen jakaumina ja korrelaatioina vaan niitä olisi selitettävä ja tulkittava” (Hirsjärvi ym. 2010, 229).

Sekä haastattelutulokset että pilottikokeilusta saadut palautteet kertovat selkeästi Omniassa vallitsevasta tarpeesta mentoroinnin kaltaiselle osaamisen kehittämisohjelmalle, jolla varmistettaisiin osaaminen pysyminen organisaatiossa ja henkilöstön osaamisen jatkuva ja systemaattinen kehittäminen.

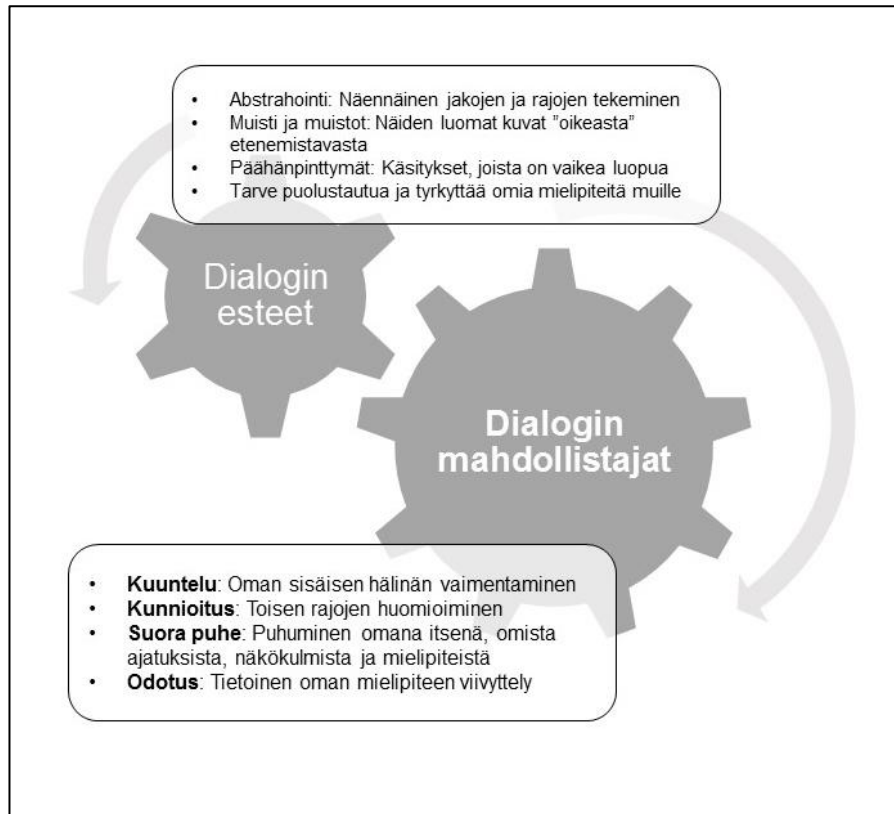
Sinänsä mielenkiintoista on se, että vaikka Omnian henkilöstöraportissa todetaan, että ”vertaismentorointia on vahvistettu entisestään. Erityisen tärkeäksi tämä on nähty silloin,

kun uudelta opettajalta puuttuu pedagoginen pätevyys tai työkokemusta on vähän” (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2017, 14), juuri kukaan haastatelluista organisaation operatiivisen johdon edustajista ei sitä joko tiennyt tai muistanut. Ainoastaan elinikäisen oppimisen rehtori mainitsi asiasta haastattelun yhteydessä. Tämä osaltaan kertoo organisaation suuren koon ja eri toimintojen vastikään tapahtuneen yhdenmukaistamisen yhden oppilaitoksen malliin edelleen vaikeuttavan kokonaisuuden hahmottamista, mikä osaltaan puolustaa virallisen mentorointiohjelman luomista.

Vaikka Omniassa käytetään hyvinkin systemaattisesti (lakisääteistä) työhön perehdyttämistä ja Omnia HR on tuottanut paljon materiaalia uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja työnohjaukseen, on varsinkin organisaatiosta poistuvan henkilöstön tiedon ja osaamisen hyödyntäminen ja organisaation käyttöön saattaminen vähäistä. Tämä siitä huolimatta, että vuoden 2016 henkilöstöraportissa todetaan, että henkilöstön osaamisen kehittäminen päättyy vasta eläkkeelle siirtymisen yhteydessä osaamisen siirtymiseen muille työntekijöille (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2017, 9). Tosin osaaminen ja kokemus tai hiljainen tieto eivät siirry yksilöstä toiselle tai yhteisön ominaisuudeksi itsestään. Tarvitaan vähintäänkin yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa etsivää hyvää dialogia (Juuti 2008, 231).

Kupias ja Salo (2014, 163) korostavat dialogin merkitystä myös mentoroinnille, koska siinä mentorin on kyettävä vaihtamaan roolia etäisestä, ei-henkilökohtaisesta valmentajasta omaksi itsekseen, jolla on omat mielipiteensä ja näkemyksensä. Dialogisuus tarkoittaa tällöin juuri sitä, että osapuolet tuottavat yhdessä tasavertaisesti ja tasaväkisesti jotain uutta näkemystä. Dialogissa edellytyksenä on kuunteleminen ja sen kuuleminen, mitä toinen sanoo. Kuuntelussa on eri tasoja, jotka alkavat siitä, ettei kuulla, mitä toinen puhuu. Tästä edetään itsekeskeisen ja arvioivan kuuntelun kautta soveltavaan ja lopulta merkitystä etsivään kuunteluun. Jotta tähän asti päästäisiin, on kuunneltava uteliaasti ja ymmärtäen, että puhuja on omien kokemustensa paras asiantuntija. (Juuti 2008, 231).

Kuviossa 13 esitetään dialogin esteitä ja erityisesti sen mahdollistajia. Kupias ja Salo (2014, 166–168) ovat kuvanneet William Isaacsia mukailleen neljä dialogin perustaitoa: kuuntelun, suoran puheen, odotuksen ja kunnioituksen.



Kuvio 13. Dialogin esteet ja mahdollistajat (Kupias & Salo 2014, 169)

Kuviossa esitetyt dialogin mahdollistajat ovat tärkeitä, koska dialogin onnistuminen ei aina ole varmaa, vaikka osapuolilla olisi kuinka hyvät aiomukset. Esimerkiksi muistikuvat tai ajattelun tukena toimivat mallit, yleistyksiset ja luokittelut voivat vaikeuttaa kykyämme ymmärtää toisenlaista ajattelua tai keskustella toisenlaisesta todellisuudesta, joka taas jollekin toiselle henkilölle on itsestäänselvyys. (Kupias & Salo 2014, 166.)

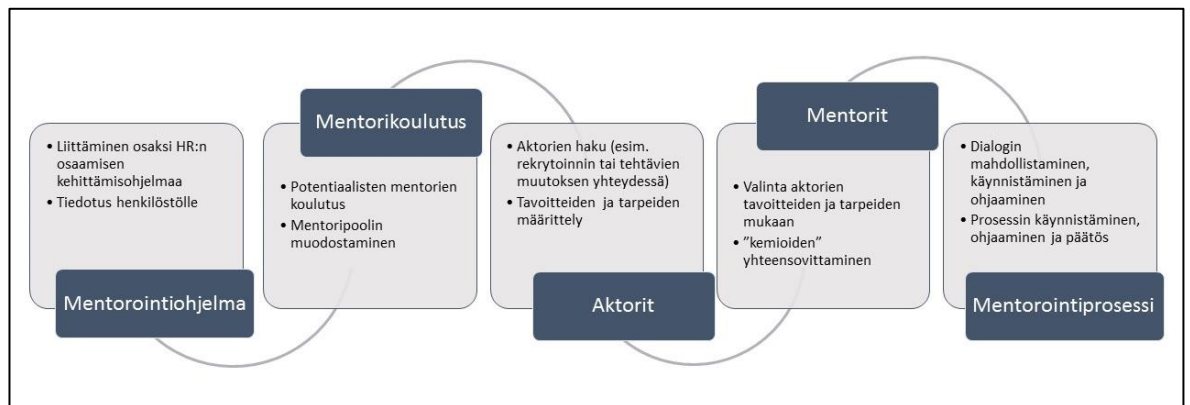
Myös Omniassa tarvitaan hyvää ohjattua dialogia, jotta organisaation tietopääoma ei kavennu tai häviä työntekijöiden eläköityessä tai siirtyessä muihin työtehtäviin. Tämä voidaan varmistaa yhdistämällä dialogisuus mentorointiohjelmaan ja varmistamalla, että sekä aktorit että mentorit ymmärtävät sen merkityksen ja sitoutuvat sen vaatimuksiin.

Mentorointipilotin onnistuminen, vaikkakin pienessä mittakaavassa, avaa hyviä näkymiä mentorointiohjelman toimivuudelle myös koko organisaation tasolla. Koska osallistujat edustivat eri ammattialoja ja eri hierarkiatasojia, saatiin tietoa mahdollisen tulevan mentorointiohjelman suunnittelua varten siitä, miten tällainen toiminta voidaan viedä erilaisiin toimintaympäristöihin.

Erityisesti kaikki pilottiin osallistuneet korostivat sitä, että oikeiden aktori-mentori parien löytäminen on toiminnan menestymisen kannalta tärkeää. Mikäli toimijoiden "kemat" eivät

kohtaa tai heidän tavoitteensa toiminnalle ovat liian erilaiset, ei mentorointi voi onnistua. Lisäksi toiminnan onnistumisen perusedellytyksenä pidetään sitä, että sille on asetettu selkeät ja järkevät tavoitteet ja että prosessille varataan tarpeeksi aikaa.

Kuviossa 14 kuvaan suunnitelmani mentorointiohjelman luomiseksi asiantuntijaorganisaatioon. Tässä suunnitelmassa perusedellytyksenä on se, että mentorointi otetaan osaksi henkilöstön kehittämisohjelmaa, jolloin sitä ohjataan ja sen resursointi tapahtuu HR:n kautta.



Kuvio 14. Mentorointiohjelmaehdotus

Hyvän ja toimivan mentoroinnin perusedellytyksenä on, että se on suunnitelmallista ja että toiminnassa mukana olevat mentorit ovat tietoisia ohjelman ja menetelmän tavoitteista ja sisällöstä. Siksi tarvitaan mentoroiden koulutusta ja eräänlaisen mentoripoolin muodostamista. Vaikka nämä koulutetut mentorit eivät aina voi tai halua toimia mentoreina, he jatkossa osaltaan toimiva tulevien mentoreiden ohjaajina ja kouluttajina.

Koska mentorointi perustuu aina aktorin tavoitteisiin ja tarpeisiin, on mentorointiohjelmasta tiedotettava henkilöstölle, jotta mentoroinnista hyötyvät ja sitä tarvitsevat työntekijät ovat siitä tietoisia. Lisäksi siitä on tiedotettava uusille työntekijöille alkuperähdityksen yhteydessä. Uusien työntekijöiden perehdytyksen lisäksi on tärkeää, että mentorointia hyödynnetään perehdytyksessä työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin organisaation sisällä. Erityisen tärkeää mentoroinnin hyödyntäminen on silloin, kun työntekijä siirtyy eläkkeelle tai toisen työnantajan palvelukseen. Näin voidaan edes osittain varmistaa kokemuksellisen, hiljaisen tiedon jääminen organisaation hyödyksi.

HR:n keskeisimmäksi tehtäväksi mentoroinnin onnistumisen kannalta muodostuu dialogin mahdollistaminen ja käynnistäminen aktori-mentori parien kesken. Tässä tarvitaan, erityisesti prosessin alussa, fasilitointia. Näin varmistetaan, että mentorointi kohdistuu oikeisiin



ennalta sovittuihin tavoitteisiin ja että se on kaikkia osapuolia hyödyttävää toimintaa. Myös prosessin aikana on tärkeää varmistaa aika ajoin sen eteneminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Näin voidaan parhaiten varmistaa toimijoiden tyytyväisyys ja organisaation toiminnasta saama hyöty.

Tärkeimmät hyödyt, joita mentorointi tuo organisaatiolle, ovat rekrytinnin ja perehdyttämisen helpottuminen, motivaation paraneminen, yrityskulttuurin kehittyminen, johtamisen kehittyminen, seuraajasuunnittelun vahvistuminen, viestinnän paraneminen ja työntekijöiden sitoutuminen (Ristikangas ym. 2014, 56–57).

## Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E. 2006. Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, s. 567–578.

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. 2004. Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1, s. 127–136.

Barner, R. & Higgins, J. 2007. Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26, 2, s. 148–158.

Bozeman, B., & Feeney, M. K. 2007. Toward a useful theory of mentoring a conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39, 6, s. 719–739.

Bozeman, B., & Feeney, M. K. 2009. Public Management Mentoring: What Affects Outcomes? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2009, 19, 2, s. 427–452.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Chao, G. T. 1997. Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 51, s. 15–28.

Choo, C. W. 1996. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16, 5, s. 329–340.

Clutterbuck, D. 2010. Welcome to the world of virtual coaching and mentoring. Teoksessa Clutterbuck, D. & Hussain, Z. (toim.) *Virtual coach, virtual mentor*. Information Age Publishing Inc. Charlotte (NC).

Clutterbuck, D. 2004. Mentor competences: a field perspective. Teoksessa Clutterbuck, D. & Lane, G. (toim.) *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Gower Publishing Company. Burlington (VT).

- Draganidis, F. & Mentzas, G. 2006. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14, 1, s. 51–64.
- Drew, J. 2014. How to Start and Run a Mentoring Program. *Journal of Accountancy*, 217, 3, s. 34–39.
- Eby, L. T. 1997. Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51, s. 125–144.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 1, s. 107–115.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. 2017. Henkilöstöraportti 2016. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Espoo.
- Finto, suomalainen sanasto- ja ontologiapalvelu 2018. YSA - Yleinen suomalainen asiasanasto. Luettavissa: <https://finto.fi/ysa/fi/page/Y112697>. Luettu: 25.4.2018.
- Forman, J. & Damschroder, L. 2008. Qualitative content analysis. Teoksessa Jacoby, L. & Siminoff, L. A. (toim.) *Empirical methods for bioethics: a primer*. *Advances in bioethics*, 11, s. 39–62.
- Grbich, C. 2007. *Qualitative data analysis - an introduction*. Sage Publications Ltd. London.
- Grima, F., Paillé, P., Mejia, J. H. & Prud'homme, L. 2014. Exploring the benefits of mentoring activities for the mentor. *Career Development International*, 19, 4, s. 469–490.
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Hämeenlinna
- Guillot, C. 2014. Mentoring that matters. *Internal Auditor*, 71, 2, s. 46–50.

- Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. EJBO: Electronic Journal of Business and Organization Ethics, 10, 2, s. 31–40.
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T. & Moeller, M. 2009. Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. The International Journal of Human Resource Management, 20, 6, s. 1344–1361.
- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Atena kustannus. Jyväskylä.
- Heino, M. 2009. Ikäjohtaminen ravintola-alalla – seniorit voimavarana? Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Heiskanen, H. 2008. Tavoitteena oppiva organisaatio: Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatioissa. Pro gradu tutkielma. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Helakorpi, S. 2004. Mentorointi ja hiljainen tieto. Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuteen ja sen arviointiin. Luettavissa: <http://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/Helakorpi%20Seppo%20-%20Mentorointi%20ja%20hiljainen%20tieto.pdf>. Luettu: 20.2.2015.
- Higgins, M. & Kram, K. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. The Academy of Management Review, 26, 2, s. 264–288.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A. & Tomlinson, P. D. 2009. Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. Teaching and Teacher Education, 25, s. 207–216.
- Holden, D. 2014. The lost art of inspired mentoring. Industrial Management, 56, 6, s. 10–15.
- Håland, E., & Tjora, A. 2006. Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. Human relations, 59, 7, s. 993–1016.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Jäppinen, T. 2006. Työelämästä houkutteleva vaihtoehto myös eläkeiän jälkeen. Socius, sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti, 12, 3, s. 4–8.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Väitöskirja. Acta Wasaensia 230. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Koskenniemi, V. A. 1924. Koulutie. Teoksessa Uusia runoja.

Kram, K. E. 1983. Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal. 26, 4, s. 608–625.

Kultalahti, S. & Viitala, R. 2014. Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala, R. & Järnström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy. Helsinki.

- Kärkkäinen, M-L. 2013. Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Luettavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1180-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-1180-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1180-3/urn_isbn_978-952-61-1180-3.pdf). Luettu: 9.11.2016.
- Laiho, M. & Brandt, T. 2012. Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future. *Career Development International*, 17, 5, s. 435–457.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Law, H., Ireland, S & Hussain, Z. 2007. The psychology of coaching, mentoring and learning. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.
- Levonen, T. 2001. Ikä karttuu, elämä jatkuu. Ikääntyminen muuttuvassa yhteiskunnassa. Gummerus Kustannus Oy. Helsinki.
- Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (toim.) *Mentoroinnin monet kasvot*. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Lin, H-F. 2007. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33, 2, s. 135–149.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Megginson, D. & Clutterbuck, D. 2005. *Techniques for coaching and mentoring*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Burlington (MA).
- Metsamuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. *International Methelp Ky*. Helsinki.
- Moilanen, R. 1999. Oppiva organisaatio? *Sytyke ry. Systeemityölehti*, 3, 1, s. 9-11.
- Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Helsinki.

- Moilanen, R. 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. (toim.) Hiljainen tieto näkyväksi. Ilmarinen. Helsinki.
- Montag, T., Smit, B., Nemanick, J. & Sanborn-Overby, U. 2014. Looking beyond costs and benefits: mentoring as organisational citizenship behavior. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, s. 1358–1363.
- Murphy, W. M. 2012. Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders. *Human Resource Management*, 51, 4, s. 549–574.
- Naegele, G. & Walker, A. 2006. A Guide to Good Practice in Age Management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
- Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. 2001. The supportive mentor as a means of reducing work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 59, 3, s. 364–381.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press Inc. New York.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Paularanta-Kokkonen, R. 2008. Reflektio – tutkiva työote työnhauksessa. Teoksessa Keskinen, S. (toim.) *Työnohjaus – mitä, missä, milloin?* Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.
- Pettinger, R. 2002. *Mastering employee development*. Palgrave MacMillan. London.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. 1996. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74, 2, s. 71–80.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. 1999. Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, s. 493–509.
- Reinstein, A., Sinason, D. H. & Fogarty, T., J. 2013. Examining Mentoring in Public Accounting Organizations. *Review of Business*, 33, 1, s. 40–49.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Ruusuvuori, J. & Tiittula L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, s. 68–78.

Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday. New York.

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi - Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.

Son, S.J. 2016. Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*, 21, 6, s. 554–570.

Stary, C. 2014. Non-disruptive knowledge and business processing in knowledge life cycles – aligning value network analysis to process management. *Journal of Knowledge Management*, 18, 4, s. 651–686.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos. Helsinki.

Trube, M. B. 2015. Mentoring: Its nature and practices across the professions. Teoksessa Howley, A. A. & Trube, M. B. (toim.) *Mentoring for the Professions: Orienting toward the future*. Information Age Publishing, Inc. Charlotte (NC).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomola, T. & Airila, A. 2007. Hiljainen tieto yksilö- ja työyhteisönäkökulmasta. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) *Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. työterveyslaitos. Helsinki



Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vaahtio, E.-L. 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vainio, L. & Leppisaari, I. 2007. e-Mentorointi tukemassa asiantuntijaksi kehittymistä. Teoksessa: Saarinen, J., Vainio, L. & Varis, T. (toim.) Verkossa opitaan - tuloksia Digital Learning Lab -tutkimushankkeesta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Van Emmerik, H., Gayle Baugh, S., & Euwema, M. C. 2005. Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components. *Career Development International*, 10, 4, s. 310–324.

Viitala, R. & Uotila, T.-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala, R. & Järilström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Vilet, J. 2014. Lost Knowledge - What Are You and Your Organisation Doing About It? *Today's Insurance Professionals*, 71, 1, s. 8–10.

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Westera, W. 2001. Competences in education: a confusion of tongues. *Journal of Curriculum Studies*, 33, 1, s. 75–88.

Whisnant, B. & Khasawneh, O. 2014. The Influence of Leadership and Trust on the Sharing of Tacit Knowledge: Exploring a Path Model. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6, 2, s.1–17.

Wilson, C. 2007. Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organisations. Kogan Page Limited. London.

Young, A. M. & Perrewé, P. L. 2000. The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework. *Human Resource Management Review*, 10, 2, s. 177–209.

Zhang, Y. & Wildemuth, B. M. 2009. Qualitative Analysis of Content. Teoksessa Wildemuth, B.M. Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science, s. 208-319. Libraries Unlimited. Westport (CT).

## Liitteet

### Liite 1. Kirje aktorien hakua varten

Hei!

Nyt on hieno tilaisuus kehittää omaa osaamistasi ja verkostoitua Omnian sisällä!

Teen opinnäyte-/kehittämistyön osana ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia opintojani. Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda mentorointiohjelma asiantuntijaorganisaatioon. Luon työn kohteena olevan ohjelman Omnialle yhteistyössä Omnia HR:n kanssa.

Mentorointi on toimintaa, jossa kokenut henkilö (mentori) tukee ja opastaa kokemattomampaa, usein nuorempaa, henkilöä (aktori tai mentoroitava) tämän ammatillisella uralla. Toiminta perustuu mentorin ja aktorin vuorovaikutukseen luottamussuhteessa. Molemmilla pitää olla lisäksi halua pitkäjänteiseen yhteistyöhön sekä oppimiseen. Mentorointi on siis mentorin ja aktorin välille muodostuva auttamis- ja oppimissuhde, jonka tavoitteena on työntekijän urakehityksen tukeminen ja psykososiaalisen tuen tarjoaminen.

Haen nyt yhdessä Omnia HR:n kanssa halukkaita osallistujia mukaan mentorointiohjelman pilotointiin. Tavoitteena on löytää kolmesta viiteen vapaaehtoista aktoria eli mentoroitavaa. Aktori on työuransa alkuvaiheessa oleva tai esimerkiksi uuteen työtehtävään siirtynyt/siirtyvä henkilö, joka kaipaa ohjausta ja neuvontaa sekä ns. sparrauskeskustelua. Jokaiselle aktorille haemme sitten hänen tarpeitaan vastaavan ja hänelle sopivan mentorin. Mentoria etsiessämme otamme huomioon aktorin työ- ja elämäntilanteen sekä hänen esille tuomansa tarpeet ja odotukset.

Mentorointipilotilla halutaan saada kokemuksia tiivistetystä mentorointimallista, mutta siitä huolimatta aktorin olisi oltava valmis sitoutumaan toimintaan neljästä-viiteen kuukaudeksi. Jokainen aktori-mentori-pari tapaa omien tarpeittensa ja yhdessä tekemänsä aikataulun mukaisesti. Jokaisen osallistujan on toivottavaa pitää jakson ajan ns. kokemuspäiväkirjaa, joka luovutetaan jakson päättyessä tutkijalle osana tuloksia.

Pilottijakson aikana koko tutkimusryhmä kokoontuu kahdesta kolmeen kertaan. Ensimmäinen tapaamiskerta on aloituskoulutus, jossa käydään läpi mentoroinnin tavoitteita ja toimintamuotoja ja sovitaan mentorointipilotin käytännön toteutuksesta. Toinen mahdollinen tapaaminen on pilottijakson puolivälissä. Tällöin tarkistetaan, että kaikki aktori-mentori pa-

rit ovat päässeet prosessissa eteenpäin. Viimeinen yhteinen tapaaminen on jakson lopussa, jolloin tarkistetaan tavoitteisiin pääseminen ja prosessin sujuminen kunkin parin osalta. Lisäksi kaikki osallistujat haastatellaan tutkimusraportin tulososiota varten. Yhteisten tapaamisten lisäksi tapaan jokaisen parin vähintään kaksi kertaa kokeilujakson aikana. Näillä tapaamisilla varmistetaan prosessin alkuun pääseminen sekä sen sujuvuus ja tavoitteellisuus.

Käytän mentorointipilotista saatuja tuloksia anonyymisti kehittämistyössäni. Niistä muodostuu työn varsinainen tutkimuksellinen osuus. Tästä syystä kaikki tapaamiset ja ryhmäkeskustelut nauhoitetaan, mutta nauhoja ei käytetä tutkimuksessa sellaisenaan, vaan ne litteroidaan tarpeen mukaan osaksi tutkimusmateriaalia.

Saatuja tuloksia hyödynnetään tarkoituksenmukaisin osin Omniassa uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja työntekijöiden siirtyessä uusiin tehtäviin.

Mikäli kiinnostuksesi heräsi ja olet halukas kehittämään omaa osaamistasi, ota yhteyttä Mika Heinoon (mika.heino@omnia.fi) 15.5.2017 mennessä. Mentorien haku käynnistyy vielä kevään aikana ja varsinainen mentorointikokeilu on tarkoitus saada käyntiin viimeistään elokuussa 2017.

Yhteistyöterveisin

Mika Heino

[mika.heino@omnia.fi](mailto:mika.heino@omnia.fi)

046 851 5082

## **Liite 2. Alkukartoitushaastattelu mahdollisille aktoreille**

Teemahaastattelu / Mentoroinnin alkukartoitushaastattelu mahdollisille aktoreille

### **Haastattelun toteutus:**

Haastattelija: Mika Heino

Ajankohta:

Haastattelun kesto: noin 30-45 minuuttia

Haastateltava henkilö:

Haastattelija on kuvannut haastateltavalle haastattelun eettisiä kysymyksiä, tavoitteita ja luottamuksellisuutta ja haastateltava antaa luvan tutkimukseen.

Taustatiedot:

1. Mikä on työtehtäväsi?
2. Minkälainen on koulutustaustasi?
3. Kuinka kauan olet ollut kyseissä tehtävässä?

Oma osaaminen:

4. Minkälaiseksi koet tämän hetkisen osaamisesi suhteessa työtehtävääsi?
5. Mille osaamisen osa-alueelle kaipaavat apua tai sparrausta?

Mentorointi:

6. Mitä mentorointi mielestäsi tarkoittaa?
7. Mitä odotat mahdolliselta mentorilta?
8. Onko sinulla itselläsi mielessä jo mahdollinen mentori?
9. Oletko valmis sitoutumaan prosessiin (5-6 kk)?

### Liite 3. Mentorointiprosessin seurantakysely

Tällä lomakkeella voit kuvailla tuntemuksiasi mentoroinnin sujumisesta ja siitä saamiasi hyötyjä ja ideoita. Voit myös antaa kritiikkiä ja parannusehdotuksia.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä julkaista siten, että vastaajia pystyttäisiin tunnistamaan.

Miten mentorointi on tähän mennessä vastannut odotuksiasi? 1=ei laisinkaan; 10=täysin \*



Miten kuvailisit suhdettasi mentoriisi? (Valitse korkeintaan kolme vaihtoehtoa)\*

- keskusteleva
- luottamuksellinen
- kaverillinen
- kunnioittava
- epäilevä
- välinpitämätön
- Jokin muu, mikä

Kuvaile keskusteluja, joita olet käynyt mentoriisi kanssa ja niitä tunteita, joita keskustelut ovat sinussa herättäneet.\*

## Kiitos vastauksistasi!

Muista vielä klikata Lähetä vastaukset -painiketta.

#### **Liite 4. Välihaastattelu aktori-mentori-pareille**

Parihaastattelu / Mentoroinnin välihaastattelu aktori-mentori-pareille

##### **Haastattelun toteutus:**

Haastattelija: Mika Heino

Ajankohta:

Haastattelun kesto: noin 30 minuuttia

Haastateltava henkilö:

Haastattelija on kuvannut haastateltavalle haastattelun eettisiä kysymyksiä, tavoitteita ja luottamuksellisuutta ja haastateltava antaa luvan tutkimukseen.

1. Onko mentorointi vastannut odotuksiasi?
2. Mitä asioita olet jäänyt kaipaamaan?
3. Minkälainen suhde sinulla on mentorisi/aktorisi kanssa?
4. Millaisia tunteita mentorin/aktorin kanssa käyty keskustelu ovat sinussa herättäneet?
5. Haluaisitko muuttaa joitain asioita mentorointiprosessissa?

## Liite 5. Mentorointiprosessin palautekysely

Tällä lomakkeella voit kuvailla tuntemuksiasi mentoroinnin sujumisesta ja siitä saamiasi hyötyjä ja ideoita. Voit myös antaa kritiikkiä ja parannusehdotuksia.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä julkaista siten, että vastaajia pystyttäisiin tunnistamaan.

Miten mentorointi vastasi odotuksiasi? 1=ei laisinkaan; 10=täysin \*



Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 1, 2, 3, 4 tai 5, niin mitä asioita jäit kaipaamaan?

Toimitko pilotointiprosessissa\*

- Aktorina eli mentoroitavana  
 Mentorina

Tämän kysymyksen vastauksen perusteella seuraava kysymys oli joko suhteen kuvailu mentoriin/aktoriin.

Miten kuvailisit suhdettasi mentoriisi? (Valitse korkeintaan kolme vaihtoehtoa)\*

- keskusteleva  
 luottamuksellinen  
 kaverillinen  
 kunnioittava  
 epäilevä  
 välinpitämätön  
 Jokin muu, mikä

Miten kuvailisit suhdettasi aktoriisi? (Valitse korkeintaan kolme vaihtoehtoa)\*

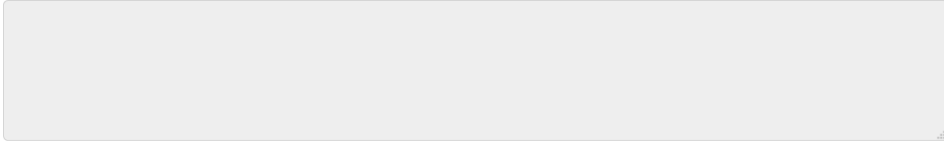
- keskusteleva  
 luottamuksellinen  
 kaverillinen  
 kunnioittava  
 epäilevä  
 välinpitämätön  
 Jokin muu, mikä



Kuvaile keskusteluja, joita olet käynyt mentorisi/aktorisi kanssa ja niitä tunteita, joita keskustelut ovat sinussa herättäneet.

Kerro myös tapaamisten määrästä ja kestosta sekä siitä, minkälaisia teemoja/aiheita keskustelut käsittelivät. Kuvaile myös keskusteluista mahdollisesti saamiasi uusia ideoita/hyötyä, jota olet voinut viedä omaan työhösi.

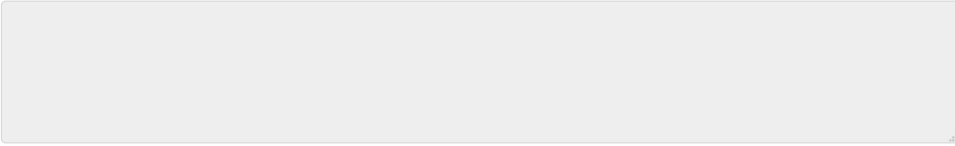
\*



Minkälaisia neuvoja haluaisit antaa mentorointiprosessin kehittämiseksi entistä paremmin osallistujia tukevaksi?

Esim. Pitäisikö prosessin alussa olla enemmän ohjeistusta? Pitäisikö prosessia ohjata enemmän Omnian strategian/arvojen mukaisesti? Kaipaisivatko keskustelut fasilitointia?

\*



## Kiitos vastauksistasi!

Muista vielä klikata Lähetä vastaukset -painiketta.

# Liite 6. Mentorointiprosessin päätöstilaisuuden kyselylomake

2

## MENTOROINTIPILOTTI

MIKA HEINO 27.3.2018

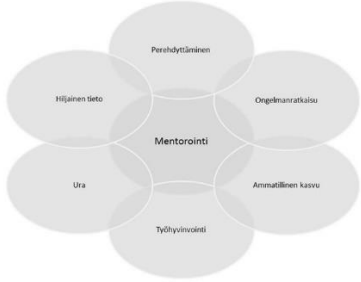
6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia



3

### MENTOROINNIN KOHTEET

MIHIN KOHTEESEEN/KOHITEISIIN MENTOROINTI OLI KOHDALLASI SUUNNATTU?



6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

4

### MENTORIN ROOLIT

- Mentorointi on ammatillista ja uraan liittyvää kehitystä edistävä suhde, jonka aikana mentori toimii erilaisissa rooleissa aktorin tarpeista riippuen.
- Roolina voi olla esimerkiksi
  - ✓ opettaminen
  - ✓ ohjaaminen
  - ✓ neuvominen
  - ✓ ystävänä toimiminen

Minkä roolin otit mentorina?



6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

5

### TAVOITTEET

Mentoroinnilla on kolme päätaavoitetta:

- ✓ ammattitaidon kehittäminen,
- ✓ psykososiaalisten taitojen lisääminen ja
- ✓ halutun käyttäytymisen muokkaaminen

Tavoitteina voivat lisäksi olla

- ✓ tiedon hankkiminen ja
- ✓ teknisten sekä toiminnallisten kompetenssin kehittäminen

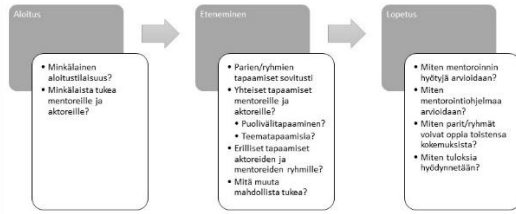
Miten tavoitteet täyttyivät prosessin aikana?



6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

6

### MENTOROINTIPROSESSI



Mitkä arvioit prosessin merkittävimiksi kriittisiksi pisteiksi (3 kpl)?

6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

7

### MENTOROINNIN MUOTOJA

MITEN ASEMOIT OMAN KOKEMUKSESI TALLE NELIKENTÄLLE?


Osaamisen kehittymisen muoto

	Työn sisältöön liittyvä	Urakehitykseen liittyvä
Lateraalinen (vertais)	Ryhmä-/siimimentorointi Ryhmiä/työparin väläinen mentorointi Kollagaalinen mentorointi Selviytymenmentorointi Vertaismentorointi kotimaassa uudelleen sijoitetulle Vertaismentorointi ulkomaille uudelleen sijoitetulle	Sisäinen kollegaalinen vertaismentorointi Ulkoisen kollegaalinen vertaismentorointi
Mentorointisuhteen muoto	Sisäinen sponsori-suojattimentorointi Esimies-alais mentorointi Hierarkkinen mentorointi kotimaassa uudelleen sijoitetulle Hierarkkinen mentorointi ulkomaille uudelleen sijoitetulle	Ammattiyhdistysvetoinen ryhmämentorointi Ulkoisen sponsori-suojattimentorointi

6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

8

### PROSESSIN AIKATAULU



6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

9

### MENTOROINNIN HYÖTYJÄ

- Kaikista tehokkainta mentorointi on silloin, kun se sovitettu tarkoitukseensa ja vastaa aktorin tarpeita sekä reagoi niihin
- Mentoroinnin hyödyt voidaan jakaa aktorin, mentorin ja organisaation saamiin hyötyihin



6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

**AKTORIN SAAMAT HYÖDYT**

6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

**MENTORIN SAAMAT HYÖDYT**

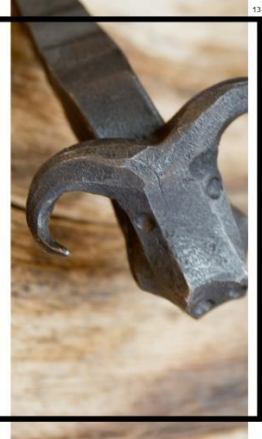
6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

**HYÖDYT ORGANISAATIOLLE**

6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia

**RISKEJÄ**

6.5.2018 Mentorointipilotti / Omnia



## **Liite 7. Haastattelu organisaation johdon edustajille**

Teemahaastattelurunko

### **Yrityksen taustatiedot:**

Yrityksen nimi: Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia

Toimiala: ammatillinen ja yleissivistävä koulutus sekä vapaa sivistystyö

Henkilöstö: noin 860 hlöä

### **Haastattelun toteutus:**

Haastattelija: Mika Heino

Ajankohta: 4.5.2018

Haastattelun kesto: noin 30-45 minuuttia

Haastateltava henkilö:

Asema:

Haastattelija on kuvannut haastateltavalle haastattelun eettisiä kysymyksiä, tavoitteita ja luottamuksellisuutta ja haastateltava antaa luvan tutkimukseen.

### **Mentorointi:**

Minkälaisia kokemuksia sinulla on mentoroinnista?

Oletko itse ollut mentoroitavana tai toiminut mentorina?

Minkälaisia työhön opastus- tai perehdytysmenetelmiä Omniassa on käytössä? Onko Omniassa käytössä jonkinlainen mentorointiohjelma?

Minkälainen mentorointiohjelma palvelisi Omniaa ja sen strategisia tavoitteita parhaiten?

Kenelle sen pitäisi olla suunnattu?

### **Mentoroinnin resursointi:**

***Menestyksenkäs mentorointi vaatii asiasta perillä olevan mentorin, jonka tietää mitä ja miten pitää toimia.***

Onko Omnialla valmiutta panostaa mentorointiin esimerkiksi mentoreiden koulutuksen tai muun vastaavan toiminnan muodossa?

***Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta käytännössä useimmiten hyödyntää organisaatiota kasvavana työtyytyväisyytenä, sitoutumisena ja tehokkuutena.***

Onko Omnialla valmiutta antaa mentorointiin osallistuville mahdollisuutta käyttää ko. toimintaan omaa työaikaansa?