



# **HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN KEINOT**

Jouni Sahi

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto

SAHI, JOUNI:  
Hiljaisen tiedon siirtämisen keinot

Opinnäytetyö 40 sivua  
Marraskuu 2013

---

Opinnäytetyön aihe on tarpeellinen ja ajankohtainen. Ajankohtaisuus perustuu ikääntyviin ikäluokkiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ja koota sisällöllisesti ymmärrettävä laaja tietopaketti sekä opetusmateriaaliksi että yritysten käyttöön. Tietopaketti on koottu useista erilaisista lähteistä, jotka käsittelevät hiljaista tietoa, mentorointia, coachingia ja ikäjohtamista. Teoreettisen tiedon lisäksi työssä käsitellään yhtä tutkimusta hiljaisen tiedon siirtämisestä sekä kuvataan yritysten käyttöön tehtyjä mentorointimalleja. Yritykset olivat luoneet kuvatut mallit osaksi tarjottavaa palvelukokonaisuuttaan. Toinen malleista on tarkoitettu yritysasiakkaille ja toinen yritysjäsenille.

Opinnäytetyöstä syntyi erilaisten ajankohtaisten termien tietopaketti, jota voidaan hyödyntää ja soveltaa yritystoiminnassa ja opetuksessa. Tietopaketit antavat mahdollisuuden tutustua hiljaiseen tietoon ja sen siirtämisessä käytettäviin menetelmiin.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Administration  
Entrepreneurship

SAHI, JOUNI:  
The Methods of Transferring Tacit Knowledge

Bachelor's thesis 40 pages  
November 2013

---

The subject of the thesis is necessary and timely. Timeliness is based on the older age groups. The purpose was to create and compile a comprehensive information package with understandable contents to serve as material for teaching and companies. The information package was collected and compiled from a variety of sources that deal with tacit knowledge, mentoring, coaching and age management. In addition to theoretical knowledge, the thesis used one study made on transferring tacit knowledge, as well as mentoring models made to be used by companies. The companies had created the models as part of the service supply. One of the models was intended for corporate customers and the other for members of the company.

The thesis resulted in an information package of topical terms, and it can be utilized in and applied to business and education. Information packages provide an opportunity to explore the tacit knowledge and the methods used in transferring it.

---

Key words: tacit knowledge, mentoring, coaching, age management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HILJAINEN TIETO.....	7
2.1	Uuden tiedon luominen, SECI-malli .....	8
2.2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen.....	9
2.3	Siirrettävän hiljaisen tiedon mallintaminen .....	10
2.3.1	Hiljainen tieto ja kokemuksen siirto .....	11
2.3.2	Mallinnettu hiljainen tieto yrityksessä tuottavuuden tukena.....	12
2.4	Tutkimustietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä eläkkeelle jäämisessä .....	13
3	MENTOROINTI .....	16
3.1	Mentoroinnin historia .....	16
3.2	Mentoroinnin toteuttaminen.....	17
3.2.1	Parimentorointi.....	18
3.2.2	Ryhmämentorointi .....	18
3.2.3	Vertaisryhmämentorointi .....	19
3.2.4	Verkostomentorointi .....	20
3.2.5	Projektimentorointi .....	21
3.2.6	Organisaatiomentorointi.....	21
3.2.7	Käänteinen mentorointi.....	21
3.2.8	Verkkomentorointi .....	22
3.3	Onnistuneen mentoroinnin ainekset.....	22
3.3.1	Mentoroinnin vaikeudet .....	23
3.3.2	Mentoroinnin edut yritysmaailmassa .....	24
4	COACHING .....	26
4.1	Mentoroinnin ja coachingin ero .....	26
4.2	Onnistunut coaching .....	28
5	IKÄJOHTAMINEN .....	30
5.1	Ikäjohtamisen arvostus .....	30
5.2	Eläköityvän työntekijän tiedon strateginen säilytys .....	31
6	MENTOROINNIN ESIMERKIT.....	33
6.1	Akavan Erityisalat ry:n mentorointimalli .....	33
6.2	Varman Evita-mentorointi .....	34
7	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39

**ERITYISSANASTO**

Mentorointi	Tiedon ja osaamisen siirtäminen kokeneelta kokemattomalle
Mentori	Ohjaaja, mestari, opettaja, asiantuntija
Aktori	Mentorin ohjattava
Coaching	Valmentaminen

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään hiljaiseen tietoon liittyviä asioita ja erilaisia keinoja sen siirtämiseksi ja säilyttämiseksi. Opinnäytetyö sai alkunsa ohjaavan opettajan ehdotuksesta, koska aihe on hyvin ajankohtainen. Ajankohtaisuus perustuu siihen, että suuret ikäluokat ovat siirtymässä työmarkkinoilta eläkkeelle ja yritykset heräävät siihen, että ovat menettämässä suuren määrän yritykselle arvokasta tietoa.

Opinnäytetyö koostuu pääosin kirjoista kerätyistä teorioista, jotka käsittelevät hiljaista tietoa ja sen erilaisia siirtämiskeinoja. Työhön on yhdistetty toisen opiskelijan opinnäytetyö hiljaisen tiedon siirtämisestä yrityksessä ja mentorointia kuvaamaan on valittu kaksi erilaista yritysten tuottamaa mentorointimallia. Työn tavoitteena oli tuottaa opetusmateriaalia sekä materiaalia yrityksille käytettäväksi omassa toiminnassaan.

Opinnäytetyössä käsitellään hiljaista tietoa luvussa kaksi, jossa perehdytään hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja sen merkitykseen yritysmaailmassa. Luvussa kolme käsitellään mentorointia mentorointitavoista mentoroinnin onnistumiseen historia huomioiden. Coachingia eli valmentamista käsitellään luvussa neljä, jossa käsitellään mentoroinnin ja coachingin eroja. Luvussa viisi käsitellään ikäjohtamista ja sen merkitystä. Kuudennessa luvussa esitellään kaksi esimerkkiä mentoroinnista. Opinnäytetyön luku seitsemän sisältää pohdintaa.

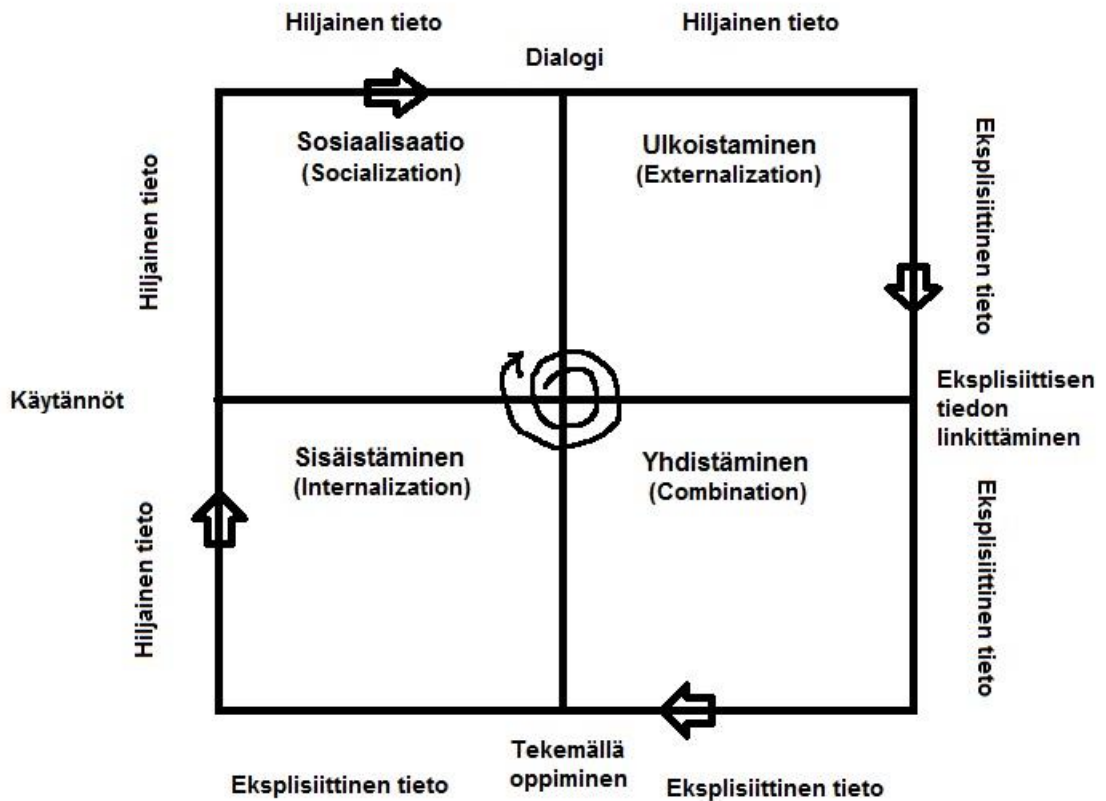
## 2 HILJAINEN TIETO

Hiljainen tieto on yksinkertaisesti selitettynä jokaisen henkilön ja persoonan oman elämän kokemuksen kokoelma, joka rakentuu jokaiselle elämän aikana tehdyistä päätöksistä ja saavutuksista. Yleisesti voi sanoa, että hiljaisen tiedon vastakohta on tuotettu tieto, joka voi tulla vastaan sähköisessä tai paperisessa muodossa joko maksua vastaan tai ilmaiseksi. Tuotettu tieto on informaatiota, joka muuttuu muotoaan persoonan tulokinnan kautta tiedoksi, joka edelleen mahdollisuuksien mukaan siirtyy myös käyttöön. Persoonan soveltaessa ja kehittäessä oppimaansa tietoa, tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. (Busch 2008, 2-3.)

Hiljaista tietoa ei voi muuttaa informaatiomuotoon, mutta varovaisen suunnittelun tuloksena hiljaista tietoa kyetään kuitenkin siirtämään persoonalta toiselle. Tiedon siirtämisessä on kuitenkin omat haasteensa, joita käsitellään seuraavassa kappaleessa. On olemassa myös eräänlainen välimuoto hiljaisen ja tuotetun tiedon välillä, jota kutsutaan epäsuoraksi tiedoksi. Tätä voidaan kuvailla know-how-tiedoksi, joka määrittää esimerkiksi persoonan työskentelyn tehokkuuden tai toimintatavan. Ihmiset hyödyntävät kokemusperäisen tietonsa vähemmän tai enemmän onnistuneesti. Tiedon hyödyntäminen tapahtuu kuitenkin luonteenomaisesti asiaa enempää miettimättä, sillä omaa tietoa ei välttämättä tiedosteta. Hiljainen ja epäsuora tieto ovat kuitenkin melkein sama asia, mutta hiljaista tietoa ei pitäisi kyetä muuttamaan tuotetuksi tiedoksi. Hiljaisen ja epäsuoran tiedon välinen raja on häilyvä ja hiljaisen tiedon termiä saatetaan käyttää kuvailemaan epäsuoraakin tietoa. (Busch 2008, 2-3.)

## 2.1 Uuden tiedon luominen, SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet tiedon luomisen prosessimallin, jossa kasvava spiraali kuvaa kenttien läpi kulkemisen jälkeen kerääntyvää ja kasvavaa tiedon määrää (kuvio 1).



KUVIO 1. Tiedon luomisen prosessimalli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).

Sosiaalisaatio (Hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon)

Sosiaalisaatio kuviossa 1 tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla joko kasvotusten tai jaettujen kokemusten kautta. Tällaisia kokemuksia voisi olla yhdessä eläminen samassa ympäristössä tai toistensa kanssa ajan viettäminen. Hiljaisen tiedon oppimisessa avainsana on kokemus. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64.)



### Ulkoistaminen (Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon)

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muokkaamista ja muuntamista eksplisiittiseksi. Tässä vaiheessa hiljainen tieto muutetaan näkyvään ja ymmärrettävään muotoon, jolloin se kyetään jakamaan muiden kanssa ja näin muuntuu uuden tiedon luomisen perustaksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.)

### Yhdistäminen (Eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon)

Yhdistäminen tarkoittaa ulkoistettujen eksplisiittisten tietojen yhdistämistä laajemmaksi käsitejärjestelmäksi. Eksplisiittinen tieto kerätään joko organisaation sisältä tai ulkoa ja voidaan yhdistää aiempiin kerättyihin tietoihin. Tässä vaiheessa luonnollisesti aineisto analysoidaan ennen kuin se järjestellään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69.)

### Sisäistäminen (Eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon)

Sisäistäminen tarkoittaa yhdistettyjen ja analysoitujen eksplisiittisten tietojen ymmärtämistä ja muuttamista hiljaiseksi tiedoksi, osaksi henkilökohtaista tietopohjaa. Tieto siirtyy yksilöllä käytäntöön mahdollisuuksien mukaan. Spiraali jatkaa ympärysmatkaa kasvattaen tiedon määrää jokaisella kierroksella. Kasvava tiedon määrä ja uudet kierrokset mahdollistavat aiemman käsityksen mahdollisen muuttumisen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.)

## **2.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen**

Hiljaista tietoa kerätään koko elämän ajan niin kauan kuin työelämässä ollaan tai siihen liittyvissä tehtävissä. Yleisesti voi sanoa, että vuosien varrella kasaantunutta tietoa on vaikea jakaa toisille. Hiljaisella tiedolla on myös muita piirteitä, kuten mahdollisesti sen suuri merkitys yritykselle, osaamiselle ja kilpailukyvyille. Jos tiedon arvo yritykselle tiedetään ja tunnustetaan, on tärkeää yrittää pitää työntekijöiden osaaminen ja tietämys organisaatiossa. Kilpailukyky kestää eikä synny osaamistyhjiötä, kun työntekijöitä ja heidän tietojaan ja taitojaan arvostetaan. Joissain työtehtävissä on kuitenkin huomattavasti helpompaa tunnistaa tärkein sisältö työntekijöiden osaamisesta kuin toisissa. Näin on esimerkiksi perinteisissä ammattitöissä, joissa osaaminen syntyy ja kehittyy jo kou-

lusta lähtien käden taidoilla, tuntemuksella ja kokemuksella. Tietojen tunnustaminen tapahtuu kuitenkin kuin luonnostaan, kun tietoihin halutaan päästä perehtymään. On myös syytä huomata, että työntekijän taitoja arvostetaan, vaikka hän ei tulekaan valituksi yrityksen hiljaisen tiedon siirtoprojektiin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 127.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on hyvä aloittaa jaettavan tiedon tunnistamisesta, jonka suorittamisjärjestelystä yritys huolehtii omalla tavallaan. Toisena hyvänä valintana olisi tunnistetun tiedon mallintaminen. Luonnollisin jatko olisi työryhmän perustaminen ja aikataulujen laatiminen. Alueen rajausta ei saa unohtaa. Pieni määrä tietoa on helpompi käsitellä kuin suurempi. Välttämättä kaikki tieto ei ole tärkeyslistan kärjessä. Asiallinen valmistautuminen ja asiaan tutustuminen on kuitenkin parasta, mitä voi asian suhteen tehdä. Työryhmässä kuuluisi olla vähintään yksi työtehtävissä kokenut henkilö, joka toimii eräänlaisena mentorina ja valvojana hiljaisen tiedon mallintamiseen liittyvissä tilaisuuksissa. Työryhmään olisi hyvä kuulua myös työnjohtaja eli projektipäällikkö, joka ohjaisi projektin etenemistä sekä haastatteluja ja dokumentointia. Dokumentointi on aina tärkeää yrityksen kannalta, koska tietoihin on helppo palata ja dokumentoitua tietoa voi kehittää sitä mukaan, kun uusia mahdollisuuksia syntyy. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 128-129.)

### **2.3 Siirrettävän hiljaisen tiedon mallintaminen**

Hiljaisen tiedon mallintaminen tulee seuraavana tiedon siirtämisessä heti tunnustamisen jälkeen, kun pitää ryhtyä suunnittelemaan, kuinka tietoa saadaan jaettua muille. Mallintamisessa on tarkoitus muuttaa hiljaisen tiedon muotoa näkyväksi niin, että luodaan käytännöllinen malli jostain ilmiöstä. Kun ilmiö on mallinnettu tarkkoine kuvauksineen ja toimintoineen, niin kenen tahansa pitäisi kyetä toistamaan mallinnettu ilmiö. Tämän takia on hyvä asia, että tiedot käsitellään pienissä määrissä ja tietoja mielellään mallinetaan yrityksen erityisosaajilta ja senioreilta, joiden tiedollinen arvo yritykselle on tärkeä. Mallintamisella voidaan saavuttaa suuri kirjo erilaisia piirteitä, joiden ajatellaan olevan merkityksellisiä yritykselle, sekä asioita, jotka voivat olla keskeisiä osaajan osaamisessa. Tällaisia asioita voisi olla esimerkiksi työntekijän tavoitteiden asettaminen, ongelmaratkaisu, vuorovaikutustaidot, ajattelutavat, tiedon vastaanotto- ja käsitte-

lytavat, ennakkokäsitykset, sisältöfokukset ja käsite-erottelut. Pääosin mallintamisen tarkoituksena on saavuttaa alansa parhaan työntekijän tietojen tallennus ja siirrettävyys sekä edelleen yrityksen kilpailukyvyn jatkuminen, vaikka osaajat vaihtuisivatkin. Samoja tietoja ei tietenkään välttämättä voi käyttää koko ajan, varsinkin jos mallinnettu tieto on nopea muuttumaan. (Toivonen & Asikainen 2004, 50-51.)

### **2.3.1 Hiljainen tieto ja kokemuksen siirto**

Hiljaisen tiedon siirtäminen tulevaisuuden osaajille alkaa aina yrityksen johtajuuden ja esimiesten asenteiden muuttamisesta kokemuksen siirtämistä ja osaamisen vaalimista kohtaan. Yrityksen täytyy luoda edellytykset ja poistaa esteet yrityksen sisältä, jotta hiljaiseen tiedon vaalimiseen ja siirtämiseen liittyviin projekteihin voidaan paneutua. Organisaatiokulttuuri muuttuu, kun johtajat ja esimiehet muuttavat asenteitaan, ja edellytykset syntyvät. Työntekijöiden asenteiden on hyvä olla myös kohdillaan tiedon jakamista kohtaan, niin tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Yrityksessä tullaan tarvitsemaan vuorovaikutusta, yhteistyötä ja luottamusta asian suhteen. Tätä jatkuvaa oppimisprojektia tukemaan tulisi luoda tukirakenteita muuttaen organisaatorakennetta ja luoden palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmää on hyvä miettiä tarkasti, koska sellainen ei ole ehdottomasti välttämätön. Kun asiat tehdään mahdollisimman hyvin alusta alkaen, niin mitä rahalla heittäminen muuttaa? Korkeasti motivoitunut työntekijä on aina hyvä alku. Kun kaikki edeltävät vaatimukset ovat kunnossa, voidaan alkaa keskittyä tietämyksen tehokkaaseen jakamiseen, ajan tehokkaaseen käyttöön ja kaikkien tilanteiden hyödyntämiseen ja tallentamiseen. Tiedon vastaanottajan motivaatio, oppimistyyli ja vuorovaikutustaidot ovat merkittäviä tehokkaalle tiedon jakamiselle. Sopivat tiedon jakamisen menetelmät määrittyvät, kun työntekijän ominaisuuksiin tutustutaan. Tässä kaikessa on tietenkin tavoitteena yrityksen pitkäaikainen menestys niin tehokkuudessa kuin kilpailuedussakin. Yrityksen työntekijöiden taidot ja osaaminen tekevät yrityksestä juuri sen, mitä se on, oli se sitten alansa huonoin, keskinkertainen tai paras yritys. (Virtainlahti 2009, 137.) Yritysten on hyvä rakentaa hiljaisen tiedon jakamista varten avoin ja rakentava ilmapiiri, sillä kilpailua ja yksilösuorituksia korostavassa työympäristössä työntekijät voivat pantata omia tietojaan, koska he pitävät suoritustaan tärkeämpänä kuin yhteistä menestystä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen, & Sillanpää 2007, 128.)

Hiljaisen tiedon jakamiselle on monia hyviä syitä yritysmaailmassa, kuten se että toimintakyky, jatkuvuus ja laatu kyetään varmistamaan. Henkilökunnan osaaminen ja tietämys tulevat esiin ja niitä ominaisuuksia voidaan kehittää eteenpäin. Työtehtäviä voidaan kehittää, kun niiden sisältö tulee näkyväksi, ja erilaiset hyvät käytännöt voidaan jakaa. Yhtenäinen yritys sisältäpäin on aina hyvä asia, sillä kun henkilökunnan tietämystä osataan hyödyntää, niin työyhteisön hyvinvointi paranee ja yhteisöllisyys kehittyy. Työntekijät arvostavat toisiaan ja toistensa taitoja enemmän ja yhteistyö paranee, kun jokainen yhteisön jäsen tuntee kunnioitusta toista kohtaan. Hiljaisen tiedon jakamisesta voidaan tehdä positiivinen velvollisuus ja kunnia-asia, jotta tulevaisuuden tietojen mallintaminen ja siirto onnistuu paljon helpommin. Välttämättä erityistä palkitsemista hiljaisen tiedon jakamisesta ei tarvita. (Virtainlahti 2009, 108.)

On olemassa useita erilaisia yhteistyömuotoja, jotka ovat hyödyllisiä, kun tarkoituksena on jakaa hiljaista tietoa tulevaisuuden osajalle. Yhteistyömuodon tarve tietenkin riippuu jaettavan työntekijän asemasta tai yrityksen rakenteesta. Tiimit ja työryhmät voivat jakaa tietämystä ryhmän sisäisesti toisilleen samalla, kun tehdään projekteja. Mentoroinnissa on tarkoituksena valita joku, jota osaja haluaa ja kykenee mentoroimaan ja neuvomaan tämän työelämässä antaen arvokkaita neuvoja ja palautetta. Mestarioppipoika-malli on juuri sitä, mitä termi ilmaisee, eli oppipoika ottaa oppia mestarilta. Vastaavanlaisia termejä ovat seniori-juniori -työpari ja konkari-aloittelija -työpari. Toimintatapa on samanlainen eli aloittelija oppii ammattilaiselta työnteossa. Verkostot ovat myös mahdollisuus jakaa tietoa niin työpaikalla, seminaareissa kuin työajan ulkopuolellakin eri yritysten edustajien kanssa. (Virtainlahti 2009, 118.)

### **2.3.2 Mallinnettu hiljainen tieto yrityksessä tuottavuuden tukena**

Hiljainen tieto ja sen mallintaminen yrityksen toiminnallisena tukena on arvoltaan mitaamaton. Tavoitellessa tehokkuutta yrityksen täytyy huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista, osaamisesta ja taidoista. Toiminnan tuottavuuden säilyttäminen voidaan yksinkertaisesti ajatella säilyvän sillä, että työntekijöiden sähläämisen eli turhan työn tekemisen täytyy loppua. Työntekijöiden käyttämä aika oman tai muiden toiminnan korjaamiseen vähenee, kun työntekijät ovat tietoisia yrityksen käytännöistä ja jopa omista

työtehtävistään. Työnteko ja sen tehokkuus ei kasva palkkaamalla uusia työntekijöitä, jos yrityksen sisällä on ongelmia jo valmiiksi työnteon suhteen. Rekrytoinnin mukana luonnollisesti yrityksen kustannukset vain nousevat ilman mitään erityisiä etuja. Jokaisessa yrityksessä on erittäin tärkeää panostaa uusien työntekijöiden perehdytykseen ja koulutukseen hyvin asiallisesti, koska niihin panostaminen heijastuu suoraan yrityksessä tehtyyn työhön ja sen laatuun. Tietysti nykyisten työntekijöiden antama panos uusien perehdytykseen on joiltain osin aikaa vievää, mikä riippuu työtehtävän vaativuudesta sekä sen vaatimasta perehdytyksen laadusta ja kestosta. Perehdytyksestä on kuitenkin tärkeä huolehtia, vaikka se veisikin muiden työntekijöiden aikaa. Näin säästytään turhan työn tekemiseltä. Ajan kuluessa saadaan luotua korkea työmoraali työntekijöille. (Kesti 2010, 37-39.)

#### **2.4 Tutkimustietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä eläkkeelle jäämisessä**

Elina Mäkinen on tutkinut opinnäytetyössään Hiljaisen tiedon siirtyminen eläkkeelle jäämisen yhteydessä Case: Elematic Oy Ab 2009, kuinka hiljainen tieto saadaan siirtymään tehokkaasti yrityksen sisällä. Tarkoituksena on saada siirrettyä ja pidettyä työntekijän hiljainen tieto, ennen kuin hän jää eläkkeelle. Opinnäytetyön tutkimusosion aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa valitun yrityksen työntekijää teemahaastattelulla yksitellen. Haastattelut on analysoitu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja soveltaen SECI-mallia, joka on uuden tiedon luomismalli. Haastatteluja varten oli luotu runko, jotta haastattelut olisivat vertailukelpoisia keskenään. (Mäkinen 2009, 6-7.)

Tutkimus pyrittiin tekemään kokonaisvaltaisesti havainnoiden. Tässä tapauksessa kvalitatiivinen aineisto kerättiin selkeästi näkökulmat esille tuovilla haastatteluilla tai keskusteluilla. Tällaisessa tutkimisen tavassa kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tuloksia käsiteltäessä on otettu huomioon kohderyhmän jäsenien erityisyys. Haastattelujen eduksi voidaan katsoa aineistonkeruuta myötäilevä ja joustava haastattelu, haastatteluaiheiden järjestelyn mahdollisuus kesken haastattelun ja vastauksien tulkinnan vapaus. (Mäkinen 2009, 27.) Tutkimuksen haastatteluissa hyödynnettiin teemallista haastattelua, joka on avoimen haastattelun ja lomakkeen välimuoto. Teemoitetussa haastattelussa aihepiirit, tutkittavat teemat, ovat tiedossa ja kysymykset ovat muotoiltu tarkasti eikä järjestystä ole ennalta määrätty. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisesti ja haastattelu-

runko noudatti ennalta laadittua runkoa. Valitut haastateltavat olivat siirtymässä eläkkeelle tai nuorempia työntekijöitä. Ennen haastattelujen toteuttamista kohdehenkilöille lähetettiin haastattelurunko sähköpostissa saateviestin kera. Haastattelurunko oli rakennettu seitsemästä eri teemasta, jotka noudattivat opinnäytetyön teoreettista puolta. (Mäkinen 2009, 28.)

Rungon ensimmäisenä teemana oli yhteistyö työntekijöiden välillä. Sen tarkoituksena oli selvittää Elematicilla käytössä olevat yhteistyömuodot, työntekijöiden väliset kanssakäymiset, yleistä työilmapiiristä sekä asenteet uuteen tietoon liittyen. Teeman tarkoitus oli selvittää onko hiljaisen tiedon siirtymiselle esteitä nykytilanteessa. Teemalla testattiin SECI-mallin sosiaalisaaatiota sekä ulkoistamisvaiheiden toteuttamista. Uuteen tietoon liittyvät asenteet ovat osa SECI-mallin sisäistämisvaihetta. Rungon toisessa teemassa kysyttiin, kuinka hyvin Elematicin työntekijät tuntevat hiljaisen tiedon. Hiljaisen tiedon määrittely tapahtui vapain sanoin. Seuraavana hiljainen tieto kuvailtiin luonteeltaan ja haastateltavilta kysyttiin, kuinka tärkeänä he pitävät hiljaista tietoa muun osaamisen rinnalla. Kolmas teema oli haastatteluun osallistuneiden hiljaisen tiedon laadun määrittely, eli miten se on syntynyt ja miten siitä on hyötyä Elematicille. Neljäs teema oli hiljaisen tiedon tunnistaminen, jossa selvitettiin, kuinka hyvin esimiesten ajatellaan tietävän alaistensa osaamisen määrä ja laatu. Aineiston avulla kerättiin esimiestoimintaa koskeva kehitysehdotus. Viides teema oli selvittää Elematicilla olemassa olevat tiedon siirtymiskeinot ja kiinnitetäänkö niihin johtotasolla huomioita riittävästi. Tämän teeman tarkoitus oli auttaa löytämään ja korjaamaan heikosti toimivat siirtymiskeinot, jotka saattoivat estää hiljaisen tiedon siirtymisen. Kuudennessa teemassa käsiteltiin hiljaisen tiedon siirtymisen onnistumista ja mahdolliset heikkoudet. Seitsemännessä teemassa kysyttiin hiljaisen tiedon tulevaisuudesta yrityksessä, kehitysideoita hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja hiljaisen tiedon tärkeyttä tulevaisuudessa. (Mäkinen 2009, 28-29.)

Teemahaastatteluissa haastateltavat kertoivat oman hiljaisen tiedon olevan peräisin kokemuksista ja erilaisten tilanteiden kautta kehittynyttä tietoa, joka on oleellinen osa omaa toimenkuvaa. Hiljaista tietoa pidettiin muuhun tieto-osaamiseen verrattuna jopa tärkeimpänä. Hiljaisen tiedon kerrottiin olevan myös työtaakka tai jopa rasite niin yritykselle kuin työntekijälle, esimerkkinä tilanteissa, joissa yhdellä työntekijällä dokumentoimatonta muistivaraista tietoa on paljon. Hiljaisen tiedon dokumentoinnissa on

vuosien aikana tapahtunut muutoksia. Dokumentointia korostetaan koko ajan enemmän. Haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että tieto dokumentoidaan yleiseen tietokantaan kaikkien työntekijöiden saataville mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. (Mäkinen 2009, 30-31.)

### 3 MENTOROINTI

Mitä mentorointi on? Mentorointi on henkilöstöhallinnon keino hallita ja ylläpitää työntekijöiden tietojen, taitojen ja hiljaisen tiedon siirtämistä eteenpäin. Pääarkoituksena on tietenkin hiljaisen tiedon siirto. Yleinen asetelma mentoroinnissa on se, että mentori eli kokenut ja arvostettu asiantuntija toimii mestarina oppijalleen eli mentoroitavalle seuraajalleen. Tavoitteet ja toiminta asetetaan joko mentorin tai mentoroitavan toimesta käytäntöön, useimmiten mentoroitavan ansiosta, koska tavoitteet on tärkeä tietää ennen mentorin valintaa. Mentoroinnissa mentori tukee, neuvoa ja edistää vuorovaikutussuhteessa kokemattomaa mentoroitavaa asioissa, joissa mentoroitava on toivonut apua, kuten työssä. Tavoitteet ovat mentoroitavasta riippuvia, mutta oppia voidaan tavoitella myös ammatillisessa ja ajatusmaailman kehityksessä. Mentoroinnin seurauksena saatetaan myös saavuttaa esimerkiksi työuran selkeytyminen. Omat vahvuudet ja täysi potentiaali voidaan saavuttaa. Vuorovaikutussuhteen toimivuus perustuu luottamukseen, tasa-arvoisuuteen ja asioihin, jotka motivoivat kumpaakin. Osapuolien on siis tultava hyvin toimeen ja arvostettava toisiaan, jotta mentorointia voidaan hyödyntää, eikä tieto mene läpi korvien epäuskon tai epäluottamuksen takia. Mentoroinnissa on useita erilaisia mentorointitapoja, jotka kaikki eroavat tavalla tai toisella toisistaan, joko määrällisesti tai laadullisesti. Yritykset ja mentoroitavat yleensä valitsevat itselleen parhaimman tavon suorittaa hiljaisen tiedon siirtämiseen ja tiedon säilyttämiseen. (Johnson 2004, 20-24.)

#### 3.1 Mentoroinnin historia

Mentori ja mentorointi eivät ole olleet henkilöstöammattilaisten kielenkäytössä vielä vasta kuin muutamia vuosia ja nämä sanat ovat edelleen usealle työntekijälle ja työnantajalle tuntemattomia tai vain epämääräisiä vieraita termejä. Termit ja niiden sisällöt ovat lähteneet liikkeelle siitä, kun esihistoriassa parantajat, shamaanit ja taidokkaat luolataitelijat siirsivät valitsemilleen seuraajilleen oppimansa taidot, jolloin sivilisaatio säilyi ja jatkoi kehittymistään. Mentorointi-sanasta on kirjallisuudesta muutamia toisistaan poikkeavia tulkintoja. Tulkinnoista kiteytyy sellainen kuva, että vanhan ja nuoren taitajan välille syntyi suhde, jonka pohjalta välittyi vanhan taidot nuorelle, koska tämä kat-



soo ylöspäin mentoriaan arvostaen tämän opettamia taitoja, tapoja ja arvoja. Mentor - sana taas voidaan yleisesti kuvailla neuvonantajaksi, opettajaksi, uskotuksi, hyväksi ystäväksi ja kasvattajaksi. Mentorin tavoite on saada nuoresta ihmisestä tämän piilevät kyvyt esiin, jolloin paljastuu nuoren henkilön täysi potentiaali. (Juusela, Lillia, & Rinne 2000, 14.)

### **3.2 Mentoroinnin toteuttaminen**

Mentoroinnin toteuttaminen määritellään useimmiten hyvin vaikeasti toteutettavaksi, rääätälöitäväksi ja vaativaksi oppimismenetelmäksi. Vaikea toteutettavuus ilmenee myös siitä, että mentoroitavan ja mentorin perusasiat ja taidot pitää saada henkilökemioita myöten yhteensopiviksi. Ei tietenkään täysin täsmääviksi, koska se olisi mahdotonta, mutta toisiaan sietäväksi. Mentorointi tulee epäonnistumaan, jos henkilöiden henkilökemiat eivät kohtaa. Lisäksi mentorin kuuluu vastata mentoroitavan tarpeisiin. Mentoroitavan tehtävä on kysyä ja ottaa kaikki tarpeellinen mentorista irti kysymyksillä, kertomalla ja oppimalla omien tarpeiden ja valintojen mukaan. Mentori auttaa omien kykujensä mukaan mentoroitavaa. Mentorin kanssa voidaan myös hankkia lisätietoja valittujen asiakkaiden tai henkilöiden kanssa, joiden uskotaan olevan merkittäviä mentoroitavalle. (Lankinen, Miettinen, & Sipola 2004, 103-104.)

Mentoroinnin suhteen on otettava huomioon, että aloitteentekijän on oltava usein mentorointia tarvitseva henkilö, vaikka ei välttämättä ole aivan täysin harvinaista, että tuleva mentori itse haluaisi mentoroida itselleen seuraajaa. Mentoroitavalla on tarkoitus olla oma mielikuva siitä, mitä haluaa oppia, mistä on kiinnostunut ja miten voisi kehittyä urallaan tai tehtävässään. Ensimmäisen tapaamisen on tarkoitus selventää mentoroinnin luomaa epäselvyyttä roolien, odotusten ja tarpeiden suhteen. Tapaaminen avaa molempien käsityksiä mentoroinnista sekä selventää myös tulevaisuutta toiminnan suhteen, mikäli henkilökemiat kohtaavat, ja voidaan todeta, että tulevista tapaamisista on jotain hyötyä. Jos todetaan, että tapaamisia pystytään jatkamaan ja se on hyödyllistä, niin on asiallista sopia mentoroinnin pääpiirteet eli kuinka usein tavataan, missä ja miten. Osapuolien on myös hyvä kehittää yhteinen käsitys esteistä, tavoitteista ja kehityksen seurannasta. Tarkoitus on tutustua myös toisiinsa, jos henkilöt eivät entuudestaan tunne toisiaan erityisen hyvin. Tapaamisia ei ole kuitenkaan tarkoitus järjestää edes joka kuu-

kausi. Puhutaan muutamasta tunnista eteenpäin, muutaman kuukauden välein on normaali käytäntö. Mentorointi päättyy silloin, kun molemmat tai toinen niin haluaa, ja loppuarviointi on hyvä tehdä koko prosessista ja saavutetuista tuloksista. (Lankinen, Miettinen, & Sipola 2004, 103-104.)

### **3.2.1 Parimentorointi**

Parimentorointi on kaikista mentoroinnin tavoista perinteisin ja yksinkertaisin toimintamuoto. Kokenut henkilö toimii mentorina ja kokematon henkilö toimii aktorina. Mentoroinnin aihe voi olla mikä tahansa, mikä määrittyy mentoroitavan tarpeen mukaan. Esimerkiksi kokematon yrittäjäaktoria mentoroii kokenut yrittäjä, joka tukee mentoroitavaa yritystoiminnan vaiheissa ja ohjaa suuntaamaan energian ja tavoitteet oikeaan suuntaan. Näin kokematon saattaa vältyä alkavan yritystoiminnan sudenkuopista. Parimentoroinnissa mentorin tarkoitus on siirtää omaa hiljaista tietoaan ja osaamistaan aktorilleen. Jotta suhde toimii parhaiten parin välillä, on ehdottoman tärkeää, että syntyy yhteinen luottamus. (Isotalo 2010, 28.)

### **3.2.2 Ryhmämentorointi**

Ryhmämentoroinnissa tavoitteena on jakaa osallistujien kokemusta ja hiljaista tietoa osallistujien kesken. Ryhmässä tavoittaa useita aktoreita (ohjattavia, oppilaita, mentoroitavia) ja samalla aktorit toimivat vertaistukena toisilleen. Tässä mentorointitavassa on neljä asiaa, jotka korostuvat: verkostoituminen, yhteenkuuluminen, roolimallina oleminen ja henkinen tuki. Ryhmämentorointia voi soveltaa kahdella tavalla eli yksi mentori per ryhmä tai kaksi ryhmää tapaa toisiaan säännöllisesti. Ryhmämentorointia voidaan pitää tehokkaana tapana mentoroida henkilöitä, kun tavoitellaan nopeaa etenemistä, saavutuksia ja ajan säästöä. Tämä tapa saattaa olla myös yksilöllistä mentorointia hedelmällisempää, koska useampia henkilöitä mentoroidaan samalla ja koska osallistujat voivat oppia muiden osallistujien kysymyksistä ja pulmista toimien myös toistensa vertaistukena. Sopivana tapaamisrytminä voidaan pitää noin paria tuntia kuukaudessa ja luonnollisesti on hyvä sopia ryhmän jäsenten kesken ensin ajankohdasta, että tapaamiset saadaan pidettyä kokonaisuena. (Juusela 2006, 10–11.)

### 3.2.3 Vertaisryhmämentorointi

Vertaisryhmämentorointi on yhdenlainen mentoroinnin tapa, jossa toimitaan ryhmänä. Jäsenet ovat oman tai muiden yritysten työntekijöitä. Jäsenten voidaan ajatella olevan samantasoisissa töissä. Vertaisryhmätoimintaa on se, että ryhmän jäsenet ovat toistensa vertaistukena mentorin kaltaisesti kysymässä ratkaisua ongelmiinsa ja antamassa tukea muille vertaistuessa oleville jäsenille oman kykynsä mukaan. (Luecke 2004, 123.)

Vertaisryhmämentoroinnissa on selkeitä huonoja puolia verrattuna muihin mentorointitapoihin, joissa ei tukeuduta pelkästään vertaistensa tukeen. Vertaisryhmistä puuttuu yleensä työyhteisön korkeatasoisen mentorin tuki, koska kaikki ryhmän jäsenet ovat vertaisesti samantasoisia. Näin mentoritavalta jää mahdollisesti saamatta mentorin tarjoama arvokas tuki, kuten hänen tarjoamansa uudet haasteet, jotka saattavat johtaa yrityksessä etenemiseen. Työpaikka olisi suojassa, kun mentori olisi yrityksen arvostettu työntekijä ja mentoritava hänen seuraajanaan olisi mahtavaa pitää yrityksessä. Vertaisryhmän jäsenet eivät myöskään välttämättä ole parhaita roolimalleja tai esimerkkejä. Vertaisryhmämentoroinnissa on myös yksi erittäin selvä ongelma muihin verrattuna, joka on se, että ryhmän jäseniä voi olla muistakin yrityksistä, esimerkiksi kilpailijalta. Tämä saattaa vaikeuttaa huomattavasti jäsenten välisen luottamuksen syntymistä, koska kilpailuhenkisyys niin henkilökohtaisella kuin yrityksen tasolla ei ole hyvä asia luottamuksen luomiseksi. (Luecke 2004, 123-125.)

Vertaisryhmämentoroinnissa on kuitenkin pari etua, vaikkakin huonoja puolia löytyy monia. Tässä mentorointitavassa hyvänä puolena on se, että vertaismentoreita löytyy yleensä huomattavasti enemmän kuin yrityksen arvostetumpia ja korkeampiarvoisia työntekijöitä. Valitettavasti kaikki arvokkaammat työntekijät karsiutuvat, koska vertaisryhmämentorointi perustuu vertaisuuteen. Vertaisryhmämentorointia hakevalle ei jää paljoa kehittyneempää tarjontaa ja valinnanvaraa oppimisensa suhteen. Vertaistukea antavat voivat kuitenkin ymmärtää tukea hakevan tilanteen huomattavasti paremmin kuin kokeneempi mentori, koska on saattanut itse olla vastaavassa tilanteessa. Tästä vertaisryhmässä on kyse. (Luecke 2004, 125-127.)

### 3.2.4 Verkstomentorointi

Verkstomentoroinnin tarkoitus ja merkitys on koota useita henkilöitä mentoroimaan ja ohjaamaan mentorointia hakevaa ja tarvitsevaa henkilöä tämän verkoston kautta. Verkosto voi koostua saman tai jopa eri alojen edustajista, jotka tarjoavat hyvin monipuolisen lähteen tietoa ja ohjausta. Mikään ei ole parempaa kuin useampi mentori, jotka haluavat auttaa tarvittaessa. Useampi mentori auttaa mentoroitavaa huomattavasti enemmän kuin yksi, koska saatavilla olevan tiedon määrä on huomattavasti suurempi ja koska on olemassa useita erilaisia näkökulmia. Yksittäinen mentori ei myöskään pysty välttämättä avaamaan sellaisia uravalinnaisia ovia kuin useammat ja hänellä saattaa olla huonoja vaikutuksia. Yksittäinen mentori saattaa rajoittaa mentoroitavan kasvua ja mahdollisuuksia, koska annettua ajattelutapaa ei ole kukaan haastamassa ja mentoroitavan potentiaali voi tulla hyvin rajoittuneeksi eikä välttämättä kaikkea oteta irti tai ohjata sinne, missä mentoroitava saavuttaisi täyden potentiaalinsa. Tavoitteena on tietenkin pitää hyvä työntekijä nykyisessä työpaikassaan tämän parhaasta vaihtoehdosta välittämättä. Yksittäisessä mentoroinnissa saatetaan myös pimittää tietoa tai toimia muuten valikoivasti tiedon suhteen, koska kaikki tieto ja ajattelutavat eivät ole välttämättä suotuisia yrityksen haastavan luonteen takia. Kaikki tieto ei tietenkään ole huonoa, vaikka kyseenalaistaakin jo olemassa olevan. Kyseenalaistus on merkki siitä, ettei kaikki ole aivan täysin hyväksyttävissä. Tietoa saatetaan myös pimittää luonnollisesti ihan senkin takia, ettei työntekijä lähtisi vaihtamaan työpaikkaa. (Luecke 2004, 128.)

Verkstomentoroinnissa on huomattavia etuja verrattuna yksittäiseen mentorointiin jo pelkästään senkin takia, että yksittäinen mentorointisuhde ei tule kestäämään kuin muutamana vuoden. Sen sijaan verkostot tulevat kestäämään jatkuvasti ja urallisen tai suhteellisen kehityksen myötä saattavat tarjota jopa hyviä etuja muun muassa urallisesti. Tulevalle työnantajalle voi olla hyötyä työntekijän vuosien varrella keräämistä kontakteista ja toisinpäin. (Luecke 2004, 128.)

Verkstomentoroinnissa pääsee hyvin alkuun, kun tietää mitä haluaa oppia. Tämä onkin kaikista vaikein osuus. Seuraavana on hyvä alkaa kehittämään verkostoa omassa yrityksessä jokaiseen toiminnalliseen osaan, koska työkavereitakin on hyvä tuntea ja sosiaalisia kontakteja tarvitsee aina. Työpaikalla ei välttämättä pääse kovinkaan helposti vapaasti kuljeksimaan ilman mitään erityistä syytä. Omat verkostoitumisyritykset kannat-

taa yhdistää projekteihin tai vastaaviin yrityksen toimintoihin, missä pääsee tutustumaan muihin työn parissa. Verkstomentoroinnissa on hyvä olla avulias ja tehdä vastapalveluksia, sillä näin verkostoa voi vahvistaa. (Luecke 2004, 128.)

### **3.2.5 Projektimentorointi**

Projektimentorointi on henkilön tai henkilöiden mentorointia projektin kaltaisesti, mikä on aikataulutettu. Mentorointi tapahtuu siis projektin alusta loppuun. Projektimentorointi on saattanut olla kyseessä, kun yritys tai organisaatio on alkanut tiedostaa mentoroinnin mahdollisuudet toiminnassaan. Mentorointia on saatettu kokeilla projektinomaisesti, eli kuinka se toimii. (Isotalo 2010, 30.)

### **3.2.6 Organisaatiomentorointi**

Organisaatiomentorointi on omanlainen skaalansa vuoksi, koska organisaatiomentoroinnissa on tarkoitus mentoroinnin avulla suorittaa organisaation muutokset ja suunnanvaihdot. Organisaatiomentorointi alkaa johtajasta organisaation muutoksen suhteen ja luonnollisesti seuraavana tuettavana organisaation portaikossa on hänen jälkeensä tulevat alaiset. Tämän on tarkoitus jatkua niin kauan kunnes organisaation suunniteltu muutos on tapahtunut hallitusti. (Isotalo 2010, 30.)

### **3.2.7 Käänteinen mentorointi**

Käänteisellä mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että nuorempi osapuoli toimii mentorina vanhemman ja kokenemman mentorin sijasta. Tarkoituksena on usein siirtää nuoren mentorin hallitseman osa-alueen tietoa ja taitoa vanhemmalle työntekijälle tai yrittäjälle nykyaikaista näin taitoja tai tietoja. Luonnollisesti aktoria tuetaan siinä, missä hän apua tarvitsee. (Isotalo 2010, 29.)

### 3.2.8 Verkkomentorointi

Verkkomentoroinnin tarkoituksena on suorittaa mentorointi verkon välityksellä nykyaikaisesti. Verkkomentoroinnissa on hyvänä puolena se, ettei mentoroinnin onnistuminen ole kiinni osapuolien aikataulusta, muista elämän vaiheista tai sijainnista. Toisaalta luottamuksen luominen toiseen saattaa olla haasteellista verkon välityksellä, mutta koska on nykyaikaista toimia verkon välityksellä monenlaisessa toiminnassa ja yhteydenpidossa, niin luottamuksen luominen ei pitäisi olla haastavaa. Tietenkin saatujen tietojen suhteen saattaa syntyä epäilyksiä niiden pätevyydestä, jos mentorilla ei ole vakuuttavaa organisaatiota tai muita merkkejä takanaan näytettäväksi. Verkkomentoroinnissa on myös muitakin hyviä puolia, kuten se että käytyihin asioihin ja vastauksiin voi aina palata uudelleen, koska keskustelujen tekstit ovat usein tallessa jossain. Verkossa toimiminen antaa myös perinteistä mentorointia enemmän aikaa pohdinnalle, harkituille tuottaville kysymyksille ja oppimiselle, koska vastauksen ei välttämättä tarvitse tulla samana päivänä. Yhteydenpitoa voi olla useammin kuin perinteisessä mentoroinnissa ja näin toiminta on aktiivisempaa. Lopullinen aktiivisuus on tietenkin kiinni mentorista ja aktorista ja heidän sitoutumisesta ja motivaatiosta. (Isotalo 2010, 29-30.)

### 3.3 Onnistuneen mentoroinnin ainekset

Onnistunut mentorointi on vaativaa työtä ja vaatii monenlaisia ominaisuuksia, niin mentorilta kuin mentoroitavaltakin. Tietenkin mentorointisuunnitelmaan on hyvä panostaa, koska siitä kaikki lähtee. Joskus saattaa löytyä sellaisiakin yksilöitä, jotka ovat luonnollisia mentoreita ja suoriutuvat erinomaisesti luonnolliseen tapaan muiden neuvomisesta ja avustamisesta. Jotkut taas saattavat tarvita opetusta, harjoittelua ja roolimalleja suoriutuakseen mentoroinnista tehokkaasti. Tehokkaan mentoroinnin suorittamisella on monenlaisia etuja, mutta sen onnistumiseksi vaaditaan mentorina onnistumista. Asiaa on tutkinut Harvardin Professori Linda Hill 1980-luvun loppupuolella. Tutkimuksen mukaan on ainakin kolme tärkeää ominaisuutta onnistuvalle mentorille. Ensimmäinen tärkeistä ominaisuuksista on se, että mentorit asettavat korkeat standardit. Toisena se, että he pitävät itsensä mentoroitavan käytettävissä ja ovat halukkaita käyttämään aikaansa ja vaivaa hyvän mentoroinnin eteen. Kolmantena he hallitsevat mentoroitavien kehitystä, koska kykenevät hallitsemaan oppimisen ja uran suuntaa erilaisten projektien, tehtävien

ja muiden töiden avulla. Nämä ovat hyvin tärkeitä asioita merkityksellisen mentoroinnin kannalta, koska ilman aktiivisuutta toivottua kasvua ei välttämättä tapahdu eikä täyttä potentiaalia saavuteta. Epäonnistuneet mentoroinnit saattavat estää seuraavan mentorointimahdollisuuden vastaanoton, koska edellisen tuottama pettymys tai huonot saavutukset lannistavat. Epäonnistumiset voivat hyvin myös pysäyttää alkamassa olevan mentorointiohjelman, jos edeltävistä on huonot tulokset ja yritys ei ole käyttänyt aikaa tulkitukseen, mikä on mennyt pieleen. (Luecke 2004, 100-101.)

Tehokkaalla mentorilla on myös muita tärkeäksi tulkittavia ja toivottuja ominaisuuksia, kuten se että hän on yrityksen kunnioitettu ja menestynyt jäsen. Yrityksen tärkeänä jäsenenä hyvässä työssä oleminen on hyvä asia. Viimeinen asia mitä yritys tarvitsisi, olisi se, että mentori vaihtaisi työpaikkaa uuden lupaavan työntekijän kanssa. On hyvin tärkeää, että mentorilla on hyvin kehittyneet sosiaaliset taidot, koska kuuntelu on arvokasta. Tällöin pystyy vastaamaan mentoroitavan tarpeisiin vastauksilla. Kehittyneillä sosiaalisilla taidoilla kykenee myös oppimaan, kuinka toinen voisi oppia kaikista parhaiten esimerkiksi keskustelemalla, kokemuksella vai muilla tavoilla. Mentorilla on erittäin tärkeitä olla hyvä henkilökemia mentoroitavan kanssa, koska on erittäin tärkeää tulla toimeen, jotta molemmat vastaanottavat toistensa vuorovaikutuksen ja luottavat toisiinsa. Kaikilla ei tietenkään ole välttämättä näitä ominaisuuksia, mutta jotkut saattavat kuitenkin sopia edellä mainittuihin kuvailuihin näin yleisesti. (Luecke 2004, 101.)

### **3.3.1 Mentoroinnin vaikeudet**

Mentoroinnin toteuttamisessa voi olla useita erilaisia ja monipuolisia ongelmia. Ongelmat voivat olla lähtöisin yrityksen johdosta ja esimiesten valvovasta asenteesta, jolloin yrityksen johto ja esimiehet yrittävät puuttua ja hallita liikaa mentorin ja mentoroitavan välisen suhteen toimivuutta ja oppimisprosessia. Tähän on osasyinä esimerkiksi esimiesten tai johdon halu säilyttää henkilöstön kouluttaminen omilla ehdoilla, eikä näin kannusta tai salli henkilöstön oma-aloitteista kouluttautumista. Toimintaa saatetaan myös haluta rajoittaa sen takia, että mentori saattaa tuoda yksikön toiminnan ongelmia esille ja pahimmillaan saa mentoroitavan ajattelemaan työpaikan vaihtamista. Yrityksen johdossa saatetaan muutenkin olla mahdollisesti asennoituneita kielteisesti mentoroinnin tuomiin mahdollisuuksiin, varsinkin jos yrityskulttuuri ei ole mentorointia tukeva.

Tällöin mentoroinnin hyötyjä ei tulla ikinä hyödyntämään, jos siitä päättävien asenteet ovat kielteiset tai epäileviä ja torjuvia. Mentorointi saatetaan usein mieltää yrityksen urasuunnittelun tukitoimintana ja erityisenä potentiaalisena johdon seuraajia luovana erityisohjelmana, mihin ei ole kenelläkään muulla asiaa kuin johdon valitsemalla henkilöllä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115.)

Mentoroinnissa on usein vaikeuksia muuallakin kuin yrityksen toiminnassa ja sen suhtautumisessa. Onnistuminen lähtee sopivan mentorin ja sopivan henkilökemian löytämisestä, mutta se ei ole yksinkertainen saavutus. Mentoroitavan on tarkoitus luoda omat tavoitteet ennen tai juuri mentoroinnin alkumetreillä, jotta hän tietäisi, miten mentori voisi juuri häntä auttaa. Vaikka edelliset asiat olisivat kirkkaana, niin silti pitäisi saada omat odotuksensa realistiseksi. Mentorointi ei ole välttämättä vastaus omiin uraongelmiin tai auta yrityksessä etenemisessä tai muussa. Myös yrityksen on kyettävä tunnustamaan opittu tieto, jotta etenemisen mahdollisuus syntyisi. Mentori pitää saada myös motivoituneeksi mentoroinnin hyödyllisyydestä ja järkevyydestä, koska hyödyt eivät ole välttämättä kovinkaan selvät. Mentorointi saattaa jopa tuntua turhalta ja tarpeettomalta työltä, koska tuloksia ei välttämättä kyetä arvioimaan ja työstä ei välttämättä saa tunnustusta tai korvauksia. Mentoroinnin toteuttamiseen liittyy myös luonnollisia ongelmiakin, kuten ajanhallinta, jolloin joutuu sovittamaan ajat omien tehtävien lisäksi ja tapaamiset saattaa joutua tekemään työajan ulkopuolella. Toteuttamista on myös rajoittamassa matkustelut, sairastaminen, muutto tai pitkät etäisyydet ja jos henkilökemioiden kohtaaminen epäonnistuu tai mentoroinnin säännöt eivät ole sovittuna tai sovittavissa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115.)

### **3.3.2 Mentoroinnin edut yritysmaailmassa**

Mentoroinnilla on todettu olevan useita erilaisia käyttötarkoituksia ja sovellustapoja yritysmaailmassa organisaation eduksi. Mentorointia on saatavilla useista erilaisista sitä tarjoavista yrityksistä tai yrityksen ja organisaation sisältä henkilöstön kehitysohjelmas- ta. Jokainen henkilö voi omatoimisesti hakea mentorointia siihen, mihinkä sitä tarvitsee. Mentoroinnin saatavuus on siis hyvin laajalle levittäytynyt yksilöstä organisaation ulko- puoliseen palveluntarjoajaan. Jokaiselta löytyy omat tiedot ja taidot tai tarpeet ja tavoit- teet, usein molemmat. Organisaation tai yksilön tarpeiden mukaan määrittyvä tarvittavan



mentoroinnin laatu ja tyyli. Mentorien määrä vaihtelee myös laadultaan riippuen sitä tarjoavan asemasta organisaatiossa tai kokemuksen tasosta.

Mentoroinnin yksi tärkeimmistä piirteistä yritysmaailmassa on se, että organisaatiot ja yritykset ovat mieltäneet mentoroinnin ja vastaavat kehittämisen toimet, kuten esimerkiksi coachingin eli valmentamisen tai ikäjohtamisen yrityksen henkilöstöstä huolehtimiseen. Jokainen edellä mainittu keino hallita henkilöstön osaamista pohjautuu hiljaisen tiedon jakamiseen ja jakavat sisällöltään samanlaisia piirteitä. Mentoroinnilla yritykset ja organisaatiot saavat siirrettyä hiljaista tietoa ja osaamista tehokkaasti ja nopeasti henkilöstön välillä. Parhaimmillaan se kehittää nuorista uusista tulevaisuuden osaajista edeltäjiensä seuraajia tai parempia. Mentoroinnin avulla tiedon on tarkoitus jäädä taloon tulevaisuuden käyttöön ja kehitettäväksi edelleen hyödynnettäväksi. Ilmiselvin mentoroinnilla tavoiteltu etu yritysmaailmassa on kilpailukyvyyn säilyttäminen, mikä on syntynyt työntekijöiden hiljaisesta tiedosta ja persoonallisesta osaamisesta. Kaikkea ei tietenkään ole järkeä siirtää seuraajalle, vaan vain yritykselle oleellimmat osaset. Mentoroinnilla voidaan tavoitella myös nopeutettua kehityskelpoisten nuorten kehitystä ammatillisesti, opiskelullisesti tai urallisesti. Mentoroinnin käyttäminen nuoriin tuleviin ja vanhoihin työntekijöihin kasvattaa työmotivaatiota, koska mentorointi saatetaan mieltää usein harvojen ja valittujen ohjelmaksi. Työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi, koska mentoroinnin mahdollisuus on suotu. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 94.)

## 4 COACHING

Coaching eli valmentaminen on eräänlainen tiedon ja taidon jakamisen keino, missä on aina olemassa valmentaja antamassa neuvoja ja ohjaamassa tapahtumia. Coachingissa on mentorointiin verrattavia piirteitä, mutta coachingissa valmentajana on yleensä henkilö, jolla ei välttämättä ole suoraa kokemusta valmennettavan tarpeista tai kokemuksesta, ellei valmennuksen aihe ole tarkka minkä taidot valmentaja omaa. Mentoroinnissa taas tämä on eri lailla. Mentorilla on yleensä suoraa kokemusta niistä tarpeista ja kokemuksista, joita mentoroitava tarvitsee edetäkseen. Mentorointi on yleensä myös vanhemman ja viisaamman työntekijän tiedon ja taidon siirtoa nuoremmalle, saattaen avata uramahdollisuuksia. Coachingissa on kuitenkin tarkoituksena parantaa ja vahvistaa nykyisiä taitoja valmentajan kykyjen ja valmennettavan tarpeiden mukaan. Valmennettavan on tarkoitus kuitenkin ymmärtää, mitä tekee ja missä voisi olla parantamisen varaa. Näin hän hakee valmentajalta apua ongelmatilanteisiin, joihin valmentajalta pitäisi löytää ratkaisuehdotus. (Flaherty 2005, 3-4.)

### 4.1 Mentoroinnin ja coachingin ero

Mentoroinnilla ja coachingilla eli valmentamisella on monenlaisia eroja ja yhtäläisyyksiä. Molemmat ovat ihmisten välisiä suhteita, joissa tarkoituksena on kehittää tehokkaasti oppivaa osapuolta, oppilasta. Oppilas on itse kuitenkin vastuussa omasta oppimisestaan niin opettajan kuin opittavan sisällön valinnassa, jotta hän saavuttaa potentiaallinsa. Mentoroinnin ja coachingin avulla oppilas saattaa ymmärtää ja löytää oman parhaansa eli sen missä omat kyvyt toimivat parhaiten. Onnistuminen on kuitenkin yhtäläillä niin opettajan kuin oppilaan motivaatiosta kiinni, varsinkin jos kehitys on riippuvainen hiljaisen tiedon jakamisesta. Valmentaja ja mentori haluavat molemmat kehittää suorituskykyä ja saada aikaiseksi jonkinlaisia hyötyjä, mutta valmentajalla saattaa olla usein paremmat tiedot ja kokemukset tietyn taidon tai muutoksen saavuttamiseen. Paras mahdollinen kehitys kuitenkin tapahtuu, jos osaa esittää oikeat kysymykset, mikä saattaa johtaa henkilökohtaiseen ja ammattimaiseen muutokseen tai itsensä uudistamiseen. (Connor & Pokora 2007, 11.)

Mentoroinnilla ja coachingilla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta mitä eroa niillä on? Mentorointi nähdään usein jonkun antamana merkittävänä apuna tiedollisesti, ammatillisesti tai ajatuksellisesti. Mentori mielletään usein työyhteisön arvostetuksi senioriksi tai muuten vaan erittäin kokeneeksi henkilöksi, jonka tietoja ja kykyjä arvostetaan niin paljon, että yritys tai organisaatio haluaa jakaa niitä eteenpäin. Mentori saattaa olla myös yrityksen tai organisaation ulkopuolinen henkilö. Mentorointi voi kestää lyhyen tai pidemmän aikaa, mikä riippuu aktorin eli mentoroitavan tarpeesta. Kehitystä yleensä tavoitellaan henkilökohtaisesti ja ammatillisesti. Mentoroinnista löytyy kontrastiltaan hyvin erilaisiakin esimerkkejä. Sponsoroivassa mentoroinnissa mentoroidaan aktiivisesti oppilasta yksinomaan käyttäen urakehitystä motiivina. Toinen esimerkki on kehityksellinen mentorointi, jonka pääpaino on oppimisessa eikä vastauksien antamisessa. Mentori ei aina välttämättä ole seniorityöntekijä, vaan saattaa olla joissakin tilanteissa nuorikin, mutta kokemus on tärkeää. Mentoroinnin kohteena voi olla yksittäisestä henkilöstä kokonaiseen organisaatioon ja joskus nuorempi saattaa opettaa vanhempaa. Onnistunut mentorointi kuitenkin vaatii suhteelta uskottavuutta, motivaatiota ja luotettavuutta. (Connor & Pokora 2007, 12.)

Coachingissa eli valmentamisessa toimitaan erilailla kuin mentoroinnissa. Valmentaminen on aloitettu enemmänkin lähestymällä positiivisesti autettavaa asiakasta kuin yrittämällä parantaa suorituskkyä hidastavat ominaisuudet. Valmentajan tarkoitus on saavuttaa asiakkaan kanssa nopea, kasvava ja kestävä tehokkuus hänen urallaan ja elämässään. Tärkein tavoite on työskennellä asiakkaan kanssa, jotta saavutettaisiin hänen täydellinen potentiaalinsa. Asiakas määrittelee, mitä tavoittelee. (Connor & Pokora 2007, 12.) Potentiaali voidaan sovittaa suorituskkyyn ja suorituskvyllä voidaan saavuttaa onnistumisen tunne ja tyytyväisyys omaan työhönsä (Connor & Pokora 2007, 13).

Coachingissa valmennussuhteet kestävät tietyn asetetun ajan verran, kun taas mentoroinnissa suhde saattaa kestää hyvinkin pitkiä aikoja. Lyhyessä ajassa valmennuksessa ollaan yleensä keskittyneitä tietyn alueen tai ongelman kehittämiseen. Valmennuksessa tapaamiset ovat yleensä paljon rakentuneempia ja ne ovat sovittuna tasaisin väliajoin. Mentoroinnissa tapaamiset tapahtuvat, kun aktori tarvitsee apua ja löytyy sopiva ajankohta. Valmennuksessa ei yleensä odoteta, että valmentajalla on henkilökohtaista kokemusta apua tarvitsevan työroolissa, ellei valmennuksen tarve ole tarkasti keskittynyt taitoihin. Mentoroinnissa taas odotetaan, että mentorilla on enemmän kokemusta ja pä-

tevyyttä kuin aktorilla. Tällainen henkilö on yleensä organisaation arvostettu seniorityöntekijä, jolla on tietoa ja kokemusta jaettavaksi sekä mahdollisuus avata urallisia mahdollisuuksia. Aktori saatetaan mieltää pätevämmäksi jonkun arvostetun seuraajana. Yritystoimintaa koskevan valmentamisen kohde on yleensä kehitys tai ongelmat töissä, kun taas mentoroinnissa tavoitellaan urallista ja henkilökohtaista kehitystä. Valmentamisen tavoitteena on keskittyä saavuttamaan tiettyjä saavutettavissa olevia asioita ja tätä hyödynnetään eniten tiettyjen asioiden kehittämässä tai ongelmakohdissa. Mentoroinnissa aikataulun luo aktori. Mentori on antamassa tukea ja ohjausta aktorin nykyisissä ja tulevaisissa haasteissa, jolloin keskitytään eniten aktorin ammattimaiseen elämään. Tavoitteet voidaan tietenkin usein tulkita samaksi asiaksi. (Connor & Pokora 2007, 13.)

## 4.2 Onnistunut coaching

Onnistunut valmentaminen eli coachaaminen vaatii monenlaisia tekoja ja kykyjä niin valmentajalta kuin valmennettavalta. Painoarvo on kuitenkin enemmän valmentajan puolella, koska tämän suorituksesta ja kyvyistä on kiinni valmennettavan menestyminen. Asiakkaan tarpeista määrittyy valmentajan tarvittavat taidot ja kyvyt, joiden on tarkoitus auttaa saavuttamaan asiakkaan tarvitsema parannus tai muutos. Tällaisia parannuksia tai muutoksia voisi olla muun muassa henkilökohtaiset parannukset tai työhön liittyvät tavoitteet, jotka taas vaativat valmentajalta omaa kokemusta suoriutuakseen tehtävästään asiallisesti. Valmentajan on sitouduttava auttamaan asiakasta saavuttamaan tämän tavoittelemat tavoitteet. Tulosten saavuttamisen tarkkailu ja arviointi on hyvin oleellinen tapa kartoittaa asiakkaan valmentamisen onnistumista niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessa.

On tutkittu, että toimiakseen valmentamisessa on hyvä omata seuraavanlaisia ominaisuuksia ja vivahteita. Valmentaminen vaatii hyvin kehittyneitä ihmissuhdetaitoja, jotta on kykenevä luomaan luottamusta valmennussuhteessa asiakkaan kanssa, koska valmentaja on eräänlainen roolimalli. Valmentajan on tarkoitus kyetä sitoutumaan sekä tukemaan sitoutumista oppimisprojektiin samalla, kun edistystä syntyy aktiivisen kuuntelun ja vastaamisen avulla. Valmentamisen on tarkoitus lyhentää oppimiskäyrää, mikä normaalisti olisi pidempi ilman omaa henkilökohtaista valmentajaa. Oppimiskäyrä lyhenee, koska valmentaja on antamassa asiallista ja rakentavaa palautetta ja neuvoja,

korjatakseen ja parantaakseen yksilön suoritusta tai tuottavuutta. Asiakkaan tavoitteesta riippuen määrittyy, minkälaisia kykyjä ja kokemusta valmentajalta vaaditaan. Yleisesti coaching ei vaadi taitoa valmennettavan työstä ellei valmennus koske tämän työtä, jolloin kokemusta täytyy luonnollisesti löytyä juuri siltä alalta ja siitä työstä, jotta voisi luotettavasti neuvoa. Tavoitteena on onnistua parantamaan asiakkaan kykyjä ja vahvuuksia. Onnistumisen kautta voidaan myös saada selville uralliset tavoitteet ja vahvuudet, identiteetin arvot sekä oman elämän näkemys. Valmennus on onnistunut, kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tavoitettuihin saavutuksiin. (Connor & Pokora 2007, 12.)

## 5 IKÄJOHTAMINEN

Ikäjohtaminen eroaa muista tiedon siirtämisen keinoista siinä, että vanhempien työntekijöiden tietotaitoa ja hiljaista tietoa yritetään siirtää mentoroinnilla heidän seuraajilleen ja näin ollen pidettyä heidän tieto yrityksessä. Ikäjohtamisessa siis on kyse henkilöstön iän huomioon ottamisesta johtamisessa ja tällainen on aina arvokasta toimintaa, koska henkilöstö vanhenee koko ajan. Vanhojen työntekijöiden tiedot ja taidot voivat olla korvaamattomia yritykselle, joten on paljon järkevämpää huolehtia tiedon pysymisestä talossa, kuin joutua yrittämään paikata menetettyä osaamista uudella tulokkaalla. Tämä ei välttämättä ikinä tule korvaamaan menetettyä työntekijää, ellei työn käytäntö ja tehtävät sisältöineen ole muuttuneet aivan täysin, jolloin vanhan työntekijän taidot olisivat arvottomat. Ikäjohtamisessa yrityksen johdon täytyy tunnustaa ja arvostaa johtamisessaan vanhan työntekijän osaamista ja hiljaista tietoa, näin hiljaista tietoa saadaan helpommin siirrettyä mentoroinnin avulla. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 221-228.)

### 5.1 Ikäjohtamisen arvostus

Onko kokemuksella arvoa työelämässä? Voidaan yleisesti tunnustaa, että jokaisella ikääntyvällä ihmisellä on valtava määrä kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa ja osaamista. Monilla työpaikoilla ei tätä osaamista välttämättä osata kuitenkaan pitää kovinkaan relevanttina yrityksen toiminnalle, koska ikääntyvien mukana lähtevää tietoa voidaan pitää vanhentuneena. (Toom, Onnismaa, & Kajanto 2008, 226.) Eläkkeelle jäävän työntekijän tietojen yrityksessä pitämisen lisäksi ikäjohtamisella on myös toisenlainen merkitys yhteiskunnassa. Ikäjohtaminen voi parhaimmillaan tarkoittaa työyhteisön henkilöstövoimavarojen tehokasta ja miellyttävää hyödyntämistä sekä sukupolvenvaihdon onnistunutta suunnittelua ja toteuttamista. Ikäjohtamisessa on tarkoituksena hyödyntää ikääntyvän työntekijän hiljainen tieto ja osaaminen ja saada siirrettyä sitä seuraajalle muun muassa mentoroinnin avulla. Tämä voi olla hyvinkin arvokasta yritykselle, koska nuori tuleva sukupolvi ei ole välttämättä kovinkaan kokenut siinä, mitä edeltävä sukupolvi on tehnyt. Mentoroinnin avulla seuraaja voi oppia ymmärtämään tehtävänsä arvon ja muita tärkeitä seikkoja. Saatuja tietoja opitaan parhaimmillaan hyödyntämään uudistuneiden asioiden kanssa ja mitään arvokasta ei pääse valumaan huk-

kaan. Uusi seuraaja saattaa jopa tuntea itsensä arvostetuksi, koska eläkkeelle jäävä vanha ja arvostettu kokemuksen ääni mentoroi tätä organisaation tukemana.

Ikäjohtamisessa on tarkoituksena keskittyä kokonaisvaltaisesti myös muihinkin kuin pelkästään lähellä eläkeikää oleviin työntekijöihin, koska kaikki ikääntyvät. Jos pidetään mielessä, että kaikki ikääntyvät, niin huomataan ajatella asioita ennaltaehkäisevästi ja huomioidaan, että jonain päivänä on siirryttävä eläkkeelle. Ennaltaehkäisyä voidaan pitää muun muassa sukupolvenvaihdokseen valmistautumista tai sellaisia toimia, joissa otetaan huomioon kaikenikäiset ikääntyvät työntekijät. Ikäjohtamisessa on tarkoitus myös ottaa huomioon työntekijöiden yleinen kunto ja kyky suorittaa nykyistä työtehtävää suunnitellen heidän siirtymistä toisiin tehtäviin tai muovaten jotenkin heidän nykyisiä työolojaan siedettävämmäksi. Tällaiseen johtamisen tyyliin vaaditaan johdon sitoutumista, pätevyyttä, halua huolelliseen valmisteluun ja suunnitteluun. Jokaisella työntekijällä on aina jotain annettavaa yritykselle, vaikka olisikin eläköitymässä. (Ketsetzopoulou 2007, 40.)

## **5.2 Eläköityvän työntekijän tiedon strateginen säilytys**

Ketsetzopoulou kirjassaan *Ikäjohtamisstrategia (2007)* kertoo, että väestö vähentyy ja eliniän odotteen pidentyminen tulee olemaan työvoimakysymyksenä yksi suurimmista haasteista Euroopan maissa. Kirjassa kerrotaan myös, että Euroopan väestörakenteen kehitys on osoittanut, että työelämään saapuu yhä vähemmän nuoria työntekijöitä samalla kun työvoima ikääntyy. Näin EU:n jäsenvaltioilla tulee olemaan haasteita ylläpitää oma kilpailuasemansa maailmanmarkkinoilla ja nykyisen elintason ylläpitämisessä. Ylläpitäminen tulee vaatimaan pitkäaikaisia investointeja yrityksiltä ja maiden hallituksilta. Yhtenä merkittävänä investointina voidaan pitää suurimman voimavaran, eli ikääntyvän työvoiman tietämyksen ja kokemuksen hyödyntämistä. Tällainen investointi on kannattavaa lyhyelläkin aikavälillä, mutta pidemmän aikavälin hyödyt vaihtelevat riippuen toimialasta ja siitä onko teknologia syrjäyttämässä ihmisvoiman. Tällaisia toimialoja ei ole kovinkaan paljoa muualla kuin teollisuudessa, mutta ihmisiä tarvitaan silti vähintään huoltamaan automaatiota. Ikääntyvää työväestöä saadaan houkuteltua pysymään työelämässä kiinnittämällä huomiota ihmisten ammatilliseen ja muun liikkuvuuden helpottamiseen. On hyvä tarjota myös parempia työvoimapalveluja, minkä avulla

ikäntyvät työntekijät voivat löytää uusia työpaikkoja tai jopa perustaa oman yrityksen. Näin ikääntynyt työntekijä voisi saada helpommin työtä. Pitäisi saada näytettyä ja perusteltua, että ikääntynyttä pidetään arvokkaana osana työyhteisöä. Onnistuneella työterveyshuollolla ja työturvallisuudella kyetään auttamaan ja ennaltaehkäisemään ikääntyvän sukupolven siirtymistä eläkkeelle ennaikaisesti työhön liittyvistä terveydellisistä syistä. Tällaiset toimet on myös hyvä kohdistaa riittävän varhain nuoriin, koska nuorten määrän vähentyessä heidän täyden työpanoksen arvo kasvaa. (Ketsetzopoulou 2007, 37-38.)



## 6 MENTOROINNIN ESIMERKIT

### 6.1 Akavan Erityisalat ry:n mentorointimalli

Akavan erityisalojen jäsenpalvelun mentorointimalli perustuu itsenäisten ammatinharjoittajien ja yrittäjien mentorointihankkeen kokemuksiin, tuloksiin ja mallia koskeviin tutkimuksiin ja tuloksiin. Itse mentorointimalli rakentuu useista erilaisista osista ja vaihtoehtoista, joiden valinta riippuu mentoroitavan tarpeista ja tarjolla olevista resursseista. Akavan erityisalat ry:n mentorointimalli perustuu jäsenistään syntyneeseen mentorointipankkiin, jonka tarjonta perustuu jäsenten monipuolisuuteen. Jäsenet voivat hakeutua mentoriksi tai aktoriksi tietyin vaatimuksin. (Isotalo 2010, 55.)

Akavan erityisalat ry perustaa oman mentorointipankin osana mentorointiohjelmaa tarkoitettuna ammatinharjoittajille ja yrittäjille, jotka tuntevat olevansa valmiita mentorimaan. Pankista on aktoreiden eli oppilaiden tarkoitus löytää oma opettaja, mentori. Osaksi mentorointipankkia pääsemistä pitää täyttää Akavan vaatimat edellytykset, kuten vähintään neljä vuotta yrittäjyyttä tai ammatinharjoitusta, vaaditaan vahvaa motivaatiota mentoroida ja osallistua mentorointiin liittyviin tapahtumiin. Myös Akavan eettisiin ohjeisiin sitoutuminen on edellytys. Aktoriksi pääseminen vaatii suunnilleen samanlaisia edellytyksiä, paitsi kokemusta on luonnollisesti vähemmän vaadittuna kuin mentorilta. (Isotalo 2010, 57-58.)

Mentorointipankin mentoreita ja mentorointia tarvitsevia aktoreita koulutetaan ja valmennetaan perehdyttäen mentorointiin ja vuorovaikutuksen perusteisiin ja käsitteisiin. Tällöin molemmat osapuolet tietävät, mitä heiltä odotetaan osana mentorointipankkia ja sen mentorointiohjelmaa, varsinkin jos aikaisempaa kokemusta tai tietoa mentoroinnista ei ole. Aktoreiden on tarkoitus löytää itselle sopiva pari, joka pystyy mentorimaan niissä asioissa missä itsellä on tarpeita. Akava auttaa aktoreita löytämään heille sopivan mentorin, niin aiheellisesti kuin persoonallisesti, koska sopiva henkilökemia on tärkeä osa mentoroinnin onnistumista. Sopivan mentorin löydyttyä järjestetään ensimmäinen tapaaminen, jossa sovitaan mentorin ja aktorin keskenään sopimat tavoitteet, säännöt ja tapaamisen järjestelyt. Sovittaessa pidetään mielessä myös rehellinen palautteen antaminen ja seuraavien tapaamisten sisältö. Jos sopiva pari on löytynyt ja mentoroinnista

on sovittu, niin sen edistymistä on hyvä myös seurata ja arvioida. Mentorointipari laatii omat tavoitteet ja aikataulunsa. Jos tarkempaa tarkastelua tarvitaan, niin Akava voi laatia sitä varten tarkemman lomakkeen. Mentorointi voidaan aloittaa mentorointipankista myös ryhmä- tai vertaismentorointina, joissa on se ero, että ryhmään valitaan vetämään mentori, mutta vertaismentoroinnissa ryhmän jokainen jäsen on toisensa vertainen ja he mentoroivat toisiaan. Yksityiskohtien sopiminen, kuten mentoroinnin ajankohdan ja tapaamisten sisältö sovitaan samalla lailla kuin parimentoroinnissa. (Isotalo 2010, 59-62.)

Mentoroinnin ohjausta on tarjolla aloitettaessa mentorointiprosessia. Ohjausta annetaan sopimusta tehdessä, ongelmien ratkaisussa ja mentorointiprosessin tuloksien arvioinnissa. Mentorointiohjelmaa seuraa ja arvioi liiton hallitukselle raportoiva koordinaattori ja mentorointiohjelma kehittyy raportin sisällön mukaan. (Isotalo 2010, 63.)

## **6.2 Varman Evita-mentorointi**

Evita-mentorointi on tarkoitettu yritysasiakkaille työhyvinvoinnin edistämiseen ja se tarjoaa osallistuville asiakkaille työkirjan ja oppaan pari- tai ryhmämentorointia varten. Työkirjan sisältöä voidaan hyödyntää mentorointiohjelmien kanssa eri tavoilla yrityksen kehittämisessä. Oppaan avulla yrityksen yhteyshenkilö voi suunnitella yritykselle sopivan mentorointiohjelman. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 3.) Mentoriparien työskentelystä on tehty useiden askelien ohjelma, joka alkaa kumppanuusparien sopimisesta. Seuraavassa on selitys ohjelman eri askelista.

Evita-mentorointi ohjelmaan osallistuneet tutustuvat toisiinsa, yrittävät löytää itselleen sopivan parin tutustumalla toistensa tavoitteisiin ja kokemuksiin. Sopivan parin tai ryhmän löydyttyä jäsenet tekevät mentorointisopimuksen tapaamisten säännöistä ja odo- tuksista. Mentorointisopimusta täytetään jokaisella tapaamiskerralla arvioiden keskuste- lujen onnistuneisuus ja tavoitteiden edistyminen. Työkirjasta löytyy apua tapaamisten onnistumiseen. Siinä neuvotaan kysymään, kertomaan ja kuuntelemaan. Tarkoituksena on käyttää vuoropuhelua ja kuunnella hyvin, mitä toisella on sanottavaa, jotta kykenee esittämään oikeat kysymykset tai vastaamaan toisen kysymykseen. Työkirjassa an- neaan myös vinkkejä tapaamisten onnistumiseen. Tapaamisiin on hyvä varata aikaa ja

rauhallinen paikka. Keskustelut ovat luottamuksellisia ja vaativat rohkeutta kertoa omista kokemuksista. Tapaamisten on tarkoitus olla tasapuolisia, jolloin molemmat pääsevät esittämään kysymyksensä ja kertomuksensa. Kerro omat näkemykset, anna palautetta, arvioi ja tee yhteenveto. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 8-11.)

Johtamisen rooli Evita-mentoroinnissa on muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvyistä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Näiden vaiheiden tarkoitus on saada työntekijät uskomaan ja luottamaan johdon valitsemaan reittiin ja toimenpiteisiin. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 12-13.)

Osaaminen rakentuu parhaimmillaan tahdosta, tiedosta, taidosta, kokemuksesta ja kontakteista eikä vain tiedosta ja taidosta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ tarjoaa haasteita, mutta ei liiallisesti että joutuu kamppailemaan suoriutuakseen. Oman hiljaisen tiedon tunnistaminen on oleellinen osa mentorointia, jolloin kykenee ymmärtämään, mitä siirtää toiselle. Toisen oppimistavoista riippuu, mikä olisi paras tapa mentoroida. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 14-15.)

Työpaikan työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus vaikuttavat työntekijöihin. Jotta työpaikalla olisi toimiva työyhteisö, pitää olla tiettyjä osatekijöitä. Tällaisia osatekijöitä ovat luottamus työyhteisöön sekä uskottavuus, joka syntyy vaivattomasta ja avoimesta viestinnästä. Uskottavuutta on myös henkilöstön osaamisen ja aineellisten voimavarojen tehokas yhdistäminen, työpaikan rehellinen visio ja suunnitelmien johdonmukainen toteutus. Työyhteisössä on tärkeää olla kunnioitusta, jolloin ammatillista kehittymistä tuetaan, työntekijät päättävät asioista yhdessä ja heitä kunnioitetaan pitäen mielessä yksityiselämä. Työyhteisön on hyvä olla oikeudenmukainen, palkitseminen suoritetaan harkitusti ja tasapuolisesti. Yhteisön toiminnan täytyy olla puolueetonta ja lainmukaista. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on hyvä olla ylpeyttä, joka tulee osallisuudesta tiimiin tai työryhmään tai omasta suorituksesta ja asemasta organisaatiossa. Yhteishengessä korostetaan yhtenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta työyhteisön perheeseen, joka toivottaa tervetulleeksi ja hyväksyy persoonasi. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 16.) Motivaatio on tärkeä jatko työyhteisön parantamisen jälkeen. Motivaation onnistunutta ylläpitoa kuvaillaan kolmiolla, missä oma energia ja sen hallinta ovat keskiössä.



KUVIO 2. Energiakolmio (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 18).

Kolmion kärjissä ovat halu, ihmisen tahto ja tavoitteet, osaaminen, ajattelu ja luovuus, sekä tuntemus, olo ja tunteet. Ihminen tuntee itsensä energiseksi ja itseään hallitsevaksi, kun nämä kaikki neljä ovat tasapainossa. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 18.) Terveystä on tärkeää huolehtia monella tavalla osana Evita-mentorointia. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 20-21.) Yrityksen edistymiseen on tarkoitus tutustua seuraavaksi keräämällä väliaikatietoja etenemisestä. Elämäntilanne tuo haasteita oman yksityiselämän ja työelämän yhteensovittamisessa ja luo paineita jokaiselle. Työhyvinvoinnista huolehtimisen on osoitettu vaikuttavan yrityksen kykyyn säästää rahaa, kun työntekijät ovat vähemmän sairauspoissaolojen takia pois töistä. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointiin panostaminen tuo 900–2300 euroa säästöjä per työntekijä. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 22-25.) Evita-mentoroinnin loppupuolella on tapahtumien yhteenveto, jotta voidaan saada selville, mitä kaikenlaista on saatu aikaiseksi. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2002, 7.)

## 7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä suurin haaste syntyi teoriamateriaalin käytöstä, koska opinnäyte on suurimmaksi osaksi teoriaa. Teorian hyödyntäminen ja sen muokkaaminen käytettäväksi muille mahdollisimman helpoksi ymmärtää, on vaatinut paljon luovaa kirjoittamista. Opinnäytetyö sai alkunsa hiljaisesta tiedosta ja mentoroinnista ja lopulta muovautui käsittelemään niiden lisäksi coachingia eli valmentamista ja ikäjohtamista. Laajensin opinnäytetyön sisältöä sillä perusteella, että on olemassa muitakin hiljaisen tiedon siirtotapoja kuin pelkästään mentorointi. Tiedän, ettei tästä opinnäytetyöstä löydy vielääkään aivan kaikkea eikä sitä kaikkea ole mahdollista sisällyttää tähän työhön rajauksen takia. Tavoitteena oli luoda hiljaisen tiedon siirtämisestä perustietopaketti yrityksille ja opetusmateriaali koululle.

Mentorointi sai kaikista suurimman osuuden kolmesta valitusta siirtotavasta, koska opinnäytetyön alkumetreillä se oli alkuperäinen aihe ja kaikista monipuolisin. Tietenkin jokaista näistä kolmesta menetelmästä voidaan hyödyntää toistensa osa-alueilla tavalla tai toisella ja yhtäläisyyksiä löytyy. Jokaisesta löytyy se oma syvempi merkitys, sisältö ja varsinainen käyttötarkoitus. Menetelmien yhdistelykin on mahdollista, jos katsotaan, että se parantaa tuloksia oppimisen suhteen. Tällainen ei tietenkään ole välttämättä se viisain valinta, koska resurssit ovat aina rajalliset ja yritysmaailmassa voi olla liian paljon muuttujia, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Prosessi voi pysähtyä jo alkumetreille esimerkiksi henkilökemioiden epäsopevuuden vuoksi tai työntekijä ei tunne kuuluvansa yritykseen tai on muita suunnitelmia. Joka tapauksessa liiallinen keskittyminen tai resurssien keskittäminen yhdellä tai usealla metodilla yhteen ihmiseen voi olla turhaa eikä anna niin paljon arvoa yritykselle, mitä suurella panostamisella uskotaan saavutettavan. Kaikki hiljaisen tiedon siirtotavat eivät välttämättä sovi kaikille yrityksille näiden oman rakenteellisen tai sisäisen ajattelun vuoksi. Valmiita mentorointimalleja ja palveluntarjoajia löytyy varmasti useita erilaisia, mutta mielestäni kaikista paras ajatus on itse luoda yritykselle oma malli. Tietojen dokumentointia ei voi koskaan painottaa liikaa, koska tieto voi olla hyvinkin arvokasta. Yrityksen työvoiman hiljaisen tiedon säilyttäminen yrityksessä on huomattavasti arvokkaampaa hyvin siirrettynä kuin uusien työntekijöiden rekrytointi. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja mallintaminen siirrettäväksi voi olla hyvinkin hankalaa. Yksi kokeneempi työntekijä voi saada enemmän aikaiseksi kuin tuo-

reet rekrytoit. Kaikilla on jotain hiljaista tietoa annettavanaan, mutta on eri asia, mikälainen tieto on se oleellisin sinun yritykselle. Hiljaisen tiedon siirron mahdollisia esteitä voi löytyä niin yksilötasolta kuin koko organisaatiosta ja itse kutsuisin syntyneitä estettä persoonalliseksi. Tällainen persoonallinen ongelma voi olla henkilökohtaisella tasolla henkilökemiaa tai yksinkertaisesti luottamuksen puute, jotka molemmat ovat tärkeitä hiljaisen tiedon siirtoon. Organisaation persoonan määrittelevät sen rakenne, työntekijät ja johtajat. Yrityksen johdon asettamia tavoitteita ei oteta tosissaan, jos työntekijöitä ei oteta vakavasti.

Olen tyytyväinen muodostuneeseen opinnäytetyöhön, joka on tarjonnut valtavasti haasteita. Opinnäytetyö on laajentanut näkemystäni eri-ikäisten työntekijöiden ja heidän tietojensa arvokkuudesta. Työ on innostanut entisestään haluan vaikuttaa henkilöhallintoon, työntekijöiden arvostukseen ja hyvinvointiin.

## LÄHTEET

Busch, P. 2008. Tacit Knowledge in Organizational Learning. Hershey (NY): IGI Publishing.

Connor, M. & Pokora, J. 2007. Coaching and Mentoring at Work : Developing Effective Practice. Luettu 12.6.2013.  
<http://site.ebrary.com.elib.tamk.fi/lib/tamperepoly/docDetail.action?adv.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=mentoring&p01=&p02=&page=1&id=10196999>

Flaherty, J. 2005. Coaching: evoking excellence in others. 2<sup>nd</sup> edition. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, cop.

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Luettu 27.9.2013  
[http://www.tem.fi/files/30942/Mentorointiopas\\_Akavan\\_erityisalat.pdf](http://www.tem.fi/files/30942/Mentorointiopas_Akavan_erityisalat.pdf)

Johnson, W. Brad & Ridley, Charles R. 2004. Elements of Mentoring. Palgrave Macmillan. Luettu 5.6.2013.  
<http://site.ebrary.com.elib.tamk.fi/lib/tamperepoly/docDetail.action?adv.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=mentoring&p01=&p02=&page=1&id=10124832>

Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla?: mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Ketsetzopoulou, M. 2007. Ikäjohtamisstrategia. Ateena: European Profiles S. A.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Luecke, R. 2004. Coaching and mentoring: how to develop top talent and achieve stronger performance. Boston (MA): Harvard Business School.

Mäkinen, E. 2009. Hiljaisen tiedon siirtyminen eläkkeelle jäämisen yhteydessä Case: Elematic Oy Ab. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettu 19.10.2013.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200901301260>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Toivonen, V-M. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Mielikirjat.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto : tietämistä, toimimista, taitavuutta. 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Valpola, A., Korppoo, L. & Honkonen, K. Evita-mentorointi, Työkirja mentoroinnin tueksi. yrityksille. Luettu 2.10.2013.

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EvitaMentorointiTyokirja.pdf>

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.