

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**



**Henriikka Heikkilä**

**U97140**

**OSAAMINEN, OSAAMISEN JOHTAMINEN JA MENTOROINTI OSAAMISEN  
KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ**

**Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma**

**Pro-gradu tutkielma**

**VAASA 2016**

# SISÄLLYSLUETTELO

TUTKIMUKSEN TAULUKOT, KUVIOT JA LIITTEET .....	4
1. JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimuksen tausta.....	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	3
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	4
2. YRITYKSEN OSAAMINEN .....	6
2.1 Osaaminen käsitteenä.....	6
2.2 Osaaminen tietoyhteiskunnassa .....	7
3. OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	9
3.1 Osaamisen muodostuminen.....	9
3.2 Yrityksen ydinosaaminen .....	11
3.3 Yrityksen osaamispääoma .....	11
3.4 Organisaation kyvykkyys ja työntekijän osaaminen.....	14
3.5 Osaamisen johtaminen käsitteenä.....	15
3.6 Osaamisen johtamisen ydinprosessit, työkalut ja menetelmät.....	17
4. MENTOROINTI ORGANISAATIOISSA .....	20
4.1 Mentoroinnin käsite.....	20
4.1.1 Mentoroinnin luokittelu.....	21
4.2 Mentoroinnin osapuolet .....	21
4.2.1 Mentorin näkökulma.....	21
4.2.2 Aktorin näkökulma.....	23
4.2.3 Organisaation näkökulma.....	24
4.3 Mentorointiprosessin vaiheet .....	25

5. MENTOROINTI OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ .....	27
5.1 Mentorointi hiljaisen tiedon siirtäjänä .....	27
5.2 Oppiminen vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa.....	27
5.3 Persoonallisuuksien vaikutus yhteistoimintaan .....	30
5.3.1 MBTI – persoonallisuusindikaattori.....	30
5.3.2 MBTI persoonallisuusindikaattorin vaikutus yhteistyön sujuvuuteen .....	35
5.4 Kognitiivisen psykologian näkökulma.....	37
5.5 Mentoroinnin menestys- ja epävarmuustekijät organisaatioissa .....	39
6. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	40
6.1 Laadullinen tutkimus ja subjektiivinen tutkija.....	40
6.2 Validiteetti, reliabiliteetti ja tieteen etiikka .....	41
6.3 Tutkimuksen eteneminen .....	42
6.4 Tutkimuksessa tehdyt valinnat.....	43
6.4.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	44
6.4.2 Haastateltavien valinta .....	45
6.4.3 Tutkimusaineiston analyysitekniikka ja analyysivaiheet .....	45
7. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	48
7.1 Osaamisen kehittyminen .....	48
7.1.1 Yhteys mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välillä.....	49
7.2 Uusi osaaminen .....	52
7.2.1 Ajatusmaailma.....	53
7.2.2 Sosiaaliset taidot .....	54
7.2.3 Työelämän käytännöt ja rutiinit.....	55
7.2.4 Henkilökohtainen osaaminen .....	57
7.2.5 Yhteenveto uudesta osaamisesta .....	58
7.3 Mentorointiparin yhteistoiminta .....	59
7.3.1 Parin yhteensopivuus.....	60
7.3.2 Yhteenveto yhteistoiminnan havainnoista.....	62

7.4.1 Koettu hyöty.....	65
7.4.2 Kehitysajatukset.....	66
8. POHDINTA.....	68
8.1 Yhteinen ymmärrys osaamisesta.....	68
8.2 Mentorointi ei kehitä osaamista – kriittinen lähestymiskulma .....	70
9. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	74
9.1 Organisaation osaamisen kehittyminen .....	74
9.1.1 Mentori ja osaamisen kehittyminen .....	77
9.1.2 Aktori ja osaamisen kehittyminen .....	77
9.2 Mentoroinnin tuloksellisuus .....	78
9.3 Näkökulmia jatkotutkimukselle .....	81
KIITOKSET .....	82
10. LÄHTEET .....	83
11. LIITTEET.....	95

# TUTKIMUKSEN TAULUKOT, KUVIOT JA LIITTEET

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Tutkielman analyttinen kulku ja teoreettinen viitekehys	5
<b>Kuvio 2.</b> Yrityksen osaamisen muodostumisen neljä mekanismia - SECI-malli	10
<b>Kuvio 3.</b> Osaamispääoman muodostavat komponentit	12
<b>Kuvio 4.</b> Mentorointia edesauttavat ja vaikeuttavat tekijät yritys näkökulmasta	25
<b>Kuvio 5.</b> Lev Vygotskyn lähikehityksen vyöhyke	28
<b>Kuvio 6.</b> MBTI ulottuvuudet ja ulottuvuuksien preferenssit	32
<b>Kuvio 7.</b> Tutkimuksen eteneminen	44
<b>Kuvio 8.</b> Tutkimusaineiston sisällöllisen analyysin vaiheet	48
<b>Kuvio 9.</b> Tutkimustulosten analyysirunko	49
<b>Kuvio 10.</b> Toimimattoman mentoroinnin ominaisuuksia	74
<b>Kuvio 11.</b> Lev Vygotskyn lähikehityksen vyöhyke mentorointiprojektissa	78

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Yrityksen osaamispääoman lähteet ja niiden komponentit	13
<b>Taulukko 2.</b> Osaamisen johtamisen ydinprosessit & menetelmät ja työkalut	19
<b>Taulukko 3.</b> Mentorin syyt roolin vastaanottoon	22
<b>Taulukko 4.</b> Mentorointiprosessin vaiheet	26
<b>Taulukko 5.</b> MBTI 16 persoonallisuustyyppiä	34
<b>Taulukko 6.</b> Mentoroinnin yhteys osaamisen kehittymiseen	38
<b>Taulukko 7.</b> Ajatusmaailmojen kehittyminen	54
<b>Taulukko 8.</b> Sosiaalisten taitojen kehittyminen	56
<b>Taulukko 9.</b> Työelämän käytäntöjen ja rutiinien kehittyminen	57

**Taulukko 10.** Henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen 59

**Taulukko 11.** Osaamisen kehittyminen mentorointiprojektin myötä 61

**Taulukko 12.** MBTI persoonallisuustyypit & koettu yhteistoiminta 66

## **Liitteet**

**Liite 1.** Tutkimuksen haastattelurunko ja haastattelukysymykset 97

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Henriikka Heikkilä

**Tutkielman nimi:**

Osaaminen, osaamisen johtaminen ja mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä

**Ohjaaja:**

Tiina Brandt

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Henkilöstöjohtaminen

**Koulutusohjelma:**

Pro-gradu tutkielma

**Aloitusvuosi:**

2011

**Valmistumisvuosi:**

2016

**Sivumäärä: 100**

---

**TIIVISTELMÄ**

Aineellinen pääoma ei enää riitä yrityksen menestymisen turvaamiseksi kilpailullisilla ja globaaleilla markkinoilla. Osaaminen on tietoyhteiskunnallisen aikakauden vuoksi muodostunut yrityksen keskeisimmäksi kilpailutekijäksi ja arvoa luovaksi resurssiksi, jolla yritys nostaa markkina-arvonsa moninkertaiseksi kirja-arvoonsa nähden. Osaamisen merkityksen yleisestä tunnustuksesta huolimatta, osaaminen ja osaamisen johtaminen on harvemmissa suomalaisissa yrityksissä tavoitteellistettu ja kytketty yrityksen strategiatyöhön. Tutkimuksen yhteiskunnallisena tehtävänä on todentaa osaamisen johtamisen keskeinen merkitys yrityksen strategiatyölle ja liiketoiminnalliselle menestykselle. Osaamisen johtamisen menetelmistä tutkimuksen kohteeksi on valittu mentorointi. Tutkimusongelma on selvittää yhteys mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välillä. Tutkimusongelman selvittämistä tukee tutkimuksen teoreettinen kirjallisuuskatsaus sekä tutkimustulosten analyysi. Teoreettinen kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkimukselle teoreettisen viitekehysten.

Tutkimuksessa todetaan osaamisen merkitys yrityksen liiketoiminnalle ja strategiatyölle; esitellään osaamisen johtamisen moninainen kokonaisuus; mentoroinnin kokonaisuus sekä mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen positiivinen yhteys teoreettisin perusteluin. Tutkimuksen mukaan mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välillä on positiivinen yhteys. Yhteyttä selittävät hiljaisen tiedon siirtyminen, vuorovaikutuksessa oppiminen sekä kognitiivinen psykologia. Laadullisen tutkimuksen empiiriset tulokset vahvistavat mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen yhteyden seuraavien tutkimuksessa tunnistettujen osaamisalueiden kehittymisen myötä: ajatusmaailma, sosiaaliset taidot, työelämän käytännöt ja rutiinit sekä henkilökohtainen osaaminen. Koska tutkimustulokset on johdettu Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa järjestämästä mentorointiprojektista, esitellään tutkimuksessa myös laajemmin järjestettyä mentorointiprojektia MBTI persoonallisuusindikaattorintyyppien ja yhteistoiminnan sekä mentorointiprojektin ja kehitysajatus-ten teemojen näkökulmasta. Tutkimuksessa on esitetty teorian ja tutkimustulosten ristiriidaksi (kehittääkö mentorointi osaamista vai ei) osaamisen abstraktin käsitteen vaikea ymmärtäminen sekä kriittinen näkemys mentorointiin osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan hyödyntää strategisen liiketoiminnan päätöksenteon tukena ja työn kattavaa kirjallisuuskatsausta mentoroinnin, osaamisen ja osaamisen johtamisen teorian kokonaisvaltaisen ymmärtämisen välineenä. Tutkimustulosten tarkoituksena on myös tarjota Suomen Ekonomieille ja Vaasan yliopistolle yleisnäkemyksiä järjestetystä mentorointiprojektista ja sen kehitystarpeista osallistujien kokemusten myötä.

---

**AVAINSANAT:** Osaaminen, Osaamisen johtaminen, Osaamispääoma, Mentorointi, MBTI

## **1. JOHDANTO**

Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustatekijöistä, tavoitteista ja tutkimusongelmasta sekä esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### **1.1 Tutkimuksen tausta**

Vientikysynnän heikentyminen ja teollisuustuotannon heikko kehitys ovat vaikuttaneet Suomen kilpailukykyyn negatiivisesti (Honkatukia & Ahokas 2012). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon mukaan laadukas osaaminen on Suomen tulevaisuuden kasvun ja hyvinvoinnin keskeinen lähde ja kilpailukyvyyn avaintekijä, jota on tulevaisuudessa ylläpidettävä ja edelleen kehitettävä (Valtioneuvosto 2012).

Osaamisen avulla yritys erottuu kilpailijoistaan tehokkaamman, laadukkaamman ja tuotavamman toiminnan johdosta. Osaaminen on yrityksen pääomaa, jonka kehittäminen ja ylläpitäminen vaativat strategialähtöistä osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen on kuitenkin vielä heikosti kytketty yrityksen strategiatyöhön vaikka osaamisen merkitys on Suomessa tunnustettu ja osaamista pidetään kilpailukyvyyn ja taloudellisen menestymisen keskeisenä kulmakivenä. (Ojala & Aura 2005: 3.)

Yksi osaamisen johtamisen strategisista osaamisen kehittämisen menetelmistä on mentoointi. Mentorointi on ohjauksellinen interventio, jolla tuetaan työntekijöiden ammatillista kehitystä, työuria, työssä oppimista sekä työssä jaksamista (Karjalainen 2010: 12). Mentoroinnin avulla yritys pyrkii säilyttämään ja kehittämään osaamistasonsa korkealatuiseena ylläpitääkseen kilpailuetuaan haastavilla ja muutosalttiilla markkinoilla.

### **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tutkimuksessa osoitetaan osaamisen tärkeys tietoyhteiskunnassa ja näin ollen sen merkitys yrityksen strategiatyössä ja kilpailuedun rakentamisessa. Tutkimuksen yleisenä yhteiskunnallisena tavoitteena on osoittaa, että investoinnit yrityksen osaamiseen kantavat hedelmää. Investointien suuntaaminen osaamisen johtamiseen kehittää yrityksen osaa-mispääomaa, joka käsitetään nykymaailmassa yrityksen arvokkaimpana resurssina.



Tutkimuksessa keskitytään osaamisen johtamisen osa-alueista nimenomaisesti mento-  
rointiin osaamisen kehittämisen menetelmänä. Tästä syystä tutkimus rajautuu mentoroin-  
nin hyödyllisyyden ja tuloksellisuuden pohtimiselle. Mentorointi voidaan nähdä liiketoiminnalle hyödyllisenä, mikäli sen yhteys osaamisen kehittymiseen voidaan todentaa luotettavasti.

Tutkimusongelmana on näin ollen tutkia *onko mentoroinnin ja osaamisen kehittämisen välillä yhteyttä?* Yhteys pyritään todentamaan empiirisen tutkimuksen myötä. Tutkimuksessa pyritään käsittelemään selkeärakenteisesti ja kokonaisvaltaisesti tutkimusongelmaan keskeisesti liittyvä teoria osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja mentoroinnista osaamisen kehittämisen välineenä. Laadullisen teemahaastattelun tehtävänä on tuottaa empiirinen näkemys asiasta ja peilata tutkimuksellisia havaintoja teoreettisen kirjallisuuskatsauksen perusteluihin mentoroinnin ja osaamisen kehittämisen yhteydestä.

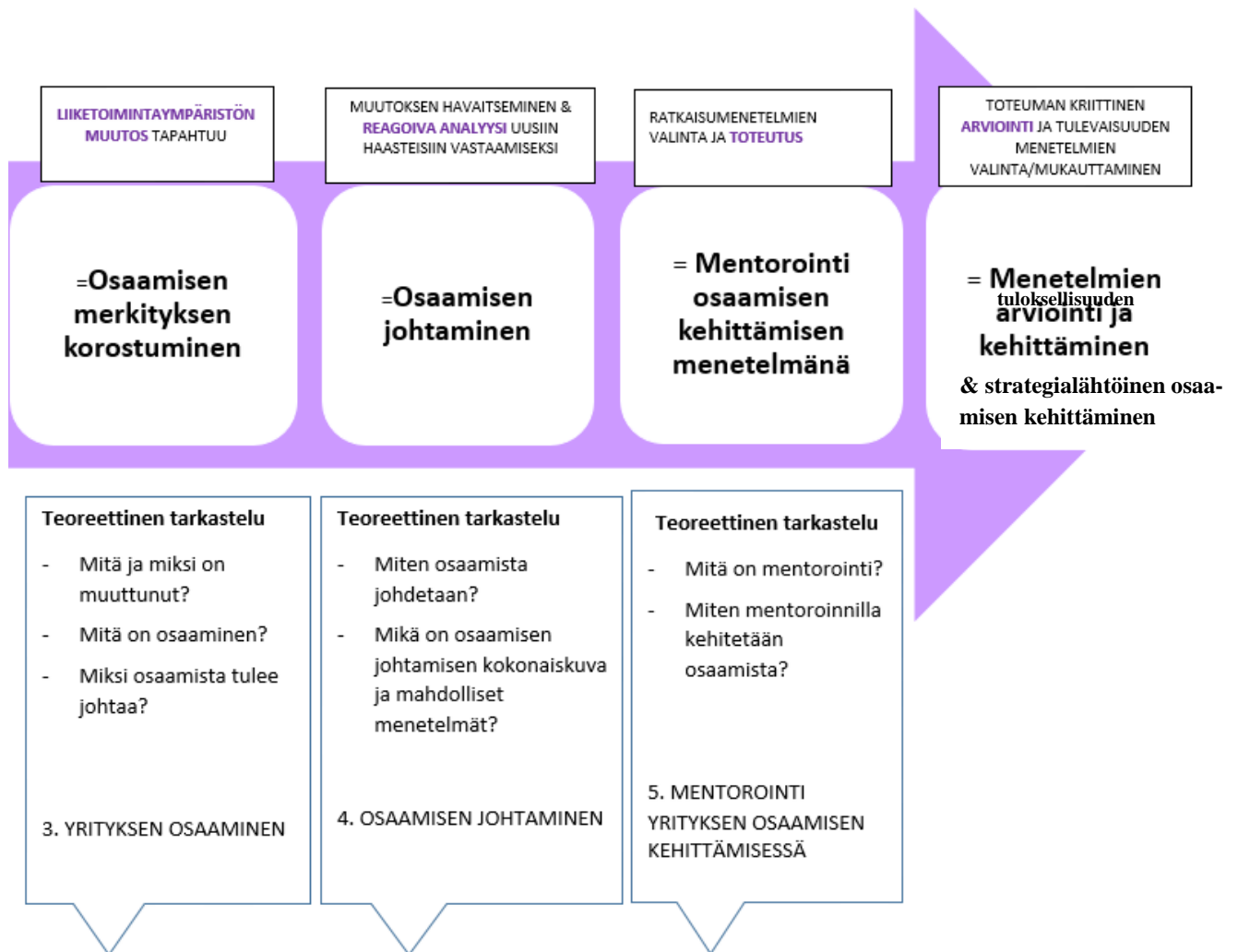
Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa syksyllä 2014 järjestettyyn mentorointiprojektiin osallistuneita mentoreita ja aktoreita. Tavoitteena on ollut vastata tutkimusongelmaan ja tuottaa kattava yleisnäkemys mentoroinnista ja osaamisen kehittymisestä. Tutkimuksessa on lisäksi tutkittu mentorointia kahden erilisäteeman näkökulmasta – persoonallisuustyyppit ja yhteistoiminta sekä mentorointiprojekti ja kehitysajatukset. Ensimmäinen lisäteema pyrkii tutkimaan mentorointiprojektiin osallistuvien osapuolten persoonallisuustyyppien ja yhteistoiminnan vaikutusta mentorointiprojektin tuloksellisuuteen, eli osaamisen kehittymiseen. Toisen lisäteeman tavoitteena on tuottaa mentorointiprojektin järjestäneille Suomen Ekonomieille ja Vaasan yliopistolle tietoa osallistujien näkemyksistä sekä kehitysajatuksista tulevaisuuden mentorointiprojekteja varten.

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuva 1) ohjaa teoriaosuuden kulkua ja osoittaa tarkasteltavan näkökulman osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja mento-  
rointiin osaamisen kehittämisen välineenä. Viitekehys rajaa tutkimuksen aiheen ja osoittaa olennaiset tarkastelukohtat. Se koostuu kattavasta ja monipuolisesta tieteellisen kirjallisuuden ja ajankoh-  
taisten julkaisujen ja artikkelien tarkastelusta. Tutkimuksessa on pyritty analysoimaan viitekehysten osoittamia tarkasteluaiheita tiedemaailman molemmilta puolin, niin puol-  
tavalta kuin vastustavalta kannalta. Viitekehys osoittaa tarkasteltavan aiheen kussakin

tutkimuksessa esitellyssä kappaleessa. Rivi lilan nuolen yläpuolella osoittaa hahmoteloman siitä, miten osaamisen kehittämistarpeen analyttinen prosessi toteutuisi yrityksen näkökulmasta käytännön henkilöstöhallinnon työssä (irrationaalinen viitekehystä).

**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettisen tarkastelun analyttinen kulku ja viitekehys



Tutkimuksen lopussa pohditaan osaamisen todennetun kehittymisen ristiriitaisuutta tutkimustulosten ja haastateltujen kokemusten välillä ja esitetään tutkimukselliset johtopäätökset.

## 2. YRITYKSEN OSAAMINEN

Osaamisen vallankumousta ennusti jo vuonna 1987 tieteellisen tutkimuksen guru Peter Drucker todeten, että tulevaisuuden työ tehdään itsenäisissä asiantuntijatiimeissä ja johtamistasojen määrä karsiutuu yrityksissä puoleen. Hän ennusti, että tulevaisuuden johtamishaasteet perustuvat selkeiden tavoitteiden laatimiseen, osaamiskeskeisen yritysraakenteen luomiseen sekä asiantuntijoiden motivoimiseen ja palkitsemiseen, joka pitää sisällään asiantuntijoita yhdistävän vision luomisen, johtamisen uudistamisen sekä hyvien johtajien kouluttamisen. Tärkeäksi Drucker nosti yrityksen sisäisen viestinnän kehittämisen ja vastuun kohdentamisen ylhäältä kohdistuvan hallinnan sijasta asiantunneville yksilöille (Harvard Business Press 1998: 2-7) Tulevaisuudessa yritysten menestyminen ja yleinen työn tuottavuuden kasvu rakennetaan osaamisen avulla (Hasu, Kupiainen, Kän-sälä, Kovalainen, Leppänen, Toivainen 2010: 11 – 12).

### 2.1 Osaaminen käsitteenä

Osaamisen käsitteelle ei ole selkeää ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Jääskeläinen 2007: 2). Kirjallisuudessa osaamisen synonyymeina käytetään käsitteitä kompetenssi ja kyvykkyys, joilla viitataan tietoon ja taitoon tehdä asioita hyvin. (Uotila 2010: 1). Filosofisella tasolla osaaminen määritellään usein perustelluksi subjektiiviseksi uskemukseksi (King 2009: 3). Yrityksen näkökulmasta osaaminen on abstraktia pääomaa, jolla on keskeinen merkitys yrityksen kilpailukyvyn ja innovaatioiden muodostumiselle yrityksen toimialasta tai koosta riippumatta. (Urbancova 2013: 93). Osaaminen ei ole ole-mukseltaan vain tietoa ja informaatiota, vaan se voidaan nähdä myös mielentilana, pro-sessina, ymmärryksenä tai varastoitavana ja manipuloitavana objektina (Alavi, Leidner 1999: 10–11)

Osaaminen on käsitteellinen kokonaisuus, joka on abstraktiivisuudestaan huolimatta määriteltä tarkasti. Osaaminen jaetaan usein kahteen kategoriaan: hiljaiseen (tacit know-ledge) ja eksplisiittiseen tietoon (explicit knowledge).

**Hiljainen tieto** on kokemuksen myötä syntynyttä intuitiivista osaamista. Hiljaisen tiedon käsitteen on luonut filosofi Michael Polanyi, jonka mukaan hiljainen tieto on tietoisuutta, jota ihminen ei osaa ilmaista eksplisiittisesti, mutta joka näkyy ihmisen toiminnassa eri-laisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina (Jyväskylän Yliopisto 2015). Po-lanyin tunnetun sitaatin mukaan ihminen osaa enemmän kuin tietää osaamisestaan kertoa (Infed 2003).

Yrityksessä hiljainen tieto on kypsyntä ydinosaamisten rakennusmateriaalia, jolla on keskeinen rooli yrityksen kilpailuedun muodostamisessa. Hiljainen tieto on rakentunut ajan myötä prosesseihin, ihmisiin ja toimintamenetelmiin oppimisen ja erehdyksen kautta (King 2009: 3). Hiljaisen tiedon formalisoiminen, ilmaiseminen ja jakaminen on haastavampaa kuin eksplisiittisen tiedon, sillä hiljainen tieto on sidonnainen tilanteisiin, ympäristöön sekä yksilön osaamiseen, taitoihin, tunteisiin ja kokemuksiin (Kuronen, Säämänen, Järvenpää, Rintala 2007: 4) Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ei usein toteudu potentiaalisella tasollaan, sillä yrityksissä ei aina tunnisteta, mitä kaikkea yrityksessä jo osataan. (King 2009: 3)

Eksplisiittinen tieto on akateemista tietoa tai käytännössä opittua ”know-what”-tietoa, joka on ulkoisesti esitettävissä formaalissa muodossa tulostettuna tai elektronisena ja perustuu sääntöihin ja toimintamalleihin. Suurin osa eksplisiittisestä tiedosta on esitettävissä teknisen ja manuaalisen tiedon muodossa, kuten käyttöohjeissa, tilastoissa ja matemaattisissa laskelmissa (Smith 2001: 314 – 315). Eksplisiittinen tieto on usein kirjallista ja sen siirtäminen ja tallentaminen on helppoa. (TTY 2013: 18)

Osaaminen esiintyy siis joko vaikeasti siirrettävänä hiljaisen tietona tai helposti siirrettävänä eksplisiittistä tietona. Käytännössä puhutaan kuitenkin osaamisjatkumosta, jonka ääripäitä hiljainen ja eksplisiittinen tieto edustavat (2007: 4). Osaamisen siirtymistä ja olomuodon muuttumista hiljaisen- ja eksplisiittisen tiedon välillä käsitellään osaamisen luomisen kappaleessa tarkemmin.

## **2.2 Osaaminen tietoyhteiskunnassa**

Yrityksen tuottavuuden menneet avaintekijät painoutuivat yrityksen fyysiseen ja taloudelliseen pääomaan.

Osaamisen merkitys on kasvanut, sillä olemme siirtyneet jälkiteollisesta ajasta tietotalouteen, jossa luonnonvarat, pääoma ja työvoima ovat menettäneet suhteellista merkittävyytään talouden tekijöinä (Lehtonen 2002: 14). 1980 – 1990 luvun merkittävät markkinamuutokset tietoyhteiskunnallisen murroksen johdosta johtivat Länsimaissa yleiseen toiminnan uudelleenjärjestelyyn - yritysten ydinosaamisiin keskittymiseen, ulkoistamispäätöksiin sekä tuottavuuden uudelleenrakentamiseen ja organisaatorakenteen uudelleenajatteluun (Lawson, Samson 2001: 381) Nykyisessä tietoyhteiskunnassa tieto ja sen kä-

sittely on keskeinen tuotannontekijä ja tuote (Hautamäki 1996: 12). Osaaminen on tietoyhteiskunnan aikakaudella muodostunut niin merkittäväksi tekijäksi, että yhä useamman yrityksen suorituskyky on sen osaamistasosta riippuvainen. (Jääskeläinen 2007: 1).

Tietovallankumousta, eli talouden ja yhteiskunnan muuttumista osaamiskeskeisemmäksi kuvataan myös käsitteellä teknologisoituminen, jonka mukaan muutos johtuu teollisen rakenteen muutoksesta, siirtymästä tietoyhteiskuntaan sekä innovoinnin ja innovaatioiden kehittymisestä (Tienari, Meriläinen 2011: 43). Ikujiro Nonakan mukaan uusien teknologioiden ja kilpailijoiden jatkuvan lisääntymisen, tuotteiden nopean vanhenemisen ja markkinatilanteiden nopeiden muutosten vuoksi yrityksen menestys nojaa osaamiseen: uuden osaamisen luomiseen, osaamisen taitavaan levittämiseen yrityksessä sekä osaamisen hyödyntämiseen uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseksi. (Nonaka 1991: 96). Tietovallankumouksen johdosta yrityksen tärkein ja ainoa todellinen resurssi on lopulta yrityksen osaaminen (Ojala, Aura 2005: 6-7).

Osaaminen ei kehity tyhjiössä ja ajaudu oikeaan paikkaan automaattisesti oikeanlaisessa muodossaan oikea-aikaisesti. Osaamisen kehittymistä, ylläpitoa ja päivittämistä on turvattava ja tehostettava suunnitelmallisella osaamisen johtamisella. (Hasu, Kupiainen ym. 2010: 10).

### 3. OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tietoyhteiskunnan läpimurron jälkeen kilpailussa menestyminen on edellyttänyt yrityksiltä osaamisen johtamista, jotta osaamista osataan luoda, kehittää ja hyödyntää optimaalisella tavalla. (Hyrkäs 2009: 15). Osaamisen johtamiseen suunnataan resursseja, sillä osaaminen nähdään ensisijaisena arvon luoja ja kestävä kilpailukyvyyn tekijänä. (Alavi, Leidner 1999: 1-4). Osaamisen johtaminen on yrityksissä kuitenkin vielä alkutekijöissä (Uotila: 2010: 2).

Osaamisen johtamiseksi on ensin ymmärrettävä, miten osaaminen muodostuu yrityksessä ja mikä on oppiva organisaatio, yrityksen ydinosaminen sekä osaamis pääoma (Intellectual Capital) ja sen komponentit.

#### 3.1 Osaamisen muodostuminen

Nonaka ja Takeuchi ovat tunnettuja japanilaisia tutkijoita, jotka ovat nousseet yleiseen tunnettuuteen tutkimuksistaan osaamisen luomisesta ja kehittämisestä yrityksissä. Kirjassaan ”The knowledge creating company” Nonaka ja Takeuchi pohtivat menestyksekkäiden yritysten menestyksen salaisuutta.

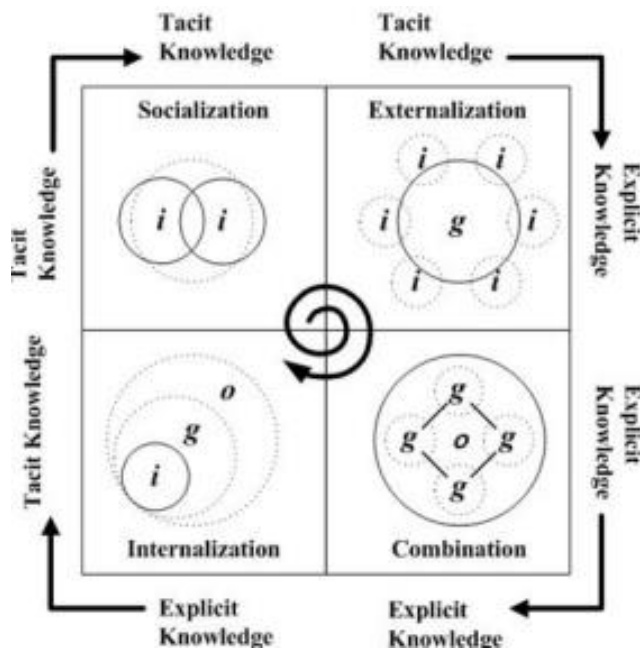
Tutkijoiden mukaan menestysreseptin salaisuus on, että yrityksessä etsitään ja hyödynnetään hiljaista tietoa uuden osaamisen luomisessa. Hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi yrityksen tulee sitouttaa työntekijät yritykseen henkilökohtaisella tasolla ja identifioida työntekijöiden tavoitteet yrityksen tavoitteiden kanssa yhteneväisiksi (Nonaka 1991: 97).

Osaamista luovia yrityksiä (knowledge creating companies) ohjaa kokonaisvaltainen käsitys osaamisen johtamisesta. Yrityksen osaamisen ja innovaatioiden johtamisen tulee perustua strategisten ideaalitulojen luomiselle, joissa korkeimpien tavoitteiden saavuttamista pidetään ensiarvoisena ja yrityksen työntekijöitä yhteisenä sitoutuneena ja samansuuntaisena arvonluoja. (1991: 96 – 104)

Tutkimustensa pohjalta Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet SECI-mallin, jolla kuvataan uuden osaamisen muodostumista yrityksessä. Malli perustuu ajatukseen hiljaisen- ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksesta osaamisen muodostumisen spiraalissa (the spiral of knowledge), jonka avulla yksittäisen työntekijän osaaminen muutetaan koko yritystä hyödyntäväksi osaamiseksi. Ajatuksen mukaan työntekijä oppii ja siirtää hiljaisen tiedon

kautta muodostuneen osaamisensa vaikeammin kun taas eksplisiittisen tiedon kautta muodostuneen osaamisensa hän voi oppia ja jakaa muille vaivattomasti. (1991: 99 – 104)

SECI-mallin mukaan tieto muodostuu neljän tekijän: sosialisointin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen vuorovaikutuksesta, jossa hiljainen- ja eksplisiittinen tieto vuorovaikuttavat. Sosialisointin avulla siirretään hiljaista tietoa toisen hiljaiseksi tiedoksi havainnoinnin, imitaation ja harjoittelun myötä. Yhdistämisessä siirretään eksplisiittistä tietoa toiselle esimerkiksi tiedotusten ja talousraporttien esittämisen myötä. Tässä prosessissa ei muodostu uutta osaamista. Ulkoistamisessa siirretään hiljaista tietoa eksplisiitiksi ja sisäistämisessä tämä siirretty eksplisiittinen tieto muuttuu toiselle hiljaiseksi osaamiseksi. (1991: 98 – 99). Osaamisen luomisen prosessia on havainnollistettu kuvissa 2.



**Kuvio 2.** Yrityksen osaamisen muodostumisen neljä mekanismia (Richter 2011: 2)

Vuorovaikutusprosessin myötä yrityksen osaamispääoma kehitty entisestään korkeammalle tasolle. Ulkoistaminen ja sisäistäminen ovat tärkeimmät prosessin vaiheet osaamisen johtamisen näkökulmasta ja ne vaativat työntekijöiden sitouttamista osaamisensa muille jakamiseen ja muilta oppimiseen (1991: 98 – 99).

Mallia on kritisoitu heikosta empiirisestä tutkimuspohjasta sekä metodologisista puutteista ja todistamattomuudesta. Lisäksi on kritisoitu, että useat mallin osat eivät ole johdonmukaisia ja korkealle nostettu asema tiedeyhteisössä on perusteeton. (Richter 2011: 2 – 5) Kritiikistään huolimatta teoria yrityksestä arvon luojana on yksi viitatuimmista teorioista osaamisen johtamisen kentällä. (2011: 4)

### **3.2 Yrityksen ydinosaaminen**

Yrityksellä on liiketoiminnassaan ydinosaamisia (core competence), joiden vaikeaan jäljiteltävyyteen ja kehittämisen haasteellisuuteen kilpailuetu perustuu. Ydinosaaminen pitää sisällään kehittyneitä toimintatapoja, menettelyjä, prosesseja sekä tekniikkaa, joiden avulla tehdään asioita tehokkaammin ja lisätään arvoa sekä kokonaishyötyä loppukäyttäjälle. (Ojala, Aura 2005: 5)

Yrityksen osaamisen tulee vastata yrityksen kohtaamiin markkinahaasteisiin ja kilpailutilanteeseen. Hamelin ja Prahaladin mukaan ydinosaamisten merkitys on keskeinen yrityksen kilpailukyvyille, mikäli yrityksessä on onnistuttu saavuttamaan yhteisten tavoitteiden ajattelutapa, jossa resursseja jaetaan liiketoimintayksiköiden välillä ja osaaminen kehittyy kollektiivisen oppimisprosessin myötä. (Prahalad, Hamel 1990: 1)

Hamelin ja Prahaladin mukaan yrityksen ydinosaamisten kehittämisessä on pohdittava valittujen osaamisten kykyä palvella asiakaskuntaa ja markkinalaajentumismahdollisuuksia. Ydinosaamisten on lähdettävä yrityksen strategisesta näkemyksestä toimia ja toteuttaa liiketoiminnallisia tavoitteitaan. Kun ydinosaamiset on valittu, niiden kehittämiseksi on investoitava tarvittavaan teknologiaan, laajennettava strategisten resurssien tarjoaminen kaikilla yrityksen liiketoimintayksiköille ja tehtävä strategisia liittoumia yritykselle ulkoisten osaamisten hallitsemiseksi (Prahalad, Hamel 1990: s.1-4).

### **3.3 Yrityksen osaamispääoma**

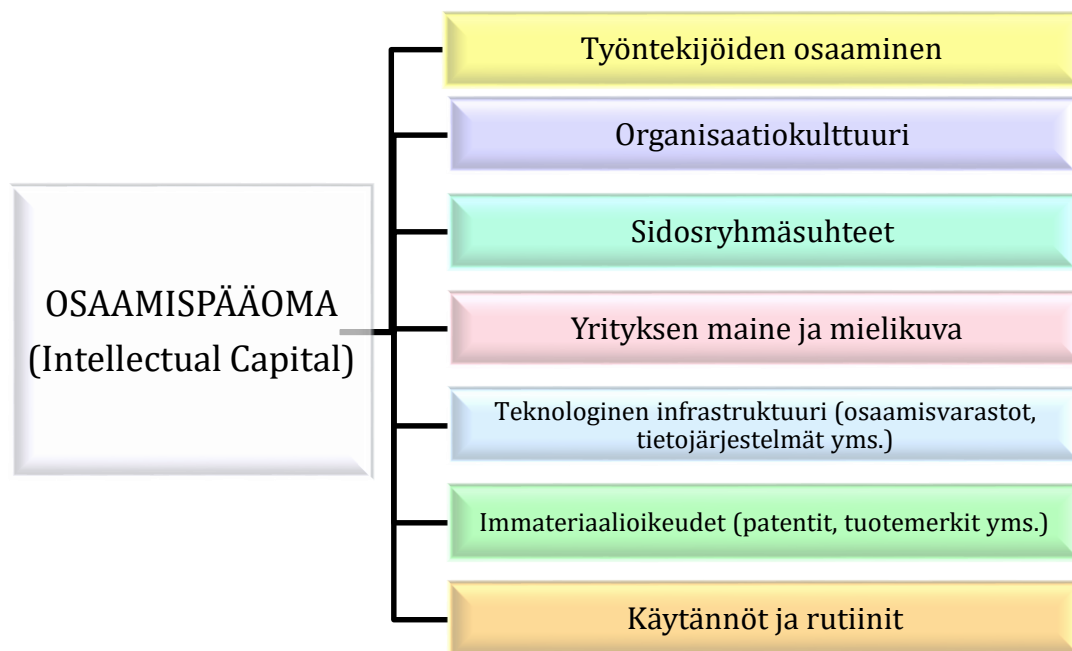
Osaamisintensiivisten yritysten markkina-arvo on moninkertainen yrityksen kirjanpitoarvoon nähden. Syynä tälle ilmiölle on arvioitu aineettoman varallisuuden suurta merkitystä yrityksen arvostuksessa markkinoilla (Sokura 2004: 4). Yrityksen aineetonta varallisuutta havainnollistaa käsite yrityksen osaamispääoma (Intellectual Capital), jonka komponentteihin jakaminen eroaa tieteellisten mallien välillä.



Osaamispääoma muodostuu kaikista yritykselle arvokkaista abstrakteista resursseista, jotka ovat muodostuneet kokemuksen ja oppimisen myötä ja joita voidaan käyttää tuotannossa ja tulevaisuuden arvonluonnin välineenä. Kaikilla yrityksillä on osaamispääomaa, jota käytetään arvonluomiseen ja yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Marr, Moustaghfir 2005: 1116- 1117).

Marr ja Moustaghfiri ovat yhdistäneet akateemisen maailman ajattelua tuodessaan tutkimuksissaan yhteen osaamispääomasta tuotettuja tunnetuimpia tutkimuksia, kuten Sveiby (1997), Roosin (1997), Boisotin (1998) ja Nonakan (2000) annin tiedeyhteisölle. Kolmiulotteisen tutkimuksen yksi osa oli osaamispääoman komponenttien määrittäminen kaikkien edellisten tutkimusten ”yhteenvetona” (Marr, Moustaghfir 2005: 1119 -1122)

Marrin ja Moustaghfirin tutkimusten (2005: 1119–1120) mukaan yrityksen osaamispääoma muodostuu työntekijöiden osaamisesta, organisaatiokulttuurista, sidosryhmäsuhteista, yrityksen maineesta ja mielikuvasta, teknologisesta infrastruktuurista, immateriaalioikeuksista sekä yrityksen käytännöistä ja rutiineista. Yhteenvedossa on pyritty huomiomaan eri tieteenalojen käsitys osaamispääoman määrittämisestä. (Kuvio 3).



**Kuvio 3.** Osaamispääoman muodostavat komponentit (Marr, Moustaghfir 2005: 1119)

Osaamispääoman rakennetta tutkineen Leena-Maija Otalan mukaan yrityksen osaamispääoma muodostuu rakennepääoman, suhdepääoman ja henkilöpääoman komponenteista. (Taulukko 1). Mallin avulla voidaan havainnollisesti tarkastella yrityksen työntekijöiden osaamista (henkilöpääoma) sekä yrityksen kaikkia rakenteita, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ylläpitoa, kehittämistä, yhdistämistä ja hyödyntämistä (rakennepääoma). Lisäksi tarkastellaan yrityksen suhteiden laatua kaikkiin sen sidosryhmiin (suhdepääoma). Osaamisen johtamista on kaikki toiminta, joka liittyy osaamispääoman komponenttien kehittämiseen, seuraamiseen, mittaamiseen ja kehittymisestä palkitsemiseen (Otala, Aura 2005: 6-7).

Otala pitää yrityksen korkeatasoista tieto- ja taitotasoa; hyviä tietoteknisiä apuvälineitä ja verkostoitumista; yhteistyötä tukevia prosesseja ja toimintatapoja sekä avointa, luovuutta tukevaa ja epäonnistumista sietävää organisaatiokulttuuria korkeatasoisen osaamispääoman muodostajina. (Otala, Aura 2005 4-5).

**Taulukko 1.** Osaamispääoman lähteet & komponentit (Otala, Aura 2005: 7)

Henkilöpääoma	Rakennepääoma	Suhdepääoma
Ihmisten osaaminen ja ammattitaito	Arvot	Asiakassuhteet
Ihmisten innostus, sitoutuminen ja motivaatio	Johtaminen	Henkilöstösuhteet
Ihmisten fyysinen ja henkinen terveys	Prosessit (Tietojärjestelmät ja tiedonkulku)	Alihankkija- ja toimittajasuhteet
	Yhteistyö (Työn järjestelyt)	Suhteet yhteistyökumppaneihin
	Henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia tukevat palvelut	Omistajasuhteet
	Osaamisenhallintajärjestelmät	
	Osaamisenkehittämissuhteet	
	Osaamisen liikkumista ja jakamista tukevat järjestelmät	
	Rekrytointi	

Mallien erilaisuudesta huolimatta niiden ideaalinen rakenne on samanlainen. Malleille on yhteistä niiden näkemys löytää osaamista yrityksen työntekijöiden lisäksi rakenteista ja suhteista ulkoiseen todellisuuteen. Ojalan mallissa on henkilöstöhallinnon näkökulmasta tarkemmin listattu osaamispääoman komponenttien rakentuminen ja tuotu erityisesti henkilöpääomassa esiin osaamisen esiintyminen työntekijöiden inhimillisissä voimavaroissa, kuten motivoituneisuudessa, sitoutumisessa ja terveydessä.

### 3.4 Organisaation kyvykkyys ja työntekijän osaaminen

Osaaminen on organisaatiossa yhteistä, sillä esimerkiksi yrityksessä työntekijä tuo osaamisensa yritykseen palkkaa vastaan, jolloin työntekijän osaaminen ja työn tuotos muuttuu yrityksen omaisuudeksi. Organisaatiossa toimijoissa ja työn teon järjestelmissä sijaitseva osaaminen muodostaa organisaation osaamispääoman, oli kyse yrityksestä tai muusta organisaatiokokonaisuudesta. Ei kuitenkaan ole selvää, että yksittäisen toimijan osaaminen olisi kokonaisuudessaan organisaation hyödynnettävissä. Usein kun osaamista käsitellään organisaatio tai yritys näkökulmasta, puhutaan organisaation kyvykkyudesta. Organisaation kyvykkyys on kykyä hyödyntää resursseja tavoitteiden mukaisesti – osaaminen on yksilötason asia, jota kyvykäs organisaatio hyödyntää taitavalla tavalla (Björklund 2012).

Organisaation kyvykkyys on aineetonta ja muodostaa esimerkiksi yrityksissä tärkeän osan yritysliiketoiminnan pääomasta – aineellisten pääomatekijöiden, kuten sijainnin ja kiinteän pääoman lailla (Chaston, Badger & Sadler-Smith 1999: 192). Organisaation kyvykkyydellä tarkoitetaan työympäristön organisointiin liittyviä tekijöitä. Kyvykkäässä organisaatiossa myös kehitetään entistä kyvykkäämpiä osajia. Organisaation kyvykkyys muodostuu useista osa-tekijöistä – havaintokyky toimintaympäristön kompleksisuuteen; visio, joka tukee innovatiivista muutosvalmiutta; osaavat tunneälyiset johtajat; tiimiperustaiset rakenteet, joissa työntekijät osallistetaan päätöksentekoon ja vastuunkantoon; monipuolinen palkitsemisjärjestelmä; yksilöä arvostava organisaatiokulttuuri; jatkuva osaamisen ja oppimisprosessien kehittäminen; reilu ja avoin suorituksen arviointijärjestelmä sekä edellisten tekijöiden ajallinen ja taloudellinen resursointi (Hase 2000: 4-5). Organisaation kyvykkyys on oltava kunnossa, jotta työntekijän osaaminen voidaan valjastaa hyötykäyttöön organisaation hyödyksi. Yrityksen kyvykkyys määrittää näin ollen mahdollisuudet, joiden puitteissa työntekijä osallistuu toimintaan osaamistaan tuoden. Organisaation kyvykkyyttä voidaan verrata hiljaiseen tietoon – se on muodostunut kehitystoiminnan tuloksena ja muodostaa keskeisen imitoimattoman kilpailukyvyn tekijän tietoyhteiskunnallisena aikana (Chaston ym. 1999: 192).

Nykyisessä toimintaympäristössä ei enää pärjää vain tuottavuuteen, laatuun, asiakaskeksisyyteen (customer responsiveness) ja nopeuteen perustuvalla kilpailuedun rakentamisella, sillä aito erottava tekijä parhaiten menestyvien organisaatioiden välillä löytyy innovoinnista – nopeudesta, ideoiden loppuunsaattamisesta ja vahvasta onnistumisasteesta (Samson, Lawson 2001: 380). Kilpailuetu perustuu näin ollen kyvykkyyteen luoda organisaatorakenne, jossa työntekijöiden osaaminen on valjastettu laadulliseen innovaatioyöskentelyyn. Organisaation *innovaatiokyvykkyys* (innovation capability) yhdistää organisaation perusprosessien laadullisen toiminnan varmistamisen ja uuteen osaamiseen ja innovaatioihin tähtäävän toiminnan kehittämisen (Samson, Lawson 2001: 383). Organisaation kyvykkyyttä voidaan arvioida sen innovaatiokyvykkyyden perusteella, eli sillä perusteella mitkä mahdollisuudet organisaatiossa on oppia ja luoda uusia innovaatioita (Chaston, Badger & Sadler-Smith 1999: 193).

Seuraavaksi käsitellään osaamisen johtamista, jolla tehostetaan osaamispääoman arvontuontia. (Akpınar, Akdemir: 333) – toivottavasti kyvykkäässä organisaatiossa. Kappaleessa pohditaan myös käytännön kannalta oleellista haastetta – Miten osaamisen johtaminen tukee osaamisen kehittymiselle määriteltyjä tavoitteita, eli miten määritelty strategiatyö viedään käytäntöön? Osaamisen johtaminen on yrityksessä sijaitsevan osaamisen sekä siellä tapahtuvan oppimisprosessin johtamista. Organisaation oppimisella kuvataan prosessia, jonka myötä yksilön osaaminen siirtyy yrityksen osaamiseksi (Ojala, Jaskari & Vartiainen 2003: 8). Yritys toimii *oppivan organisaation* periaattein, mikäli osaamista jaetaan, hankitaan ja kehitetään aktiivisesti osana yrityksen strategiaa. Teorian mukaan oppiva organisaatio saavutetaan luomalla yrityskulttuuri, jossa on kollektiivisesti sitouduttu osaamisen jakamiseen ja jossa sosiaalisen pääoman merkitys on huomioitu investoinnein. (Ojala, Jaskari & Vartiainen 2003: 8-10)

### 3.5 Osaamisen johtaminen käsitteenä

Osaamisen johtaminen on henkilöstöjohtamisen alue, jonka avulla yritykselle relevanttia osaamista löydetään, kehitetään, ylläpidetään ja käytetään oikealla tavalla. (Alavi, Leidner 1999: 21 – 22). Osaamisen johtaminen pitää sisällään osaamisen kolme pääaktiviteettiä: osaamisen luomisen, tiedon yhtenäistämisen (codification) sekä osaamisen siirtämisen (Ruggless 1997:1). Osaamisen johtaminen ei osaamisen keskeisestä asemasta huolimatta ole kuitenkaan vielä arkea yritysmaailmassa (Fountain Park 2012: Video 1/7).

Osaamisen johtamisen tulee huomioida työntekijöiden inhimillinen puoli: halu ja motivaatio jakaa tietoa, oppia ja omaksua osaamista. (Soini 2008: 889). Osaamisen johtamisen näkemysten on oltava yhdenmukaiset koko yrityksessä, jotta taataan riittävän integroitunut ja samansuuntainen toiminta (Uotila 2010: 2). Osaaminen täytyy johtaa oikeaan paikkaan, oikeille ihmisille ja sen käytön tulee ajoittua oikealle hetkelle. (Soini 2008: 889)

Osaamisen johtamisella syvennetään työyhteisön ammattitaitoa, parannetaan yrityksen kilpailukykyä ja muokataan yrityksen osaaminen arvoa luovaksi avainresurssiksi. Osaamisen johtamisen avulla yritys voi parantaa avainosaajiensa työpysyvyyttä, viestintää ja synergiaa henkilöstön keskuudessa, liiketoiminnallista jatkuvuuttaan, tuottavuuttaan sekä tehokkuuttaan, jolla on positiivinen vaikutus älykkääseen liiketoimintaan markkinoilla. (Tzortzaki, Mihiotis 2014: 39). Tämän tehdäkseen osaamisen johtamisen tulisi olla strategialähtöistä, pitkäjänteistä ja suunnitelmallista.

Osaamisen johtamisen suosion kasvun taustalla voidaan pitää resurssiperustaista näkemystä, jonka mukaan yrityksen kilpailukyvyyn perustana ovat yrityksen resurssit. Resurssiperustaisen näkemyksen myötä yrityksen osaaminen nähdään määriteltävänä resursseina, jota johtamalla kehitetään yrityksen muita resursseja (Oikarinen, Pihkala 2010: 48 – 49).

Marleen Huysmanin ja Kirk De Witin mukaan osaamisen johtamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. *Teknisen näkökulman* mukaan osaamisen johtaminen on osaamisen tehokasta varastointia, jossa pääpaino laitetaan osaamisen käytettävyyden optimoimiselle erilaisia varastointimenetelmiä ja päätöksentekojärjestelmiä kehittämällä. *Prosessi näkökulma* korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen, ydinosaamisten määrittelyn ja organisaation oppimisen merkitystä sekä osaamisen dynaamista luonnetta. *Strateginen näkökulma* tarkastelee osaamisen johtamista osaamis pääoman ja sen arvon maksimoimisen näkökulmasta. Tutkijoiden mukaan näkökulmat tulisi integroida yhdeksi kokonaisuudeksi (Huysman, De Wit 2002: 20 – 25). Osaamisen johtamiseen tulisi siis suhtautua niin käytännöllisesti, sosiaalisesti että strategisesti.

Davenportin ja Prusakin mukaan (artikkelissa Alavi, Leidner 1999: 22) osaamisen johtamisella on *kolme keskeistä tavoitetta*. Ensimmäinen tavoite on *osaamistarpeen löytäminen* ja tarpeen korostaminen yritystoiminnan eri osa-alueilla. Toinen tavoite keskittyy osaamisintensiiivisen ja vuorovaikutuksellisen *organisaatiokulttuurin luomiseen*, jonka pyrkimyksenä on tiedonvälityksen tehostaminen toimintayksiköiden ja yksilöiden välillä. Kolmas tavoite vastaa *osaamisinfrastruktuurin luomisesta*, jolla mahdollistetaan toisen

tavoitteen toteutuminen. (Alavi, Leidner 1999: 22). Osaamisen johtamisen tuloksellisuutta tuli mitata liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumisella ja taloudellisilla mittareilla. (Ojala, Aura 2005: 7).

Jotta osaamisen johtamisen *tavoitteet* voitaisiin toteuttaa ja *näkökulmia* tarkastelemalla luoda organisaatioon sopiva osaamisen johtaminen – tulisi organisaatioiden hyödyntää osaamisen johtamista enemmän kuin organisaatioissa nykyään hyödynnetään – ikään kuin *käyttöön ottaa osaamisen johtaminen* organisaatiossa. Käyttöön ottamisessa tulisi huomioida tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen johtamisen *tuloksellisuuteen* organisaatiossa: Tulevaisuudessa osaaminen tulisi tuoda yrityksen strategiakeskusteluun; esimiestoiminnan laatua tulisi kehittää laatukriteerein; johtajuus tulisi määrittää yrityksen kilpailutekijäksi; esimiesten valmentamiseen ja tukemiseen tulisi suunnata resursseja; johtamisjärjestelmä tulisi rakentaa osaamisen huomioivaksi; osaamisen kehittymiselle tulisi laatia mittareita ja seuranta aktivoida; osaamisriskien tila tulisi kartoittaa mittaamalla osaamisen nykytilan ja tavoitetilan välimatkaa euroissa ja yritysten tulisi perustaa osaamisen kehittämisen ohjelmia. Lisäksi henkilöstöhallinnon tulisi toimia tutkijan roolissa yrityksissä ja kartoittaa osaamisen tilannetta omatoimisesti henkilöstön parissa. (Fountain Park Oy 2012: Videot 1-7).

### 3.6 Osaamisen johtamisen ydinprosessit, työkalut ja menetelmät

Osaamisen johtaminen koostuu erilaisista ydinprosesseista, joita on määritelty eritavoin. Osaamisen johtamisen ydinprosesseja ovat osaamisen luominen ja ylläpito; osaamisen varastointi ja takaisinhakeminen (retrieval); osaamisen siirtäminen sekä osaamisen käyttö (Alavi 1999: 67). Osaamisen johtamisen ydinprosessi lähtee liikkeelle osaamistavoitteiden ja osaamisen tunnistamisesta ja koostuu seuraavista ydinaktiiviteeteista: osaamisen luomisesta (generate), varastoimisesta (store), jakamisesta ja siirtämisestä (distribute) sekä käytöstä (apply) (Mertins, Heising & Vorbeck 2003: 5).

Käytännön osaamisen johtamisessa ydinprosesseille on valittu erilaisia työkaluja ja metodeja. Mertins, Heising ja Vorbeck esittelivät tutkimuksessaan ydinprosesseissa käytettäviä työkaluja ja menetelmiä yrityksissä. Taulukossa 2 (sivulla 19) on kuvattu kyselytutkimuksessa esiintyneitä menetelmiä ja työkaluja kussakin osaamisen johtamisen ydinprosessissa.

Professori Ronald Young on esitellyt kirjassaan ”Knowledge Management Tools and Techniques” yli 20 osaamisen kehittämisen työkalua (Young 2010: 69). IT-pohjaisia työkaluja ovat Youngin mukaan erilaiset osaamisen varastoinnin, jakamisen ja tiedon siirtämisen tietojärjestelmät, kuten yritys-wikit, sosiaalisen median palvelut, yritysblogit ja tekniikan mahdollistamat virtuaaliset työtilat (Young 2010: 41 – 64). Youngin esittelemät ei IT-pohjaiset menetelmät ja työkalut perustuvat konkreettisen yhteistyön ja verkostoitumisen lisäämiseen erilaisten yhteistyöverkostojen rakentamisen sekä idea- ja ajatusryhmien kokoamisen myötä (esimerkiksi: brainstorming, vertaistuki (peer assistance), yhteistyökeskeinen työnjärjestely (collaborative physical workplace), verkostoitunut toimijayhteisö (communities of practice)). (Young 2010: 11 – 39). Erityisasemaan on noussut osaamisen kehittäminen mentoroinnin avulla (Young 2010: 76)

Osaamisen kehittämisen laajan työkalu- ja menetelmäkirjon taustalla on periaate, että optimaalista ja oikeaa osaamisen johtamista ei kyetä määrittelemään irrallaan yrityskontekstista. Osaamisen johtamisen useat näkökulmat ovat perusteltuja, jotta yrityksissä voidaan tehokkaasti johtaa erilaisia osaamisen muotoja ja ominaisuuksia.(Alavi 1999: 67)

**Taulukko 2.** Osaamisen johtamisen ydinprosessit ja sopivat käytännön työkalut tai menetelmät (Mertins, Heisig & Vorbeck 2003: 37)

Osaamisen johtamisen ydinprosessi	Käytäntöön sopiva työkalu tai menetelmä
Uuden osaamisen luominen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektitiimit, joissa apuna sisäiset tai ulkoiset erityisosaajat</li> <li>• Osaamisen hankinta yrityksen ulkopuolelta</li> <li>• Systemaattinen lähestymistapa tietoon (esim. kokemuksesta opitun tiedon analysointi)</li> </ul>
Varastoiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-pohjaiset tietovarastot</li> <li>• Ohje- ja käsikirjat yrityksen standardeista ja toimintatavoista</li> <li>• Case-tutkimukset, raportit ja menestystarinat</li> </ul>
Jakaminen ja siirtäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTRANET-järjestelmät</li> <li>• Osastojen/yksiköiden väliset osaamista jakavat projektitiimit</li> <li>• Sisäinen viestintä (Julkaisut, uutiset)</li> <li>• <b>Mentorointi</b> ja coaching</li> </ul>
Käyttö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsenäiset osastojen/yksiköiden väliset projektitiimit</li> <li>• Coaching</li> <li>• Sisäinen arviointi yrityksen osaamisen käytön tuloksellisuudesta (eksperteiltä)</li> </ul>



## 4. MENTOROINTI ORGANISAATIOISSA

Mentorointia on käytetty laajasti eri konteksteissa yritysmaailmassa, kouluissa, yliopistoissa ja sairaaloissa. (Hansford, Tennent & Ehrich 2002: 2). Tässä tutkielmassa pohditaan mentorointia osaamisen kehittämisen menetelmänä yleisesti organisaatioissa. Monet tutkimukseen valitut esimerkit ovat tutkimuksia yritystoimintaympäristöstä, mutta yleisesti teoria on sovellettavissa laajemmin monenlaisiin organisaatorakenteisiin.

Mentoroinnin yhteys osaamisen kehittymiseen perustuu osaamisen siirtämiseen kokeneelta mentorilta kokemattomalle aktorille – ekspertiltä noviisille. Mentorointi on menetelmä, jonka avulla osapuolet asetetaan vuorovaikutukselliseen oppimissuhteeseen, jossa varmistetaan hiljaisen kokemuksellisen ja intuitiivisen tiedon siirtyminen ja säilyminen organisaatiossa.

Mentoroinnin suosio tutkimuksen ja organisaatioiden käytössä on kasvanut viime vuosikymmeninä. Mentoroinnin tutkimus on lisääntynyt vuodesta 1986 ja ollut alati kasvavaa vuodesta 1994 eteenpäin (Hansford, Tennent & Ehrich 2002: 8). Jo vuonna 2009 noin 70 %:lla Fortune 500- listatuista yrityksistä oli mentorointiohjelma käytössä henkilöstön kehittämisen menetelmänä (The Wall Street Journal 2009). Seuraavissa kappaleissa avataan mentoroinnin kokonaisuutta ja etsitään mentoroinnin yhteyttä organisaation osaamisen kehittymiseen.

### 4.1 Mentoroinnin käsite

Mentoroinnissa on kyse prosessista, jossa kaksi tai useampi henkilöä työskentelee yhdessä kehittäkseen toista henkilöä uran- ja/tai henkilökohtaisen elämän kontekstissa (Goodyear 2006). Mentorointi on vuorovaikutuksellinen psykososiaalisen ja ammatillisen tuen siirtoprosessi, jossa mentori jakaa osaamistaan, taitojaan ja kokemustaan aktorille auttaakseen häntä edistymään elämässään ja urallaan (Karjalainen 2010: 33). Osaamisen siirtämisen lisäksi mentorin tulisi motivoida ja voimaannuttaa aktoria identifioimaan omalle uralleen ja elämälleen tärkeät asiat, tavoitteet ja ratkaisut tavalla, jossa koetaan keskinäistä ymmärtämistä ja erilaisuuden kunnioittamista. (University of Cambridge 2012). Mentoroinnilla siirretään osaamisen ja psykososiaalisen tuen lisäksi yrityksen sosiaalista pääomaa. (Opetushallitus 2014).

Määrittäjiä mentoroinnille löytyy laajasti, eikä mentoroinnille ole yksiselitteistä käsitettä. Organisaatioiden keskinäisen erilaisuuden johdosta on tarkoituksenmukaista, että mentoroinnin määrittely tapahtuu organisaatioissa eri tavoin. (Karjalainen 2010: 31.) Erot

käsitteen määrittämisessä johtuvat mentoroinnin merkityksen, roolien ja vuorovaikutussuhdeiden sisällöllisistä eroavaisuuksista (Karjalainen 2010: 30 – 31).

#### **4.1.1 Mentoroinnin luokittelu**

Mentorointi jaetaan usein formaaliin ja epäformaaliin mentorointiin. Formaali mentorointi on koordinoitu järjestelmällinen vuorovaikutussuhde, jota ohjaavat standardoidut normit, jatkuva kehityssuunnitelma, aikataulutus ja erityiset prosessille asetetut tavoitteet (Ismail, Daud, Hassan & Jui 2010: 28). Formaalisissa mentoroinneissa osapuolet osallistuvat luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka päämääränä on ammatillinen kehittyminen ja kasvu sekä vaihteleva määrä henkilökohtaista tukea (Hansford, Ehrich 2006: 5)

Ei-formaali mentorointi on vapaamuotoisempi ja spontaanimpi vuorovaikutussuhde, jonka tarve on selkeä ja tilapäinen ja jota usein käytetään vahvistamaan formaalia mentorointiprosessia (Ismail, Daud, Hassan & Jui 2010: 28) Onnistunut mentorointiprosessi yhdistää usein niin formaaleja kuin epäformaaleja ominaisuuksia ja toimintoja.

Mentoroinnin yleisin toteuttamismuoto on kahdenkeskinen mentorointi, joka on kuitenkin saanut rinnalleen muita perinteistä mallia haastavia muotoja, kuten verkosto-, vertais-, käänteis- ja ryhmämentoroinnin sekä tietoyhteiskunnan mahdollistamana teknologisia sovelluksia hyödyntäviä toteutusmuotoja, kuten e-mentoroinnin (Karjalainen 2010: 43) Mentorointi suunnataan yrityksissä useammin uusille tulokkaille, keskijohdolle ja asiantuntijoille ja harvimminkin etnisille vähemmistöille (Clutterbuck 2011: 3).

#### **4.2 Mentoroinnin osapuolet**

Mentorointiin osallistuvien osapuolten määrä vaihtelee, mutta perinteisesti mentoroinnissa on kyse kahden osapuolen, mentorin ja aktorin, keskinäisestä vuorovaikutuksellisesta suhteesta. Organisaatio toimii kolmantena osapuolena vuorovaikutussuhteen tukena koordinaattorin ja mahdollistajan roolissa.

##### **4.2.1 Mentorin näkökulma**

Mentori on kokeneempi osaaja, joka toimii mentorointiprosessissa opettajan ja mestarin roolissa. Mentoroinnin suosion noustessa tarve hyvien mentorien identifioinnille ja kouluttamiselle on kasvanut (Rowley 1999: 1)

Rowleyn tutkimukset sijoittuvat koulumaailmaan, mutta tutkimustuloksia voidaan tulkita myös yritysten ja muiden organisaatioiden näkökulmasta. Rowleyn mukaan hyvä mentori on rooliinsa sitoutunut, empaattinen, taitava opastavan tuen tarjoamisessa, hyvä ihmissuhteissa, dynaamisesti osaamistaan kehittävä ja kommunikoi toivoa ja optimismia (Rowley 1999: 20 – 22). Mentorin on oltava sekä lämminhenkinen että viisas; uskottava että helposti lähestyttävä; haastava että ymmärtäväinen kuin myös teoreettinen taitaja sekä käytännön osaaja (Pegg 1999: 136). Pegin mukaan mentorin uskottavuus on riippuvainen mentorin uran ja elämän tuomasta kokemuksesta, menestyksestä yrityksessä, suorakaisuudesta sekä kyvystä olla läsnä ihmissuhteessa. (1999: 136 – 137 )

**Taulukko 3.** Mentorin syyt roolin vastaanottoon (Allen, Poteet, Burroughs 1997: 77)

Muihin liittyvät syyt (Other focused)	Itseen liittyvät syyt (Self focused)
Oman osaamisen siirtäminen	Mielihyvä toisen menestymisen/kasvun seuraamisesta
Työympäristön pätevoittäminen	Oman ajan vapautuminen muille työtavoitteille
Yleinen halu auttaa muita	Henkilökohtainen halu työskennellä yhteistyössä muiden kanssa
Halu auttaa muita menestymään	Henkilökohtaisen oppimisen edistäminen
Organisaation edun kasvattaminen	Rooli-ylpeys ja halu vaikuttaa muihin
Vähemmistöjen/naisten urakehityksen auttaminen organisaatiossa	Kunnioituksen saavuttaminen työyhteisössä

Allen, Poteet ja Burroughs ovat tutkimuksissaan selvittäneet mentorin syitä osallistua mentorointiin ja mentoroinnin tuomia hyötyjä ja mahdollisia negatiivisia seurauksia mentorin näkökulmasta. Mentorilla on tutkijoiden mukaan muihin ja itseen liittyviä syitä mentoriksi ryhtymiselle. (Allen, Poteet & Burroughs 1997: 77) Yleisimmät syyt on havainnollistettu taulukossa 3. Mentoroinnin vaikutus mentoriin on positiivinen monesta näkökulmasta. Mentorointiprosessin myötä mentori luo tukiverkostoja uuden (työ)sukupolven

kanssa; kokee tyytyväisyyttä omasta hyödyllisyydestä ja aktorin kehityksen luotsaamisesta; kehittää omaa osaamistaan ja sosiaalista asemaansa organisaatiossa luoden samalla kehittyneempää osaamisympäristöä, jossa mentorilla on myös itse parempi tehdä töitä (Allen 2007: 81). Muita mentoroinnin hyötyjä mentorin näkökulmasta ovat omien näkökulmien laajentuminen ja sosiaalisten taitojen kehittyminen (The University Of Sheffield 2014).

Hyötyjen sijaan mentorointi voi tuottaa myös haitallisia seurauksia mentorin näkökulmasta. Allen, Poteet ja Burroughsin mukaan yleisimmin negatiivisiksi koetut seuraukset liittyvät aikavaatimuksiin, aktorin hyväksikäyttävään luonteeseen ja epäonnistumisen kokemuksiin (1997: 82) Negatiiviseen vuorovaikutussuhteeseen aktorin kanssa voi liittyä hyväksikäytön lisäksi egosentrisyyttä, pahansuopaa harhauttamista, alisuoriutumista, oppimishaluttomuutta tai alistuvuutta (Allen 2007: 135 – 136)

#### **4.2.2 Aktorin näkökulma**

Aktori on kokemattomampi osaaja, joka toimii roolissaan oppijan asemassa. Aktorista käytetään myös termiä mentoroitava ja englanninkielellä termejä ”protege” ja ”mentee”. (Karjalainen 2010: 31) Mentorointi vaikuttaa aktorin psykologisiin elämänkehitystehtäviin. (Kram 1983: 608 – 609)

Aktorin tarve määrittää mentorin roolia ja tehtäviä, jonka vuoksi aktori nähdään vuorovaikutussuhteessa aktiivisena osapuolena kehittymistarpeiden määrittelyssä (Karjalainen 2010: 33). Karjalaisen mukaan hyvä aktori vastaa omasta kehityksestään huolehtimalla tarpeidensa määrittelystä tietoa ja apua etsimällä sekä palautetta antamalla ja pyytämällä (Karjalainen 2010: 33). Aktori voi vaikuttaa mentoroinnin onnistumiseen ymmärtämällä roolinsa oppijana, valmistautumalla hyvin, luomalla SMART- tavoitteet (tarkat, mitattavat, toiminnalliset, realistiset ja ajoitetut tavoitteet) yhteisymmärryksessä mentorin kanssa sekä heittäytymällä rohkeasti omana itsenään mentorointiprosessiin mukaan (Zachary 2009: 76 – 77).

Aktori hyötyy monin tavoin mentorointiprosessiin osallistumisesta. Kramin mukaan mentoroinnin myötä aktori kasvaa ammatillisesti ja oppii työhön tarvittavia osaamisia sekä työssä ilmenevää politiikkaa, sosiaalisia suhteita ja teknisen kehityksen suuntaa. (Kram 1983: 609 – 610). Muita usein esiintyviä hyötyjä ovat työtyytyväisyyden, motivaation ja esille tulon lisäksi ideoiden ja positiivisen palautteen saaminen sekä haastavien työtehtävien myötä kehittynyt ammatillinen osaaminen. (Hansford, Tennent & Ehrich

2002: 15 – 16). Aktorin oppiessa hän kehittyy vähitellen mentorin kaltaiseksi osaajaksi ja hänen osaamisensa kehittyy seuraajasta soveltajaksi, kehittäjäksi ja uuden sukupolven tulokselliseksi tekijäksi. (Kram 1983: 609 – 610). Mentorointi voi toimia aktorin tulevaisuuden urakehitystä ennustavana tekijänä (Ismail, Daud, Hassan, Jui 2010: 43)

Mentorointi ei aina kuitenkaan onnistu. Valitun mentorin aikomukset voivat olla ristiriidassa aktorin kehittymisen kannalta, jolloin mentoroinnin potentiaalinen hyöty häviää ja mentoroinnilla voidaan aiheuttaa pitkäkestoisia negatiivisia vaikutuksia aktorin kehitymisessä. (Forbes 2012). Epäonnistumisen yleisenä syynä pidetään mentorin ja aktorin pakolliseksi koettua yhteensovittamista tai huonoa yhteensopivuutta (matching); aktorin epärealistisen korkea tavoitteenasettamista; liiallista ajankäyttöä prosessissa sekä mentoreiden puutteellista koulutusta mentorointia varten. (Pinho, Coetzeen & Schreuder 2005: 20 – 24)

#### **4.2.3 Organisaation näkökulma**

Mentoroinnista on organisaatiolle monipuolista hyötyä. Mentoroinnista on hyötyä organisaation suorituskyvyn tehostamisessa ja osaamisen siirtämisessä ja sillä voidaan kehittää työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä henkilöstön keskuudessa (Kahle-Piasecki 2011: 46). Mentoroinnin avulla organisaatio aikaansaa jatkuvuutta, työntekijöiden pysyvyyttä, tuotavuuden kasvua, osastojen välisen kommunikoinnin vahvistumista sekä työntekijöiden parempaa integroitumista organisaatiossa säädettyihin normeihin. (Hansford, Ehrich 2006: 12). Mentoroinnilla luodaan tulevaisuuden johtajia ja avaintekijöitä; kehitetään osaamista ja siirretään normeja, arvoja, olettamia ja myyttejä seuraaville työntekijä sukupolville. (Wilson, Elman 1990: 93). Wilsonin ja Elmanin mukaan mentoroinnista on merkittävä hyöty organisaatiolle senkin vuoksi, että se kehittää organisaation sosiaalista ympäristöä ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Työntekijöiden motivaation, suorituksen ja pysyvyyden kehittymisen lisäksi vahvistetaan työntekijöiden yhteistä arvopohjaa ja mahdollistetaan hiljaisen tiedon tehokas kehittyminen ja siirtyminen työntekijöiden keskuudessa (Wilson, Elman 1990: 88 – 89, 93) Merja Karjalaisen mukaan mentoroinnin avulla ylläpidetään organisaation elinikäistä oppimista kehittämällä työntekijöiden osaamista, tukemalla urakehitystä ja tarjoamalla työntekijöille psykososiaalista tukea. (Karjalainen: 30).

Mentoroinnin onnistumista voidaan parantaa sopivammalla osapuolten yhteensovittamisella sekä mentorointiin vaadittavan koulutuksen lisäämisellä (Pinho, Coetzeen & Schreuder 2005: 21). Allen, Poteet ja Burroughs käsitelivät tutkimuksessaan yrityksen

toimintojen ja rakenteiden ominaisuuksia ja tekijöitä, joilla edesautetaan tai vaikeutetaan mentorointiprosessin onnistumista. Tekijät on havainnollistettu kuviossa 4.



**Kuvio 4.** Mentorointia edesauttavat ja vaikeuttavat tekijät yrityksen näkökulmasta (Allen, Poteet, Burroughs 1997: 79)

### 4.3 Mentorointiprosessin vaiheet

Kramin mukaan mentorointiprosessi etenee initiaatio-, kultivaatio-, irtaantumis- ja uudelleenmäärittelyvaiheen kautta, vaikka mentorointiprosessin pituus ja ominaisuudet vaihtelevat organisaatioiden välillä. Vaiheet on kuvattu ja esitetty tiivistetysti taulukossa 4. Malli on syntynyt intensiivisen haastattelututkimuksen tuloksista ja osoittaa miten vuorovaikutus- ja hyötysuhde ovat mentoroinnissa molemmin suuntaisia. (Kram 1983: 610) Onnistumisen edellytyksenä pidetään luottamusta toimijoiden välillä. (Opetushallitus 2014)

**Taulukko 4.** Mentorointiprosessin vaiheet (Kram 1983: 613- 623).

VAIHE	MÄÄRITYS	KESKEISET TAPAHTUMAT
Initiaatio eli aloitusvaihe	6 kk- 12 kk Vuorovaikutussuhteen alkaminen ja yhteisen merkityksen muodostaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mielikuvat ja odotukset muuttuvat todellisuudeksi</li> <li>Vuorovaikutus odotuksista ja prosessin merkityksestä osapuolille</li> </ul>
Kultivaatio- eli toiminnanvaihe	2 v- 5 v Mentorointiprosessin tarkoituksen ajajien: ammatillisen kehittymisen ja psykososiaalisen kehittymisen toimintojen aktivoituminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Molempien osapuolien hyötyminen mentorointiprosessista</li> <li>Vuorovaikutussuhteen merkityksellisyyden kehittyminen</li> <li>Emotionaalisen läheisyyden vahvistuminen</li> </ul>
Eriytymisvaihe	6 kk- 2 v jakso, joka alkaa mentorointiprosessin siirtyessä toiminnan vaiheesta prosessin lopettamiseen.  Mentorin ja aktorin välisen suhteen rakenteellinen ja emotionaalinen muutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktorin itsenäisyyden kehittyminen ja tarve autonomisuuteen</li> <li>Muutosvaihe, jossa valmistellaan rakenteellista muutosta yrityksessä ja emotionaalista muutosta vuorovaikutussuhteessa</li> </ul>
Uudelleen määrittämisen vaihe	Määrittämätön aika eriytymisvaiheen jälkeen/yhteydessä  Muodollisen suhteen muuttuminen (ystävyydeksi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien roolien ja vuorovaikutussuhteen omaksuminen</li> <li>Mentorointiprosessin lopullinen päättäminen ja osapuolten mahdollisen yhteydenpidon jatkuminen uusissa olosuhteissa</li> <li>Mielipahan vähentyminen ja kiitollisuuden ja keskinäisen kunnioituksen vahvistuminen.</li> </ul>

## **5. MENTOROINTI OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ**

Seuraavaksi esitellään mentoroinnin hyödyllisyyttä organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta esittelemällä löydettyä teoriaa ja tutkimustietoa mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen yhteydestä. Lisäksi esitellään MBTI persoonallisuusindikaattorin merkitystä mentorointiprosessin kannalta sekä tuloksellisen mentoroinnin yleisiksi määriteltyjä ominaisuuksia alan tutkijoiden keskuudessa.

### **5.1 Mentorointi hiljaisen tiedon siirtäjänä**

Mentorilla on kertynyt arvokasta hiljaista tietoa, jonka siirtämistä harjoitetaan mentoroinnin avulla. Intuitiivisen ja kokemuspohjaisen hiljaisen tiedon siirtäminen kokemattomalle aktorille toteutuu muuttamalla hiljainen tieto eksplisiittiseen muotoon. Eksplisiittiseen muotoon siirtäminen toteutuu Nonakan ja Takeushin mallin mukaisesti (ks. s. 10) sosialisointia tai ulkoistamista avulla (Nonaka 1991: 99 – 104). Yrityksen osaamis-pääoma kehittyy sosialisointiprosessin myötä, jolloin kokenut osaaja siirtää hiljaista tietoaan aktorin hiljaiseksi tiedoksi. Oppiminen sosialisointiprosessissa tapahtuu luottamuksellisen vuorovaikutuksen myötä.

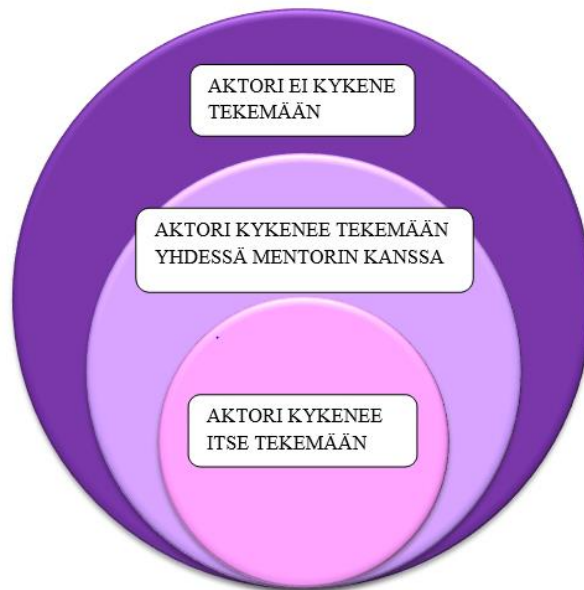
Mentorointi helpottaa hiljaisen tiedon siirtymistä (Dayasindhun 2001: 556). Mentoroinnin ja osaamisen kehittämisen yhteyttä tutkittaessa on huomattu myös mielenkiintoinen kulttuurillinen näkökulma mentorointiin johtamismenetelmänä. Mentorointi osoittautuu esimerkiksi intialaisten keskuudessa vaikuttavaksi menetelmäksi, sillä se korostaa vahvaa vuorovaikutussuhdetta esimiesten ja alaisten välillä, jonka merkitys Intiassa on keskeinen (Dayasindhu 2001: 556). Lisäksi mentoriksi pääsemistä pidetään tavoittelemisenarvoisena kunniatehtävänä (2001: 557). Mentorointiohjelmaa tulisi toteuttaa hiljaisen tiedon siirtämiseksi, sillä mentorointi lisää organisaation tuottavuutta ja toimii sisäisen osaamisen siirtämisen edellä käyväksi menetelmäksi (2001: 559)

### **5.2 Oppiminen vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa**

Kaikkein taitavimmatkin kokemattomat osaajat oppivat osaavamman osaajan ohjeistuksen alaisena (Swap, Leonard, Shields & Arams 2001: 97). Oppimista eli osaamisen siir-



tymistä vuorovaikutuksessa tukee myös Lev Vygotskyn *lähikehityksen vyöhykkeen teoria* ja siitä johdettu visuaalinen malli (Zone of proximal development), jonka mukaan kokeneempi osaaja auttaa kokemattomampaa osaajaa siirtymään haasteellisimmille tehtävatasoille (Kuvio 5). Mallia käytetään pääosin lapsen oppimisen kuvaamiseksi, joten tutkielmassa mallin osallistaminen on soveltavaa teoreettisen tiedon tutkimista. Lähikehityksen vyöhykkeen idea perustuu siihen, että yhteistyössä kokeneen osaajan kanssa kokemattoman osaajan osaamistaso (level of development) kasvaa. (Chaiklin 2003: 41).



**Kuvio 5.** Lev Vygotskyn lähikehityksen vyöhyke (sovellutus mentoroinnin suhteen)

Mentorointi kehittää osaamista *sosiaalisen oppimisen* myötä. Sosiaalisen oppimisen myötä vaikutetaan toisen käyttäytymiseen ja sisäiseen ajatusmaailmaan – oppiminen tapahtuu seurannan ja mukailun keinoin. Mentori kehittää aktorin osaamista tuomalla puuttuvan osaamisalueen tietoa ja taitoa aktorin havaittavaksi (Kahle-Piasecki 2011: 50). Sosiaalinen oppiminen on tehokasta suoran kokemuksen ja toisen havainnoinnin myötä – opimme niin omalla, kuin toisten toimintaa seuraamalla, minkälaisella toiminnalla ja ajattelulla saavutetaan toivottuja lopputuloksia toimintaympäristössämme (Bandura 1971: 3). Sosiaalinen oppiminen jakautuu Albert Banduran mukaan neljään vaiheeseen: *toisen havaitseminen*, eli huomio kiinnittyy kiinnostavaan kohteeseen; *mieleenpalauttaminen*, eli oppija palauttaa mieleensä mallilta, eli huomion kohteelta havaitsemansa uuden opin; *toiminta*, eli oppija siirtää oppimansa käytännön toiminnaksi ja *motivaatio*, eli oppijalla on

oltava syy jatkaa opitun käyttäytymis- tai ajattelumallin toistamista jatkossakin (Kahle-Piasecki 2011: 50).

Vuorovaikutus eli yhteistoiminta on hyödyllistä, sillä yhteistyössä tapahtuu neuvottelevaa tulkintaa erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista ja ajattelun kenttä laajenee – yhteistyössä on enemmän osaamista ja näkökulmia käytössä kuin vain yksilötasolla. Yhteiskunnassa suh- taudutaan oppimiseen kuitenkin yhä enemmän yksilöllisenä ilmiönä, jossa oppimisen kannustimena pidetään edelleen jossain määrin kilpailua, ei yhteistyötä toimijoiden vä- lillä. Esimerkiksi yliopistoissa tutkijan ja oppijan erillisuus ja opiskelijan työtehtävissään yksin toimiminen on ollut pitkään tyypillinen ja ainoa työtapa (Poikela, Öystilä 2001: 32). Yhteistoiminnallisessa oppimisessa tehtävä jaetaan osajien kesken eikä oppiminen ole vain yksilön sisäistä tiedonprosessointia – kyse on yhteisöllisestä oppimisesta ja yhtei- sön jakautuneesta tietämisestä ja osaamisesta (Soini 2001: 2). Sosiaalisuus oppimisessa on ikään kuin taustamuuttuja individuaalisessa oppimisprosessissa, jolla yksilön osaami- nen kehittyy – sosiaalinen vuorovaikutus on keskeinen tekijä tämän päivän oppimisessa (2001: 1). Yhteistyössä oppiminen on ikään kuin vastaus yhteiskunnan toimintaympäris- tön muutokselle – muutos vaatii uutta osaamista, jota esimerkiksi yritystoiminnassa hoi- detaan erilaisissa yhteistyöverkostoissa (Sorama 2008: 8).

Yhteistyön onnistumisen lähtökohtana on yhteisen kielen, yhteisten käsitteiden ja tulkin- tojen löytäminen (Karjalainen, Kasurinen 2006: 17). Yhteistyön onnistumisen edellytyk- sinä voidaan pitää: toimijoiden *suvaitsevaisuutta ja ennakkoluulottomuutta* toisiaan kohtaan – valmiutta kuunnella, arvostaa toisen toimintaa ja vastaanottaa uudenlaisia aja- tuksia, asenteita ja käsityksiä; *jakamista* – taustaoletusten, arvojen, osaamisen, vastuun, päätöksentekovallan ja työn osalta; *johdetussa oppimisprosessissa oppimista* – selkeillä toimintaperiaatteilla, osapuolten sitoutumisella, yhteistyön työkuultuurilla sekä tiimimäi- sellä toimintatavalla; *kumppanuutta* – avoimella rehellisellä kommunikaatiolla, molem- minpuolisella luottamuksella ja arvostuksella sekä pyrkimyksellä samoihin tavoitteisiin; *keskinäistä riippuvuutta* – autonomisuuden sijaan yhteistyöllä pyritään osaamiseen kol- lektiiviseen rakentamiseen ja soveltamiseen sekä *uuden oppimisvalmiutta yhteistyössä* – kykyä vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön ja epävarmuuden sietoon (Piha 2012: 1).

Yhteistyön käytänteet ovat dynaamisen muutosprosessin alaisia ja ryhmätyön rooli yli- opistossa on korostunut – mikä on havaittavissa empiirisesti opiskelijan kokemuksista ja opintojen rakenteesta yksilö- ja ryhmätöineen erityisesti johtamisen ja markkinoinnin opiskelussa. Erilaiset hankkeet pyrkivät muuttamaan suomalaista yksilö-työn mentali- teettia kohti yhteistoiminnassa oppimista – suomalaisen tutkimusseuran *tiimilukio ja*

*KULTSI*-opintokokonaisuus on yksi esimerkki tämän tyyppisistä hankkeista. Tiimilukio on toimintansa vuonna 2012 aloittanut oppimiskokonaisuus, jossa lukion oppimäärä opitaisiin tiimiperustaisesti tiimiopiskelumalleja ja metodeja hyödyntäen – tutkijaryhmä nimittää hankkeen interventioksi suomalaiseseen oppimiskulttuuriin (Kauppinen, Rautiainen & Tarnanen 2014: 173 -174).

### **5.3 Persoonallisuuden vaikutus yhteistoimintaan**

Persoonallisuusteoreettisia suuntauksia on monenlaisia – persoonallisuus nähdään joko osin synnynnäisenä, geneettisenä ilmiönä tai jopa kokonaan ympäristön mukaan muotoutuvana (Sanomalehtiyliopisto 2002: 10). Tutkimuksessa esitellään persoonallisuuden määrittämismenetelmänä *MBTI- persoonallisuusindikaattori*. MBTI persoonallisuusindikaattorin vaikuttavuutta yksilöön ja hänen toimintaansa on tutkittu monilla eri teemoilla – esimerkiksi uraohjautuvuuden, erilaiseen kulttuuriin sopeutumisen, tiimiroolituksen, strategisen ajattelun, stressinhallinnan, muutostilanteeseen sopeutumisen ja uratoiveiden muodostumisen suhteen (MBTI Finland 2011). Tässä tutkimuksessa pohditaan MBTI persoonallisuusindikaattorin vaikutusta mentorointiyhteistyön sujuvuudelle: vaikuttaako persoonallisuustyyppien yhteensovittaminen mentorointiprojektin yhteistyön sujuvuuteen ja saavuttavatko erilaiset/samanlaiset MBTI-persoonallisuustyyppit omaavat mentorit ja aktorit keskenään erilaisia onnistumisen tuloksia? Onnistumista voidaan tutkimuksessa pitää osaamisen kehittymisenä ja mentorointiprojektissa suoritettavaa vuorovaikutusta yleisenä yhteistyönä – yhteistoimintana – osapuolten välillä.

#### **5.3.1 MBTI – persoonallisuusindikaattori**

MBTI (Myers Briggs Type Indicator) on psykiatri Carl Jungin teoriaan pohjautuva persoonallisuusindikaattori, joka selittää ihmisen asenteita ulkomaailmaan, havainnointitapaa, päätöksentekoa sekä elämäntyyliä (Hautala, Routamaa 2007: 65). MBTI mittaa persoonallisuutta dynaamisena kokonaisuutena. Persoonallisuutta ei teorian mukaan voi pitää staattisena ilmiönä, vaan pikemminkin yhdistelmänä suhteellisen pysyviä piirteitä sopeutuvana, dynaamisena käyttäytymisen synergisenä järjestelmänä (Sanomalehtiyliopisto 2002: 11). Persoonallisuus ei ole vain luonteenpiirteitä, vaan se on dynaaminen piirteiden, ominaisuuksien ja käyttäytymismallien suhteellisen pysyvä kokonaisuus – geneettisyys osoittaa persoonallisuudelle ikään kuin pohjapiirroksen, joka määrittelee toimintaa (Routamaa, Hautala 2004: 12, 15).

Suomessa MBTI persoonallisuusindikaattorin varsinainen tutkimuksellinen ja luvanvarainen validoiva käyttö sai alkunsa Vesa Routamaan aloitteesta 1990-luvun alkupuolella Vaasan yliopistossa (Routamaa, Hautala 2004: 8). MBTI persoonallisuusindikaattori on menetelmänä laajasti käytetty yritysmaailmassa – on arvioitu, että ainakin toistakymmentä Suomen suurimpiin kuuluvaa yritystä hyödyntää MBTI menetelmää pyrkiessään analysoimaan erilaisten luonnetyyppien välisiä eroja ryhmadynamiikan ja yhteistoiminnan näkökulmasta kuin myös rekrytointipäätöksiä tehdessä (Talouselämä 2004). MBTI:tä voidaan käyttää myös työyhteisökykyjen nykytilanteen kartoittamisessa ja kehittämisessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013: 46). MBTI on toimiva työkalu ammatillisen kehittämisen, organisaation kehittämisen, tiimien muodostamisen, konfliktien johtamisen, suorituksen parantamisen ja johtamisen kehittämisen menetelmänä (Kahle-Piasecki 2011: 53). Monet käytössä olevat MBTI persoonallisuusindikaattorit eivät kuitenkaan ole validoituja, joten niiden tuloksia ei voida pitää luotettavana (Routamaa, Hautala 2004: 8). Näin ollen MBTI-analyyseissä on oltava tarkka tulosten alkuperästä ja tieteellisen menetelmän oikeanlaisesta noudattamisesta ennen kuin organisaatiossa vedetään johtopäätöksiä ihmisten persoonallisuuksista.

MBTI eroaa muista persoonallisuusmittareista sillä, että se korostaa persoonallisuuden pysyvyyden ja deterministisyyden sijaan ihmisen *kehittymismahdollisuuksia ja elinikäistä oppimista* – kukin persoonallisuustyyppi on tasavertainen toiseen nähden, eli toinen ei ole toistaan parempi. Näin ollen MBTI ei ole persoonallisuustesti- vaan *indikaattori*. (Routamaa, Hautala 2004: 19).

MBTI mittaa persoonallisuutta neljän ulottuvuuden ja niiden kahdeksan ääripään (preferenssin) avulla – kiinnostus kohdistuu ihmisten erilaisuuteen ympäristön havainnoinnissa, päätöksenteossa ja omanlaisen elämäntavan suosimisessa (Sanomalehtiyliopisto 2002: 11). Dynaamisuudella viitataan persoonallisuuden kehittymiseen iän mukana – persoonallisuuspreferenssien vahvistumisen kautta (Hautala, Routamaa 2007: 65). Ihminen käyttää kustakin neljästä preferenssiparista – (E) ekstravertti – introvertti (I); tosiasiallinen (S) – intuitiivinen (N); ajatteleva (T) – tunteva (F); järjestelmällinen (J) – spontaani (P) – toista preferenssiä paremmin kuin toista. Vahvimmat preferenssit muodostavat yksilön persoonallisuustyyppin (Hautala, Routamaa 2007: 65). Kuviossa 6 esitellään ulottuvuudet ja ulottuvuuksien preferenssit. Ulottuvuudet ja niiden preferenssit muodostavat yhteensä 16 erilaista persoonallisuustyyppiä.

<b>Ekstravertti (E)</b> Kohdistaa huomion ulkoiseen maailmaan	<b>Huomion kohdistaminen</b>	<b>Introvertti (I)</b> Kohdistaa huomion sisäiseen maailmaan
<b>Tosiasiallinen (S)</b> Painopiste aistien kautta havaittavassa informaatiassa.	<b>Informaation havaitsemistapa</b>	<b>Intuitiivinen (N)</b> Painopiste mahdollisuuksissa ja yhteyksien keksimisessä.
<b>Ajatteleva (T)</b> Painottaa loogista ja objektiivista analyysia.	<b>Päätöksenteko</b>	<b>Tunteva (F)</b> Painottaa henkilökohtaisia arvoja.
<b>Järjestelmällinen (J)</b> Suunnitelmallisuus ja organisointi.	<b>Elämäntyyli</b>	<b>Spontaani (P)</b> Sopeutuminen ja joustaminen.

**Kuvio 6.** MBTI persoonallisuusindikaattorin ulottuvuudet ja ulottuvuuksien preferenssit (Hautala, Routamaa 2007: 67)

*Ensimmäisessä* ulottuvuudessa eritellään ekstraversio ja introversio. **Ekstravertit** saavat energiaa muista ihmisistä ja etsivät virikkeitä ulkoisesta maailmasta, ovat kärsimättömämpiä ja kokeilevat mielellään uusia ideoita käytännössä nopeammalla aikataululla. Ekstravertti ei ole synonyymi ekstrovertin käsitteelle – ekstravertti viittaa kiinnostusta ympäristöön, muttei suoranaisesti ihmisen ulospäinsuuntuneisuutta sosiaalisessa mielessä. **Introvertit** saavat energiansa yksinolosta, jalostavat ideoita itsekseen ennen niiden jakamista ja välttävät liian nopeaa toimintaan ryhtymistä. Introvertit viihtyvät enemmän sisäisessä ideamaailmassaan kuin ihmisten ja asioiden ulkoisessa maailmassa. *Toisessa* ulottuvuudessa eritellään tosiasiallisuus ja intuitiivisuus. **Tosiasialliset** keskittyvät asioihin, yksityiskohtiin ja oppimiseen nykyhetkessä ja sen todennettavissa olevissa olosuhteissa eläen. Tosiasialliset arvostavat aistien kautta havaittavaa informaatiota. **Intuitiiviset** keskittävät ajattelunsa kokonaisuuksiin, muistikuviin ja mahdollisuuksien pohtimiseen. Intuitiiviset laativat suunnitelmia tulevaisuuteen, ideoivat ja hahmottavat yksityiskohtien sijaan mieluummin kokonaiskuvaa asioille ja ilmiöille. *Kolmannessa* ulottuvuudessa eritellään ajattelevat ja tuntevat persoonallisuustyypit. **Ajattelevat** analysoivat loogiseen järkeilyyn perustuen käyttäen objektiivisia ja persoonattomia kriteerejä ja suosivat objektiivista lähestymistapaa opetuksessa. Ajattelevat ovat taipuvaisia tehtäväsuuntuneisuuteen. **Tuntevat** lähestyvät maailmaa loogisen järkeilyn sijaan inhimillisten arvojen ja motiivien kautta, arvostavat sopuointia ja harmoniaa oppimisyhteisössä ja oppivat

parhaiten asioiden parissa, joista he pitävät ja arvostavat. Tuntevat ovat taipuvaisia ihmisuuntautuneisuuteen. Neljäs ja viimeinen ulottuvuus erittelee järjestelmällisyys ja spontaanisuus. **Järjestelmälliset** tekevät päätöksiä ja suunnitelmia aikataulutetusti, organisoidusti ja päämäärätietoisuudella. Spontaanit keräävät tietoa pidemmän aikaa, toimivat ennakkoluulottomasti ja uteliaasti ja muuttavat suunnitelmiaan dynaamisesti tarvittaessa. (Hautala, Routamaa 2007: 65–67), (Routamaa, Hautala 2004: 22–23).

Taulukossa 5 esitellään koostetusti 16 tyyppiä ja näitä kuvaavat lyhytesittelyt sen kannalta, minkälaisissa tehtävissä persoonallisuustyyppi on organisaatioissa parhaimmillaan ja minkälaisissa työrooleissa ja ammateissa tyyppi on kohdattu tutkimuksissa (Routamaa, Hautala 2004: 97–130).

MBTI- persoonallisuusindikaattori ei osoita yhtä persoonallisuustyyppiä paremmaksi kuin toista, vaan analysoi ihmisten *arvokasta erilaisuutta*. Luonnollisesti erilaiset persoonallisuustyypit toimivat eritavoin ryhmä-tilanteessa ja yhteistoiminnassa toisen kanssa. Ekstravertti viihtyy työssä, jossa harjoitetaan runsasta kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa, kun taas introvertti väsyvä vastaavasta toiminnasta. Tosiasiallinen viihtyy numeroiden ja yksityiskohtien parissa puurtaessaan, kun taas intuitiivinen nauttii abstraktiivisista, kekseliäisyyttä vaativista tehtävistä. Ajatteleva pyrkii työllään loogiseen päätöksentekoon ja kriittiseen työotteeseen, kun tunteva pyrkii pohtimaan ihmisten emotionaalisia tarpeita ja työympäristön harmoniaa. Järjestelmällinen toivoo työtehtävien vahvempaa organisointia ja aikataulujen määrittelyä kun spontaani pyrkii hoitamaan asiat omalla tavallaan ja ajallaan. (Sanomalehtiyliopisto 2002: 11–12).

**Taulukko 5.** MBTI persoonallisuusindikaattorin 16 persoonallisuustyyppiä (Routamaa, Hautala 2004: 97-130)

<p><b>ISTJ – <i>Tarkastaja</i></b> Tärkeiden tietojen ja materiaalien järjestäminen ja säilyttäminen. Hallitsee faktat ja kantaa vastuuta Esim. Upseeri, poliisi</p>	<p><b>ISFJ – <i>Junailija</i></b> Kokemusten analysointi ja asioiden loogisen järjestyksen ja taustalla piilevien periaatteiden löytäminen. Hyvä kriisitilanteiden sovittelija/ratkaisija Esim. Korjaaja, toimittaja</p>	<p><b>ESTP – <i>Promoottori</i></b> Hetken mielijohteesta toimiminen ja konkreettisia ratkaisuja vaativiin ongelmiin luova toimija Konkreettisten asioiden suosija Esim. Urheilija, yrittäjä</p>	<p><b>ESTJ – <i>Järjestelijä</i></b> Asioista vastaaminen ja asioiden asettaminen loogiseen järjestykseen. Luonnollinen suuntautuminen hallinto- ja johtamistehtäviin Esim. Johtaja, upseeri</p>
--	--	--	--

<p><b>ISFJ – <i>Kaitsija</i></b> Käytännön taitojen hyödyntäminen muiden konkreettisissa asioissa auttamisessa Erinomainen työetiikka ja luotettavuus Esim. Hoitaja, opettaja</p>	<p><b>ISFP – <i>Auttaja</i></b> Toisten ihmisten tarpeisiin vastaaminen. Ystävällisin kaikista persoonallisuustyypeistä, herkkä kritiikille Esim. Pappi, taiteellisuuden työntekijä</p>	<p><b>ESFP – <i>Lobbari</i></b> Vapaa hetken mieli-johteesta toiminta, jolla vastataan nykyhetken tarpeisiin. Käytännönläheinen realisti Esim. Ala-asteen opettaja, lentoemäntä</p>	<p><b>ESFJ – <i>Huoltaja</i></b> Ihmisten yhteistyön tukija henkilökoh- taisen välittämisen avulla. Ympäristön organisointi ja vahva velvollisuus- dentunto Esim. Lastentarha- opettaja, sihteeri</p>
<p><b>INFJ – <i>Maailman- pa- rantaja</i></b> Mielekkäämmän elä- män tapojen suunnittelu ja luonti. Myötätuntoi- nen ja näkemyksellinen Esim. Akateemikko, psykologi</p>	<p><b>INFP – <i>Sovittelija</i></b> Muiden auttaminen ja sisäisten ihanteiden il- maiseminen. Hengel- linen, idealistinen Esim. Kirjailija, lää- käri</p>	<p><b>ENFP – <i>Katalysaattori</i></b> Innostunut projektityön- tekeminen ja muiden kannustaminen. Char- mikas, ystävällinen ja itseohjautuva Esim. Konsultti, yli- opisto-opettaja</p>	<p><b>ENFJ – <i>Tuutori</i></b> Muiden yhteistyön rakentaja välittämi- sen ja muiden tarpei- den oivaltamisen avulla Vahvat sosiaa- liset taidot, visioija Esim. Johtaja, opet- taja</p>
<p><b>INTJ – <i>Yksinäinen suunnittelija</i></b> Ideoiden oivaltaminen ja suunnitelmien luonti ihmisten tietojen ja jär- jestelmien kehittä- miseksi. Aikaansaava ja teoriakytkentäinen Esim. Tutkija, asiantun- tija</p>	<p><b>INTP – <i>Vetäytynyt pohdiskelija</i></b> Monimutkaisten on- gelmien ratkaisija ja looginen analysointi. Skeptinen ja kriittinen Esim. Fyysikko, ajat- telija</p>	<p><b>ENTP – <i>Innovaattori</i></b> Innostunut projektitoi- mija ja eteenpäinviejä Saavuttamisorientoi- tunut ja liikkuvainen Esim. Yrittäjä, profes- sori</p>	<p><b>ENTJ – <i>Pomoilija</i></b> Asioista vastaami- nen ja loogiseen jär- jestykseen asettami- nen Itsevarma ja kyseen- alaistava Esim. Juristi, tieto- tekniikkajohtaja</p>

Esimerkiksi kommunikaation kannalta havaitaan mielenkiintoisia eroavaisuuksia prefe- renssityyppien välillä: ekstravertin arvostaessa ääneen ajattelua ja nopeaa reagoitua, in- trovertti suosii puheen tauotusta ja miettimistä ennen lauseenrakennusta; tosiasialliset ky- syvät mitä tehdään ja kuinka, kun intuitiiviset kysyvät perusteluja jonkin asian tekemisen tarkoitukselle; ajattelevat testaavat toista ja hänen tietämystään ja seuraavat syy-seuraus- mallia, kun tuntevat tavoittelevat harmoniaa, puhuvat arvostuksesta ja huomioivat muut keskustelussa ja toiminnassa. Järjestelmällinen hoputtaa päätöksentekoon pitkän harkit- semisajan tylsistyttämänä kun spontaani vielä kerää tietoa ja nauttii käsittelyprosessista. (Routamaa, Hautala 2004: 59).

### 5.3.2 MBTI persoonallisuusindikaattorin vaikutus yhteistyön sujuvuuteen

*Ei ole täysin yksiselitteistä vastausta* sille, sujuvoittaako erilaisuus tai samanlaisuus yhteistoimintaa. Routamaan ja Hautalan teoksessa (2004: 135–140) tutkimuksessa pohdittavaa asiaa on käsitelty parisuhteen kannalta. Yhteistyöparin vertaaminen parisuhteeseen on tarkoituksenmukainen ja sopivan suuntaa-antava yhteistyödynamiikkaa pohtiessa. Parisuhteita tutkimalla on selvitetty MBTI persoonallisuustyyppien roolia yhteiselön onnistumisen kannalta. On tutkittu, että kaksi ekstraverttia pärjäävät yhdessä mahdollisen sosiaalisuuden ja samansuuntaisten harrastusten yhdistäminä ja introvertit tuntevat olonsa turvallisiksi vetäytymistarpeen ollessa yhtenäisiä. Erisuuntaisuus ekstra- ja introversiossa ei ole yhteistoiminnan este, mutta vaatii osapuolten *energiatasapainojen yhteensovittamista* yhteisellä ajalla. (Routamaa, Hautala 2004: 137–138).

Tosiasiallisuus ja intuitiivisuus sekä ajattelevaisuus ja tuntevaisuus ovat *funktioina pysyvämpiä* kuin ekstra- ja introversioon tai spontaanisuuteen ja järjestelmällisyyteen liittyvät ulottuvuudet, sillä viimeksi mainitut joustavat ajansaatossa (2004: 138). Tosiasiallisen ja intuitiivisen kommunikaatio (yksityiskohdat vai kokonaisuus) ja aikakäsitys (tämä päivä vai tulevaisuus) ovat erilaisia samoin kun ajattelevan ja tuntevan tapa ymmärtää maailmaa ja ihmisiä ympärillä. Kun ajatteleva toimii luontaisesti kriittisesti ja asiakeskeisesti, kaipaa tunteva positiivisuutta ja tunteiden analysointia. Järjestelmällisen ja spontaanin yhteistoiminta taas värityy haasteilla aikaan, suunnitteluun ja järjestelmällisyyteen suhtautumisessa. (Routamaa, Hautala 2004: 138–140).

Toimeentulon mahdollisuuksien on tutkimusten mukaan todettu olevan suuremmat tietynlaisilla persoonallisuustyyppien yhdistelmillä. Yhteisten preferenssien omaaminen helpottaa suhteessa toimimista – näin ollen todennäköisesti myös mentorointiparin yhteistyön sujuvuutta. Liiallinen samankaltaisuus voi kuitenkin aiheuttaa keskustelun lamaantumista, oman persoonallisuustyyppien huonojen ominaisuuksien heijastumista toisessa ja osapuolten tylsistymistä – erilaisuus voi näin ollen tuoda yhteistoimintaan väriä ja rikastaa sitä arvokkaammin kuin samanlaisuuden helppous. Toisen tyyppien tuntemisesta on erilaisuudesta tai samanlaisuudesta riippumatta hyötyä yhteistoiminnassa, sillä tieto lisää ymmärrystä toisen tyyppien toiminnasta – näin ollen *itsetuntemus ja erilaisuuden ymmärtäminen* ovat tutkitusti ratkaisevampia tekijöitä kuin tyyppien periaatteellinen yhteensopivuus. (Routamaa, Hautala 2004: 135–137).



Yhteistoiminnallisesti *pitkässä* vuorovaikutusjaksossa samankaltaisuus tasoittaa yhteistä tietä, mutta huomattavasti ratkaisevampaa on itsetuntemus ja erilaisuuden ymmärtäminen. *Lyhyellä* ajanjaksolla, kuten projektitiimeissä on tutkimusten mukaan suosittu tiimien rakentamista siten, että ryhmän jäsenet edustaisivat erilaisia persoonallisuustyyppisiä. Mahdollisimman heterogeenisen ryhmärakenteen saavuttamista (erilaiset MBTI-tyyppiedustajat) pidetään tärkeänä vuorovaikutuksen ja tiedonkeruun rikastamiseksi (Gorla, Lam 2004: 82). Projektitiimien rakentamisessa tulisi tukea tiiminjäsenten oman ja muiden tyyppien tuntemusta ja erilaisuuden arvostamista, sillä tasapainoinen tiimirakenne erilaisia tyyppisiä on tarpeellista erityisesti monimutkaisissa projekteissa; asettaa oikea MBTI-persoonallisuustyyppi hänelle tehokkaimmin suoritettavan tehtävän äärelle; kuunnella heterogeenisiä arvioita erilaisten MBTI-tyyppien taholta projektin etenemisestä; arvostaa kunkin tyyppin omanlaista erilaista kontribuutiota projektissa suunnittelun, aikataulussa pysymisen, monipuolisten ratkaisumahdollisuuksien pohtimisen ja yhteistyön harmonian säilymisen suhteen (Bradley, Hebert 1997: 350–351). Havaittu heterogeenisyys tiimissä vahvistaa tiimin onnistumista ja parantaa tiimin suorituskäskyä (White 1984: 98).

Mentorointisuhteessa *on ominaisuuksia* lyhyen aikajakson projektitiimi-yhteistyöstä sekä pitkän aikajakson parisuhteesta, sillä mentoroinnilla pyritään rajoitetusta aikajaksostaan huolimatta vahvan mentorin ja aktorin välisen luottamussuhteen saavuttamiseen. Tieteellinen tutkimus vahvistaa näkemystä ***samankaltaisuuden mentorointisuhdetta tukevasta voimasta***. Esimerkiksi sosiaalisen oppimisen teorian mukaan oppiminen on todennäköisempää, kun oppija ja opettaja ovat samankaltaisia ja oppija arvostaa opettajaansa – tärkeää on esimerkiksi samanlaisen työmoraalin, uratoiveiden ja koulutustaustan esiintyminen mentorointiparin välillä. Yhteistyön sujuvuutta lisää yhteinen kieli, samankaltaiset taustatekijät ja toisesta pitäminen, eli jonkinasteinen sosiaalinen kiintyminen. Usein myös samalla sukupuolella on positiivinen yhteys yhteistoiminnan sujuvuuteen. Projektitiimeissä heterogeenisyys tuottaa parempia suorituksia mutta vastakkaisesti mentoroinnissa homogeenisyys persoonallisuuspiirteissä johtaa yhteistyön sujuvuuteen ja mentorointiprojektin todennäköisempään onnistumiseen. (Kahle-Piasecki 2011: 50–53). Näin ollen samankaltaisuus saa enemmän tieteellistä tukea kuin erilaisuus mentorointiparien yhteensovittamisessa. Samanlaisuus yhdistää paria ja mahdollistaa osapuolten monipuolisemman kehittymisen ja motivoituneisuuden. Erään tutkimuksen mukaan onnistunut parin yhteensovittaminen johti aktoreiden johtamistaitojen ja yleisen tyytyväisyyden huomattavaan kehittymiseen silloin, kun mentori vastasi aktorin persoonallisuustyyppiä (Kahle-Piasecki 2011: 52–53).

MBTI-persoonallisuusindikaattori toimii hyödyllisenä työkaluna sopivien mentorointiparien luomisessa – onnistunut yhteensovittaminen on keskeistä projektin onnistumiselle. Parien yhteensovittaminen on haasteellinen tehtävä ja vaatii syvällisempää tuntemusta erilaisten ihmisten toiminnasta, ajatuksista ja liikkeistä yhteistoiminnassa MBTI persoonallisuusindikaattoria hyödyntäen. Yleisin mentorointiprojektin negatiivisin tekijä onkin juuri epäonnistunut parien yhteensovittaminen (Kahle-Piasecki 2011: 53). Tutkimuksissa ei ole todettu tiettyä tyyppiä (esim. ENFJ), joka toimisi absoluuttisesti parhaana persoonallisuustyyppinä mentorin roolissa, sillä jokaisella persoonallisuustyyppillä on omat ominaisuutensa ja yhteensopivuutensa kunkin aktorin suhteen. On siis keskeisempää yhteensovittaa aktorin ja mentorin persoonallisuustyyppit kuin etsiä tiettyntyyppistä mentoria kaikille. Ymmärrys persoonalluuksien erityispiirteistä ja dynamiikasta auttaa erilaisuuden hyödyntämistä organisaatiossa (Sanomalehtiyliopisto 2002: 12).

#### 5.4 Kognitiivisen psykologian näkökulma

Swap, Leonard, Shields ja Abrams (Swap ym. 2001: 96–103) tutkivat mentoroinnin vaikutusta yrityksen osaamisen kehittymiseen kognitiivisen psykologian ja johtamisalan teoreettisen viitekehyksen myötä. Heidän tutkimukseensa kuului mentorointiparien ja tiimien haastatteluja. Mentorit toimivat epäformaaleina opettajina yrityksessä siirtäen osaamistaan kohteena oleville aktoreille (2001: 99). Mentorin opettamisen myötä aktoreille siirretään kriittisiä taitoja (ydinosaamisia); rutiineja ja tietoa johtamisjärjestelmistä (managerial systems) sekä organisaation normeja ja arvoja. Normien ja arvojen siirtäminen on keskeistä, sillä ne määrittävät miten organisaatiossa käsitellään ja luodaan osaamista (2001: 99).

Tutkimusryhmä on päätenyt ainutlaatuisiin päätelmiin, joita voidaan hyödyntää mentoroinnin kehittämisessä ja joilla todennetaan mentoroinnin ja osaamisen kehittämisen yhteys osaamisen siirtymisen myötä. Taulukko 6 esittelee Swapin et. al tutkimuksen tuloksia, joiden tulokset perustuvat kognitiivisen psykologian tiedonkäsittelyn tutkittuihin periaatteisiin. Osaaminen ja erityisesti hiljainen tieto siirtyvät yrityksessä sosialisoinnin ja sisäistämisen prosessien välityksellä, joiden toteutumisen **avaimena pidetään mentorointia** (2001: 107)

**Taulukko 6.** Mentoroinnin yhteys osaamisen kehittymiseen (Swap ym. 2001: 96–103)

<b>Ihmisen kognitiivinen tiedonkäsittelyn periaate</b>	<b>Periaatteesta johdettu päätelmä</b>	<b>Päätelmästä johdettu johtamiskäytäntö mentoroinnille</b>
Oppimiseen sitoutuminen tehostaa yksilön oppimista	Yritys tehostaa työntekijöidensä oppimista tarjoamalla yksilöille oppimismahdollisuuksia	Mentorin tulee tarjota aktorille oppimishaasteita esimerkiksi antamalla vastuuta projektityössä
Osaamisen puute vaikeuttaa kokemattoman osaajan oppimista	Osaamisen siirtäminen on sitä haasteellisempaa, mitä suurempi osaamisvälimatka mentorilla ja aktorilla on (knowledge gapp)	Kokeneita osaajia (eksperttejä) tulee tukea opettamiseen oppimisessa
Yksilön oman osaamisen tarkastelu ja pohtiminen johtaa parempaan oppimiseen	Aktori oppii paremmin, mikäli hän tarkkailee oman osaamisensa kehittymistä	Mentorin tulee auttaa aktoria oman osaamisen tarkasteluun palautteenannon myötä
Yksilö oppii seuraamalla käyttäytymismallia, erityisesti ihailtua ja voimakasta roolimallia	Oppiminen voi olla epämuodollista. Opettaminen voi olla tahatonta.	Aktoreita tulisi rohkaista seuraamaan mentoreidensa liikkeitä (to "shadow upon")
Korkealaatuisen osaamisen kehittäminen vie vuosia ja vaatii paljon harjoittelua ja kokemusta	Osaamisen siirtämiselle ei ole helppoa tietä, mutta yrityksen on mahdollista valita kaikista tehokkaimpia menetelmiä osaamisen siirtämiseksi	Mikäli aikapaineet eivät ole ylivoimainen haaste, on mentorointi tehokas osaamisen siirtämisen menetelmä, joka tulee yhtenäistää yrityksen palkitsemiseen ja toimintarakentamiseen

## 5.5 Mentoroinnin menestys- ja epävarmuustekijät organisaatioissa

Kun yhteys mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välille on todettu, on tärkeä tutkia mentoroinnin menestys- ja epävarmuustekijöitä tieteellisen kirjallisuuden ja akateemisen tutkimuksen valossa. Mentoroinnista tehdään tuloksellista, kun mentorointi on rakenteellinen ja johdettu prosessi; noudattaa organisaation tavoitteita ja strategiaa; sidottu tuloksellisuuden arviointiin; organisaation johdon kiinnostuksen ja tuen kohteena; rooleiltaan selkeä; hyvin viestitty ja erilaisia avustavia teknologioita hyödyntävä (Corner 2013: 26). Tuloksellisen mentoroinnin yleisesti tärkeitä elementtejä ovat myös organisaation sitoutuminen sekä mentoreiden huolellinen valinta ja koulutus (Chief Learning Officer 2007).

Strategisuus ja tavoitteiden asettaminen määrittää mentoroinnille suunnan. Karjalaisen mukaan mentoroinnin tavoitteiden asettaminen on systemaattinen kokonaisuus, jossa yksilön ja yhteisön tavoitteet ovat usein toisiinsa kietoutuneita. Mentoroinnille yleisesti asetettuja tavoitteita ovat ajatusten, kokemusten ja osaamisen (sekä hiljaisen että eksplisiittisen) vaihtaminen ja keskinäinen oppiminen; ammatillinen verkostoituminen ja oppimisverkostojen laajentaminen; ammatillisten kehitystarpeiden selkeyttäminen; kriisien ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen; organisaatioon sitoutumisen vahvistaminen; palautteenanto; organisaatiokulttuurin vahvistaminen; urapolkujen luominen ja työkykyisyyden ylläpitäminen (Karjalainen 2010: 34 – 35)

Swapin ym. mukaan on olennaista, että osaamistason välimatka aktorin ja mentorin välillä korreloi vaadittuun työn, ajan ja viestimisen määrään mentorointiprosessissa, eli osaamisen välimatkan kasvaessa myös prosessiin vaadittavia panostuksia lisätään (2001: 108). Mentoroinnilla saavutetaan tuloksia vain, mikäli mentorit ovat kiinnostuneita prosessista, palkitsemiseen sidottuja, omaavat hyvät opettamisen taidot ja kokevat työpanoksensa merkitykselliseksi (2001: 108 – 110)

Finn Olav Bjørnson ja Torgeir Dingsøyrlöysivät tutkimuksissaan epävarmuustekijöitä, joita mentorointi aiheutti heidän tutkimassaan ohjelmistoyrityksessä. Kyselytutkimuksen mukaan mentorointiroolien sisällössä, toiminnan laajuudessa ja virallisuudessa koettiin epävarmuutta ja epätietoisuutta (Bjørnson, Dingsøyri 2005: 8). Epävarmuustekijöiden selvittämiseksi yrityksissä tulisi nauttia keskinäistä luottamusta; lisätä keskustelupohjaista vuorovaikutusta; selkeyttää mentoroinnin rooleja; järjestää säännöllisiä mentorointitapaamisia; mahdollistaa molemminpuolinen palautteenanto ja aktivoita osapuolia keskinäiseen yhteistyöhön (2005: 9) Oppimista mentorointiprojektissa tehostaisi yhteinen odotuksista keskustelu, hyvä tiedottaminen mentoroinnista ja avoin ilmapiiri kysyä myös ”tyhmiä” kysymyksiä. (2005: 10 – 11)

## 6. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeiset tutkimukselliset käsitteet ja valinnat.

### 6.1 Laadullinen tutkimus ja subjektiivinen tutkija

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Koppa 2015). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään aidosti ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Tuomi, Sarajärvi 2009: 85). Keskeinen ero puhtaasti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä onkin suhtautuminen ihmisen tutkimiseen – tulisiko pyrkiä yleisiin lainalaisuuksiin vai tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen. (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 79).

Tutkimus voidaan toteuttaa määrällisenä tai laadullisena – siis kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on siis kyseessä sekä lukumäärän että valintatavan eroista kvantitatiiviseen tutkimukseen nähden (Tilastokeskus 2015). Laadullinen tutkimus on merkitysvälitteistä, subjektiivisuuden ja kokemuksen huomioivaa, sekä ajan, paikan ja tilanteiden huomioiva tieteellinen suuntaus (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 81–82). Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta on tutkimukselle luonteva.

Ymmärryksen ja näin ollen laadullisen tutkimuksen rajoituksena tai tulkinnan luotettavuuden kyseenalaistajana voidaan nähdä tiedon ja sen tutkimisen filosofinen luonne: jako maailman koostumisesta itse asiaan (objektiivisuuteen) ja asian tulkintaan eri näkökulmista (subjektiivisuus). Näin ollen asioiden (subjektiivinen) tulkitseminen tutkijan roolissa asettaa tutkittavalle asialle lähtökohtaisesti eettiset ongelmansa (Tuomi, Sarajärvi 2009: 67). Tutkija kokemushistorioineen onkin tutkimuksen keskeinen osatekijä, sillä tutkimustyö on enemmän kuin menetelmän seuraamista ja loogista päättelyä, se on myös oivaltamista, tulkintaa, vakuuttumista ja ymmärryksellä tehtyjä valintoja (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 70). Tuomi ja Sarajärvi muistuttavat, että tutkija ei pääse subjektiivisuudestaan loputtomalla valintojen rationaalisella purkamisella, vaan kohtaa lopulta omat asenteensa ja uskomuksensa, jotka tulevat määrittämään tutkimuksen suuntaa ja johtopäätöksiä (2009: 67). Näin ollen he linjaavat, että subjektiivinen vaikutus on puhtaasti hyväksyttävä ja kehottavat tutkijaa tarkastamaan omaa

toimintaa tutkimustyöskentelyssään mahdollisimman kriittisesti. Ronkainen ym. muistuttavat, että tutkijan positio suhteessa tutkimukseen (tarkkailija, myötäeläjä, puolestapuhuja) ei muodostu vain oman tahdon alaisesti – myös tutkimuskohteet (haastateltavat) itsessään muokkaavat tutkimustuloksia suhtautumalla tutkijaan erilaisten sosiaalisten jalkojen ja tavoitteiden läpi (2011: 71).

## 6.2 Validiteetti, reliabiliteetti ja tieteen etiikka

*Validiteetti ja reliabiliteetti* ovat käsitteitä, joiden noudattamisella pyritään huolehtimaan tutkimuksen tieteellisestä luotettavuudesta. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti tutkimustulos säilyy toistettaessa samanlaisena taikka johdonmukaisena (Tilastokeskus 2015). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa validiteetti ja reliabiliteetti määritetään usein sekä mittaus- ja tutkintamenetelmille että niiden myötä johdetuille päätelmille (Jyväskylän Yliopisto 2009). Validiteetti ja reliabiliteetti erotetaan analyttisesti toisistaan, mutta niiden keskinäinen suhde on kietoutuva – on vaikea ajatella tutkimuksen olevan hyvää, ellei se ole sekä reliaabeli että validi (Ronkainen, Lindblom-Yläne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 133–134).

*Tieteen etiikka* on kaikissa tutkimuksen vaiheissa vaikuttavaa pohdintaa tutkimuskohteen valinnasta lopullisten tulosten julkistamiseen. Sen yhteys tutkimustulosten luotettavuuteen on merkittävä. Luotettavuutta vahvistaa ja turvaa tutkijan sitoutuminen tutkimustyölle määriteltyniin eettisiin ja moraalisiin sääntöihin. Eettisillä säännöillä ja moraalilla tarkoitetaan muun muassa vastuullista aineiston käyttöä sekä hyvän tieteellisen käytännön harjoittamista. Tuomi ja Sarajärvi esittävät kirjassaan Haaparannan ja Niiniluodon esittämät viisi tieteen etiikan tärkeää peruskysymystä, joita tutkijan tulisi työssään pohtia (Tuomi, Sarajärvi 2009: 126).

- Millaista on hyvä tutkimus?
- Onko tiedon jano hyväksyttävää ja onko se hyväksyttävää kaikissa asioissa?
- Mitä tutkitaan eli miten tutkimusaiheet valitaan?
- Millaisia tutkimustuloksia tutkija saa tavoitella ja koskevatko ne ns. vahingollisia seikkoja, kuten asetuotantoa?
- Millaisia keinoja tutkija saa käyttää?

Kysymykset rajaavat jo lähtökohtaisesti aiheenvalintaa ja loppuvaiheessa tulosten julkistamista. Tuomi ja Sarajärvi pitävät tutkimuksen ja etiikan yhteyttä kahtalaisena – tutkimustulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta tutkijan omat eettiset näkemykset vaikuttavat metodologisiin ratkaisuihin (2009: 125).

Tutkimusaiheen ollessa eettiseltä pohjalta vastuullisesti valittu, pohdinnan kohteeksi otetaan moraalinen katsomustapa tutkimustyölle yleisesti. Robert Mertonin mallin mukaan oikeellisen tieteen taustalla toimii neljä tieteen eetoksen perusnormia (Rasinkangas 2009: 118):

1. Universalismi: Tutkijan henkilökohtaiset ominaisuudet eivät vaikuta hänen töidensä hyväksyntään
2. Tieteellinen kommunismi: Tulosten julkisuus
3. Pyyteettömyys: Tutkimusta ei motivoi pelkästään henkilökohtainen etu
4. Järjestelmällinen epäily: Tiedeyhteisön kriittinen arviointi tutkimustuloksista

Tutkimuksen luotettavuus – yleinen hyväksyntä – nojaa siis myös tiedeyhteisön moniääniseen arvioon asiasta, jonka myötä kriittisiä kohtia nostetaan esille ja toisaalta tieteellisiä löydöksiä, onnistumisia, kunnioitetaan ja siteerataan omissa tutkimuksissa. Tiedon pätevyys riippuu metodologisten valintojen ja saavutettujen tutkimustulosten arvioitavuudesta, seurattavuudesta, uskottavuudesta, vakuuttavuudesta, perusteltavuudesta, luotettavuudesta ja vahvistettavuudesta (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 135).

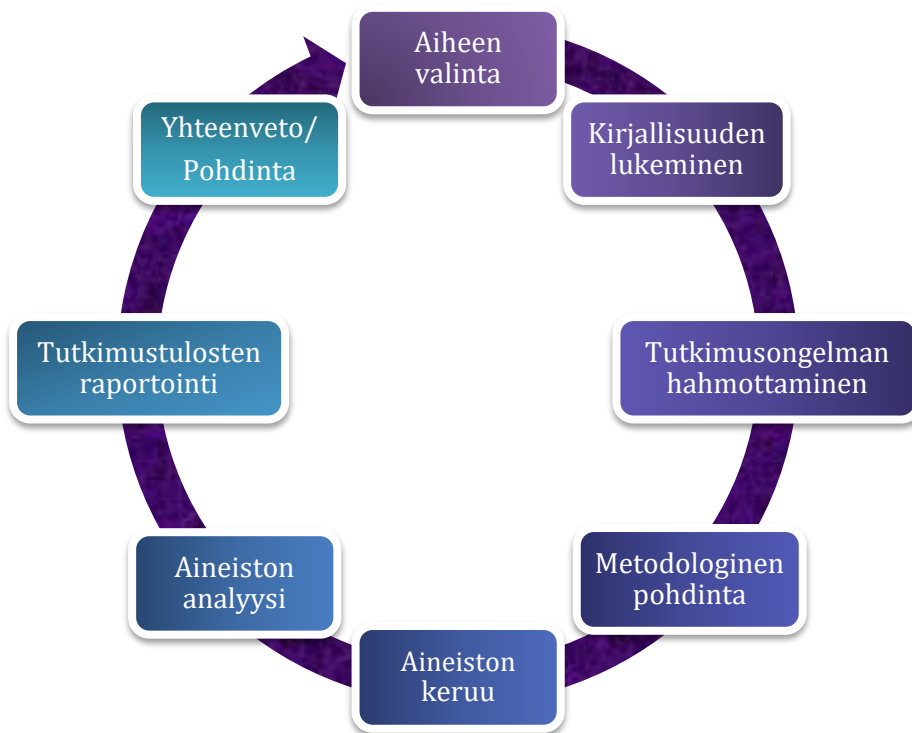
Tieteen luotettavuuden takeena ei kaiken kaikkiaan voida pitää vain tulosten varmuutta vaan niiden jatkuvaa korjaamista ja todistusaineistojen julkisuutta (Tiede 2010). Tutkimustulokset ovatkin annetun tiedon sijasta rationaalisen päättelyn, intressien ja tunteiden myötä vakuuttunutta tietoa. (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 135).

### 6.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus on edennyt vuoden 2014 kauppatieteiden kandidaatintyön (Yrityksen osaaminen, osaamisen johtaminen ja mentorointi osaamisen kehittymisen menetelmänä) aihetta jatkamalla. Tutkimusongelmana on tutkia *mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen* yhteyttä. Tutkimus suhtautuu positiivisesti muuttujien väliseen positiiviseen yhteyteen. Kirjallisuuskatsaus tukee hypoteesin teoreettista toteutumista – tutkimuksessa yhteyttä on

etsitty myös empiriasta. Tutkimusosuudessa käsitellään myös MBTI persoonallisuusindikaattorin osoittamien persoonallisuuksien ja yhteistoiminnan vaikutusta mentorointiin sekä Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa järjestämän mentorointiprojektin kokemuksia ja kehitysajatuksia haastateltavien osallistujien toimesta.

Metodologiset päätökset ja aineiston keruumenetelmä on esitelty kattavasti. Tutkimusaineiston sisällöllinen analyysi on toteutettu teemoittamalla havaintoaineisto analyysirungon mukaisesti (Kuvio 9 s. 49). Tutkimustulosten raportoinnissa on pyritty selkeyteen, loogiseen rakenteeseen ja mielenkiintoiseen luettavuuteen. Kuvio 7 kuvaa tutkimuksen etenemisen vaiheet Tuomen ja Sarajärven mallin mukaisesti (2013: 151).



**Kuvio 7.** Tutkimuksen eteneminen (Tuomi, Sarajärvi 2013: 151)

## 6.4 Tutkimuksessa tehdyt valinnat

Metodologiset valinnat vaikuttavat olennaisesti tutkimuksen etenemiseen, tuloksiin ja näin ollen tieteelliseen luotettavuuteen. Työn suunnittelu, toteutus ja analysointivaiheessa on noudatettu laadullisen tutkimuksen ohjeita oikeaoppisen tutkimuksen toteuttamiseksi.



Tehdyt valinnat on kuvattu yksityiskohtaisesti, sillä Tuomi ja Sarajärvi muistuttavat että lukija muodostaa oman tieteellisen näkemyksensä autonomisesti menetelmien yksityiskohtia tarkastelemalla (Tuomi, Sarajärvi 2009: 86).

#### **6.4.1 Aineistonkeruumenetelmä**

Tutkimus on toteutettu haastattelun muodossa. Tuomi ja Sarajärvi pitävät aineistonkeruumenetelmistä haastattelun etuna sen joustavuutta: kaksin keskeisessä haastattelussa voidaan varmistaa tiedonantajan ymmärtäminen esimerkiksi kysymyksiä toistamalla, väärinkäsityksiä oikaisemalla, ilmaisua selventämällä tai keskustelua käymällä (Tuomi, Sarajärvi 2009: 73). Lisäksi kysymysten järjestyksen vaihtaminen voi auttaa sujuvoittamaan merkityksellisten vastausten saamista. Tässä tutkimuksessa haastattelun lajeista on noudatettu puolistrukturoitua haastattelua, eli *teemahaastattelua*.

Teemahaastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi muun muassa silloin, kun tutkittavaa asiaa ei kovin hyvin tunneta; tutkimusasetelma ei ole tarkoin määrätty, vaan sitä ehkä täsmennetään hankkeen edetessä; saatujen vastausten johdosta halutaan esittää lisä/täydennyskysymyksiä; kysytään laadultaan kuvailevia ja hankalasti esitettäviä kokemuksia ja tunteita aiheesta; omataan riittävästi ajallisia resursseja tutkimusentekoa varten ja kun halutaan mukaansatempaava tutkimusraportti (Taideteollinen korkeakoulu - VY). Tutkimusaihe on luonteeltaan laadulliseen tutkimukseen sopiva – tutkimuksella pyritään ymmärtämään abstraktin osaamisen kehittymisen ja vuorovaikutuksellisessa oppimisessa toteutettavan mentoroinnin välistä yhteyttä ja määrittämään tekijöitä, jotka voimistavat muuttujien välistä yhteyttä.

Haastattelut on toteutettu syyslukukaudella 2015. Valittuja haastateltavia on lähestytty puhelimitse osallistumismahdollisuudesta. Myönteisen vahvistuksen jälkeen haastateltavan kanssa on sovittu tapaamisesta ja esitely tutkimuksen teemaa ja haastattelun kesto-aika (~ 30 minuuttia). Mikäli haastateltavalla ei ole ollut mahdollisuutta tapaamiseen, on haastattelu järjestetty puhelimitse. Haastateltaville on lähetetty haastattelurunko sähköpostitse ennen haastattelutilaisuutta. Nauhoitetut haastattelut ovat rakentuneet valmiin haastattelurungon ja keskustelussa heränneiden lisäkysymysten mukaisesti. Lopuksi haastateltavaa on kiitetty osallistumisesta ja esitetty mahdollisuus lopullisen työn ja tutkimustulosten vastaanottamisesta sen valmistuttua. Litteroitua aineistoa kertyi haastattelutilanteista noin 40 sivua keskimäärin 5-7 sivua haastateltavaa henkilöä kohden (Word, tekstikoko 12, Cambria). Litterointi on kvalitatiivisen aineistotutkimustiedon kirjaamista haastattelutilanteesta tallennetulta äänitteeltä tai videolta. (YKT tietoaarkisto 2015).

### 6.4.2 Haastateltavien valinta

Tutkimukseen on tärkeä valita kohdehenkilöitä, jotka tietävät mahdollisimman paljon ja omaavat kokemusta tutkitusta asiasta (Tuomi, Sarajärvi 2009: 85–86). Haastattelun kohderyhmän muodostavat kuusi tutkimushaastateltavaa – kolme mentoria ja kolme aktoria, jotka ovat osallistuneet Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa järjestämään mentorointiprojektiin. Valitut mentorit ja aktorit tuntevat mentorointiprojektin kokonaisuudessaan ja teoriaa mentoroinnista siinä määrin kun sitä on yhteisesti mentorointiprojektissa esitelty. Valitut aktorit ovat jo työelämään siirtyneitä vastavalmistuneita tai pian valmistuvia nuoria osaajia. Valitut mentorit ovat Suomen Ekonomien mentorointiprojektiin kutsumia työtaustoiltaan ja johtamis- sekä asiantuntijakokemukseltaan moninaisia osaajia kotimaisella yrityssectorilla.

Haastateltavien valinnassa on painotettu tiedon keruun laadullisen tutkimusotteen myötä **moninaisuutta** (heterogeenisyyttä) mielenkiintoisten ja monipuolisten tutkimuksellisten löydösten ja niistä johdettujen johtopäätösten aikaansaamiseksi. Haastateltavista kaksi on miespuolista ja neljä naispuolista henkilöä. Työkokemuksen määrä kaikkien haastateltavien keskuudessa vaihtelee yhden ja yli 40 vuoden välillä. Haastateltavista osa on kokenut mentorointiprojektin erityisen onnistuneeksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi ja henkilökohtaisen hyötynsä osallistumisesta suurena. Tutkimuksessa on esitetty myös niiden näkökulma, jotka eivät ole kokeneet osaamisen varsinaista kehittymistä tai jotka eivät ole kokeneet suurta hyötyä osallistumisesta mentorointiprojektiin. Haastateltavat ovat pääkaupunkiseudulta, Vaasasta ja sen ympäröivistä kunnista kotoisin olevia suomalaisia akateemisia osaajia eri työ-elämänvaiheissa. Tutkimusten tulosten analysointivaiheessa haastateltavat on nimetty A1 – A3 sekä M1 – M3 tunnisteilla haastateltavien anonymiteetin kunnioittamiseksi. A-tunnisteet viittaavat haastateltuihin aktoreihin ja M-tunnukset mentoreihin.

### 6.4.3 Tutkimusaineiston analyysitekniikka ja analyysivaiheet

Tutkimusaineiston sisällön analysoinnin avulla haastattelututkimuksessa kerätty tutkimusaineisto johdetaan lopulliseksi tutkimustuloksiksi ja johtopäätöksiksi. Tutkimuksen ydinteema on tutkia osaamisen kehittymisen ja mentoroinnin yhteyttä esitettyyn teoriaosuuteen tukeutuen. Toteutetussa tutkimuksessa on tutkittu myös persoonallisuuksien ja yhteistoiminnan vaikutusta mentorointiin sekä Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa järjestämän mentorointiprojektin kokemuksia ja kehitysajatuksia. Sisällöllistä analyysia ohjaa seuraava runko, jolla tutkimus on edennyt (mukautettu- Tuomi, Sarajärvi 2009: 92):

## **1. Vahva päätös.**

Haastattelututkimuksessa on tutkittu mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen keskinäistä yhteyttä. Lisäksi on tutkittu persoonallisuuksien ja yhteistoiminnan vaikutusta mentorointiin sekä haastateltavien kokemuksia ja kehitysajatuksia mentorointiprojektista. Haastateltavien vastausten sisältöä on analysoitu tämän rajauksen pohjalta.

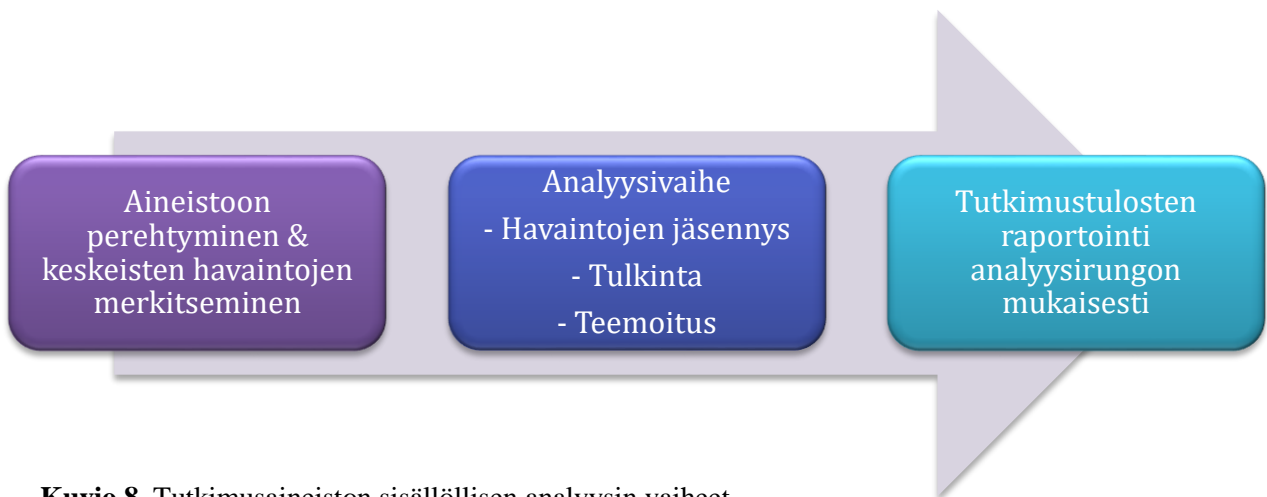
## **2. Aineiston läpikäynti**

Havaintokokonaisuudesta, eli haastatteluvastauksista on kerätty vain vahvaan päätökseen liittyvä aineisto analysoitavaksi. Muu aineisto on jätetty sisällön analysoinnin ulkopuolelle.

## **3. Olennaisten havaintojen analysointi ja selkiyttäminen**

Olennaiseksi määritetty havaintokokonaisuus on analysoitu käyttämällä teemoitusta tutkimusaineiston analyysitekniikkana. Teemoituksessa laadullisen tutkimuksen havaintoaineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaisesti (Tuomi, Sarajärvi 2009: 93). Teemoitus on johdettu haastattelukysymyksistä. Haastattelututkimuksen rakenne toimii näin ollen tutkimustulosten analyysirunkona (Kuvio 9 s. 49).

Sisällöllinen analyysi on lähtenyt kootun tutkimusaineiston käsittelystä. Nauhoitetut haastattelut on litteroitu siten, että myös vuorovaikutukselliset piirteet on huomioitu (naurahdukset, hämmästys, pohdinta) vastausten kirjaamisessa. Tämän jälkeen haastatteluaineisto on analysoitu ja kokonaistulkittu tutkimusasetelman tavoitteiden mukaisesti. Tutkijan rooli sisällöllisessä analyysissä on keskeinen – tulosten tulkinta on tutkijan ymmärryksen varassa (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 123). Analyysitekniikkana on käytetty teemoitusta, jossa tutkimusaineistomassasta on nostettu tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoitusta on ohjannut laadittu analyysirunko, joka on esitelty kuviossa 8. Teemoitukselle on analyysitekniikkana ominaista tekstisitaattien käyttö tutkijan tekemän tulkinnan perusteluna, tekstin elävöittäjänä ja tiivistämisen menetelmänä (Taanila 2007: 14).

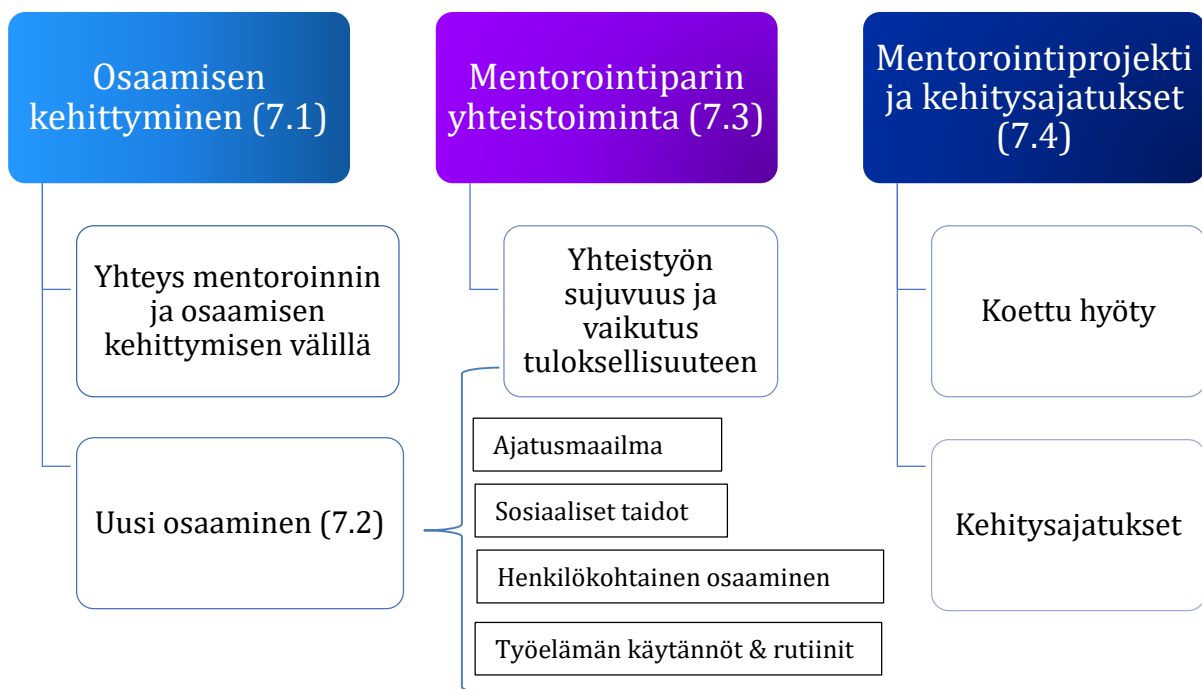


**Kuvio 8.** Tutkimusaineiston sisällöllisen analyysin vaiheet

Tutkimusaineiston sisällöllisen analyysin vaiheet on kuvattu tiivistetysti kuviossa 8. Selvästi ilmaistu tulkintasääntö tuo ryhtiä ja perusteltavuutta tehdyille tieteellisille havainnoille ja niiden jäsentämiselle (Ronkainen, Lindblom-Yläne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 124). Tulkintasääntönä on ollut yhdistää tutkimusaineiston havainnot tutkimuksessa laadittuun *teoreettiseen ajattelukehikkoon*. Vaiheittain edeten – Litteroituun tutkimusaineistoon on perehdytty ja haastattelutiedostoihin on merkitty keskeiset havainnot. Havainnot on pelkistetty ja niiden merkityksellisyyttä valitun tutkimusongelman kannalta on analysoitu. Olennaiset havainnot on käsitelty valitun analyysitekniikan - teemoituksen mukaisesti.

## 7. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on esitetty tutkimustulosten analyysirungon (Kuvio 9) mukaisesti. Ensin esitellään **osaamisen kehittymisen** teema, joka sisältää alateemat *yhteys mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välillä* ja *uusi osaaminen*. Toiseksi esitellään **mentorointiparin yhteistoiminta** teema, alateemalla *yhteistyön sujuvuus ja vaikutus mentorointiprojektin tuloksellisuuteen*. Viimeiseksi esitellään **mentorointiprojekti ja kehitysajatukset** teema, joka sisältää alateemat *koettu hyöty* ja *kehitysajatukset mentorointiprojektille*.



**Kuvio 9.** Tutkimustulosten analyysirunko

### 7.1 Osaamisen kehittyminen

Seuraavaksi käsitellään sitä, kokivatko vastaajat, että mentoroinnilla on yhteys osaamisen kehittymiseen, millä tavalla osaamisen koettiin kehittyneen ja minkälaista uutta osaamista mentorointiprojektiin osallistumisen avulla koettiin saavutetun. Lisäksi esitetään haastateltujen näkökulmia ja syitä miksi osaamisen ei koettu kehittyneen mentoroinnin avulla.

### 7.1.1 Yhteys mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välillä

Kysymyksen ”*koetko osaamisesi kehittyneen mentorointiprosessin myötä?*” tarkoitus oli selvittää haastateltavien kokemuksia osaamisen kehittymisen ja mentoroinnin yhteydestä yleisellä tasolla. Haastateltavilta saatiin kysymykseen seuraavat vastaukset:

**M1** – ”*Kyllä, jos osaamisella ymmärretään niin kun vähän syvemmin esimerkiksi tämmöistä henkilökohtaista kehittymistä. Että tämä osaaminen sana on vähän niin kun semmoinen (joka) määrittäisi jotain taitoa enemmän*”

**M2** – ”*Ei se varmaankaan niin hirveästi kehittänyt, että se prosessi jäi vähän lyhyeksi.* ”  
”*Se jäi vähän niin kun vaillinaiseksi se prosessi molempien aktorien suhteen.* ” (mentorilla oli projektin asettamana kaksi aktoria)

**M3** – ”*Koen että tietyillä osa-alueilla tietysti ainakin kehittyi.*”

**A1** – ”*En tiedä niin kun varsinainen osaaminen, semmoinen mitä töissä tarvitsee, niin ehkä ei. Oli enemmän sellaista tsemppaamista, kuin varsinaisesti osaamista*”

**A2** – ”*Tuota, joo voisihan sen sanoa periaatteessa niinkin. Mä sain ihan konkreettista osaamista, konkreettista tukea, oman CV:n tekemiseen, eli mun mentori auttoi tämmöisen hyvän työhakemuksen tekemisessä kun hänellä oli tietotaitoa tässä asiassa. Niin se oli semmoinen, siinä ainakin oma osaaminen on kehittynyt projektin aikana.* ”

**A3** – ”*Hm, en ehkä voi hirveästi sanoa, että osaaminen olisi kehittynyt. Ehkä se isoin anti mitä itselle oli tavallaan, kun oli mua niin paljon vanhempi mentori niin niin tuota ehkä ajatukset jota jakoi hänen kanssa, antoi näkökulmaa. Jos ihan osaamisen kehittymistä miettii, niin en voi sanoa, että olisi kauheasti kehittynyt.*”

Tutkimusaineiston perusteella **puolet** vastaajista (1/3 aktoreista, 2/3 mentoreista) koki osaamisen kehittyneen mentoroinnin avulla – suoraan kysymykseen saatujen vastausaineistojen perusteella. Kysymykseen myönteisesti vastanneet määrittivät mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen yhteyden eritavoin: henkilökohtaiseksi kehittymiseksi, tiettyjen osaamisalueiden kehittymiseksi ja konkreettiseksi tueksi työelämään liittyvien käytänteiden oppimisessa. Yhteyteen kielteisesti suhtautuneista haastateltavista kaksi koki mentoroinnin pikemmin muuta toimintaa kehittävänä menetelmänä, kuten työelämään liittyvän henkisen tuen ja kannustamisen välineenä sekä keinona jakaa ajatuksia ja näkökulmia mentorin ja aktorin välillä.

Kun haastateltavilta kysyttiin ”*koetko, että mentorointi voisi olla tehokas osaamisen kehittämisen menetelmä?*” – jakaantui vastausjoukon enemmistö myönteisiin kantoihin, joista osa pohti mentoroinnin tehokkuutta teoreettisessa *ideaalitulassaan*. Ideaalitalan voidaan tulkita tarkoittavan *teorian* mukaista tilannetta mentoroinnista, johon käytännössä koettu mentorointiprojekti ei kaikkien haastateltavien kannalta välttämättä vastannut. Yksikään haastateltavista ei antanut vastauksia, joiden mukaan mentorointi ei edes teoreettisessa *ideaalitulassaan* voisi toimia osaamisen kehittämisessä ja näin ollen osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Haastateltavat kokivat, että mentoroinnilla on mahdollisuudet toimia tehokkaana osaamisen kehittämisen menetelmänä yhteistyössä oppimisen myötä, ja että yhteistyössä oppiminen on jollain tavalla ehdollista osallistujien persoonallisuuden avoimuudelle:

**A2-** ”*Joo kyllähän toi nyt oli (tehokas osaamisen kehittämisen menetelmä). Varmasti joillekin sopii paremmin ja joillekin huonommin – sellaisille ihmisille jotka tykkää paljon rupertella ja avautua.* ”

Yksi haastateltavista kertoi mentorointiprojektinsa jääneen vaillinaiseksi osapuolten vähäisen aktiivisuuden vuoksi. Vaikka haastateltava ei kokenut omalla kohdallaan osaamisen kehittymistä, arvioi hän mentoroinnin yleisesti tehokkaana osaamisen kehittämisen menetelmänä, sillä sen avulla toimija voi saada uutta motivaatiota ja nostetta työntekeksiensä, joka voi parhaimmillaan generoitua uusiksi ideoiksi ja innovoinniksi työpaikalla:

**M2** - *Kyllä se on varmasti osaamisen kehittämisen kannalta ihan hyvä, niin kun saa semmoista, ei sen tarvitse olla mitään konkreettista – vaan jotain uutta potkua siihen omaan työhön niin kun tai semmoista. Saisi vähän niin kun semmoista vauhtia siitä keskustelusta ja sitä vauhtia voi sitten päivittäisessä työssä käyttää vaikkapa jonkun uuden asian ”händlaamiseen” tai tommoista.” ”Saa niin kun uuden idean omaan työtehtävään.”*

Yksi mentoreista koki mentoroinnin osaamisen kehittämisen ensisijaisena menetelmänä perustellen näkökantansa kokemuksellaan HR-työn murroksesta, jossa HR-työn vastuu on yhä enenevässä määrin siirtymässä HR-työn ammattilaisilta esimiestasolle. Vastaaja koki, että mentoroinnilla kehitetään esimiesten työssä jaksamista ja uusien haasteiden edessä pärjäämistä ja että mentoroinnin hyöty heijastuu esimiehen kehittymisen lisäksi ympäröivään organisaatioon:

**M1-** ”*Ihan ykkösasia! ...*” – *kun esimiehille työnnetään koko ajan näitä henkilöstöjohdon tehtäviä, enää ei ole niin paljon näitä henkilöstöpäälliköitä, henkilöstöjohtajia esimiesten*

*tukena. Vaan tuodaan järjestelmiä ja tämmöisiä. Niin tavallaan se esimiesten henkinen tuki poistuu ja siihen jos esimies haluaa olla hyvä esimies ja henkilöstöjohtaja niin hänellähän pitää olla se itsetuntemus ja sitten itseluottamus, jotta hän pystyy antamaan jostain alaisilleen. Jos hän epäilee itseään ja pelkää niin sehän leviää sinne. (organisaatioon).*

Toinen mentori näki mentoroinnin tehokkuuden osaamisen kehittämisen menetelmänä tehostuvan sillä, että mentori-aktori parien välinen yhteistyö toimii. Yhteistyön toimivuuden takaa hänen kokemuksensa mukaan osapuolten motivaatio ja sitoutuminen projektiin henkilökohtaisella tasolla. Tässä hän peräänkuulutti mentorointiprojektin kolmannen osapuolen, eli organisaation osallistumisen vaikutusta mentorointiprojektin onnistumiseen. Organisaation tulisi järjestelyjen puolesta taata esimerkiksi parien huolellinen yhteensovittaminen ja sopivien osallistujien valinta:

**M3-** *”Joo, kun se on semmoinen (järjestely) että niillä pareilla synkkaa. Että parit saa sovittua siinä mitä (mentorointiprojektilta) haetaan ja tuota molemmat on siinä tietyllä tavalla innokkaasti mukana ja sillain että kumpikaan ei myöskään mentori tai aktori ole siinä sillain et mut on pakotettu tähän. Koska sitten se ei toimi, jos sulla ei ole semmoista halua siihen juttuun. ”*

Mentori tarkensi näkökulmaansa kuvailemalla aktorin ja mentorin ominaisuuksia, joiden avulla mentorointia tehokkaana osaamisen kehittämisen menetelmänä voitaisiin edelleen kehittää ja onnistuminen varmistaa. Näitä ominaisuuksia olisi mentorin puolelta aito auttamisen halu ja kiinnostus aktoreita kohtaan. Aktoreilta voitaisiin taas odottaa oma-aloitteisuutta, avoimuutta ja rohkeutta analysoida syvälliselläkin tasolla ajatuksia kuten myös aktiivista itsensä haastamista projektissa.

Haastateltavat, jotka pohtivat mentorointia osaamisen kehittymisen menetelmänä lähinnä teoreettisen ideaalitalan mahdollisuutena, avasivat näkemyksiään ajatuksillaan parien täydellisen yhteensovittamisen haasteista ja pohtivat, miten mentorointiprojektissa tulisi toimia kun parinvalinta osoittautuu toimivuudeltaan vaatimattomaksi.

**Yhteenveto** – Puolet haastateltavista koki osaamisensa kehittyneen mentorointiprojektin myötä. Enemmistö haastateltavista ei vierastanut mentorointia nimenomaan osaamisen kehittämisen menetelmänä – kaksi haastateltavaa (A1, A3) koki mentoroinnin enemmän ajatusten jakamisen sekä sosiaalisen sparraamisen muotona työpaikalla. Yksi haastatelta-



vista koki mentoroinnin sopivan paremmin sosiaalisesti avoimmille henkilöille keskustelullisten vaatimusten vuoksi, toisen näkökulmasta mentorointi toimii parhaiten saman alan edustajien kesken mahdollisesti samantyyppisissä työtehtävissä toimivilla osapuolilla. Mentorointia kuvattiin haastateltujen toimesta ”*isona voimavarana*” ja ”*suurena mahdollisuutena*”, vaikka näkemys mentoroinnin tehokkuudesta osaamisen kehittymisen menetelmänä olisikin omalla kohdalla ollut skeptisemmin arvioitua. Tutkimuksessa käsitellään *haastateltujen kokemusten ja tutkimustiedon ristiriitaisuutta* myöhemmässä vaiheessa pohdinta-osuudessa.

## 7.2 Uusi osaaminen

Seuraavaksi esitelty anti on tutkimustuloksille keskeinen, sillä teoreettisen viitekehyksen ohjaaman tutkimusaineiston sisällönanalyysin mukaan voidaan väittää, että *jokaisen mentorointiprojektissa aktiivisesti osallistuneen haastateltavan osaaminen on kehittynyt* mentorointiprojektin myötä jollain osaamisen osa-alueella. Ristiriitaisuus haastateltavan oman kokemuksen ja tutkimustulosten väitteen kanssa on käsitelty tarkemmin seuraavassa pohdinta osuudessa, jossa ristiriitaisuuden syyksi on selitetty *osaamisen käsitteellisesti vaikea määrittäminen*. Pohdinta osuudessa on esitelty myös *kriittisiä näkemyksiä*, jotka tukevat niiden haastateltujen näkemyksiä, jotka suhtautuivat osaamisen kehittymiseen skeptisesti omalla kohdallaan.

Kysymysten ”*kuvaile, millä tavalla mentorointi kehitti osaamistasi?*” ja ”*mitä opit mentoriltasi/aktoriltasi?*” tarkoitus oli syventää keskustelua mentoroinnin vaikutuksesta osaamisen kehittymiseen. Kysymykset kysyttiin myös niiltä, jotka eivät kokeneet mentoroinnin suoranaisesti kehittäneen osaamistaan mentorointiprojektin myötä. Haastateltavia ei ole pyydetty arvioimaan osaamisen kehittymistä millään mitattavalla asteikolla (esimerkiksi 1-5 arvioinnilla), joten osaamisen kehittymisen suhteelliseen muutokseen (voimakkuuteen) on annettu yleisiä laadullisia tutkimuksellisia arvioita.

Osaamisen kehittymisen osa-alueet voidaan tutkimusaineiston sisällön analyysin myötä teemoittaa seuraaviin tekijöihin: *Ajatusmaailma, sosiaaliset taidot, henkilökohtainen osaaminen* sekä *työelämän käytännöt ja rutiinit*.

### 7.2.1 Ajatusmaailma

<i>Haastateltavat</i>	A1	A2	A3	M1	M2	M3
<i>Kehittynyt osaamisalue</i>						
<i>Ajatusmaailma</i>						

**Taulukko 7.** Ajatusmaailmojen kehittyminen

Aktoreiden ja mentoreiden välisessä mentorointiprojektissa jaettiin arvoja, asenteita ja ideologioita työelämästä ja elämästä yleisesti. Lähes kaikki haastateltavat kokivat ajatusten jakamisen kehittäneen omaa ajatusmaailmaa (Taulukko 7). Näkemykset kehittyivät, osapuolet oppivat ymmärtämään toistensa ajatusmaailmaa eri sukupolvien ja elämäntilanteiden takaa. Näkemysten jakaminen johti arvopohdintoihin, jonka myötä kyettiin pelaamaan oman elämän arvoja esimerkiksi työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, elämässä suorittamisen ja erilaisuuden hyväksymisen kannalta. Yksi vastaajista muun muassa totesi, että hänen elämänsä oli perustunut tiettyjen elämäntappien suorittamiselle hääpäivästä lasten saamiseen, uralla etenemiseen ja oman auton hankkimiseen. Kuullessaan aktorin näkemyksiä elämän valintojen vapaudesta, maailman kiertämisestä, suurien unelmien toteuttamisesta ja epävarmuudesta siitä mitä 10 vuoden päästä tapahtuisi, kertoi mentori hämmentyneensä positiivisella tavalla:

**M1** – ”*No, se kehitti mun näkemystäni ennen kaikkea siinä että oppii, perehtymään tai kuulemaan ja näkemään niin kun toisen sukupolven ammattilaisen näkemyksiä, elämää ja arvomaailmaa. Ja sitä kautta myöskin pelaamaan mun omaa kokemusta ja historiaa. Ja tosiaan et tänä päivänä se onkin niin kun näin!*”

Toinen aktori kertoi ajatusten jakamisen olleen positiivinen kokemus, sillä hän ei uskonut pääsevänsä jakamaan erilaisia ajatuksia yhtä laajasti omassa tuttavapiirissään, jonne hän helposti koki ajautuvansa. Hän koki osaamisen kehittyneen nimenomaan sitä kautta, että toisen osaajan erilainen maailmankuva avasi näkemyksellisiä ovia erilaisiin tapoihin päätyä erilaisiin johtopäätöksiin asioista ja ilmiöistä työelämässä ja elämässä yleensä.

Arvojen jakaminen tapahtui molemmin suuntaisesti – aktorit oppivat mentoreiden *kertyneestä* ura- ja elämäkokemuksesta ja mentorit aktoreiden *tuoreista* näkemyksistä. Osapuolten arvomaailmat kohtasivat erilaisissa elämään liittyvissä arvoissa ja ajatuksissa –

mentorit rohkaisivat aktoreita suhtautumaan luottavaisin mielin tulevaisuuteen ja aktorit herättivät mentoreissa uuden sukupolven ajatuksia työpaikkaan sitoutumisesta ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta – rohkeudesta kokeilla ja pelottomuudesta myös epäonnistua matkalla tavoitteisiin.

Yksi aktoreista kertoi oppineensa mentoriltaan asennetta ja henkistä stressinhallintaa selvitä nykyajan vaativassa taloudellisessa työympäristössä:

**A1** - ”Ylipäänsä sellaista rohkeutta, että kyllä sitä aina pärjää, vaikka onkin nyt niin huonot ajat – aina on huonot ajat jonkun mielestä.” ”Luottaa, että asiat järjestyvät. Lisäksi ajatusmaailmaa – ettei stressaisi. Olen aika kova stressaamaan. Kyllä ne (asiat) järjestyy ja rohkeasti pyrkii kehittämään itseään ja menee eteenpäin, eikä aina vain mieti sitä, että mitä jos vaan menee ja tekee vaan. Opin asennetta.”

Ajatusten vaihtoa pidettiin yleisesti ottaen keskeisenä asiana mentorointiprojektissa, jossa osaamisen kehittyminen nähtiin usein konkretiaa vaikeammin määriteltävänä. Yksi vastaajista ei ajatellutkaan, että mentorointiprojektin osaamisen kehittymistä sinänsä voisi konkretisoida kovin tarkasti. Pitkän pohdinnan jälkeen vastaaja vertasi konkreettista oppimista piirtämiseen ja abstraktia ajatusmaailman kehittymiseen:

**M3** – ”Siis se on todella vaikea konkretisoida, mutta musta tuntuu ehkä näin yleisesti, että en mä oo oppinut sieltä mitään niin kun selkeätä, että mä voisin sanoa oppineeni niin kun piirtämään tai heh tai opin kirjoittamaan. Mutta ajattelu avartui”

**Yhteenvetona** – ajattelumaailmojen jakamisen kehitti osallistujien ajattelutaitoihin liittyvää osaamista. Yhteisten keskustelujen myötä siirrettiin neuvoja asiantuntija-uralle, stressinhallintataitoja, asenteita haastaviin tilanteisiin, sukupolvien välisiä näkökulmia ja erilaisia ajattelutapoja.

### 7.2.2 Sosiaaliset taidot

<i>Haastateltavat Kehittynyt osaamisalue</i>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>
<i>Sosiaaliset taidot</i>						

**Taulukko 8.** Sosiaalisten taitojen kehittyminen

Kaksi haastatelluista koki mentoroinnin kehittäneen sosiaalisia taitoja – ihmisten kohtaamista ja erilaisten persoonallisuuksien kanssa toimimista. Haastatellut olivat mentoreita, jotka olivat muutenkin kiinnostuneet ihmisten kanssa toimimisesta ja nimenomaisesti *mentoroinnin taitojen* opettelusta mentorointiprojektin aikana. Mentorit kertoivat hake-neensa mentorointiprojektiin erityisesti tämän osaamisalueen kehittymisen toivossa, sillä molemmat eri ikä- ja uravaiheen ammattilaiset pyrkivät tekemään mentorin tai coachin työtä tulevaisuuden urallaan. Toinen mentoreista määrittäi sosiaalisten taitojen kehittymisen tärkeimmäksi opikseen mentorointiprojektista, jossa hän oli oppinut toimimaan eri-laisten persoonien kanssa – heidän ajatuksiaan, toimintaansa ja käyttäytymistään huomi-oiden, tulkiten ja oivaltaen.

Mentorit pitivät näin ollen mentorointiprojektia tärkeänä uusien kontaktien luonnin ja so-siaalisissa ihmistaidoissa oppimisen mahdollistumisen myötä. Myös kaksi aktoria rapor-toivat haastattelussa *uudet kontaktit ja verkostoitumismahdollisuudet* sekä mahdollisten työuralla jo olevien suosittelijoiden hankkimisen yhdeksi syykseen hakea ohjelmaan.

### 7.2.3 Työelämän käytännöt ja rutiinit

<i>Haastateltavat</i>	A1	A2	A3	M1	M2	M3
<i>Kehittyneet osaamisalueet</i>						
<i>Työelämän käytännöt &amp; rutiinit</i>						

**Taulukko 9.** Työelämän käytäntöjen ja rutiinien kehittyminen

Tämän osaamisalueen kohdalla on havaittavissa selkeä osaamisen kehittymisen ero men-toreiden ja aktoreiden välillä. Kaikkien aktoreiden voidaan tutkimusaineiston tulkinnan perusteella päätellä kehittäneen osaamistaan työelämän käytäntöjen ja rutiinien oppimi-sen myötä. Mentorointi koettiin hyödyllisenä menetelmänä oppia työelämän pelisääntöjä ja reaalityöelämää. Työelämän käytännöt ja rutiinit teeman kehittyminen piti sisällään työnhaun ja työelämän dokumenttien sekä työelämässä pätevien käyttäytymissääntöjen oppimisen myötä kehittymistä:

*A2 – ”No, tosiaan niin kun mä sanoin niin sen työnhakemisen osalta: hyvän CV ja työhakemuksen laatimisen osalta. Lisäksi sitten tavallaan sen puolesta, millä (tavalla) työhaastattelussa voi toimia, miten itseään kannattaa esitellä ja tuoda esille. Eli ihan monellakin tavalla – käytiin läpi minkälaisia piirteitä kannattaa tuoda itsessä esiin ja miten pystyy valmistautumaan semmoiseen hyvään työhaastatteluun.”*

Yksi aktoreista kertoi oppineensa mentoriltaan johtamiseen liittyviä näkemyksiä ja johtamisarvoja, joita vastaaja toivoi itsekkin tulevaisuudessa käyttävänsä. Johtamisarvoista esille olivat nousseet rehellisyyden, kunnioittamisen, arvostamisen ja avoimuuden arvot. Aktori oppi mentoriltaan, että arvojen mukainen johtaminen paitsi helpottaa johtamistyötä myös varmistaa avoimen ja arvostavan työilmapiirin säilymisen työpaikalla.

Aktorit kuvailivat haastatteluissa kehittäneen työelämävalmiuttaan ja kokivat mentoreiden ura-sparraamisen myönteiseksi anniksi mentorointiprojektissa. Yksi aktoreista toivoi oppineensa mentoriltaan ”hyvän työntekijän taitoja” suojautuakseen tulevilta YT-neuvotteluilta. Aktori ei kaivannut apua työpaikalle pääsemiseen vaan siellä säilymiseen. Aktori oli konsultoitunut mentoriaan haastattelua edeltävällä viikolla YT-neuvottelujen johdosta ja keskustellut mentorin kanssa uusien työmahdollisuuksien hakemisesta samassa organisaatiossa.

*Työelämätaidot on käsitteenä moninainen.* Työelämätaidot ovat määritelmällisesti neljään eri osa-alueeseen jakautuvaa osaamista työelämässä: uranhallintataitoja, jotka sisältävät itsetuntemuksen, työelämäntuntemuksen ja työnhaun taidot; työtehtäviin liittyvän ammattitaidon ja osaamisen hallintaa; esimies- ja alaistaitoja sekä työelämään tarvittavia muita valmiuksia ja taitoja (Elinkeinoelämän nuoriso-ohjelma). Erään käsitteenmäärittelyn mukaan työelämätaidot sisältävät muun muassa kykyä oppia jatkuvasti uutta, luovuutta ja innovatiivisuutta, kykyä hallita suurta määrää tietoa ja suodattaa olennainen, kykyä ajatella kriittisesti, sosiaalisia taitoja, kykyä toimia itsenäisesti sekä kykyä toimia ryhmässä, kykyä viestiä ja käyttää sosiaalista mediaa (Itä-Suomen yliopisto 2014: 4-6). Esimerkiksi CV:n ja hakemuskirjeen tekeminen edustavat työelämätaitoja, joiden opettelu on keskeistä työelämässä pärjätäkseen. Työhaastattelutilanteessa toimiminen ja oikeanlaisen hakukirjeen laatiminen sekä osaamista vastaavien paikkojen hakeminen ovat esimerkkejä tärkeistä työelämätaidoista nuorille, jotka siirtyvät työelämään ensimmäistä kertaa (Elinkeinoelämän nuoriso-ohjelma).

**Yhteenvetona** – Yksi aktori kysyi mentoriltaan neuvoa juuri haastattelun aikana avautu-  
neiden uusien työmahdollisuuksien tavoittelussa ja YT-menettelyissä selviämiseksi. Toi-  
nen aktoreista koki mentorin opettaneen hänelle konkreettisia työelämän taitoja, kuten  
erilaisten dokumenttien hiomista (CV, työhakemus) sekä oikeanlaista työhaastattelussa  
toimimista. Kolmas aktori oppi mentoria kuunnellessaan erilaista työympäristön toimin-  
taa ja asiaa ihmisten johtamistaidoista – johtamisarvoja, joita hän itsekin toivoi kehittä-  
vänsä tulevaisuuden urallaan.

#### 7.2.4 Henkilökohtainen osaaminen

<i>Haastateltavat</i>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>
<i>Kehittyneet osaamisalueet</i>						
<i>Henkilökohtainen osaaminen</i>						

**Taulukko 10.** Henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että enemmistö haastatelluista kehitti henkilökohtaista osaamistaan mentorointiprojektiin osallistumisen myötä. Havaintoaineistosta kahden haastatellun kohdalla ei havaittu kokemuksia henkilökohtaisen osaamisen kehittymisestä. Näistä toinen koki mentorointiprojektin kokonaisuudessaan puutteelliseksi projektiin kohdistuneen liian vähäisen aktiivisuuden vuoksi. Näin ollen henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä voitaneen pitää mentorointiprojektin *yhtenä keskeisimpänä tuloksena* ajattelumaailmojen jakamisen teeman lisäksi – toteutuneen osaamisen kehittymisen muodossa.

Henkilökohtaisen osaamisen teemaan on tutkimuksessa luokiteltu tutkimusaineiston havainnot *itseluottamuksen, itsevarmuuden, itsetuntemuksen ja erilaisten henkilökohtaisten valmiuksien* kehittämisessä. Teemaan on myös luokiteltu havainnot oppimiskyvyn parantumisesta sekä itsensä haastamisen ja epämukavuusalueelle astumisen tuomista osaamisen kehittymisen hyödyistä.

Haastatteluvastaukset käyvät mielenkiintoista ”dialogia” toistensa kanssa. Molemmat aktorit uskoivat henkilökohtaisen osaamisen kehittymiseen mentoroinnin avulla – toinen aktoreista oli kokenut muutoksen itsessään, toinen ei. Aktoreiden vastauksista ilmenee, että molemmat pitivät henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen edellytyksenä syvällisempää itseanalyysia eli mentorille avautumista henkilökohtaisella tasolla esimerkiksi vahvuuksien ja heikkouksien käsittelyn myötä. Toinen aktoreista kertoi omien ominaisuuksien läpikäymisen toisen kanssa avanneen oman itsen tuntemusta syvällisemmälle tasolle, kun hän olisi uskonut ennen mentorointiprojektin alkamista – hän kertoi että keskustelut avasivat puolia itsestä, joita ”ei aiemmin ollut tullut ajateltua”.

Mentorin koetaan tukeneen aktorin psykososiaalista kehittymistä myös läpikäymällä aktorin henkilökohtaisia urakehitystavoitteita, toiveita ja unelmia. Yhden aktorin kohdalla mentorin kannustus ja rohkaisu erilaisten uravalintojen pohtimiseen, johti aktorin itsevarmuuden vahvistumiseen esimiestyötavoitteiden kannalta:

**A2** - ”*Joo, tuota semmoisen asian niin kun- varmuutta tuli siihen että varmasti on sanavalmis, myös kannusti semmoiseen että voisin olla mahdollisesti hyvä esimies, että rohkaisi hakemaan ja hakeutumaan esimiestehtäviin ja hakemaan tietoa ja taitoa johtamisen saralta. Kun en ole lukenut esimerkiksi johtamista, enkä toiminut vastaavissa hommissa.*”

### **7.2.5 Yhteenveto uudesta osaamisesta**

Tutkimuksessa havaittiin osaamisen kehittymisen ja mentoroinnin kiinteä yhteys analysoimalla tutkimusaineistoa. Haastateltavista *puolet* koki oman arvionsa mukaan osaamisensa kehittyneen mentorointiprojektin myötä. Mentorointi nähtiin *yleisellä tasolla* tehokkaaksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi enemmistön toimesta. Tutkimustulosten syvällisempi analyysi osoittaa, että *jokaisen aktiivisesti mentorointiprojektiin osallistuneen haastatellun osaaminen kehittyi* mentorointiprojektin myötä joillain seuraavilla osaamisalueilla: ajatusmaailma, sosiaaliset taidot, työelämän käytännöt ja rutiinit sekä henkilökohtainen osaaminen.

Osaamisen osa-alueista erityisesti ajatusmaailma ja henkilökohtainen osaaminen kehittivät mentorointiprojektin avulla. Aktorit korostivat työelämän käytäntöjen ja rutiinien oppimista mentoriltaan ja mentorit sosiaalisten taitojen kehittymistä mentorointiprojektin aikana ja keskeisenä tavoitteena. Osapuolet siirsivät mentoroinnin avulla välillään työelämän pelisääntöjä ja reaalityöelämää työssäkäynnön käytäntöjen ja rutiinien myötä sekä ar-

voja, asenteita ja ideologioita jaettujen ajattelumaailmojen johdosta. Sosiaaliset taidot kehittyivät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa erilaisten persoonallisuuksien kohtaamisen myötä sekä mentorin-roolia käytännössä harjoitellen. Haastateltavat kokivat henkilökohtaisen osaamisensa kehittymistä muun muassa stressinhallintataitojen, työelämävalmiuksien ja itsetuntemuksen kehittyessä.

Taulukko 11 (s. 61) kokoaa yhteen tutkimuksessa esitellyn osaamisen kehittymisen osaamisalueet (ajattelumaailma, sosiaaliset taidot, henkilökohtainen osaaminen sekä työelämän käytännöt ja rutiinit) ja ilmaisee kunkin osaamisalueen kehittymisen haastateltujen kohdalla.

Tulkinta osaamisen kehittämisestä on vahva, sillä puolet haastatelluista eivät omien sanojensa mukaan kokeneet osaamisensa erityisesti kehittyneen mentorointiprojektin aikana. Näin ollen haastateltavien oman arvion vaihtelu osaamisen kehittämisestä osoittautui paikoin ristiriitaiseksi osaamisen kehittämisen todentamisen kannalta. Ristiriitaa osaamisen arvioidun kehittämisen ja tutkimustuloksissa todetun positiivisen yhteyden välillä on *selvitetty pohdinta osiassa*. Pohdinta osuudessa on tutkittu myös tutkimusongelman kannalta *kriittistä tietoa*, joka vahvistaa niiden haastateltujen näkemyksiä, jotka kokivat osaamisen kehittämisen skeptisesti.

<i>Haastateltavat</i>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>
<i>Kehittyneet osaamisalueet</i>						
<i>Ajatusmaailma</i>						
<i>Sosiaaliset taidot</i>						
<i>Henkilökohtainen osaaminen</i>						
<i>Työelämän käytännöt &amp; rutiinit</i>						

**Taulukko 11.** Osaamisen kehittyminen mentorointiprojektin myötä

### 7.3 Mentorointiparin yhteistoiminta

Tutkimuksessa haastatelluilta kysyttiin yhteistyön kannalta seuraavat kysymykset, joiden tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen ymmärrys parin yhteistoiminnan sujumisesta



ja sen vaikutuksesta osaamisen kehittymiseen mentorointiprojektin aikana: ”*Miten yhteistyö parisi kanssa sujui?*”; ”*Olivatko persoonallisuutenne mielestäsi yhteensopivat projektissa?*” sekä ”*Koetko, että erilaisen persoonallisuuden omaavan mentorin/aktoriin kanssa olisi saavutettu parempia/huonompia osaamisen kehittymisen tuloksia?*”. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli peilata MBTI- persoonallisuusindikaattorista opittua teoriaa käytännön kokemusten kanssa – haastateltujen haastatteluaineistoa vertaamalla. Seuraavaksi esitellään haastateltujen yhteistyökokemuksia ja analysoidaan mentori-aktori – parin yhteistoiminnan vaikutusta mentorointiprojektin tuloksellisuuteen, eli osaamisen kehittymiseen.

### 7.3.1 Parin yhteensopivuus

Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa järjestetyssä mentorointiprojektissa tehtiin *MBTI-persoonallisuusindikaattori*, jonka tiedon avulla parit pyrkivät kehittämään yhteistyötään ja ymmärtämään oman ja toisen osapuolen toimintaa mentorointiprojektissa. Osa haastatelluista käytti MBTI-persoonallisuusindikaattorin myötä lisääntynyttä tietoisuuttaan pohtiessaan yhteistyön sujuvuutta. Haastatellut kokivat persoonallisuuksien yhteensopivuuden vaikuttaneen yleiseen toimeen tulemiseen ja henkilökohtaamisen onnistumiseen. MBTI-persoonallisuusindikaattorin *vaikutus yhteistyön analysointiin* osoittautui muun muassa siten, että haastateltava tulkitse paria MBTI-ominaisuuksien myötä tehden arvioita oman persoonallisuustyypin sopivuudesta toisen kanssa.

**A2** - ” *Sillä oli melkein sama tai olisiko jopa ollut ihan sama. Tai lähellä sitä, että naurettiin että, se helpotti sitä projektin etenemistä että meiltä löytyi samoja piirteitä.* ”

**A3** – ”*Itse olen ENFP, hän taisi olla INTJ tai ENTJ. Mut hyvin niin kun erilainen persoonallisuudeltaan mitä mä oon.*”

Arvioita tehtiin puhtaan tiedon sijasta myös intuitiiviseen tuntumaan vedoten, minkä persoonallisuustyypien unohtaminen, mutta siitä huolimatta arvioiminen todentaa. Useimmat haastateltavat osasivat usein nimetä vain osasia MBTI persoonallisuusindikaattorin tuloksestaan.

Haastateltavat, jotka olivat *tyytyväisiä pariinsa*, raportoivat tutkimuksessa usein *persoonallisuuksien samankaltaisuutta* mentori- aktori parin kanssa. Kun yhteistyö koettiin tur-

valliseksi, mahdollistettiin erityisesti henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen. Haastateltavat, jotka kokivat persoonat yhteensopivaksi mentorointiprojektissa, eivät kokeneet että toisenlaisen parin kanssa olisi saavutettu parempia osaamisen kehittymisen tuloksia, sillä hyvin toimeen tuleminen etuna pidettiin keskinäistä luottamusta ja ymmärrystä sekä luontevaa ajanviettoa projektin yhteydessä. . Nämä haastatellut vahvistivat näkemyksillään sitä, että hyvä parinvalinta mentorointi-aktori suhteessa on eräänlainen toiminnan tuloksellisuuden edellytys.

Käänteisesti haastateltavat, jotka eivät kertoneet yhteistyön erityisestä syventymisestä, eivät kokeneet persoonallisuustyyppien välillä erityistä yhteyttä tai samankaltaisuutta vaikka yleisesti kaikki haastatellut tulivat toimeen parinsa kanssa. Nämä haastatellut kokivat mentorointiprojektin osaamisen kehittymisen kannalta vaatimattomaksi.

*Erilaisuuden koettiin toisaalta* myös lisänneen osaamisen kehittymistä. Yksi mentoreista kertoi haastattelussa erilaisten persoonallisuuksien (siis myös itselle vastakkaiselta tuntuvan persoonallisuuden kanssa toimimisen) syventäneen osaamisen kehittymisen prosessia erityisesti *sosiaalisten taitojen osalta*. Mentorilla oli ollut kaksi aktoria, joista toinen edusti samanlaista persoonallisuutta hänen itsensä kanssa ja toinen erilaista. Vaikka yhteistyö sinällään oli ollut kiinteämpää saman- tyyppisen persoonallisuuden omaavan aktorin kanssa, olivat kokemukset erilaisenkin aktorin kanssa olleet opettavaisia ja osamista kehittäviä.

Yhteensopivuutta pohdittiin myös *urapolkuja vertaamalla*. Urapolkujen (mentorilla toteutuneen/toteutuvan ja aktorilla tulevaisuuteen suunnitellun) yhteensopivuuden koettiin vaikuttaneen mentorointiprojektin tuloksellisuuteen. Osa haastatelluista koki, että työrooliin liittyvä osaaminen siirtyy tehokkaammin, mikäli mentori ja aktori edustavat saman sektorin ja samankaltaisten työtehtävien toimijoita.

**A2** – ”Niin kun, hänen oma uratarinansa sitten kun hän oli niin samanlainen tyyppi kuin minä, niin tavallaan sitten myös tuki sitä mentorointia, siltä osalta.”

**Yleisen aktiivisuuden ja henkilökohtaisen sitoutumisen** taso vaihteli suuresti mentorointiparien välillä. Osa haastatelluista oli nähnyt pariaan enemmän kuin järjestäjät olivat mentorointiprojektilta edellyttäneet, osa oli nähnyt vain minimimäärän ja yksi niin vähän,

että koki haastattelussa projektin jossain määrin epäonnistuneen kohdallaan. Yksi mentoreista oli kokenut henkilökohtaisen sitoutumisen niin keskeiseksi tekijäksi mentorointiprojektissa, että kutsui aktorin lomapaikalleen yhden yön ajaksi, jotta yhteistyötä voitiin tehdä keskittyneesti ja syväluotaavammin kuin esimerkiksi lyhyen kahvittelun merkeissä. Mentori pohti *läsnäolon ja kuuntelemisen* voimaa keskeisenä onnistumisen mahdollistavana tekijänä mentorointiprojektissa. Yhteisen reissun syvälinen ajattelu- ja yhteistyötaso oli kehittänyt osapuolten osaamista erityisesti ajatusmaailman ja henkilökohtaisen osaamisen osaamisalueilla.

**M1** – ” Hän piirsi semmoisen tulevaisuuskuvan siinä. Ja sillä tavalla mä kerroin aika paljon mun omasta elämästä, ikään kuin miten mun elämä on mennyt ja miten mä oon sen kokenut.”

### 7.3.2 Yhteenveto yhteistoiminnan havainnoista

Tutkimuksessa on ollut käytössä tieto lähes kaikkien MBTI persoonallisuusindikaattorin tuloksista ja sitä on hyödynnetty huolimatta siitä, muistivatko vastaajat itse kokonaisuudessaan joko omaa tai parinsa persoonallisuustyyppiä. Haastateltavien vastausanonymiteetin suojaamiseksi vastaajia ja persoonallisuustyyppiä ei vastaajien kanssa sovitusti yhdistetä, jotta vastaajaa ei voida yhdistää mentorointiprojektin osallistajaan tämän tiedon perusteella. Anonyymista voidaan kuitenkin esitellä haastateltujen ja heidän pariensa persoonallisuustyyppit ilman indikaatiota siihen, kuka kukin on vastaajaryhmässä. Parit on esitelty taulukossa 12 (s. 66).

**Taulukon tiedoista** voidaan päätellä, että *ekstraversio on yliedustettuna* – vastausryhmässä ei ole yhtään tiedettyä introverttia. On mahdollista, että tämä johtuu mentorointiprojektiin hakeutumisesta. Kuten eräs haastateltu arveli, on mentorointiprojekti toimiva osaamisen kehittämisen muoto mahdollisesti erityisesti luonteeltaan ulospäinsuuntautuneille (asioiden sijasta ihmisiin suuntautuneille) henkilöille. Tähän ei tutkimuksessa oteta laajemmin kantaa.

Parien yhteensovittamisessa on monen kohdalla *huomioitu samankaltaisuus*. Täsmälleen samojen persoonallisuustyyppien (3 paria) kohdalla kahden parin vastaaja on raportoinnut osaamisen kehittymistä ja yksi ei. *Täsmälleen samat MBTI-parit* ovat kaikki kokeneet haastattelussa vastaajan toimesta samankaltaisuuden lisänneen yhteensopivuutta ja

kontaktoinnin jatkuvuutta. Monet nimenomaan samankaltaiset aktorit ja mentorit olivatkin jatkaneet tapaamisten järjestämistä mentorointiprojektin jälkeenkin yhteisen ajatusten vaihdon ja kahvittelun merkeissä. Samankaltaisuutta on yhteistoiminnassa kuvattu sanoilla tai ilmaisuilla: helppo toimeentuleminen, keskinäinen ymmärtäminen, mahdollisuus avautua sisäisistä tuntemuksista, luottamuksellinen keskusteluilmapiiiri sekä yhteinen huumori asioiden suhteen.

*Erilaiset MBTI-tyypit* ovat raportoineet haastattelussa sekä osaamisen kehittymistä että sen koettua kehittymättömyyttä. Yksi pari koki vastaajan toimesta, että samankaltaisuuden kokemusta ei syntynyt ja mentorointiprojekti jäi osaamisen kehittymisen kannalta toteutumatta. Tämä pari on ollut MBTI persoonallisuustyyppiltään ekstraversioin suhteen samanlainen, mutta kaikkien muiden ulottuvuuksien (tosiasiallinen – intuitiivinen, ajatteleva – tunteva sekä spontaani – järjestelmällinen) kannalta erilainen. Toisella vastaajalla oli mentorointiprojektissa kaksi paria, joista toisen kanssa hän kertoi yhteistoiminnan sujuneen hyvin ja toisen kanssa heikommin. Haasteellisuus toisen kanssa on vastaajan mukaan lisännyt hänen kokemustaan osaamisen kehittymisestä mentorointiprojektin aikana. Vastaaja on ollut samanlainen ekstraversioin suhteen molempien pariensa kanssa – ensimmäisen kanssa erilainen vain viimeisen ulottuvuuden (spontaani – järjestelmällinen) kanssa ja toisen kanssa erilainen kaikkien muiden ulottuvuuksien suhteen (tosiasiallinen – intuitiivinen, ajatteleva – tunteva sekä spontaani – järjestelmällinen). Vastaaja ei haastattelussa halunnut tähdentää, kumman kanssa yhteistyö oli koettu toimivaksi ja kumman kanssa haasteelliseksi, tutkimuksessa voidaan näin ollen vain arvioida tutkimusteoriaan vedoten, että on todennäköistä, että yhteensopivuuden kokemus on ollut voimakkaampaa samankaltaisemman parin kanssa. Erilaisuutta yhteistoiminnassa on kuvattu sanoilla tai ilmaisuilla: yhteydettömyys (kontaktimielessä), kiireellisyys, aikaansaamattomuus, jääminen ajatuksen asteelle, haasteellisuus, opettavaisuus sekä erilaisuus (esimerkiksi iän ja elämäntilanteen suhteen).

Tutkimuksessa ei johdeta *ei vastausta - vastaajan* suhteen erityisiä johtopäätöksiä, muutoin kuin, että vastaaja ei ole kokenut kohdallaan osaamisen kehittymistä. Vastaaja on kokenut mentorointiprojektin epäonnistuneen vaatimattoman sitoutumisen ja vähäisen aktiivisuuden vuoksi, sillä haastatellun kokemusten mukaan mentorointiprojektiin osallistuneet henkilöt ovat asuneet eri kaupungeissa ja tavanneet vain kerran projektin aikana – Yhteistoiminta ei näin ollen ole edes mahdollistunut.

Haastatellun MBTI-persoonallisuustyyppi	Haastatellun parin MBTI-persoonallisuustyyppi	Esitelty näkemys yhteistoiminnan sujuvuudesta
ESFJ	ESFJ	Täsmälleen samat MBTI-tyypit. Samankaltaisuus tuki sujuvuutta, kontaktointi jatkunut projektin jälkeen. <i>Ei</i> suoraa osaamisen kehittymisen kokemusta.
ESTJ	ESTJ	Täsmälleen samat MBTI-tyypit. Samankaltaisuus tuki sujuvuutta, kontaktointi jatkunut projektin jälkeen. <i>Kyllä</i> – Koki osaamisensa kehittyneen.
ESFJ	ESFJ	Täsmälleen samat MBTI-tyypit. Samankaltaisuus tuki sujuvuutta, kontaktointi jatkunut projektin jälkeen. <i>Kyllä</i> – Koki osaamisensa kehittyneen.
Ei vastausta	ESTJ, ENFJ	Vaatimaton aktiivisuus ja sitoutuminen mento- rintiprojektissa. <i>Ei</i> kokemusta osaamisen kehitymisestä.
ENFP	ESTJ	Erilaiset MBTI-tyypit. Ei samankaltaisuuden kokemusta. <i>Ei</i> suoraa osaamisen kehittymisen kokemusta.
ESTP	ESTJ, ENFP	Erilaiset MBTI-tyypit. Haasteet toisen parin kanssa suuremmat kuin toisen kanssa, yhteistyö jatkunut toisen kanssa. Koettu oppiminen erilaisuudesta. <i>Kyllä</i> – Koki osaamisensa kehittyneen.

**Taulukko 12.** Haastateltujen ja heidän pariensa MBTI persoonallisuustyyppi ja esitelty näkemys yhteistoiminnan sujuvuudesta

**Yhteenveto** – Haastatellut kokivat parien persoonallisuuksien yhteensopivuuden (MBTI sekä samankaltaiset urapolut ja työtehtävät) lisäksi sekä osallistumisaktiivisuuden ja henkilökohtaisen sitoutumisen vaikuttaneen osaamisen kehittymisen tuloksiin. Näin ollen parin *yhteensopivuuden* lisäksi keskeisiksi mentorointiprojektin onnistumistekijöiksi koettiin *yleinen aktiivisuus* ja *henkilökohtainen sitoutuminen*. Samankaltaisuutta on tutkimuksessa peilattu MBTI persoonallisuusindikaattorin tulosten näkökulmasta. Haastateltavat, jotka olivat tyytyväisiä pariinsa, raportoivat vastauksissaan samankaltaisuutta ja

tyytymättömyyttä ilmaiseet persoonallisuustyyppien erilaisuutta. Osa vastaajista ei muistanut omaa tai parinsa MBTI-tyyppiä kokonaisuudessaan, joten persoonallisuuden yhteensopivuusarvio on osalla tehty tuntumalla. Tutkijalla olleen vastaaja-aineiston myötä on voitu varmistaa vastaajan ja hänen parinsa persoonallisuustyyppi tutkimuksen analyysivaiheessa. *Samankaltaisuus on useimpien kohdalla vahvistanut niin yhteensopivuuden kokemusta, yhteistoiminnan sujuvuutta kuin koettua osaamisen kehittymistä. Toisaalta* yksi haastatelluista koki erilaisten persoonallisuustyyppien haasteellisuuden kehittäneen vastaajan sosiaalisia taitoja. Osaamisen kehittymistä myös raportoitiin niin erilaisten kuin samanlaisten persoonallisuuksien yhteistoiminnassa.

Seuraavaksi esitellään kaikkien haastateltujen kokema hyöty Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa syksyllä 2014 järjestettyyn mentorointiprojektiin osallistumisesta sekä haastateltavien palaute mentorointiprojektille.

#### 7.4.1 Koettu hyöty

Kysymysten ”*koitko hyötyneesi mentorointiprojektiin osallistumisesta?*” ja ”*mitä hyötyjä saavutit mentorointiprojektiin osallistumisen myötä?*” tarkoituksena oli kiteyttää haastateltavan näkemys järjestetystä mentorointiprojektista kokonaisuutena. Kysymykset kysyttiin kaikilta haastatelluilta haastattelun loppupuolella ja niihin saatiin seuraavia vastauksia:

**M1-** ”Hyödyin! Tosi paljon! Se kasvatti mun itseluottamusta ja tuota mä koen että mä voin tehdä tätä ihan jatkossakin. ” ”No semmoisen hyödyn ainakin itselleni, että mä jouduin taas kerran ylittämään tällaisia epämukavuusalueita.” ”Että mä opin sen, että pitää vaan ylittää ne epämukavuusrajat ja sitten olla oma itsensä. Ja siitä saa aina sen palkinnon sitten.”

**M2** – ”Joo, kyllä siitä varmaan jotain jäi käteen, että tuota ei siitä hirveästi muista enää että mitä mutta kyllä siinä ihan ajatuksia tuli vaihdettua aktoreiden kanssa, silleen niin kun hyvää keskustelua saatiin vaihdettua aktoreiden kanssa.”

**M3** – ”Joo, kyllä!” ”Hmm no ehkä juuri sitä mä sanoinkin eli keskeisiä hyötyjä – oli mun mielestä se että mä opin – mua ihan hirveästi kiinnostaa tämä couchaaminen ja mentorointi, et se on mulle selkeästi semmoinen mistä mä itse haluaisin myös tehdä mun ydin-

*osaamista joskus – niin siitä, että mä sain harjoitella sitä. Ja sain tutustua hyviin tyyppeihin ja et sinänsä voin laittaa myös CV:een vaikka en mä tiedä onko siitä siellä hirveästi hyötyä.”*

**A1-** *”Joo, kyllä!” ”Just semmoista, vähän niin kun sellaista itseluottamusta siitä sai” ”Niin sitten, kiva saada yksi semmoinen tuttu ja kontakti lisää.”*

**A2-** *Joo, kyllä mä hyödyin, että varsinkin se mistä mä sanoin: niin kun valmistautuminen työhaastatteluun ja työnhakeminen ja CV tekeminen. Ja sitten se itsensä parempi tunteminen, että kasvaa itsevarmuus sitten.*

**A3-** *”No tuota, jos nyt ihan rehellisiä ollaan, niin ehkä se hyöty mitä suhteessa käytettyyn aikaan mitä tuohon mentorointiprojektiin tuli käytettyä ei hyöty ollut kovin iso.” ”Ehkä se isoin hyöty oli tämmöinen rohkaisu, mun mentori oli tosi tuota niin kun innokas kehuamaan ja tuomaan esille sitä kuinka hän niin kun on ylpeä niistä asioista mitä itse tekee. Se nyt ehkä oli semmoinen asia, mikä mun persoonallisuustyyppillekin on tärkeää, että saa niin kun ulkoista palautetta. Et se oli totta kai sit tosi hienoa, että vieras ja vähän iäkäämpi ei pitänyt ihan typeränä niitä omia ajatuksia ja haaveita.”*

Haastateltavista *enemmistö* koki hyötynensä mentorointiprojektiin osallistumisesta – vain yksi haastatelluista ilmaisi haastattelussa hyötysuhteen olleen osallistumiskannattavuutta pienempi tekijä. Haastateltavat kokivat hyödyksi itseluottamuksen kehittymisen, epämukavuusalueiden ylittämisen, keskustelut yhteistyöosapuolien kanssa, erilaiset ura- ja ammatillisen kehittymisen hyödyt, saadun positiivisen palautteen sekä mentorointiprojektin yhteydessä muodostuneet uudet kontaktit.

#### **7.4.2 Kehitysajatukset**

Kysymyksen *”Miten kehittäisit mentorointiprosessia?”* tarkoitus oli tiedustella haastateltavilta kehitysideoita järjestetyille mentorointiprojektille. Osallistujat olivat pääosin tyytyväisen oloisia mentorointiprojektiin haastattelutilanteessa. Mentorointiprojektin mahdollisesti vaatimattomistakin osaamisen kehittymisen tuloksista huolimatta syynä pidettiin usein oman aktiivisuuden puutetta, eikä niinkään järjestäjien puolelta löytyneitä puutteita.

Haastateltavat antoivat *positiivista palautetta* mentorointiprojektin järjestäjille ohjelman yleisestä suunnittelusta, aikataulutuksesta ja materiaalista. Mentorointiprojektissa luennoineita asiantuntijoita pidettiin ammattitaitoisina ja tiedotuksen sanottiin toimineen tehokkaasti. *Kehitysjatukset* koskivat parien yhteensovittamista, osallistujiin liittyviä valintoja sekä mentorointiprojektin ajallista kestoa. Osa haastateltavista olisi toivonut suurempaa ”mentoripoolia” eli vaihtoehtoja parin valinnassa. Ryhmä- ja yksilömentoroinnin ohjaamisessa koettiin tarve erilaiselle ohjeistukselle. Mentorointiprojektin aikaa pidettiin yhden vastaajan toimesta liian lyhyenä todellisen kehittymisen aikaansaamiseksi (teoria tukee hänen näkemystään). Prosessia tukevaa lisämateriaalia esimerkiksi ylimääräisten tehtävien muodossa olisi kaivattu erityisesti mentorointiprojektin alussa, jossa yhteistyötä vasta rakennettiin uuden tuttavuuden kanssa. Lisäksi mentoreille olisi kaivattu alustavaa oppimistilaisuutta ennen aktoreiden tapaamista.

**Yhteenvetona** - Kehityskohteiksi tai yleisesti tärkeiksi kehitystoiminnan painopistealueiksi nähtiin:

- Mentori-aktori parien sopivampi valinta ja yhteensovittaminen
- Mentoreiden esikoulutus tapaaminen ennen yhteisohjelman alkamista
- Osallistujien aktiivisuuden ja sitoutumisen varmistaminen
- Ryhmä- ja yksilömentoroinnin erilainen ohjaaminen ja neuvominen
- Mentorointiprojektin ajan kasvattaminen
- Yhteistyön syventäminen esimerkiksi ohjaavien lisätehtävien avulla



## 8. POHDINTA

Seuraavassa esittelyssä on tämän tutkimuksen mukainen osaamisen *käsitteellinen määrittely*, joka perustuu esiteltyyn kirjallisuuskatsaukseen. Tutkimustulosten analyysi perustuu kyseiseen osaamisen määrittelyyn. Analyysin mukaan *jokaisen* mentorointiprojektiin aktiivisesti osallistuneen haastateltavan osaaminen kehittyi mentorointiprojektin aikana ainakin yhdellä tutkimusaineiston sisällönanalyysin myötä teemoitetulla osaamisen kehittymisen osa-alueella (ajatusmaailma, sosiaaliset taidot, työelämän käytännöt ja rutiinit sekä henkilökohtainen osaaminen). Vahvaa tulkinta perustuu teoreettiseen tukeen asialle. Seuraavassa kappaleessa on kuitenkin huomioitu myös se vastausaineiston osa, joka ei kokenut osaamisensa kehittyneen mentorointiprojektissa. Tämä osio koostuu *kriittisestä tarkastelusta*, jossa pohditaan, miksi mentorointi ei välttämättä toimikaan yhdessä tarkoituksessaan, eli osaamisen kehittämisessä sosiaalisen oppimisen, hiljaisen tiedon siirtymisen ja kognitiivisten tiedonkäsittelyn periaatteiden teorian tukemana.

### 8.1 Yhteinen ymmärrys osaamisesta

Tutkimuksen teoreettinen jäsentäminen ja analysointi tehdään käsitteiden avulla – ne ovat tieteellisen tutkimuksen työkaluja (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 51). Osaamisen käsite on määritetty aikaisemman tietämyksen ja tutkimuskustelun mukaisesti – määrittelyn tavoitteena on ollut valita tutkimuksellinen näkökulma siihen, miten käsite tulisi tässä tutkimuksessa ymmärtää. Määrittelyä käytetään tutkimustulosten tulkinnassa – on osaamiskäsitteen ymmärtämisen varassa, miten aineistosta valitut havainnot on tulkittu tutkittavan ilmiön tieteellisinä selittäjinä tutkimuskohteesta (osaamisen kehittyminen mentoroinnin avulla). (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 51–58).

*Osaamisen abstraktista käsitteestä johtuen* monet haastateltavat eivät käsitteen tunnistamisen puutteellisuuden vuoksi havainneet yhteyttä osaamisen kehittymisen ja mentoroinnin välillä. Käsite on haastava sen tulkinnallisten vaikeuksien vuoksi. Osaaminen käsitetään melko heterogeenisesti, josta esimerkkinä seuraavien haastateltujen näkemykset osaamisesta käsitteenä:

**A2** – ”Tuota, osaaminen- se on kyllä vaikea käsite lähteä tälle in yhtäkkisesti. Mitenhän sen nyt selittäisin.. Osaaminen on semmoista.. asiantuntemusta sillä tasolla, että se on

*tullut tutuksi ja voi ruveta jo mahdollisesti käytännössä soveltamaan (opittua tietoa). Eli niin kun syvempää tuntemusta asiasta.”*

**M3** – ”*Osaaminen.. Apua miten tää nyt niinkun... Miten mä nyt määritän sen.. Siis mitä on osaaminen. Mä mietin hetken nyt..”*Jollain tavalla niin kun, että mitä kykyjä ja taitoja mulla on niin kun jostain asiasta tai sitten mulla on sitä kautta sitä osaamista ja mitä tietoja ja taitoja ja tämmöistä kaikkia.”

Osaaminen on peruslähtökohdaltaan tietoa ja taitoa tehdä asioita hyvin. Osaaminen jakautuu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on yritysten ydinosaamisen materiaalia, jolla luodaan pysyvää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Hiljainen tieto rakentuu kokemuksen ja näkemyksen saatossa ihmisiin, prosesseihin ja järjestelmiin ja ilmenee ”näkymättömämmin” kuin eksplisiittinen osaaminen. Hiljaista osaamista löydetään erilaisista tavoista, rutiineista ja käytännöistä. Hiljaisen tiedon ongelma onkin juuri sen tunnistamisen ongelmat – miten hyödyntää kilpailukyvyyn avainlähdettä, mikäli ei tiedetä yrityksen tai muun organisaation keskeistä vaikeasti kopioitavaa hiljaista osaamista. Eksplisiittinen osaaminen on ulkoisesti helposti formalisoitavaa tietoa, joka löytyy tarkistellussa käyttöohjeita, tilastoja ja matemaattisia laskelmia. Eksplisiittinen tieto ei luo kilpailuetua.

Yrityksen näkökulmasta osaamisesta puhutaan usein osaamispääomana, joka jakautuu erilaisiin komponentteihin. Esimerkiksi Marrin ja Moustaghfirin (2005: 1119 -1122) mallin mukaan osaamispääoman komponentit ovat työntekijöiden osaaminen, organisaatiokulttuuri, sidosryhmäsuhteet, yrityksen maine- ja mielikuva, teknologinen infrastruktuuri, immateriaalioikeudet sekä käytännöt ja rutiinit. Otalan (2005: 7) mallissa osaamispääoma rakentuu henkilö-, suhde-, ja rakennepääoman komponenteista. Molempien mallien osaamiskomponentit pitävät sisällään muun muassa seuraavia yksittäisiä osaamisia – henkilökohtainen osaaminen, verkostoituminen ja yhteistyötaidot, työelämätaidot, innostus, sitoutuminen, motivaatio sekä osaaminen prosesseissa ja johtamisessa (ks. s. 13–14).

Tutkimuksen mukaan esiteltyjen osaamisalueiden kehittyminen on löydettävissä tutkimusaineistosta *jokaisen* mentorointiprojektiin aktiivisesti osallistuneen haastatellun kohdalla. Voimakkuusastetta on lisännyt osallistujien onnistunut yhteensovittaminen ja yhteistyön sujuvuus sekä ajallisen panoksen ja henkilökohtaisen sitoutumisen vahvuus. Riskitietoisuus tutkimustulosten ja osallistujan henkilökohtaisen kokemuksen välillä selittyi näin ollen osin osaamisen *vaikean abstraktin käsitteen heterogeeniseen ymmärtämiseen*. Yhtenäistetty osaamisen teoreettinen käsitys vahvistaa osaamisen kehittymisen ja

mentoroinnin yhteyden ja tutkimustulosten yleisen pätevyyden, jota teoria hiljaisen tiedon siirtymisestä, sosiaalisesta oppimisesta ja kognitiivisista tiedonkäsittelyn periaatteista tukee. Mentorointi on onnistuneena keskeinen osaamisen kehittämisen ja esimerkiksi työpaikkaan sitouttamisen menetelmä (Anderson 2003: 3).

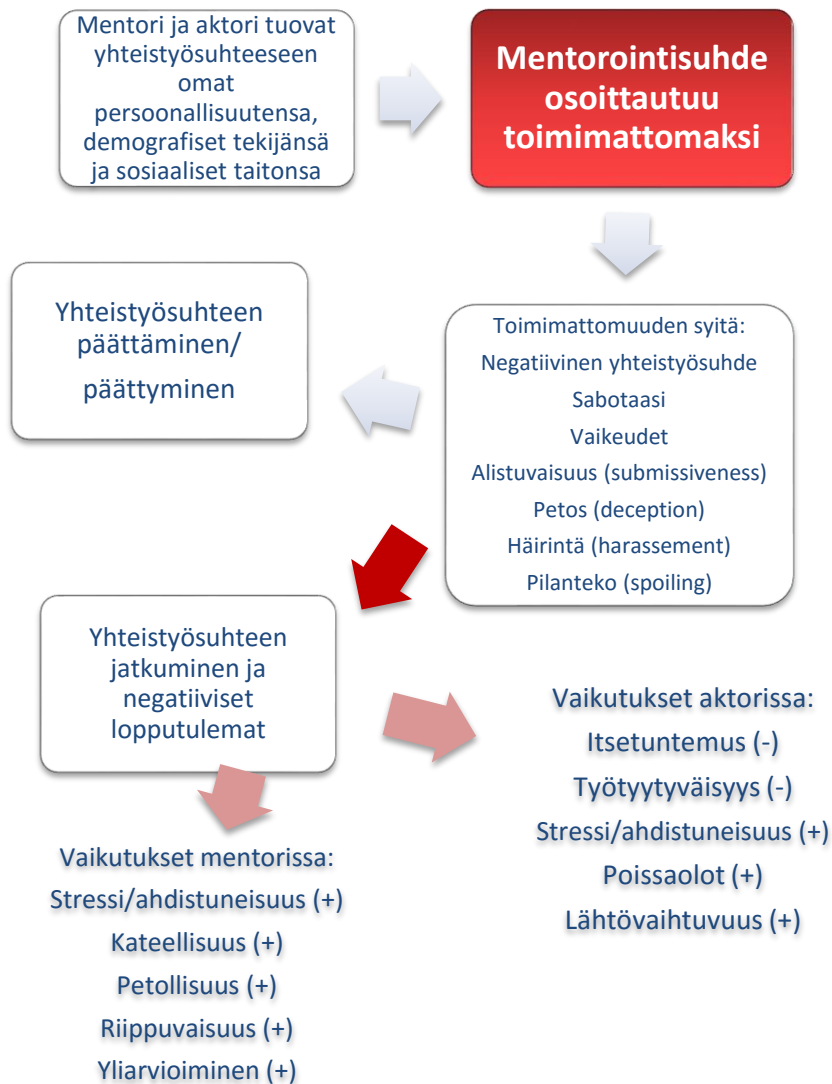
## 8.2 Mentorointi ei kehitä osaamista – kriittinen lähestymiskulma

Kriittisestä näkökulmasta mentorointi ei kehitä osallistujan osaamista. Kriitikki ilmenee usein listauksina tekijöistä, jotka helposti johtavat mentorointiprojektin epäonnistumiseen. Yleinen epäonnistumisen syy on, että mentori ja aktori *jätetään oman onnensa nojaan* ilman organisaation tukea. Mentoroinnilla tulee olla tarkka järjestäytymisrakenne ja selkeästi kuvaillut päämäärät toiminnalle. Kehittyminen tapahtuu fokusoidun ja jatkuvan dialogin myötä – ei satunnaisen ja tavoitteeltaan epäselvän tapailun myötä. Sekä mentorin että aktorin tulee ilmaista kirjallisesti, mitä he mentoroinnilta odottavat ja miten he kuvailevat tämän onnistuvan – kirjallisen ajatteluprosessin runkona tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin mentorointiprojektin suhteen: Ketkä, mitä, milloin, missä, miksi ja miten. (Anderson 2003: 4). Mentorointi ei aina toimi järjestäytyneenä kokonaisuutena (formaalisti), sillä usein ihmiset ohjautuvat omien intressien vetämänä eli *organisisena tehokkaammin*. Organisen mentoroinnin yhtenä mahdollistajana toiminee organisaatiokulttuuri, jossa osaamisen ja tiedon jakaminen koetaan yksilölle henkilökohtaisesti hyödylliseksi (Day 2014).

Epäonnistumisen välttämiseksi mentorointiohjelman tulee olla nykyaikaan päivitetty – *vuorovaikutteinen oppiminen on tehokkaampaa kuin yksisuuntaisuus*. Mentorointi perustuu vastavuoroisuuteen – on vanhanaikaista ajatella, että viisautta annetaan vain ylemmältä käsin yksisuuntaisesti – nykyään sekä mentorilla että aktorilla on osaamista jota jakaa (Anderson 2003: 3). Mentori toimii oppimisen fasilitaattorina, mutta tehokasta on kun hän itsekkin suhtautuu avoimesti omiin oppimismahdollisuuksiin aktorilta. Vuorovaikutteisuuden takaaminen vaatii neljää asiaa: *Valtasuhteen tasoittaminen* vaatii vallan artefaktien (kuten erilaisen puhetyylin, jäykkien työhuonekeskustelujen tai näkyvien asemanimilappujen) poistamista; hyväksyvän ja turvallisen *ilmapiirin luomisen*; oppimislahjojen, kuten *hyvien ohjeiden ja kehittävän palautteen antamisen* sekä itsenäisyyden ja *itseohjautuvuuden vahvistamisen* – mentoroinnin lopputuloksena tulee olla päämäärä aktorin kehittymisestä mentorin tasoiseksi osaajaksi (Anderson 2003: 4-5).

Luonnollisesti mentorointiprojekti on vaarassa epäonnistua, mikäli sen suhteen eri tapahdu riittävän suuria taloudellisia investointeja ja tukea organisaatiossa. Mentorointiprojektia voidaan vahvistaa sillä, että organisaatio suhtautuu mentorointiprojektiin vakavissaan, mentorit opastetaan kehittävän palautteen antamiseen ja koulutetaan rooliaan varten (Anderson 2003: 5). Organisaatiossa on hyvä suhtautua mentorointiin kehitysprojehtina, jonka eri vaiheet vaativat erilaista projektityöskentelyä ja asiantuntijuutta. Esimerkiksi hyvänä mentorointiprojektia edeltävänä vaiheena voidaan pitää yhteistyön *esimulaatiokoetta*, jossa mentorin ja aktorin yhteensopivuus tarkistetaan ennen projektiin ryhtymistä (Anderson 2003: 3). Joskus asiantuntijuutta ei löydy organisaation sisältä ja mentorointiosaamista on hyvä hakea ulkoisilta palveluntarjoajilta. Organisaation *ulkopuolisen mentorin* käyttäminen perustuu erikoisosaamisen varmistamisen lisäksi seuraaviin hyötyihin: laajennetun näkökulman oppiminen, opin yleispätevyys organisaatiosta toiseen (esimerkiksi johtajuustaidot) sekä poliittisen kentän ulkopuolella toimiminen (Anderson 2003: 3).

On tärkeä pitää mielessä että mentorointisuhde on yhtä *herkkä kuin mikä vain henkilökohtainen suhde ihmisten välillä* – yhteistoiminnan ongelmat voivat olla suuri stressin lähde ihmissuhteen kantajalle (Scandura 1998: 464). Mentorointisuhteen epäonnistuminen määritellään yhteistyösuhteeksi, joka ei jostain syystä toimi työympäristössä – syitä ja seurauksia on lukuisia. Mentorointisuhteessa kohdataan ongelmia, kun osapuolten intressit vaihtuvat, prosessia arvioidaan eritavoin tai kun osapuolet osallistuvat aiheettomasti toistensa henkilökohtaisen elämän ongelmiin. Mentori voi kokea kateuden tunteita, mikäli aktori kehittyy nopeasti ja saavuttaa mentorin osaamistason. Epäonnistuneen mentorointiprojektin päättäminen saattaa osoittautua vihamieliseksi ja turhautuneeksi prosessiksi. Kiusaamista tapahtuu esimerkiksi egosentristen ja hyväksikäyttävien mentoreiden kohdalla, jolloin aktorin on pohdittava asemoitumistaan suhteessa valtaa käyttävään mentoriin. Aktori voi aiheuttaa mentorille emotionaalista stressiä vähättelemällä mentoria ja suhtautumalla tähän kostonhimoisesti esimerkiksi siinä tapauksessa, kun mentori ei ole suositellut aktoria ylenevään rooliin organisaatiossa. Toimimattomuus ei aina ole tahallista ja tiedostettua – kun osapuolet painostavat toisiaan omilla tiedostamattomilla malleillaan ja näkemyksillään, voi osapuolille syntyä stressiä ja ahdistusta ristiriitaisiin odotuksiin vastaamisessa. Aktori voi myös kokea, että hänen ideansa esitetään ylemmälle johdolle mentorin omina ajatuksina – piti tämä paikkaansa tai ei. (Scandura 1998: 452–462). Toimimattoman mentoroinnin ominaisuuksia on kuvattu koostetusti kuviossa 10 (Scandura 1998: 461).



**Kuvio 10.** Toimimattoman mentoroinnin ominaisuuksia (Scandura 1998: 461).

Kuviossa on esitetty mentorointisuhteen epäonnistumiselle keskeisiksi tekijöiksi osapuolten persoonallisuudet, demografiset tekijät ja sosiaaliset taidot. Mentorointisuhteen osoittautuessa toimimattomaksi syystä tai toisesta, tulisi mentorointisuhte päättää osapuolten emotionaalisten voimien säästämiseksi. Mikäli yhteistyösuhde jatkuu, ovat vaikutukset aktorissa ja mentorissa eritavoin negatiiviset.

**Yhteenvetona** – Mentorointiprojektin epäonnistumiselle on monenlaisia syitä organisaation tuen puutteesta, osallistujien oman edun ristiriitaisuudesta yhteiseen etuun sekä vanhentuneisiin mentoroinnin menetelmiin ja asenteisiin vuorovaikutuksettomuudesta ja vahvoista valtasuhteista. Mentorointiprojektin onnistumista voidaan edesauttaa poistamalla yleisimpiä epäonnistumisen syitä – esimerkiksi organisaation ulkopuolista mentorointiosaamista hyödyntämällä. Mentorointisuhteen toimimattomuus voi aiheuttaa vakavia ongelmia osallistujien itsetunnon ja työssäjaksamisen kannalta – tämä voi ilmetä lisääntyneenä stressinä, ahdistuksena, kateellisuutena ja organisaation lähtövaihtuvuutena.

## 9. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa on pyritty osoittamaan osaamisen ja osaamisen johtamisen keskeinen merkitys yrityksen tai muun organisaation kilpailukyvyllä tietoyhteiskunnallisena aikana. Mentorointi on yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä ja sitä voidaan käyttää kaikenlaisissa organisaatioissa yritysliiketoiminnasta julkishallintoon, kouluihin ja sairaaloihin. Tutkimuksen tutkimusongelmana on ollut selvittää mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen yhteyttä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut osoittaa, että mentorointi on toimiva menetelmä organisaation osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa on lisäksi selvitetty persoonallisuuksien ja yhteistoiminnan vaikutus mentorointiprojektin tuloksellisuuteen eli osaamisen kehittämiseen sekä selvitetty osallistujien kokemuksia ja kehitysajatuksia järjestetyille mentorointiprojektille. Persoonallisuuden määrittämisessä on hyödynnetty MBTI persoonallisuusindikaattorin tuloksia.

Tutkimusjohtopäätökset esitellään seuraavasti siten, että ensin esitellään osaamisen kehittyminen organisaatiossa eli toimijoiden kokonaisuudessa. Tämän jälkeen esitellään erillisesti toimijoiden – mentorin ja aktorin osaamisen kehittyminen. Lopuksi esitellään tutkimusjohtopäätökset mentoroinnin tuloksellisuutta, eli osaamisen kehittämistä voimistavista tekijöistä, tutkimuksen tieteellinen kontribuutio sekä tulevaisuuden jatkotutkimuksen uudet näkökulmat.

### 9.1 Organisaation osaamisen kehittyminen

Mentorointi on vuorovaikutuksellinen suhde usein kahden osapuolen välillä niin, että kolmas osapuoli toimii usein kahden keskeisen mentorointiprosessin mahdollistajana (Karjalainen 2010: 33). Tutkimuksessa mentorit ja aktorit saivat tukea kolmannelta osapuolelta – Suomen Ekonomieilta yhteistyönä Vaasan yliopiston kanssa. Järjestäjät toimivat mentorointiprojektissa mahdollistajien ja koordinaattoreiden roolissa, aktori- ja mentoriosallistajat projektin toimijoina. Kokonaisuudessaan toimijat muodostivat ikään kuin väliaikaisen organisaation, jossa mentorointiprojekti järjestettiin ja havaittiin osaamisen kehittymistä.

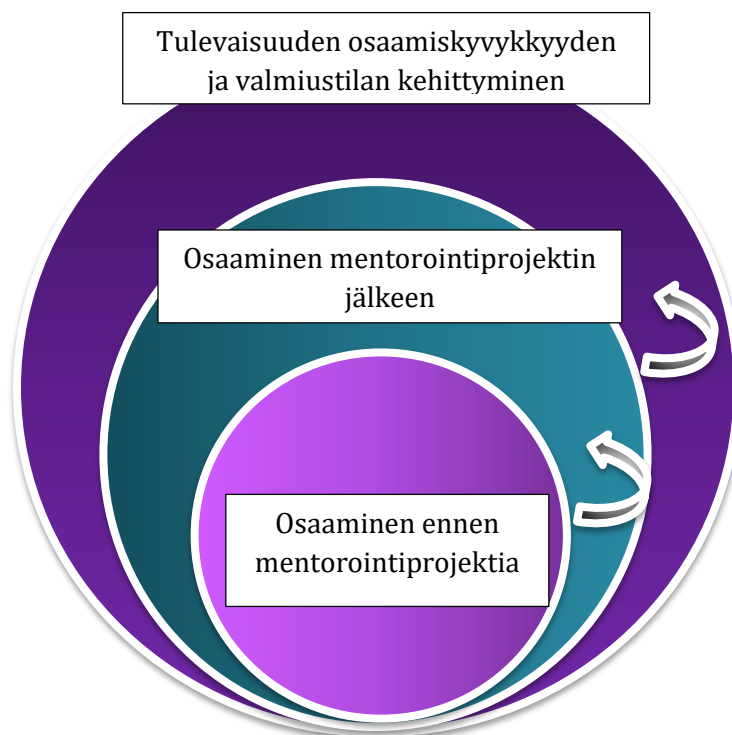
Mentoroinnin ja organisaation osaamisen kehittymiselle on tutkimuksessa esitetty teoreettinen yhteys *hiljaisen tiedon siirtymisen, vuorovaikutuksessa oppimisen ja kognitiivisen psykologian myötä*. Teoria vahvistaa, että mentorointi on tehokas menetelmä hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja kokeneemman toimimisenä kokemattoman opettajana.

Kaikkein taitavimmatkin kokemattomat osaajat oppivat osaavamman osaajan ohjeistuksen alaisena (Swap, Leonard, Shields & Arams 2001: 97). Lähikehityksen vyöhyke teorian mukaan aktorin oppimispotentiaali kasvaa mentorin kanssa tehdyn yhteistyön myötä. Kognitiivisen tiedonkäsittelyn periaatteiden mukaan oppimiseen sitoutuminen tehostaa yksilön oppimista; mentoreita tulee tukea opettamiseen oppimisessa; palautteenanto ja yhteinen osaamisen vahvuuksien ja kehityskohteiden pohdinta tehostaa oppimista ja oppimista tapahtuu myös epämuodollisesti aktorin seurattessa mentorin roolimallia. Kognitiivinen psykologia vahvistaa myös sen, että mentorointi vie oman aikansa vaatiessa harjoittelua, kokemusta ja osapuolten aktiivisuutta ja sitoutumista. (Swap ym. 2001: 96–103)

Tutkimustulosten mukaan mentorointi on todettavissa päteväksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi, sillä mentoroinnin avulla voidaan kehittää organisaation toimijoiden – niin aktorin kuin mentorin osaamista. Mentorointiprojekti edesauttaa seuraavien osaamisalueiden kehittymistä organisaatiossa: *ajatusmaailma, sosiaaliset taidot, työelämän käytännöt ja rutiinit sekä henkilökohtainen osaaminen*. Yleisesti mentoroinnin avulla voidaan kehittää erityisesti ajattelumaailmaan ja henkilökohtaiseen osaamiseen liittyviä taitoja – arvoja, asenteita, itseluottamusta ja itsevarmuutta sekä yleisiä työelämän taitoja, rutiineja ja käytänteitä

Organisaatio hyötyy mentoroinnista osaajien paremman työpaikkaan integroitumisen, pysyvyyden (sitoutumisen) vahvistumisen ja kommunikoinnin aktivoitumisen myötä (Hansford, Ehrich 2006: 12) kuin myös tehokkaan hiljaisen tiedon siirtymisen ja organisaatiokulttuurin – arvojen, normien, myyttien – tarkentumisen myötä (Wilson, Elman 1990: 88-89, 93). Aktorit ja mentorit ovat siirtäneet hiljaista tietoa välillään ajatusmaailmojen vuorovaikutuksessa ja työelämän käytännöistä ja rutiineista keskustellessa. Oppimista on tapahtunut suunnitellusti, mutta myös tahattomasti epäformaaleissa yhteistyötapamisissa. Mentorit ovat auttaneet aktoreita lähikehityksen vyöhykkeen mallin mukaisesti korkeamman osaamispotentiaalintasolle esimerkiksi työhakemusten ja erilaisten työelämään liittyvien dokumenttien hiomisessa – taitojen opettelu on vahvistanut aktoreiden käytännön työelämätaitoja. Se, minkä tutkimus vahvistaa, on tieto siitä että myös mentorit oppivat mentorointiprosessissa aktoreiden kanssa suoritettavassa yhteistyössä erityisesti sosiaalisten ihmistaitojen kehittyessä – erilaisten ihmisten kohtaamistaidoissa ja näkökulmien ymmärtämisessä.





**Kuvio 11.** Lev Vygotskyn lähikehityksen vyöhyke mentorointiprojektissa (ks. s. 28 Chaiklin 2003: 41).

Soveltaessa Vygotskyn lähikehityksen vyöhykkeen mallia (ks. s. 28), voidaan osaamisen kehittyminen organisaatiossa kuvata kuvion 11 osoittamalla tavalla. Oppivassa organisaatiossa huomioidaan osaamisen jakaminen ja investoinnit sosiaaliseen pääomaan ja siellä johdetaan oppimisprosessia, jonka tarkoituksena on siirtää yksilön osaaminen organisaation osaamiseksi. (Ojala, Jaskari & Vartiainen 2003: 8-10). Ennen projektia osaaminen on sijainnut toimijoissa itsessään – osaamisen jakamista ja siirtämistä ei ole tapahtunut ja osaaminen on kehittynyt vain yksilötasolla. Mentorointiprojektin jälkeen toimijat ovat oppineet vuorovaikutuksessa, viitteitä hiljaisen tiedon siirtymisestä on havaittavissa ja niin toimijat, kuin organisaatio kokonaisuudessaan on siirtynyt uudelle osaamisen kehittymisen asteelle. Vygotskyn mallin kolmas vyöhyke on alue, jossa osaaminen ei mentorointiprojektin myötä ole vielä varsinaisesti kehittynyt, mutta osaamisen siemenet on kylvetty tulevaisuuden osaamistarpeita varten. Mentorointiprojektilla on ikään kuin varmistettu tulevaisuuden valmiustila uudelle osaamistasolle siirtymisessä – organisaatio on kasvattanut kyvykkyyttään vastata tulevaisuuden haasteisiin entistä paremmalla osaavalla organisaatiolla.

On tärkeä havaita, että mentoroinnin avulla ylläpidetään organisaation dynaamista kilpailukykyä markkinoilla (erityisesti yritysten tapauksessa), sillä osaamispääoma kehittyy mentoroinnin avulla samoin kuin kiinteä pääoma kehittyy taloudellisilla investoinneilla. Osaamisen kehittymisen mahdollistamiseksi organisaation on oltava kyvykäs – *Organisaation kyvykkyyttä* arvioidaan nykyisellä tietoyhteiskunnallisella ajalla sen innovaatiokyvykkyyden perusteella, eli sillä perusteella mitkä mahdollisuudet organisaatiossa on oppia ja luoda uusia innovaatioita (Chaston, Badger & Sadler-Smith 1999: 193).

### 9.1.1 Mentori ja osaamisen kehittyminen

Mentorit luovat mentorointiprosessin myötä uusia kontakteja uuden (työ)sukupolven kanssa ja kokevat tyytyväisyyttä omasta hyödyllisyydestään prosessissa (Allen 2007: 81) sekä laajentavat omia näkökulmiaan ja kehittävät sosiaalisia taitojaan (The University of Sheffield 2014). Mentorit raportoivat haastattelussa juuri näiden osaamisalueiden kehittymisestä – teemoitettusti voitaneen viitata niin ajattelumaailman (näkökulmien laajentuminen), sosiaalisten taitojen (ihmistaidot) ja henkilökohtaisen osaamisen osaamisalueiden (tyytyväisyys itseen ja omaan hyödyllisyyteen) kehittymiseen.

Mentorit koetaan osaaviksi, kun he ovat rooliinsa sitoutuneita, taitavia opastavan tuen tarjoamisessa, hyviä ihmissuhteissa ja toivoa ja optimismia kommunikoivia (Rowley 1999: 20- 22), kuin myös uskottavia ja helposti lähestyttäviä, haastavia ja ymmärtäviä ja teoreettisesti ja käytännöllisesti taitavia osaajia (Pegg 1999: 136). Juuri sitoutumista, sosiaalista yhteensopivuutta, sopivaa haastamista, henkistä ymmärtämistä ja positiivista kannustamista pidettiin aktoreiden keskuudessa keskeisinä hyvän mentorin piirteinä onnistuneessa mentorointisuhteessa. Mentorointisuhteen toimimattomuus voi lisätä mentorin stressiä ja ahdistuneisuutta tai kateellisuutta ja petollisuutta aktoria kohtaan. Nykyisissä mentorointisuhteissa on keskeistä, että oppimisprosessia pidetään vastavuoroisena ja mentori on avoin omille oppimismahdollisuuksilleen aktorilta. Samankaltaisuus on useimpien mentoreiden kohdalla vahvistanut niin yhteensopivuuden kokemusta, yhteistoiminnan sujuvuutta kuin koettua osaamisen kehittymistä.

### 9.1.2 Aktori ja osaamisen kehittyminen

Aktorit kasvavat mentoroinnin myötä ammatillisesti, oppivat työhön tarvittavia osaamisia sekä työssä tarvittavia näkökulmia työpaikan politiikkaan ja suhteisiin (Kram 1983: 609-

610). Mentorointi vaikuttaa aktorin psykologisiin elämänkehitystehtäviin (Kram 1983: 608- 609). Aktorit hyötyvät niin työtyytyväisyyden, positiivisen palautteen ja ammatillisen osaamisen kehittymisestä (Hansford, Tennent & Ehrich 2002: 15 – 16) kuin myös vahvistamalla tulevaisuuden urakehitystä (Ismail, Daud, Hassan, Jui 2010: 43) sekä oppimalla kriittisiä taitoja (ydinosaamisia), rutiineja ja tietoja johtamisjärjestelmistä, normeista ja arvoista (Swap et al. 2001: 97). Aktorit kokivat hyötynensä mentorointiprojektissa kehittämällä osaamisen osa-alueitaan - työelämän käytännöt ja rutiinit- (ammatillinen osaaminen), ajattelumaailma – (näkökulmat työelämän reaalityöelämästä) ja henkilökohtainen osaaminen (yleinen oman itsen rohkaistuminen ja vahvistuminen työelämää varten). Aktorit kokivat oppineensa tietoa ja taitoa, joilla vastata tulevaisuuden haasteisiin niin työelämässä kuin elämässä yleensä. Haastaviin tilanteisiin, kuten YT-neuvotteluihin, uralla eteenpäin pyrkimiseen ja yleiseen työelämään liittyvään jännittämiseen saatiin mentorointiprojektin myötä kannustusta ja eteenpäin työntämistä mentoreiden parista.

Aktori on vastuussa mentorointiprosessin kehittymistarpeiden määrittelystä (Karjalainen 2010: 33) sillä aktori toimii pääasiallisena osaamisen kehittämisen menetelmän kohteena. Aktori voikin vaikuttaa mentoroinnin onnistumiseen ymmärtämänsä oppija-roolinsa ja suhtautumalla mentorointiprojektiin rohkeasti omana itsenään heittäytyen (Zachary 2009: 76-77). Tutkimusaineistosta on pääteltävissä, että silloin kun aktorit sitoutuivat yhteistyöhön henkilökohtaisesti ja kokivat avautuneensa mentorilleen esimerkiksi unelmistaan tai huolistaan työelämää kohtaan, aktorit myös kehittivät osaamistaan mentorointiprojektissa vahvemmin kuin aktorit, jotka eivät raportoineet avautuneensa mentorilleen henkilökohtaisella tasolla. Oppijan rooli näytti vaatineen rohkeuden ja uskalluksen lisäksi sopivaa parin yhteensovitusta, mutta ennen kaikkea tietynlaista nöyryyttä ja avoimuutta oppia ja olla opetettavana. Mentorointisuhteen toimimattomuus voi lisätä aktorin stressiä ja ahdistuneisuutta, työpoissaoloja ja laskea työtyytyväisyyttä ja itsetuntemusta. Samankaltaisuus on mentoreiden tavoin koettu yhteistoiminnan sujuvuutta ja osaamisen kehittymistä voimistavaksi tekijäksi.

## **9.2 Mentoroinnin tuloksellisuus**

Osaamisen kehittymisen voimakkuuteen vaikuttavat osallistujien onnistunut yhteensoitaminen ja yhteistyön sujuvuus sekä ajallisen panoksen ja henkilökohtaisen sitoutumisen vahvuus. Mentorointiprojektiin käytetty aika ja henkilökohtainen sitoutuminen paranta-

vat osaamisen kehittymisen prosessia ja oppimista. Oppimiseen sitoutuminen muodollisen projektiosallistumisen myötä tehostaa osapuolten osaamisen kehittymistä kaikilla osaamisen kehittymisen osa-alueilla. Swap ym. 2001: 96–103). Usein mentorointiprojekti koetaan vähemmän hyödyllisenä aikavaatimusten ja epäonnistumisten kokemusten johdosta (Allen, Poteet & Burroughs 1997: 82). Se miten Suomen Ekonomien Vaasan yliopistossa järjestämä mentorointiprojekti todella erosi teoreettisista ideaalitulosta, oli juuri ajalliseen keston liittyvät seikat. Tutkimus kehottaa mentorointiprojektin jatkamista jopa kahdesta viiteen vuoteen (Kram 1983: 613–623). Myös mentorointiparien yhteensovittamista pidetään yhtenä yleisimpänä syynä mentorointiprojektin epäonnistumiselle (Pinho, Coetzeen & Schreuder 2005: 20 – 24). Yleisesti voidaan sanoa, että yhteistyön sujuvuutta vahvistaa suvaitsevaisuus ja ennakkoluulottomuus yhteistyöparia kohtaan, osaamisen aktiivinen keskinäinen jakaminen, johdetussa oppimisprosessissa oppiminen, kumppanuus ja keskinäinen riippuvuus sekä uuden oppimisvalmius yhteistyössä (Piha 2012: 1). Yhteistyön lähtökohtana, ja mahdollisena mentorointiprojektin toimimattomuuden lähtökohtana ovat persoonallisuuksien lisäksi demografiset tekijät ja sosiaaliset taidot (Scandura 1998: 461).

Verratessa mentorointiprojektin kehittämisajatusten havaintoaineistoa Allen, Poteet & Burroughsin mallin (1997: 79) kanssa, havaitaan yhtäläisyyksiä tutkijaryhmän näkemysten ja tässä tutkimuksessa haastateltujen osallistujien välillä. Allen ym. mallin mukaan mentorointia edesauttavat organisaation tuki oppimiselle ja kehittymiselle, koulutusohjelmat sekä yhteistyön kulttuuri ja mukava ja avoin työ-ympäristö. Havaintoaineistosta selviää, että kehitysajatukset suunnattiin yleisen aktiivisuuden, sitoutumisen ja parien paremman yhteensovittamisen lisäksi ajatuksiin mentoreiden esikoulutusohjelmasta ennen mentorointiprojektin varsinaista alkua sekä ajatuksiin projektia selkiyttävien lisätehtävien saamisesta mentorointiyhteistyön rakenteen selkeyttämiseksi. Mentorointiyhteistyötä voidaan kehittää luomalla vuorovaikutteinen palautekanava; asettamalla projektille tavoitteet, odotukset ja standardit; hyväksymällä epäonnistumiset matkan varrella sekä valitsemalla vapaaehtoisesti mukana olevia osallistujia (Allen, Poteet 1999: 67).

Mentorointiprojektin tuloksellisuutta, eli osaamisen kehittymistä voidaan pyrkiä vahvistamaan **huomioimalla osallistujien palautetiedustelussa** esiin nousseet kehityskohteet. Eryteisesti mentori-aktori parien yhteensovittamisessa tulisi pyrkiä hyödyntämään haastatelluille tehdyn MBTI-persoonallisuusindikaattorin tuloksia ja osallistujien toiveita osapuolten *uratarinoiden* samankaltaisuudesta. Lähtökohtaisesti mentorointiprojektilla on suuremmat onnistumisen edellytykset, kun valitut osallistujat ovat aktiivisia toteuttamaan yhteistyötä parinsa kanssa ja sitoutuvat mentorointiprojektiin henkilökohtaisella tasolla. Mentorointia kehitetään entistä tuloksellisemmaksi, kun mentorointiprojektille asetetaan

selvät tavoitteet ja se mukailee organisaation strategiaa (Corner 2013: 26). Mentorointiprojektiin osallistuminen edellyttää ajan lisäksi henkistä keskittymistä ja kiinnostumista sekä omien, että parin tavoitteiden toteuttamiseen projektiyhteistyön aikana. MBTI teoria tukee persoonallisuuksien samankaltaisuutta kuitenkin niin, että *itsetuntemus ja erilaisuuden ymmärtäminen* ovat tutkitusti ratkaisevampia tekijöitä kuin tyyppien periaatteellinen yhteensopivuus. (Routamaa, Hautala 2004: 135–137)

Organisaation ja yksilön tavoitteet kietoutuvat organisaatiotasolla yhteen – yksittäiset osajat suhteuttavat omat pyrkimyksensä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan – usein taloudellisen sitoutumisen myötä. *Strategisesti hyvin suunnitellun* mentorointiprojektin tulee huomioida osajien individuaalisuus kollektiivisesta organisaatiosta. Tämä on tärkeää siksi, että mentorointia kehitetään organisaatiossa toimivien yksilöiden osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Mikäli yksilöiden näkemyksiä, kokemuksia, sitoutumisen lähteitä ja henkilökohtaisia tavoitteita ei huomioida – voi olla että osaaminen jää kehitymättä tai kehittyy vain vaatimattomasti mentorointiprojektin myötä. Individuaalien huomioiminen toteutetaan siten, että organisaation tavoitteita asettaessa pohditaan, että tavoitteet palvelevat myös organisaation yksittäisiä toimijoita. Mentoroinnilla saavutetaan tuloksia vain silloin kun osallistujat ovat kiinnostuneita mentorointiprojektista, sidottuja palkitsemiseen (aineellinen, aineeton) ja kokevat projektin henkilökohtaisesti merkitykselliseksi (Swap et al. 2001: 108–110). Tärkeää on myös palautteenannon mahdollisuus, yhteinen tavoitteista keskustelu ja avoin organisaatiokulttuuri, joka sallii vapaan mielipiteen vaihdon (Bjørnson, Dingsøyri 2005: 8-10).

**Kriittisen näkökulman** mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen yhteydelle tarjoaa se osa haastateltujen vastauksista, joita osaamisen abstraktin käsitteen väärinymmärtäminen ei selitä. Mentoroinnille on löydetty *useita mahdollisia epäonnistumista aiheuttavia tekijöitä*, joista yleisimpiä ovat mentorointiparien huono yhteensovittaminen ja mentorointiparin jättäminen ilman organisaation riittävää tukea esimerkiksi julkikirjoitettujen tavoitteiden, standardien ja odotusten muodossa. Andersonin mukaan on tärkeä kysyä seuraavat kuusi kysymystä ennen toimeen ryhtymistä: Ketkä, mitä, milloin, missä, miksi ja miten. (2003: 4). Epäonnistumista voidaan välttää tehostamalla vuorovaikutteisuutta ja vähentämällä valtasuhteita osapuolten välillä, investoimalla mentoreiden koulutukseen, hyödyntämällä organisaation ulkopuolista ammattitaitoa ja vaalimalla mentorin ja aktorin välistä herkkää ihmissuhdetta terveellä pohjalla. Mikäli onnistumista pidetään epärealistisena, on mentoroinnilla osaamisen kehittymisen toimivuuden kannalta suuria haasteita ja ongelmia.

On myös mahdollista, että haastatellut eivät halunneet korostaa syystä tai toisesta mentorointiprojektin hyötyä – syynä voi olla negatiiviset kokemukset mentorointiparista, jotka värittivät keskustelua hallitsevasti haastattelussa tai esimerkiksi tietynlainen sulkeutuminen oppimiselle, kun mentorointipari ei osoittautunut toiveiden mukaiseksi. Haastatellut ovat myös voineet assosoida osaamisen kehittymisen vahvasti perinteisempiin menetelmiin, kuten koulutusohjelmiin tai verkkodatamateriaaliin, eikä mentorointia ole lähtökohdaisesti tunnistettu osaamisen kehittämisen menetelmäksi. On myös mahdollista, että aktori tai mentori ei yksinkertaisesti usko mentoroinnin kehittävän osaamista vaan pitää menetelmää enemmän sosiaalisen tuen ja sparraamisen muotona. Näin ollen haastateltu uskoo osaamisen kehittyvän voimakkaammin esimerkiksi perinteisten menetelmien myötä kuin sosiaalisessa oppimisessä. Yhteistä kriittisesti osaamisen kehittämiseen suhtautuneille oli mentorointiparin koettu yhteensopimattomuus tai vaatimaton yhteistyön sujuvuus tai aktiivisuus mentorointiprojektissa.

### 9.3 Näkökulmia jatkotutkimukselle

Jatkotutkimuksessa tulisi huomioida osaamisen abstraktin käsitteen yhteinen ymmärrys. Mentorointi on konseptina ollut tuttu jo pitkän aikaa, mutta sen käyttö organisaatioissa on suhteellisen uutta. Syiksi mentoroinnin vähäiselle käytölle on arvioitu mentoroinnin tuntevien konsulttien ja kouluttajien rajoitettua määrää, sekä sitä, että yrityksissä ei ole tunnistettu mentoroinnin hyötyjä liiketoiminnalle. Lisätutkimukset ovat tärkeitä, jotta mentoroinnille voidaan tulevaisuudessa määrittää *tuloksellisuutta kuvaavia mittareita* – ROI formaalille mentorointiprojektille (Kahle-Piasecki 2011: 53). Todistetun korrelaatioyhteyden löytäminen on tärkeää, sillä usein asia muuttuu liiketoiminnallisesti tärkeäksi vasta silloin, kun määrällinen mittaaminen mahdollistuu. Oman ulottuvuutensa tutkimukseen toisi *kulttuurien välinen vertailu*. Pohdinnan kohteeksi tulisi, miten mentorointia toteutetaan ja todetaan tulokselliseksi esimerkiksi Aasiassa verraten vähähierarkkisiin ja tasa-arvoisiin Pohjois-maihin tai yksilökeskeiseen ja kilpailulliseen Yhdysvaltoihin. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, vaikuttaako mentorointi vahvemmin *naisten kuin miesten* osaamisen kehittämiseen ja onko *MBTI* persoonallisuustyyppillä merkitystä mentorointiprojektiin osallistumiseen – tutkimuksessa ekstraversio indikoi suurempaa osallistumisalttiutta yliedustavuutensa johdosta, mutta tälle tulisi saada vakaampi tieteellinen perustelu ennen johtopäätösten vetämistä.

## KIITOKSET

Korkeakouluopintojen tavoite on käynnistää opiskelijassa uudenlainen ajattelun, lukemisen ja kirjoitustaitojen kehitysprosessi. Tutkimuksen teko on eräänlainen näyttö akateemisen luku- ja kirjoitustaidon sekä ajattelun analyttisyyden syventymisen kehityksestä. Ilman kykyä tieteellisen tekstin analysointiin, arviointiin ja tieteellisten tutkimustulosten hyödyntämiseen ja soveltamiseen – ei tutkija itsekään olisi valmis tulevaisuuden tietointensiivisiin tehtäviin. Tutkimusmenetelmällisen osaamisen kehittyminen mahdollistaa opiskelijan siirtymisen yhteiskunnan aktiiviseksi ja osaavaksi jäseneksi siinä prosessissa, missä tietoa muodostetaan. (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2011: 155, 160).

Kiitän graduprosessin valmistumisesta gradu-ohjaajaani professori Tiina Brandtia, Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan Johtamisen-yksikköä, opiskelijakollegoitani sekä muita tärkeitä tukiverkostoja. Opiskeluajat siivittämänä tavoittelen työurallani joko yhteiskunnallisiin tehtäviin Euroopassa tai kilpailevalle yrityssectorille tulostavoitteiseksi asiantuntijaksi esimiestehtäviin. Tulen kulkemaan Vaasan yliopiston nimeä ylpäästi kantaen tulevaisuuden urahaasteita kohti – ajattelevana, tuntevana ja kaikkensa antavana nuorena osaajana!

*Henriikka Linda Elisa Heikkilä*

## 10. LÄHTEET

- Akpınar, Ali & Akdemir Ali: *Intellectual Capital*. Kocaeli University, Faculty of Business Administration and Economics/ Social Sciences. s. 333. Available from the World Wide Web: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf>
- Alavi, Mariam & Leidner, Dorothy (1999): *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. University of Maryland. INSEAD. s. 1-4, 10-11, 22, 67. Available from World Wide Web: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp1999/99-34.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf)
- Allen, Tammy D & Poteet, Mark (1999): *Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies From The Mentor's Viewpoint* [online]. The Career Development Quarterly. Sept. 1999. s. 67-68. Available from the World Wide Web: [https://www.researchgate.net/profile/Tammy\\_Allen2/publication/232604265\\_Developing\\_effective\\_mentoring\\_relationships\\_Strategies\\_from\\_the\\_mentor%27s\\_viewpoint/links/0046352877cf703076000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tammy_Allen2/publication/232604265_Developing_effective_mentoring_relationships_Strategies_from_the_mentor%27s_viewpoint/links/0046352877cf703076000000.pdf)
- Allen, Tammy D. & Poteet, L. Mark & Eby, Lillian T. & Lentz Elisabeth (2004): *Career Benefits Associated With Mentoring for Prote'ge's: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology. American Psychological Association, Inc. (2004). Vol. 89, No. 1, s. 127-134
- Allen, Tammy D. & Poteet, Mark L. & Burroughs, Susan M. (1997): *The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda*. Journal of Vocational Behaviour 51. Article No. VB971596. s. 77, 81-82
- Allen, Tammy D. (2007): *Mentoring Relationships From the Perspective of the Mentor* s. 135-136. Available from the World Wide Web: [http://www.corwin.com/upm-data/17421\\_Chapter\\_5.pdf](http://www.corwin.com/upm-data/17421_Chapter_5.pdf)
- Anderson, Heidi (2003): *Why Mentoring Doesn't Work?* [online]. Harvard Business School Publishing Company. s. 3 – 5. Available from the World Wide Web: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=45cc6825-0752-4bbb-9bad-c3ff2e271a3f%40sessionmgr114&vid=1&hid=115>



- Bandura, Albert (1971): *Social learning theory*. [online]. Stanford University. General learning press. s. 3. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura\\_sociallearningtheory.pdf](http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura_sociallearningtheory.pdf)
- Bernard Marr & Karim Moustaghfir (2005): *Defining intellectual capital: a three-dimensional approach*, [online]. Management Decision, Vol. 43 Iss: 9. s. 1117 - 1122. Available from World Wide Web: <http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/journals.htm?issn=0025-1747&volume=43&issue=9&articleid=1524305&show=html>
- Björklund, Nina (2012): *Kyvykkyys ratkaisee*. [online]. Psycon. Available from the World Wide Web: <http://www.psycon.fi/fi/views/vieras/kyvykkyys-ratkaisee>
- Bjørnson, Finn Olav & Dingsøyri, Torgeir (2005): *A Study of a Mentoring Program for Knowledge Transfer in a Small Software Consultancy Company*. [online]. Department of Computer and Information Science, Norwegian University of Science and Technology NO-7491 Trondheim (Norway 2005). s. 2-11. Available from the World Wide Web: <http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/bjornson/profes05-bjornson-mentoring.pdf>
- Bradley, John & Hebert, Frederick (1997): *The effect of personality type on team performance*. [online]. East Carolina University. Journal of Management Development, Vol. 16 No. 5. s. 350-351. Saatavana World Wide Webistä: <https://sharepoint.louisville.edu/sites/sphis/tlr/Shared%20Documents/Personality%20Type%20Team%20Performance.pdf>
- Chaiklin, Seth (2003): *The Zone of Proximal Development in Vygotsky's Analysis of Learning and Instruction*. [online]. s. 41. Available from the World Wide Web: [http://www.cles.mlc.edu.tw/~cerntcu/099-curriculum/Edu\\_Psy/Chaiklin\\_2003.pdf](http://www.cles.mlc.edu.tw/~cerntcu/099-curriculum/Edu_Psy/Chaiklin_2003.pdf)
- Chaston, Ian & Badger, Beryl & Sadler-Smith Eugene (1999): *Organisational learning: research issues and application in SME sector firms*. [online] The Centre for Global Organisational Learning and Development (GOLD) The Business School, University of Plymouth. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. No. 4, 199. MCB University Press. s. 191-193. Available from the World Wide Web: [http://www.researchgate.net/profile/Beryl\\_Badger/publication/235304303\\_Organisational\\_learning\\_research\\_issues\\_and\\_application\\_in\\_SME\\_sector\\_firms/links/540701330cf2bba34c1e81fb.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Beryl_Badger/publication/235304303_Organisational_learning_research_issues_and_application_in_SME_sector_firms/links/540701330cf2bba34c1e81fb.pdf)

- Clutterbuck, David (2011): *Why mentoring programmes and relationships fail*. [online]. Clutterbuck Associates 2011.s. 3. Available from the World Wide Web: <http://www.gpstrategiesltd.com/downloads/Why-mentoring-programmes-and-relationships-fail-v2.0-June-2011%5B34%5D.pdf>
- Corner, Judy (2013): *7 Rules for Mentoring Success*. [online]. Leadership Excellence. s. 26. Available from the World Wide Web: <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/1470419508/fulltext?accountid=14797>
- Day, Anne (2014): *Do Formal Mentoring Programs Work?* [online]. Huffington Post, Business. Available from the World Wide Web: [http://www.huffingtonpost.ca/anne-day/mentoring-programs\\_b\\_5587240.html](http://www.huffingtonpost.ca/anne-day/mentoring-programs_b_5587240.html)
- Elinkeinoelämän nuoriso-ohjelma (2013): *Nuoren työelämätaidot*. [online]. Available from the World Wide Web: [http://www.opetin.fi/wp-content/uploads/2013/11/nuoren\\_tyoelamataidot.pdf](http://www.opetin.fi/wp-content/uploads/2013/11/nuoren_tyoelamataidot.pdf)
- Fountain Park Oy (2010): *Johda Osaamista!* [online]. Verkkokoulutussarja, videot 1-7. Riitta Viitala. Available from the World Wide Web: <https://www.youtube.com/watch?v=6DY-fXSjNWY>
- Goodyear, Marilu (2006): *Mentoring: A Learning Collaboration*. [online]. Educause Quarterly Volume 29, Nro 4 (2006). Available from the World Wide Web: <https://net.educause.edu/apps/eq/eqm06/eqm0647.asp?print=yes>
- Guttner, Toddi (2009): *Finding Anchors in the Storm: Mentors*. [online]. The Wall Street Journal. Available from the World Wide Web: <http://online.wsj.com/news/articles/SB123301451869117603?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB123301451869117603.html>
- Hansford, B. & Ehrich, L.C. (2006): *The principalship: how significant is mentoring?* [online]. Journal of Educational Administration 44(1)s. 5. 15-16 Available from the World Wide Web: <http://eprints.qut.edu.au/4343/1/4343.pdf>
- Hansford, Brian C. & Tennent, Lee & Ehrich, Lisa C. (2002): *Business Mentoring: Help or Hindrance?* [online]. Mentoring and Tutoring 10(2). s. 8 Available from the World Wide Web: [http://eprints.qut.edu.au/2256/1/2256\\_1.pdf?origin=publication\\_detail](http://eprints.qut.edu.au/2256/1/2256_1.pdf?origin=publication_detail)

- Harvard Business Press (1998): *The Coming Of The New Organisation- Peter F. Drucker*. [online]. Harvard Business Review on Knowledge Management. (Printed in USA 1988). Available from World Wide Web: [http://books.google.fi/books?id=mxIgQhxDgxQC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=mxIgQhxDgxQC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hase, Stewart (2000): *Measuring organisational capability: beyond competence*. [online]. Southern Cross University. Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA). s. 4-5. Available from the World Wide Web: [http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=gcm\\_pubs&seidir=1&referer=https%3A%2F%2Fscholar.google.fi%2Fscholar%3Fhl%3Dfi%26q%3Dorganisational%2Bcapability%26btnG%3D#search=%22organisational%20capability%22](http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=gcm_pubs&seidir=1&referer=https%3A%2F%2Fscholar.google.fi%2Fscholar%3Fhl%3Dfi%26q%3Dorganisational%2Bcapability%26btnG%3D#search=%22organisational%20capability%22)
- Hasu, Mervi & Kupiainen, Mari & Käsälä, Marja & Kovalainen, Anne & Leppänen, Anneli & Toivainen, Minna (2010): *Onnistu osaamisen uudistajana: Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen*. [online]. Työterveyslaitos. Turun Yliopiston Kauppakorkeakoulu. Helsinki (2010) s. 11–12. Available from the World Wide Web: [http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/onnistu\\_osaamisen\\_uudistajana.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf)
- Hautala, Tiina & Routamaa, Vesa (2007): *Opiskelijoiden persoonallisuuden yhteys aktiivisuuteen ja opintomenestykseen*. [online]. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. s. 64–67. Saatavana World Wide Webistä: [http://lta.hse.fi/2007/1/lta\\_2007\\_01\\_a3.pdf](http://lta.hse.fi/2007/1/lta_2007_01_a3.pdf)
- Hautamäki, Antti (1996): *Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa- Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset*. [online]. Sitra 154. (Helsinki 1996) s. 12. Available from World Wide Web: <http://www.sitra.fi/julkaisut/tietoyhteiskunta/sitra154.pdf>
- Hiltunen, Leena (2009): *Validiteetti ja reliabiliteetti*. [online]. Jyväskylän Yliopisto. Available from the World Wide Web: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)
- Honkatukia, Juha & Ahokas, Jussi (2012): *Tutkimukset 169: Suomen talouden rakenteellinen kehitys finanssikriisin jälkeen – Kysyntä- ja tuotantorakenteiden muutos vuosina 2012–2030* [online]. Helsinki, Finland. Suomen taloudellinen tutkimuskeskus 2012 s.1-36, 78–80. Available from World Wide Web: [https://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/t169.pdf](https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t169.pdf)

- Huysman, Marleen & De Wit, Kirk (2002): *Knowledge Sharing in Practice*. [online]. Kluwer Academic Publishers. (The Netherland 2002). s.20–25. Available from World Wide Web: [http://books.google.fi/books?id=Ta1f80EGVSgC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=Ta1f80EGVSgC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hyrkäs, Elina (2009): *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. [online]. Lappeenranta Teknillinen Yliopisto (Digipaino 2009). Väitöskirja. s.15. Available from World Wide Web: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>
- Ismail, Azman & Daud, Nik & Hassan, Aveleena & Jui, Michael (2010): *Relationship between Mentoring Program Characteristics and Mentees' Career: A Study in a Malaysian Public University*. [online]. The Romanian Economic Journal. Year XIII, no. 38. s. 28, 43 Available from the World Wide Web: <http://www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/issues/2010-10-01/562/ismail20et20al20-20je38.pdf>
- Itä-Suomen Yliopisto (2014): *Tulevaisuuden työelämätaidot*. [online]. Aducate. Saatavana World Wide Webistä: [http://www2.uef.fi/documents/976466/1857199/TTT\\_RAPdocx.pdf/baf4bfff-8692-4489-a952-24ef4f375ad1](http://www2.uef.fi/documents/976466/1857199/TTT_RAPdocx.pdf/baf4bfff-8692-4489-a952-24ef4f375ad1)
- Jyväskylän Yliopisto (2015): *Laadullinen Tutkimus*. [online]. Avoimen Yliopiston Koppa. Available from the World Wide Web: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jääskeläinen, Aki (2007\*): *Osaamisen mittaaminen osaamisriskien hallinnan apuvälineenä*. [online. ]Tampereen Teknillinen Yliopisto, Teollisuustaloudenlaitos. s.1-2. Available from the World Wide Web: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisopit\\_kasitteet/Osaamisen%20mittaaminen%20osaamisriskien%20hallinnan%20apuvalineena.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisopit_kasitteet/Osaamisen%20mittaaminen%20osaamisriskien%20hallinnan%20apuvalineena.pdf). Julkaisuaika (ei ollut artikkelin yhteydessä): [http://trip.cc.tut.fi/cgi-bin/thw?%7BAPPL%7D=ju&%7BBASE%7D=ju&%7BTHWIDS%7D=62.36/1342433376\\_9028&%7Bhtml%7D=record2&%7BTRIPSHOW%7D=format=41](http://trip.cc.tut.fi/cgi-bin/thw?%7BAPPL%7D=ju&%7BBASE%7D=ju&%7BTHWIDS%7D=62.36/1342433376_9028&%7Bhtml%7D=record2&%7BTRIPSHOW%7D=format=41)
- Kahle-Piasecki, Lisa (2011): *Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success* [online]. University of Toledo. s. 51- 53. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.na-businesspress.com/jabe/piaseckiweb.pdf>

- Karjalainen, Merja & Kasurinen, Helena (2006): *Ohjauksen toimintakulttuurin muutos alueellisessa yhteistyössä*. [online]. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Available from the World Wide Web: [http://studyguidefinland.fi/download/30245\\_ohjauksen\\_toimintakulttuurin\\_muutos\\_alueellisessa\\_yhteistyossa.pdf#page=16](http://studyguidefinland.fi/download/30245_ohjauksen_toimintakulttuurin_muutos_alueellisessa_yhteistyossa.pdf#page=16)
- Karjalainen, Merja (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. Studies in education, psychology and social research 388. Jyväskylän yliopisto ISBN 978-951-39-3862-8 s. 12
- Karrasch, Mira & Lindblom-Ylänne, Sari & Niemelä, Jarmo & Päivänsalo Tiina-Maria & Tynjälä, Päivi (2007): *Lukion psykologia 4*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu 2007 s. 131–137
- Kauppinen, Merja & Rautiainen, Matti & Tarnanen, Mirja (2014): *Rajaton tulevaisuus - Kohti kokonaisvaltaista oppimista*. [online]. Suomen ainedidaktinen tutkimusseura ry. Jyväskylän yliopistopaino 2015. Available from the World Wide Web: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153212/Rajaton-tulevaisuus8.pdf?sequence=1#page=66>
- King, William R. (2009): *Knowledge Management and Organizational Learning*. [online]. Annals Of Information Systems 4. (Springer Science + Business Media 2009) s.3. Available from World Wide Web: [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf)
- Kram, Kathy E. (1986): *Phases of the Mentor Relationship*. [online]. Boston University. Academy of Management Journal (pre-1986); Dec 1983; 26, 000004. s. 608–610 Available from the World Wide Web: [http://www.andrews.edu/sed/leadership\\_dept/documents/phases\\_of\\_the\\_mentor.pdf](http://www.andrews.edu/sed/leadership_dept/documents/phases_of_the_mentor.pdf)
- Kuronen Tanja & Säämänen Katri & Järvenpää Eila & Rintala Niina (2007): *Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa*. [online]. Helsinki University Of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. (Espoo 2007) s. 4 Available from World Wide Web: <http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512286034.pdf>
- Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Myllärniemi, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi (2013): *Tietojohtaminen*. [online]. Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tiedonhallinnan ja Logistiikan Laitos. (Juvenes Print, Tampere 2013) s. 18. Available from World Wide Web: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21534/tietojohtaminen.pdf>

- Lawson, Ben & Samson, Danny (2001): *Developing Innovation Capability In Organizations: A Dynamic Capabilities Approach*. [online]. International Journal of Innovation Management Vol. 5, No. 3 (September 2001). Imperial College Press. s. 380 – 383. Available from the World Wide Web: <http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Developing+Innovation+Capability+in+Organizations+a+Dynamic+Capabilities+Approach.pdf>
- Lehtonen, Teemu J. (2002): *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. [online]. Tampereen Yliopisto, Kasvatustieteiden Laitos. (Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print 2002) Akateeminen väitöskirja. s. 14. Available from World Wide Web: [http://www.icinsight.fi/downloads/teemu\\_j\\_lehtonen\\_vaitoskirja.pdf](http://www.icinsight.fi/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf)
- Llopis, Glenn (2012): *Mentoring Gone Wrong Can Create Long-Lasting Damage*. [online]. Forbes (2012). Available from the World Wide Web: <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/05/07/mentoring-gone-wrong-can-create-long-lasting-damage/>
- Mertins, Kai & Heisig, Peter & Vorbeck, Jens (2003): *Knowledge Management, Concepts and Best Practices*. [online]. (Germany 2003) s. 5, 37. Available from World Wide Web: [http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=iqWyQkJxpkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Knowledge+management+best+practice&ots=ntU6GFBtZB&sig=YUZZWIsVI\\_rUSB4sA4VGBGoNBVc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Knowledge%20management%20best%20practice&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=iqWyQkJxpkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Knowledge+management+best+practice&ots=ntU6GFBtZB&sig=YUZZWIsVI_rUSB4sA4VGBGoNBVc&redir_esc=y#v=onepage&q=Knowledge%20management%20best%20practice&f=false)
- N. Dayadishnu (2001): *Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry*. [online]. Technovation 22 (2002). s. 556–559. Available from the World Wide Web: <http://web1.cenet.org.cn/upfile/7509.pdf>
- Nancy & Saslow, Scott (2007): *Improving Productivity Through Coaching and Mentoring*. [online]. Chief Learning Officer (2007). Available from the World Wide Web: [http://www.clomedia.com/articles/improving\\_productivity\\_through\\_coaching\\_and\\_mentoring](http://www.clomedia.com/articles/improving_productivity_through_coaching_and_mentoring)
- Narasimhaiah, Gorla & Yan Wah, Lam (2004): *Who Should Work With Whom?* [online]. Communications Of The ACM. June 2004/Vol. 47, No. 6. s. 82. Saatavana World Wide Webistä: <http://web.stcloud-state.edu/aanda/cs331/p79-gorla.pdf>

- Niiniluoto, Ilkka (2010): *Voiko tieteeseen luottaa?* [online]. Tiede. Available from the World Wide Web: [http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/voiko\\_tieteeseen\\_luottaa\\_](http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/voiko_tieteeseen_luottaa_)
- Nonaka, Ikujiro (1991): *The Knowledge Creating Company*. [online]. Harvard Business Review. s.96 Available from World Wide Web: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Nonaka,%201991.pdf>
- Nuutinen, Olli (2015): *Hiljainen tieto- Käsitteen alkuperä ja nykykäyttö*. [online]. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos – tietokirjasto. Available from World Wide Web: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Opetushallitus (2014): *Mentorointi*. [online]. Available from World Wide Web: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi)
- Otala, Leenamajja & Aura, Olli-Pekka (2005). *Osaamisen johtaminen: Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla*. [online]. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo 2005. s. 3, 6-7. Available from the World Wide Web: [http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman\\_raportointi\\_ebook.pdf](http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf)
- Otala, Leena-Maija & Jaskari, Johanna & Vartiainen, Matti (2003): *Oppivien organisaatioiden tunnuspiirteet*. [online]. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. s. 8-10. Available from World Wide Web: [http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/oppivien\\_org\\_tunnuspiirteet\\_final.pdf](http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/oppivien_org_tunnuspiirteet_final.pdf)
- Pegg, Mike (1999): *The art of mentoring*. [online]. Industrial and Commercial Training Volume 31 . Number 4 . 1999 MCB University Press. s. 136-137. Available from the World Wide Web: <http://enzolearning.com/theartofmentoring.pdf>
- Piha, Leena (2012): *Yhteistyön onnistumisen edellytykset*. [online]. Available from the World Wide Web: [http://www.kiipula.fi/easydata/customers/kiipula/files/kehityshankkeet/tekemalla\\_oppii/leena\\_piha\\_yhteistyon\\_onnistumisen\\_edellytykset.pdf](http://www.kiipula.fi/easydata/customers/kiipula/files/kehityshankkeet/tekemalla_oppii/leena_piha_yhteistyon_onnistumisen_edellytykset.pdf)
- Pinho, Sonia & Coetzee, Melinde & Schreuder, Dries (2005): *Formal Mentoring: Mentee and Mentor Expectations and Perceived Challenges*. [online]. SA Journal of Human Resource Management, 2005, 3 (3) s. 20–24. Saatavana World Wide Webistä: <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/13684>

- Poikela, Esa & Öystilä, Satu (2001): *Tutkiminen on oppimista ja oppiminen tutkimista*. [online]. Tampereen Yliopistopaino. s. 32. Available from the World Wide Web: [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65658/tutkiminen\\_on\\_oppimista\\_2001.pdf?sequence=1#page=101](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65658/tutkiminen_on_oppimista_2001.pdf?sequence=1#page=101)
- Pralahad, Coimbatore Krishnarao & Hamel, Gary (1990): *The Core Competence Of The Corporation*. [online]. Harvard Business Review. May-June 1990. s. 1-4. Available from World Wide Web: <ftp://24.22.29.138/UNTITLED/net-book%20files/MGMT%20562/Core%20Competence%20of%20Corporation.pdf>
- Rasinkangas, Reijo (2009): *Fysikaalisen maailmankuvan kehitys*. [online] Available from the World Wide Web: <http://cc oulu.fi/~rar/fysmkuva.pdf> s. 118
- Richter, Lukas (2011): *A critique of Nonaka's SECI model*. [online]. University of Žilina, Faculty of Management Science and Informatics, Department of Management Theories. s. 2. Available from World Wide Web: <http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/informatika/Richter.pdf>
- Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija (2011): *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro Oy. Helsinki. 1.painos. s. 51–58, 70,79,81–82, 123–124, 133–135, 155,160.
- Routamaa, Vesa & Hautala Tiina (2004): *Katse naamion taa - itsetuntemuksesta voimaa*. LEADEC Publications. s. 8-15, 19, 22-23, 59, 97-130, 135-140.
- Routamaa, Vesa (2011): *MBTI Series*. [online]. MBTI Finland. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.mbtifinland.fi/MBTI\\_publications.html](http://www.mbtifinland.fi/MBTI_publications.html)
- Rowley, James B. (1999): *The Good Mentor*. [online]. Educational Leadership. May 1999, Volume 56, Number 8. s. 1, 20–22. Available from the World Wide Web: [https://www.det.nsw.edu.au/proflearn/docs/pdf/good\\_mentor.pdf](https://www.det.nsw.edu.au/proflearn/docs/pdf/good_mentor.pdf)
- Ruggless, Rudy R. (1997): *Knowledge management tools*. [online]. Butterworth- Heine- man. s. 1. Available from the World Wide Web: [http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=H16ef54zbgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Knowledge+management+tools&ots=eY\\_dgnC-Zs&sig=cReyJw06Qgq9owkQIGTSz6KhPRA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=mentoring&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=H16ef54zbgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Knowledge+management+tools&ots=eY_dgnC-Zs&sig=cReyJw06Qgq9owkQIGTSz6KhPRA&redir_esc=y#v=onepage&q=mentoring&f=false)
- Sanomalehtiyliopisto (2002): *Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen*. [online]. Vaasan Yliopisto. Levon Instituutti. Avoin Yliopisto. Oy Ykkös-Offset Ab (Vaasa 2004). s. 10-11. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-052-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf)



- Scandura, Terri (1998): *Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes*. [online]. Journal of Management 1998. Vol 24. Nro 3. s. 452 – 462. Available from the World Wide Web: [https://www.researchgate.net/publication/254121322\\_Dysfunctional\\_Mentoring\\_Relationships\\_and\\_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/254121322_Dysfunctional_Mentoring_Relationships_and_Outcomes)
- Smith, Elizabeth A. (2001): *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*. [online]. Journal of Knowledge Management. Volume 5. Number 4 (MCB University Press 2001) s. 314-315. Available from World Wide Web: [http://howieswebs.ipage.com/pdf/KM\\_roles.pdf](http://howieswebs.ipage.com/pdf/KM_roles.pdf)
- Smith, Mark K. (2003): *Michael Polanyi and tacit knowledge*. [online]. Infed. VMCA George Williams College. Available from World Wide Web: <http://infed.org/mobi/michael-polanyi-and-tacit-knowledge/>
- Soini, Hannu (2001): *Oppiminen sosiaalisena käytäntönä*. [online]. Psykologia 36. s. 1-2. Available from the World Wide Web: [http://tievie.oulu.fi/koulutusresurs-sit/artikkelit/soini\\_2001.pdf](http://tievie.oulu.fi/koulutusresurs-sit/artikkelit/soini_2001.pdf)
- Soini, Jari (2008): *Managing Information and Distributing Knowledge in a Knowledge-Intensive Business Environment*. [online]. Tampere University of Technology - Pori, Finland. PICMET 2008 Proceedings, 27-31 July, Cape Town, South Africa (c) 2008 PICMET. s. 889-890. Available from World Wide Web: <http://ieeexplore.ieee.org.proxy.tritonia.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&ar-number=4599697>
- Sokura, Bertta (2004): *Osaamispääoman ulottuvuudet – Arvoa luova näkökulma*. [online]. Tietojärjestelmätiede. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working paper W-371 s. 4. Available from World Wide Web: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w371.pdf>
- Sorama, Kirsti (2008): *Oppiminen yritysten kahdenvälisen yhteistyösuhteen kontekstissa*. [online]. ACTA WASAENSIA. Liiketaloustiede – johtaminen ja organisaatiot. Vaasan Yliopisto. Available from the World Wide Web: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-212-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-212-0.pdf)
- Swap, Walter & Leonard, Dorothy & Shields, Mimi & Abrams, Lisa (2001): *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*. [online]. Journal of Management Information Systems /Summer 200/, Vol. 18, No. 1. (M.e. Sharpe 2001) s. 96-103, 107-110. Available from the World Wide Web: <http://www.learningwiki.com/files/Session-250-at-Learning-2011/Using+mentoring+and+storytelling.pdf>

- Taanila, Anja (2007): *Laadullisen aineiston analyysi*. [online]. Oulun Yliopisto. Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos. Available from World Wide Web: [http://kelo oulu.fi/jatkokoulutus/AT\\_Laadullisen\\_aineiston\\_analyysi\\_170407.pdf](http://kelo oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf)
- Taideteollinen korkeakoulu: *Kyselevät tutkimustavat*. [online]. Virtuaali yliopisto. Tuotetiede. Available from the World Wide Web: [http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/1364\\_empiir.html#teemahaas](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas)
- Talouselämä (2004): *Kun luonteet törmäävät*. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kun-luonteet-tormaavat-3388943>
- The University Of Sheffield (2014). *Human Resources- Benefits of Mentoring*. [online]. Available from the World Wide Web: <http://www.sheffield.ac.uk/hr/sld/developorg/mentoring/benefits>
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2012): *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. (SanomaPro 2012) s. 42–44.
- Tilastokeskus (2015): *Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot*. [online]. Available from the World Wide Web: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tilastokeskus (2015): *Validiteetti*. [online]. Käsitekirjasto. Available from the World Wide Web: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Tulevaisuusselonteko 2030 (2012): *Luku 9: Yhteenveto valtioneuvoston tavoitteista ja toimintalinjauksista*. [online]. Available from World Wide Web: <http://tuse.2030.fi/yhteenveto-valtioneuvoston-tavoitteista/>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. [online]. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Livonia Print, Latvia 2009. s. 66-67, 85-92, 125-126
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013): *Työpoliittinen aikakauskirja 3/2013*. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.tem.fi/files/37661/tak32013.pdf#page=46>
- Tzortzaki, Alexia & Mihiotis, Athanassios (2014): *A Review of Knowledge Management, Theory and Future Directions*. [online]. Knowledge and Process Management. Volume 21 Number 1 pp 29–41 (2014). s.39 Available from World Wide Web: <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.tritonia.fi/doi/10.1002/kpm.1429/pdf>

- University of Cambridge (2012): *What is Mentoring. Personal and Professional Development*. [online]. Available from the World Wide Web: <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/ppd/pdp/mentoring/what/>
- Uotila, Timo-Pekka (2010): *Ikkunoita osaamisen johtamisen systemaattiseen kokonaisuuteen*. [online]. Vaasan Yliopiston Julkaisuja (Vaasa, 2010). s.1-3, 48–49 Available from World Wide Web: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)
- Urbancova, Hana (2013). *Competitive advantage achievement through innovation and knowledge*. [online]. Journal of competitiveness 5(1): s.93. Available from the World Wide Web: <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/1325819834> s. 93
- White, Kathy (1984): *MIS Project Teams: An Investigation of Cognitive Style Implications*. [online]. The University of North Carolina School of Business and Economics. MIS Quarterly June 1984. s 98. Saatavana World Wide Webistä: [http://www.unf.edu/~s.gupta/course\\_files/white1984.pdf](http://www.unf.edu/~s.gupta/course_files/white1984.pdf)
- Wilson, James A. & Elman, Nancy S. (1990): *Organizational benefits of mentoring*. [online]. Academy of Management Perspectives. April 1, 1990 vol. 4 no. 4 s. 88–89, 93
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2015): *Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely*. [online]. <http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>
- Young, Ronald (2010): *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. [online]. Asian Productivity Organization. APO 2010. s. 41–76. Available from World Wide Web: [http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km\\_tt-2010.pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf)
- Zachary, Lois J. (2009): *Make mentoring for you- Ten Strategies for Success*. [online]. American Society for Training and Development (USA 2009). s. 76–77. Available from the World Wide Web: <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/22702538>

## 11. LIITTEET

### Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko ja haastattelukysymykset

#### Tutkimuksen haastattelurunko ja haastateltaville esitettävät kysymykset

Haastattelu tehdään yksilöhaastatteluna yhteensä kuudelle henkilölle. Nämä kuusi henkilöä muodostuvat kolmesta eri mentori-aktori parista. Haastattelutilaisuus noudattaa valmiiksi laadittua haastattelurunkoa. Haastattelurunko on jaettu kolmeen eri teemaan, joiden alle kysymykset on laadittu. Teemat ovat: osaamisen kehittyminen, persoonallisuustyypit ja yhteistoiminta sekä prosessi ja kehitysajatukset. Haastatteluun varattu aika on enintään 30 minuuttia haastateltavaa kohtaan ja haastattelu toimitetaan mahdollisuuksien mukaisesti haastattelutapaamisissa tai puhelimen välityksellä.

##### Osaamisen kehittyminen

1. Koetko osaamisesi kehittyneen mentorointiprojektin myötä?
2. Mikäli näin, kuvaile millä tavalla mentorointi kehitti osaamistasi?
3. Mitä uutta opit mentoriltasi/aktoriltasi?

##### Persoonallisuustyypit ja yhteistoiminta

4. Miten yhteistyö parisi kanssa sujui?
5. Olivatko persoonallisuutenne mielestäsi yhteensopivat projektissa?
6. Koetko, että erilaisen persoonallisuuden omaavan mentorin/aktorin kanssa olisi saavutettu..
  - a) Parempia osaamisen kehittymisen tuloksia
  - b) Huonompia osaamisen kehittymisen tuloksia

##### Prosessi & kehitysajatukset

7. Koetko hyötyneesi mentorointiprojektiin osallistumisesta?
8. Mitä hyötyjä saavutit mentorointiprojektiin osallistumisen myötä?
9. Kuinka tehokkaaksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi koit mentorointiprojektiin osallistumisen?
10. Miten kehittäisit mentorointiprosessia?