



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **Mentorointi valmentavan johtamisen muotona**

Hiljaisen tiedon näkökulma yliopiston tenure track -mentorointiparien kohtaamisiin

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Marianna Reentilä

Ohjaaja:  
KTT Suvi Satama

19.3.2025  
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Marianna Reentilä

**Otsikko:** Mentorointi valmentavan johtamisen muotona: Hiljaisen tiedon näkökulma yliopiston tenure track -mentorointiparien kohtaamisiin

**Ohjaaja:** KTT Suvi Satama

**Sivumäärä:** 88 sivua + liitteet 5 sivua

**Päivämäärä:** 19.3.2025

**Avainsanat:** mentorointi, kokemuksellinen tieto, hiljainen tieto, valmentava johtaminen, osaamisen siirto, tenure track -järjestelmä, yliopistotyö

Organisaatioiden osaamisen keskittyessä yhä enemmän asiantuntijatietoon ja toisaalta suurten ikäluokkien eläköityessä yrityksillä on vaarana menettää kallisarvoista osaamista. Tästä syystä hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja sen tunnistaminen organisaatioissa on tärkeää. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen parantaa yrityksen kykyä innovoida, mikä puolestaan auttaa luomaan ja ylläpitämään yritysten ja organisaatioiden pitkän aikavälin kestävästä kilpailukykyä. Myös asiantuntijatieto ja asiantuntijoiden kokemusperäinen osaaminen ovat organisaatioissa tärkeä voimavara ja kilpailukyvyn perusta. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaista mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto on ja miten se siirtyy mentorijalta mentoroitavalle Turun yliopiston tenure track -urapolkuohjelmassa. Tutkielmassa pyritään myös selvittämään, millaisia hyötyjä tästä on koko organisaatiolle ja toisaalta, miten tenure track -urapolkuohjelma vaikuttaa mentorin ja mentoroitavan ammatilliseen osaamiseen ja urakehitykseen.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään valmentavaa johtamista ja sen yhtä osa-aluetta, mentorointia. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan kokemuksellista tietoa ja siihen liittyviä näkymättömiä tiedon muotoja, kuten kehollista, intuitiivista ja hiljaista tietoa.

Tutkielman empiirinen osio toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkielmaa varten haastateltiin kolmea Turun yliopiston tenure track -mentorointiohjelmassa mukana olevaa mentorointiparia eli kolmea mentoria ja kolmea mentoroitavaa.

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että mentorointi on keskeinen väline hiljaisen tiedon, kuten kokemuksellisen tiedon, siirtämisessä. Nämä tiedon muodot auttavat mentoroitavia hahmottamaan uramahdollisuuksiaan, kehittämään osaamistaan ja valmistautumaan professorin työn vaatimuksiin.

Hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, erityisesti vapaamuotoisissa keskusteluissa, mentorin antamien esimerkkien ja palautteen avulla. Mentoroinnin hyödyt ulottuvat yksilön lisäksi organisaatioon, edistäen yhteistyötä, tiedon jakamista ja innovatiivisuutta. Mentorin tuki auttaa verkostoitumisessa ja auttaa mentoroitavaa navigoimaan organisaation epävirallisissa toimintatavoissa. Tutkielman tuloksissa haasteina tunnistettiin mentorointiohjelman rakenteen puuttuminen ja kiireisen työelämän vaatimukset, jotka voivat rajoittaa hiljaisen tiedon jakamisen syvyyttä.

Tutkielma korostaa valmentavan johtamisen roolia mentoroinnissa, jossa mentoroitavaa rohkaistaan itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Suosituksena esitetään, että mentorointiohjelmaa voisi kehittää lisäämällä rakennetta, kuten teemoitettuja keskusteluja ilman, että menetetään ohjelman joustavuus. Tutkielma tarjoaa arvokasta tietoa tenure track -ohjelman kehittämiseen ja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ja siirtämiseen. Se avaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle esimerkiksi tenure track -mentorointiohjelman vaikutuksista eri yliopistojen konteksteissa ja toisaalta siihen, millaisia vaikutuksia mentoroinnilla voi olla sekä mentorien että mentoroitavien työhyvinvointiin.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja tutkielman tavoite	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaukset	8
1.3	Tutkielman rakenne	10
<b>2</b>	<b>Mentorointi valmentavan johtajuuden muotona</b>	<b>11</b>
2.1	Valmentavan johtamisen määritelmä	11
2.2	Mentoroinnin määritelmä	13
2.3	Valmentavan mentoroinnin tarkoitus ja hyödyt	15
2.4	Valmentavan mentoroinnin haasteita	17
<b>3</b>	<b>Kokemusperäinen tieto organisaation voimavarana</b>	<b>20</b>
3.1	Kokemusperäisen tiedon teoreettinen tausta	20
3.2	Näkymättömän kokemusperäisen tiedon muotoja	22
3.2.1	Kehollinen ja esteettinen tieto	22
3.2.2	Intuitiivinen tieto	27
3.2.3	Hiljainen tieto	31
3.3	Kokemusperäisen tiedon siirto organisaatiossa mentoroinnin avulla	34
<b>4</b>	<b>Tutkimusaineiston keruu ja -analyysi</b>	<b>38</b>
4.1	Laadullinen tutkimusote	38
4.2	Yliopiston tenure track – mentorointiprosessi tutkielman kontekstina	39
4.3	Tutkielman aineisto ja analyysi prosessi	40
4.4	Tutkielman luotettavuus ja eettisyys	44
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>46</b>
5.1	Mentoroinnin hyödyt ja haasteet osana valmentavaa johtamista	46
5.2	Hiljaisen tiedon jakaminen ja haasteet	55
5.3	Ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittäminen vastavuoroisena prosessina	60
5.4	Näkymätön kokemusperäinen tieto ja organisaation tuloksellisuus	64
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>69</b>
6.1	Tutkielman keskeiset löydökset	69

<b>6.2 Johtopäätökset</b>	<b>75</b>
<b>6.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet</b>	<b>77</b>
<b>Lähteet</b>	<b>79</b>
<b>Liitteet</b>	<b>89</b>
<b>Liite 1. Sähköposti mahdollisille haastateltaville</b>	<b>89</b>
<b>Liite 2. Haastattelukysymykset</b>	<b>90</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1.	Kolbin malli	21
----------	--------------	----

## **TAULUKOT**

Taulukko 1.	Esimerkki teemoittelusta	44
Taulukko 2.	Mentoroinnin hyödyt haasteet ja kehitysehdotukset	56
Taulukko 3.	Mentorointiin ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät hyödyt ja haasteet	73
Taulukko 4.	Keskeiset havainnot mentoroinnin ja hiljaisen tiedon merkityksestä ammatilliseen kasvuun	75

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja tutkielman tavoite

Organisaatioiden menestyminen tulee nyt ja tulevaisuudessa keskittymään yhä enemmän tietoon, osaamiseen ja asiantuntemukseen. Asiantuntijaorganisaatioissa suurin voimavara ja kilpailuedun perusta on asiantuntijatieto sekä asiantuntijoiden kokemusperäinen osaaminen. Kokemusperäistä osaamista on usein sekä hankala jäljitellä tai korvata. Lähitulevaisuudessa, kun suuret ikäluokat eläköityvät, poistuu organisaatioista tämän myötä myös suuri joukko asiantuntijoita.

Asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle organisaatiot voivat uudistaa tieto- ja osaamispääomaansa. Toisaalta on vaara, että eläköitymisen seurauksena organisaatio voi menettää tärkeää asiantuntijaosaamista. Tämän takia asiantuntijaorganisaatioiden tulee tunnistaa organisaatiossa oleva asiantuntijuus ja pyrkiä sen säilyttämiseen. (Kuronen-Mattila 2012, 1.) Niinpä viime vuosikymmenten aikana kokemuksellisen tiedon jakaminen on yleistynyt johtamiskoulutuksessa. Sen suosio vaikuttaa kumpuavan tyytymättömyydestä perinteisiin tiedonsiirtotapoihin sekä reaktionä ”pankkimalliksi” kutsuttuun lähestymistapaan, jossa opettajat perinteiseen tapaan siirtävät tietoa oppilaille. (Tomkins & Ulus 2016, 159.) Lisäksi organisaation näkökulmasta tiedon siirron ja sukupolvien välisen oppimisen tarve on suurempi kuin koskaan ennen. (Parsloe 2024, 104.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia kokemusperäistä tietoa ja erityisesti sen vaikeasti siirrettäviä tiedon muotoja sekä tarkastella mentorointia valmentavan johtamisen muotona. Tutkielmassa valmentavaa johtamista käsitellään kattokäsitteenä, jonka yhtenä toteuttamisen muotona on mentorointi. Tutkielma keskittyy erityisesti näkymättömämpiin kokemusperäisen tiedon muotoihin ja niistä syntyneen hiljaisen tiedon merkitykseen organisaation osaamisen kehittämisessä. Tutkielmassa pyritään myös selvittämään, miten mentorointi voi toimia tehokkaana menetelmänä tämän tiedon välittämisessä ja soveltamisessa käytännön työssä.

Nykypäivän tietotaloudessa useimmat organisaatiot haluavat saavuttaa myös kilpailuetua ihmisten avulla, koska nykyinen talous on siirtynyt aineellisista resursseista enemmän aineettomiin resursseihin, kuten esimerkiksi yksilöllisiin tietoihin, taitoihin ja kykyihin. Tämä muutos korostaa yksilön merkitystä laadukkaasti tiedon hallinnassa ja tekee yksilön tiedonhallinnasta elintärkeää organisaatioissa. Organisaation tukemisen ohella työntekijöiden halukkuus jakaa tietoaan on avainasemassa organisaation menestyksessä. (Iqbal ym. 2023, 2; Lankinen ym. 93.) Näin ollen tiedon jakaminen on yhä tärkeämpää myös korkeakouluissa. Tämä on erityisen tärkeää, sillä yliopistojen odotetaan osallistuvan aktiivisesti tiedon edistämiseen yhteiskunnassa. Varsinkin viime

vuosina yliopistot ovat kokeneet suuren muodonmuutoksen siirtymällä perinteisestä koulutuksen ja tutkimuksen painopisteestä laajempaan tehtävään, joka sisältää taloudellisen kehityksen edistämisen tutkimustulosten siirron kautta. (Feola, Parente & Cucino, 2021.)

Organisaation oppiminen on välttämätöntä yritysmuistin kehittämisessä, joka perustuu pääosin asiantuntijoiden kokemusperäiseen hiljaiseen tietoon ja taitoihin. Tällainen muisti tunnustetaan haihtuvaksi, mikä tarkoittaa, että se voidaan helposti menettää ajan myötä. (Versiani 2022.)

Organisaation kertyneen tiedon arvo tulee esiin, kun tieto jaetaan asiantuntevasti, mikä voi kannustaa myös innovaatioihin. Hiljaisen, kollektiivisen tiedon tunnustaminen ja hallinta sekä organisaation sisällä että ulkopuolella voi vahvistaa tietoa ja osaamista koko organisaatiossa. (Maravilhas & Martins 2019.)

Turun yliopistossa on käytössä opetus- ja tutkimushenkilöstön urapolkumalli (tenure track). Tämän mallin tarkoituksena on parantaa akateemisen uran ennakoitavuutta, houkuttelevuutta ja kilpailukykyä sekä tukea yliopiston kansainvälistymistä. Tavoitteena on löytää lahjakkaimmat, sopivimmat ja motivoituneimmat henkilöt sekä kotimaiseen että kansainväliseen kilpailuun kiristyvässä akateemisessa ympäristössä. Turun yliopistolla on käytössä mentorointiohjelma, jossa apulaisprofessorille nimetään mentori, jonka kanssa käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja ja sovitaan yhdessä tavoitteet urapolun kehittämiselle. (Turun yliopisto 2024.)

Edellä mainitussa Turun yliopiston mentorointiohjelmassa valmentava johtaminen on keskeisessä asemassa. Valmentavan johtamisen rooli on edistää oppimista ja parantaa suorituskykyä. (Lawrence 2017.) Tiiviisti sanottuna valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kuuntelemista, auttamista, tukemista, kehittämistä, esteiden poistamista ja voimaannuttamista. (Berg & Karlsen 2016, 1125.) Näiden ajatusten innoittamana selvitän tässä tutkielmassani sitä, miten mentorointi valmentavan johtamisen muotona auttaa yksilön urakehityksessä ja oppimisessa ja miten hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan tässä prosessissa edistää.

## **1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaukset**

Kokemusperäisen tiedon merkitys asiantuntijaorganisaatioissa on pitkään korostunut, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. (Salmela 2008, 8.) Kokeneet työntekijät ovat vuosien saatossa usein kehittäneet hyviä toimintatapoja ja näiden tapojen ja tiedon tunnustaminen ja säilyttäminen organisaatiossa on olennaista. Kun organisaatiossa on tarpeeksi asiantuntijoita, joiden hiljainen tieto on sekä laaja-alaista että syvällistä, tämä tieto ei ole riippuvaista yksittäisistä henkilöistä. (Puusa & Eerikäinen 2011, 44–45.)

Nykypäivän korkeakoulumaailmalle on ominaista sen dynaaminen luonne ja se on vahvasti riippuvainen henkisistä resursseista. Tästä syystä korkeakouluille on luotava kannustimia muotoilla ja toteuttaa asianmukaisia strategioita hiljaisen tiedon siirron helpottamiseksi. Monet tutkijat korostavat edellä mainitun tärkeyttä julkisten yliopistojen motivointiin, jotta yliopistot pystyisivät omaksumaankin tehokkaita lähestymistapoja hiljaisen tiedon jakamisen helpottamiseksi akateemisissa yhteisöissään. Korkeakoulusektorilla hiljaisen tiedon siirtäminen vanhemmilta tutkijoilta nuoremmille jäsenille on ratkaisevan tärkeää. (Shahzad 2022.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia kokemuseräistä tietoa ja erityisesti sen vaikeasti siirrettäviä tiedon muotoja sekä tarkastella mentorointia valmentavan johtamisen muotona. Tutkielmassa valmentavaa johtamista käsitellään ikään kuin kattokäsitteenä, jonka yhtenä toteuttamisen muotona käsitellään tarkemmin mentorointia. Tutkielma keskittyy erityisesti näkymättömän kokemuseräisen tiedon merkitykseen organisaation osaamisen kehittämisessä sekä siihen, miten mentorointi voi toimia tehokkaana menetelmänä tämän tiedon välittämisessä ja soveltamisessa käytännön työssä.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

*”Millainen valmentavaa johtamista mukaileva mentorointiprosessi on yliopiston tenure track -mentorointiparien välillä?”*

Alakysymysten avulla pyritään selvittämään hieman tarkemmin, millaista mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto on ja kuinka sitä voidaan jakaa ja toisaalta millaisia vaikutuksia sillä on mentoroitavan ammatilliseen osaamiseen ja urakehitykseen. Lisäksi pyritään selvittämään, millaisia hyötyjä edellä mainituista on myös koko organisaatiolle. Tutkielman alatutkimuskysymykset ovat:

*”Millaista mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto on ja miten se siirtyy mentorioijalta mentoroitavalle tenure track -urapolkuohjelmassa?”*

*”Minkälaisia haasteita hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy?”*

*”Millaisia vaikutuksia tenure track -urapolkuohjelmalla on mentoroitavan ammatilliseen osaamiseen ja urakehitykseen?”*

*”Millaisia hyötyjä mentoroinnilla ja kokemuseräisellä tiedolla on organisaatiolle?”*

Tutkielma rajataan koskemaan organisaatioiden sisäistä tiedonsiirtoa ja johtamisen käytäntöjä, joissa valmentava ote korostuu mentoroinnissa. Vaikeasti siirrettävän kokemuseräisten tiedon

osalta tarkastellaan intuitiivista tietoa ja kehollista tietoa. Nämä tiedon muodot liittyvät läheisesti kokemuseräisen tiedon kautta saatavaan oppimiseen ja ne ovat hiljaisen tiedon tavoin vaikeasti selitettävissä ja siten vaikeasti siirrettävissä olevia tiedon muotoja.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Johdannossa käsitellään syitä siihen, miksi tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen. Johdannossa käsitellään myös tutkimusongelma, työn tavoitteet ja aiheen rajaukset. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoriapohjan. Ensimmäisessä luvussa käsitellään mentorointia valmentavan johtamisen muotona. Tässä luvussa määritellään käsitteet koskien valmentavaa johtamista ja mentorointia ja millaisia tavoitteita ja haasteita niillä on niin yksilön kuin organisaation hyvinvoinnin näkökulmasta. Toisessa luvussa keskitytään kokemuseräisen tiedon käsitteeseen ja siihen liittyviin vaikeasti siirrettäviin tiedon muotoihin, kuten intuitiivinen tieto ja kehollinen tieto ja näiden lopputuloksena syntyvään hiljaiseen tietoon. Luvun kolme lopuksi vedetään vielä yhteen, kuinka kokemuseräinen tiedonsiirto tapahtuu organisaatiossa.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja perustellaan niihin liittyvät valinnat ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään myös mikä tutkielman kohdeorganisaation tenure track -urapolkuohjelma on ja mihin sillä pyritään. Tutkimuksen viidennessä eli empiirisessä osiossa esitetään tutkimuksen tulokset ja pohditaan saatujen tulosten suhdetta tutkielman kirjallisuuteen. Tutkielman tulokset osiossa vastataan tutkimuskysymyksiin neljän eri teeman avulla. Teemat ovat millaisia hyötyjä ja haasteita on havaittu mentoroinnissa yliopiston tenure track – urapolkuohjelmassa ja miten hiljaista tietoa jaetaan ja minkälaisia haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa on havaittu. Lisäksi esitetään millaisia hyötyjä tenure track -urapolkuohjelmalla on mentoroitavan ammatillisen kehityksen näkökulmasta ja millaisia vaikutuksia näillä on organisaatiolle. Kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, esitetään tutkielman keskeytykset ja lopuksi johtopäätökset. Tässä osuudessa esitetään myös jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Mentorointi valmentavan johtajuuden muotona

### 2.1 Valmentavan johtamisen määritelmä

Valmentava johtaminen on laaja teoreettinen viitekehys, johon mentorointi sisältyy. Tästä syystä valmentavaa johtamista käsitellään tässä alaluvussa tarkemmin. Valmentava johtaminen on ollut pitkään sivuroolissa laajassa valikoimassa johtamisen eri teorioita. Viime aikoina se on kuitenkin noussut kokonaisvaltaiseksi johtamisteoriaksi, joka kattaa laajasti johtamisen eri osa-alueet.

Valmentavan johtajuuden merkityksellisyys kasvu ei ole sattumaa, vaan se vastaa organisaatioissa tunnistettuun tarpeeseen uudistaa johtamiskäyttäytymisestä. (Ristikangas 2013, 18.) Erityisesti nykyisessä nopeatempoisessa ja dynaamisessa liiketoimintaympäristössä on erittäin tärkeää tarjota työntekijöille ohjausta ja tukea työntekijän suorituksen ja motivaation parantamiseksi. (Parsloe 2024).

Johtaminen yleisesti tarkoittaa päättämistä, kertomista, koordinoimista ja kontrolloimista, kun taas valmentava johtaminen korostaa erityisesti kuuntelemista, auttamista, tukemista, kehittämistä, esteiden poistamista ja voimaannuttamista (Berg & Karlsen 2016). Valmentavalle johtamiselle ei ole kuitenkaan yleisesti hyväksyttyä yhtä määritelmää. Eri tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että valmentavan johtamisen rooli on edistää oppimista ja sen tarkoituksena on parantaa suorituskykyä, työtyytyväisyyttä, sitoutumista, kehittää urakehitystä ja edistää työntekijöiden innovaatiokäyttäytymistä. (Lawrence 2017; Whang ym. 2024.) Toisissa määritelmissä on puolestaan korostettu innostamista, mahdollistamista ja suhteiden luomista ja toisissa puolestaan viitataan sen olevan tavoitteiden asettamista ja palautteen antamista suorituksen parantamiseksi. (Lawrence 2017.) Toisaalta Passarelli (2023) kuvailee artikkelissaan valmentavan johtajuuden olevan johtamistyyli, joka keskittyy työntekijöiden taitojen ja kykyjen kehittämiseen palautteen, ohjauksen ja tuen avulla. Valmentava johtaja antaa työntekijöille rakentavaa palautetta, auttaa heitä tunnistamaan kehittämiskohteita ja tukee heitä heidän pyrkimyksissään oppia ja kasvaa. (Passarelli 2023.)

Valmentava johtaminen on erityisen tehokasta organisaatioissa, jotka pitävät oppimista ja kehittymistä kulttuurinsa keskeisenä osana (Passarelli 2023, 662–663). Whangin ym. (2024) mukaan valmentava johtajuus keskittyy myös työntekijöiden ohjaamiseen psykologisella tasolla lisäämällä heidän henkistä energiaansa ja parantamalla heidän ajattelutapaansa, mikä edistää positiivisia asenteita ja käyttäytymistä.

Valmentava johtaminen voidaan ajatella myös prosessiksi ja käyttäytymispiirteiksi, jossa keskeistä on voimaannuttaminen (empowering) ja mahdollistaminen (facilitating). Voimaannuttamisella tarkoitetaan kriittisen ajattelun tukemista, oppimiseen edellyttävien resurssien järjestämistä ja itseohjautuvuutta. Mahdollistamisella puolestaan tarkoitetaan oppimisympäristön kehittämistä, josta esimerkkinä kehityskeskustelut, sekä oppimisen tukemista. Näiden avulla pyritään parantamaan valmennettavan suorituskykyä ja sillä on vahva linkki oppimiseen ja kehitykseen sekä yksilöiden tai ryhmien auttamiseen saavuttamaan täyden potentiaalinsa (Bond & Seneque 2013, 58–59; Lawrence 2017; Ellinger ym. 2014, 131.) Valmentavan johtamisen tarkoituksena on opettaa valmennettavaa itsenäiseksi ja itseohjautuvaksi. Samalla esihenkilön tuen tarve pienenee. Tämä edellyttää avointa vuorovaikusta, jossa ihminen on keskiössä. (Viitala 2007, 86–88.)

Valmentava johtamisella pyritään vastuunjaon kautta ottaa työntekijä mukaan päätöksentekoon. (Lawrence 2017.) Valmentavassa johtamisessa pyritään työntekijälle esittämään myös kysymyksiä, jotka saavat valmennettavan ajattelemaan kriittisesti, pohtimaan tavoitteitaan ja oletuksiaan, tiedostamaan asioita ja kehittymään. Oivaltavien kysymysten esittäminen on valmentavan johtamisen keskeinen ominaisuus, työntekijöiden ja johdon ideoiden ja yhteisen päätöksenteon lisäksi. (Ellinger & Boström 1999.)

Ellinger & Boström (1999) korostaa, ettei valmentajan johtajan ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia alaisensa ongelmiin, vaikka sellaisen olisi keksinyt, vaan tarkoituksena on, että alainen itse oivaltaa ongelmaansa ratkaisun. Tässä valmentava johtaja voi auttaa alaistaan esittämällä syvällisempiä kysymyksiä. Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi kuuntelemalla vastauksia esitettyihin kysymyksiinsä valmentava johtaja saa myös paremman ymmärryksen tiimin jäsenten ajattelusta ja motivaatiosta verrattuna perinteisimpiin johtamistyyliin. Valmentavat johtajat käyttävät kysymyksiä myös työntekijän haastamiseen ja kohtaamiseen. (Wheeler 2011; Viitala 2007, 86–88; Ellinger ja Boström 1999). Tähän liittyen McCarthy & Milner (2013, 769–770) kertoo valmentavassa johtamisessa olevan olennaista valmennettavan reflektoinnin, kehittymisen ja oppimisen edistämisen, työntekijän rohkaisemisen ottamaan enemmän vastuuta, sekä sitouttamisen organisaatioon. Valmentavan johtamisen käytänteitä on muun muassa tavoitteellinen ohjaaminen osallistamisen keinoin, valmentaminen ja mentorointi. (Ellinger & Bostromi 1999; Beattien 2006).

## 2.2 Mentoroinnin määritelmä

Yksi keskeinen tapa toteuttaa valmentavaa johtamista on mentorointi, joka tarjoaa konkreettisia keinoja valmentavan johtamisen periaatteiden soveltamiseen käytännössä. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 18–21; McGarthy ja Milner 2013; Ellinger & Bostrom 1999). Mentoroinnin yleisen määritelmän mukaan mentorointia kuvaillaan mentorin työhön liittyvän tietämyksen ja ajattelun jakamiseksi mentoroitavalle. Mentorointi on tasaveroinen yhteistyösuhde, mikä tarkoittaa, ettei se liity suoraan työntekijöiden välisiin raportointisuhteisiin. (Tokarz & Rosinski 2024, 624: Ristikangas ym. 2019, 15; Lankinen ym. 118.) Bergmann ym. (2012, 9) puolestaan määrittelevät mentoroinnin ratkaisuksi, jossa kokenut työntekijä, jolla on laaja ammatillinen tausta ja käytännön tietämys, toimii opettajana ja käytännön työhön perehdyttäjänä. Hänen tehtävänä on tukea henkilöä, joka on uransa alkuvaiheessa kyseisessä organisaatiossa, toimialalla tai tehtävässä, ikänsä tai palvelusvuosiensa perusteella. Mentori tarkkailee ja arvioi mentoroitavan työn edistymistä. He määrittelevät mentoroinnin koulutuksen- ja ammatillisen kehittymisen prosessiksi, joka tapahtuu tiiviisti työpaikan kontekstissa ja tähtää sekä työntekijän että organisaation hyötyyn. Tärkeä osa mentorointia on tuki, joka syntyy mentorin ja mentoroitavan välisestä suhteesta.

Mentoroinnin käsite on kasvattanut suosiotaan viime vuosina tehokkaana lähestymistapana johtamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Mentorointi on yleistynyt etenkin suurissa julkisen sektorin organisaatioissa työntekijöiden perehdyttämisen ja johtamisen kehittämisen muotona. (Bond & Seneque 2013; Lankinen ym. 2004, 94; Ghosh ym 2019.) Mentorointi on lisääntynyt myös yrityksissä projektiosaamisen siirtämisessä, kansainvälistymisessä, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ja naisten urakehityksen edistämisessä (Lankinen 2004, 94; Kokkranikal ym. 2024). Myös pienyritykset voivat hyötyä yritystoiminnan aloittamiseen liittyvissä vaikeuksissa ja voivat mentoroinnin kautta välttää monet sudenkuopat kokeneemman henkilön avulla (Lankinen ym. 2004, 94).

Ristikankaan ym. (2019, 11) mukaan mentorointi voi olla organisaation sisäistä tai organisaatio voi hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta, kuten usein tapahtuu ylimmän johdon mentoroinnissa. Bond & Seneque (2013) mukaan mentorointia on käytetty laajalti Isossa-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Australiassa erillisten ryhmien, kuten naisten, mustien työntekijöiden tai nuorten kanssa pyrkimyksenä murtaa perinteisiä esteitä näiden ryhmien kehittymismahdollisuuksilta ja etenemiseltä.

Abbelbaum ym. (1994) kuvailee mentoroinnin olevan altruistista eli epäitsekkästä toimintaa tai asennetta, jossa henkilö asettaa toisten ihmisten hyvinvoinnin ja edun oman etunsa edelle.

Altruistinen ihminen toimii toisten hyväksi, vaikka se ei välttämättä hyödyttäisi häntä itseään ja saattaa jopa aiheuttaa hänelle haittaa tai vaivaa. (Appelbaum ym. 1994, 69.) Toisaalta Lankinen ym. (2004, 97) kertoo sen olevan molempia osapuolia hyödyttävä vapaaehtoinen pariliitos. Tässä ajattelussa korostuu siis molemminpuolisen henkilökohtaisen ja yrityksen hyödyn merkitys. (Lankinen ym. 2004, 97.) Mentorointi vaikuttaa kuitenkin moniin organisaatiokäyttäytymisen osa-alueisiin, mukaan lukien johtajuus, organisaatiokulttuuri, työtyytyväisyys ja suorituskyky. Mentorointi on ilmiö, joka esiintyy nykyisin lähes kaikissa suurissa yrityksissä. (Appelbaum ym. 1994, 69; Lankinen 2004 ym. 97.)

Bond & Seneque (2013, 58–59) puolestaan kuvailevat mentoroinnin olevan yksilön osaamisen ja kyvyn eksplisiittistä kehittämistä henkilökohtaisessa suhteessa, jossa mentorilla on syvälinen asiantuntemus ja kokemus tietyiltä alueilta. Mentoroinnilla pyritään yksilön henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Mentoroinnissa ollaan jatkuvassa suhteessa ammattitaitoisemman ja kokeneemman henkilön kanssa. Elinger & Bostrom (1999) kuvailevat mentoroinnin olevan yleensä myös pitkäkestoiseen prosessi, joka on kehittävä, urasuuntautunut ja kattaa elämän eri osa-alueita.

Mentorointi on merkittävä väline sukupolvien välisessä tiedonsiirrossa, erityisesti hiljaisen tiedon osalta (Tokarz & Rosinski 2024, 624). Kahdenkeskisessä ohjelmassa kokenempi työntekijä voi nopeammin tunnistaa nuorempien kollegoiden osaamispuutteet, mikä mahdollistaa koulutuksen paremman räätälöinnin heidän tarpeisiinsa ja lyhentää heidän perehdytysaikaansa (DeLong, 2008, 19). Mentorointi on huomattu yrityksissä ja organisaatioissa hyödylliseksi, silloin kun se kytketään tiiviisti henkilöstön kehittämiseen. Vaikka mentoroinnista hyötyy kumpikin osapuoli, mentorointi hyödyttää eniten yksilöä, koska mentorointi on usein räätälöity juuri yksilön tarpeisiin. (Lankinen ym. 2004, 117.)

Valmentavan otteen siirtämisellä mentorointiin voidaan vahvistaa yksilön sitoutumista ja motivaatiota organisaatioon. Tämän avulla myös työn merkityksellisyyden tunne vahvistuu. Valmentava ote mentoroinnissa on ajankohtaista, koska työtehtävät ja niihin liittyvät haasteet ovat koko ajan kompleksisempia, monimutkaisia ja moniulotteisempia. Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat yhä enemmän yhteistä ajattelua, monipuolista keskustelua sekä yli toimialarajojen käytävää ideointia ja ajatusten vaihtoa. (Ristikangas ym. 2019, 15.) Tässä hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja siirtäminen on keskeisessä roolissa ja kirjallisuudessa mentorointi mainitaankin usein yhtenä tehokkaimmista välineistä hiljaisen tiedon siirtämisessä. (Lesser Rivera 2006; Tokarz & Rosinski 2024, 624.)

Mentorointia voidaan toteuttaa erikeinoin ja tässä tutkielmassa tarkastelemme lähemmin miten valmentava ote mentoroinnissa tarkoittaa. Käytän selkeyden vuoksi tässä yhteydessä termiä valmentava mentorointi. Valmentavassa mentoroinnissa mentori kuuntelee, kyseenalaistaa, haastaa, antaa palautetta ja auttaa mentoroitavaa asettamaan itselleen tavoitteita. Mentoroitavalla on tärkeä vastuu tunnistaa omat vahvuutensa ja potentiaalinsa kasvaakseen ammattilaisena kuin ihmisenäkin. Kuten aiemmin mainittu, mentorointi ei ole vain yksipuoleista vaan vastavuoroisesti myös mentori oppii prosessissa uutta, tulee haastetuksi ja joutuu jäsentämään ajatuksensa uudestaan. Mentori voi myös samalla kyseenalaistaa nykyiset johtamiskeinot ja sitä kautta kehittää niitä paremmiksi. Mentorit ovatkin usein tyytyväisiä ja sitoutuneita organisaatioon ja kokevat työnsä mielekkääksi voidessaan jakaa omia kokemuksia ja tietoa mentoroitaville. Mentorit saavat tyydytystä myös siitä, että he pystyvät arvioimaan mentoroitavan kehittymistä ja toimimaan mentoroitavan ”peilinä”. (Ristikangas ym. 2019, 16; Ristikangas ym., 2014, 180–186; Lankinen ym. 2004, 117.)

Valmentavassa mentoroinnissa kysymysten asettaminen on olennaista. Mentori haastaa oman kokemuksensa pohjalta mentoria asettamalla oivaltavia kysymyksiä. Tarkoituksena ei ole antaa suoria vastauksia, vaan kysymysten avulla mentoroitava voi kehittää ajatteluaan ja saada uusia näkökulmia ja analysoida omaa tilannettaan. Valmentamisen tarkoituksena on mahdollistaa oman ajattelun kyseenalaistaminen. (Ristikangas ym. 2019, 16; Ristikangas ym., 2014, 180–186; Lankinen ym. 2004, 117.) Valmentavan mentoroinnin onnistumisessa mentorointiparin valinta on tärkeää. Onnistunut mentorointi suhde perustuu luottamukseen ja arvomaailmojen kohtaamiseen. Sopiva mentori on myös sellainen, joka pystyy riittävästi haastamaan mentoroitavan omaa ajattelua. (Gadomska-Lila 2020; Ristikangas ym. 2019, 23.)

### **2.3 Mentoroinnin tarkoitus ja hyödyt**

Mentorointikulttuurin luominen organisaatioon voi olla tehokas tapa vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen ja työmoraliin, lisätä luottamusta ja tuottavuutta, sekä kehittää työntekijän taitoja ja suorituskkyä koko liiketoiminnassa. Uralla sitoutuminen vähentää poissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuutta ja urakehityksen pysähtymistä. Mentorin ajatellaan tukevan mentoroitavaa uralla etenemisessä aina johtotehtäviin asti. Kuitenkin mentorointi vastaa myös työntekijöiden erilaisiin henkilökohtaisiin tarpeisiin. Työtyytyväisyyden näkökulmasta mentorointi tarjoaa siis muutakin kuin pelkkää uralla etenemistä. Sen avulla voidaan täyttää myös muita tärkeitä työntekijän tarpeita. (Parsloe 2024, 105–108; Appelbaum ym. 1994, 67.) Berson & Associaten tutkimuksessa havaittiin, että mentoroinnin avulla johtajat paransivat liiketoiminnan suorituskkyä 130 %. Toisessa

tutkimuksessa todettiin, että 80 % työntekijöistä ilmoittivat kehittyneensä työssä, parantuneesta tuottavuudesta, viestinnästä ja hyvinvoinnista. (Parsloe 2024, 105.)

Mentorointikulttuurilla on tarkoitus luoda ympäristö, jossa ihmiset kuuntelevat toisiaan, esimiehet ja johtajat esittävät kysymyksiä, antavat palautetta, käyvät keskusteluja ja ovat aktiivisesti tekemisissä tiiminsä jäsenten kanssa. Tämä luo usein työyhteisön, jossa on tehokasta lahjakkuuksien hallintaa, vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus ja uskollinen henkilökunta. Ihmiset ovat sitoutuneita ja motivoituneita, ja yksilöt antavat itsestään enemmän yrityksen ja työtovereidensa hyväksi. (Parsloe 2024, 106; Mara & Morar 2024.)

Mentorointikulttuurin luominen voi auttaa yritystä vastaamaan moniin lahjakkuuden ja johtajuuden haasteisiin ja hyödyntämään tiedon siirron mahdollisuuksia usean sukupolven yli. Mentoroinnin avulla voidaan kuroa umpeen sukupolvien välisiä kuiluja, jossa hyödynnetään kokemusta ja jaetaan viisautta. Kun organisaatiot etsivät innovatiivisia lähestymistapoja, mentorointikulttuurin kehittäminen voi olla sopiva strategia menestykseen ja kestävyteen jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden keskellä. Etenkin kiireellisinä ja epävarmoina aikoina tällainen työympäristö voi tarjota ihmisille rauhaa ja turvallisuuden tunnetta. Mentoroinnin avulla mentoroiija voi myös auttaa mentoroitavansa verkostoitumisessa tärkeiden henkilöiden kautta, tutustuttaa hänet ulkopuolisiin kontakteihin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin. (Parsloe 2024, 108; Lankinen ym. 97.) Mara & Morar (2024) korostaa verkostoitumisen lisäksi mentoroiijan roolia oppaana, kuuntelijana, kannustajana ja auttajana tavoitteiden asettamisessa (Mara & Morar 2024). Mentori ja mentoroitava voivat oppia myös toisiltaan ja pystyvät luomaan yhdessä uusia ideoita ja mahdollisesti uusia innovaatioita. (Parsloe 2024, 108; Lankinen ym. 97; Gosh 2020.)

Mentoroinnissa pyritään kehittämään, rohkaisemaan ja sitouttamaan yksilöä, jotta mentoroitavan täysi potentiaali saadaan organisaation käyttöön. Toisaalta siinä on tarkoituksena molemminpuolinen oppiminen ja kehittyminen, jossa mentori ja mentoroitava vaikuttavat ja tukevat toisiaan. (Ristikangas ym. 2019, 16; Ristikangas ym., 2014, 180–186) Ghost käsittelee artikkelissaan tutkimuksia, joissa mentorit ovat havainneet kulttuuritietoisuuden ja taitojen kehittämisen mentoroitavien kanssa parantaneen heidän omaa tietoisuuttaan, lisänneen ymmärrystä monimuotoisuudesta ja inhimillisten erojen vaikutuksista sekä auttaneen tunnistamaan omia henkilökohtaisia ennakkoluulojaan. (Ghost ym. 2020.)

Toisaalta valmentava johtaminen mentoroinnissa nähdään myös strategiana muuttaa esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta. Se perustuu joukkoon erilaisia taitoja, joita voidaan oppia ja kehittää. Valmentavan johtamisen avulla pyritään vallan jakamiseen ja sellaisten toimien löytämiseen, jotka

antavat ihmisille mahdollisuuden osallistua tuottavammin ja kokonaisvaltaisemmin toimintaan verrattuna perinteisiin johtamismalleihin, joihin sisältyy enemmän mittaaminen ja arviointi.

Valmentavalla johtamisella pyritään edesauttamaan alaista kehittymään ja tuomaan sitä kautta heille lisäarvoa. Kun valmentavan johtajuuteen otetaan mukaan mentorointi, tavoitteena on ohjata ja innostaa työntekijöitä parantamaan suorituskyykyään. (Ladyshevsky 2010.) Useamman eri tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen mentoroinnissa voi vaikuttaa ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, jotka ovat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). Oppimisen ja ihmisten kyvykkyteen vaikuttaminen on osa valmentavan johtamisen ja mentoroinnin ydintä. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 18–21; McGarthy ja Milner 2013; Ellinger ja Bostrom 1999.)

## 2.4 Mentorointiprosessin haasteita

Mentorointiprosessi on usein hyvin aikaa vievä prosessi (Lesser, Rivera, 2006; Lankinen ym. 2004, 192). Koska mentorointi vie paljon aikaa, tutkimukset ovat osoittaneet, että mentorit pitävät sen suurimpana hyötynä mahdollisuutta edistää muiden uraa ja ammatillista kehitystä. Tämä on kuitenkin kapea katsontakanta, joka jättää huomioimatta sen tosiasian, että mentorit oppivat usein uusia taitoja mentoroitavilta. (Igoa-Iraola & Díez 2024; Pruett 2024; Zhang ym. 2023.)

Mentorisuhteen muodostaminen vaatii myös sukupolvien välisten erojen ylittämistä, molemminpuolisen ymmärryksen saavuttamista eri sukupolvien edustajien välillä sekä stereotyyppisten käsitysten voittamista toisesta osapuolesta. Jos näitä esteitä ei murreta, tiedonsiirto voi vaikeutua. (Lesser, Rivera, 2006; Lankinen ym. 2004, 192; Ghost ym. 2020.) Mentorointi on myös kahden henkilön välistä usein tiivistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Haasteena tässä on se, että täydellistä yhteensopivuutta on vaikea ennakoida tai mahdollista tarkoin arvioida etukäteen. (Lesser, Rivera, 2006; Lankinen ym. 2004, 192.)

Mentorointi voidaan kokea haastavaksi, jos johtamisessa epäonnistutaan ja mentorilla on valvova asenne mentoroitavaa kohtaan. Ylipäättään autoritaarinen johtamistapa ja - kulttuuri eivät tue mentorointia. Mentorointi voi aiheuttaa työyhteisössä myös epätasarvoisuuden tunnetta, jos mentorointiohjelmiin valitaan vain ”harvat ja valitut”. Mentoroinnin hyödyt eivät tule hyödynnetyksi myöskään silloin, jos mentorin tuki puuttuu tai asenne mentorointia kohtaan on torjuvaa. (Lankinen ym. 2004, 115.) Jos mentori näkee mentoroinnin ainoastaan kuormittavana tekijänä eikä siten ole sitoutunut prosessiin heikentää se mentoroitavien oppimiskokemusta. (Zhang ym. 2023.) Pelkona esihenkilöllä saattaa olla oman vaikutusvallan heikkeneminen alaisten

kehittämisessä tai, että mentoroitava saa tietää liikaa yrityksen sisäisistä asioista. (Lankinen ym. 2004, 115.)

Mentoroitavalla saattaa toisaalta olla epärealistisia odotuksia mentoroinnin tuomista mahdollisuuksista ja nopeasta urakehityksestä. Mentorit voivat puolestaan tuntea tekevänsä työtä, joka vaikuttaa turhalta ja tarpeettomalta, sillä sen tulokset ovat vaikeasti mitattavissa, eikä siitä yleensä saa tunnustusta tai erityistä korvausta. Toisaalta haasteita aiheuttaa ajankäyttö, koska mentorointia tehdään usein muun työn ohella. Myös epäonnistuneet mentori-mentoroitava parin valinta ja yhteistyön vaikeudet estävät oppimista. (Lankinen ym. 2004, 115.) Mentorointi helposti epäonnistuu, jos mentoriksi valitaan henkilö, jolla on kyky mentoroida muita, mutta ei itse ole motivoitunut kyseiseen tehtävään. Mentorit saattavat usein pitää mentorointia kalliina veloitteena, joka heikentää heidän omaa tuottavuuttaan. (Zhang ym. 2023.) Mentorijien tulisikin nähdä mentorointi myös itselle hyödyllisenä prosessina, joka johtaa kaksisuuntaiseen, molemminpuoliseen, toisistaan riippuvaiseen ja kehittävään suhteeseen, josta on hyötyä sekä mentorille että mentoroitavalle. Mentori ja mentoroitava voivat molemmat aktiivisesti oppia ja kasvaa toistensa avulla. (Zhang ym. 2023; Ghosh ym. 2020.)

Valmentavalle johtamiselle mentoroinnissa on suuri kysyntä, mutta johtajat voivat olla haluttomia tai skeptisiä sitä kohtaan, jos heitä ei ole itse valmennettu. Valmentava johtaminen yleisesti nähdään myös liian aikaa vievänä prosessina ja liian henkilökohtaisena, jolloin tulostavoitteiden saavuttaminen häiriintyy. (Ladyshevsky, 2010; Zhang ym. 2023.) Järjestämällä koulutuksia henkilöille, joille valmentava johtajuus ei ole ennestään tuttua, on koitettu taklata näitä ongelmia. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että monet johtajat eivät koulutuksenkaan jälkeen pysty tai halua ottaa valmentajan roolia. (Rafferty ym. 2023; Ladyshevsky, 2010.)

Johtajilla voi myös olla eroja taipumuksissaan valmentaa alaisiaan. Esimerkiksi yksilöt, joilla on entiteettiteorian näkökulma, eivät ole halukkaita investoimaan muihin henkilöihin parantaakseen heidän kehittymistensä, koska entiteettiteorian mukaan, he näkevät ihmisen ominaisuuksien olevan synnynnäisiä ja muuttumattomia. (McCarthy & Milnerin 2013; Ladyshevsky 2010, 293.) Toisaalta johtajat, jotka ovat luottaneet yksinomaan ohjaavaan johtamistyyliin, valmennustyylin hallinta voi tuntua erityisen vieraalta ja pelko epäonnistumisesta kasvaa. Yhtä tärkeää kuin johtajan taitojen kehittäminen on oppia tunnistamaan, milloin on oikea hetki valmentaa ja milloin komentaa. Kyky siirtyä joustavasti näiden kahden tyylin välillä – joskus jopa saman keskustelun aikana – vaatii aikaa ja harjoittelua. (Rafferty ym.2023.)

Toisaalta valmentavan johtamisen tarjoamat hyödyt voivat jäädä käyttämättä, jos työntekijät eivät ole itse halukkaita oppimaan tai avoimia palautteen saamiselle. Keskeinen syy epäonnistumiseen on myös se, ettei johtaja vietä tarpeeksi aikaa alaistensa kanssa, eikä heillä ole riittäviä taitoja, joita valmentavan johtamisen täysimääräiseen hyödyntämiseen tarvitaan. Toinen yleinen syy epäonnistumiseen on kommunikoinnin puute, sekä se ettei alaisille osata riittävän selvästi kertoa valmentavan johtamisen tavoitteita ja tarkoitusta. (Berg & Karlsen 2016.) Huono kommunikaatio lisää epäluuloja ja väärä kommunikointi saa ihmiset tuntemaan itsensä petetyksi, mikä johtaa koskemattomuuden menettämiseen. (Ladyshevsky 2010.)

Luottamus on edellytys onnistuneelle valmentavalle johtajuudelle. Organisaation luottamus on kuitenkin kärsinyt aikakaudella, jossa organisaatiot keskittyvät ainoastaan lyhyen aika välin tavoitteisiin. Erään tutkimuksen mukaan myös keskittyminen ainoastaan tehokkuuteen lyhyellä aikavälillä johti ennätystappioihin suuressa yrityksessä. Se aiheutti myös moraalien romahtamisen, tuottavuuden heikkenemisen, työhön liittyvän stressin lisääntymisen ja luottamuksen tuhoutumisen. Tämän myötä työntekijät menettävät psykologisen turvallisuuden. (Ladyshevsky 2010, 295.) Tämä on luonut haasteita valmentavalle johtamiselle, jossa luottamus on avainasemassa.

Eräässä tutkimuksessa selvitettiin johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden, ihmissuhdetaitojen, itseluottamuksen ja vahvan tunneälyn puuttumisen vaikutuksia mentorointiin. Nämä huomattiin olevan este johtajan halukkuuteen valmentaa tai siinä onnistumiseen. (Rafferty ym. 2023.) Mentorilta vaaditaan siis hyviä ihmissuhdetaitoja ja empatiakykyä. Sellaiset henkilöt, jotka pystyvät hallitsemaan itsetietoisuuden, itsensä johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden hallinnan kompetensseja, pystyvät käyttämään näitä taitojaan muiden suorituskyvyn parantamiseen. (Ghost ym. 2020; Ladyshevsky 2010.) Lisäksi esimiehet, jotka eivät näyttäydy alaistensa silmissä päteviltä, eivät pysty rakentamaan alaistensa luottamusta (Ladyshevsky 2010, 295). Toisaalta johdossa voi ilmetä todellista pelkoa vallan ja kontrollin menettämisestä (Foegen, 1998).

Hallin ym. (1999) mukaan, johtajat, jotka saavat valmennusta, ovat todennäköisemmin tavoite- ja suhdelahtöisiä ja antavat enemmän ohjausta kuin johtajat, jotka eivät saa valmennusta. Lisäksi he ovat kiinnostuneempia oppimiseen, joka parantaa itsetuntemusta ja edistää henkilökohtaista kehitystä. Nämä ominaisuudet voivat johtaa tehokkaampaan hallintaan. (Berg ym 2016).

### 3 Kokemusperäinen tieto organisaation voimavarana

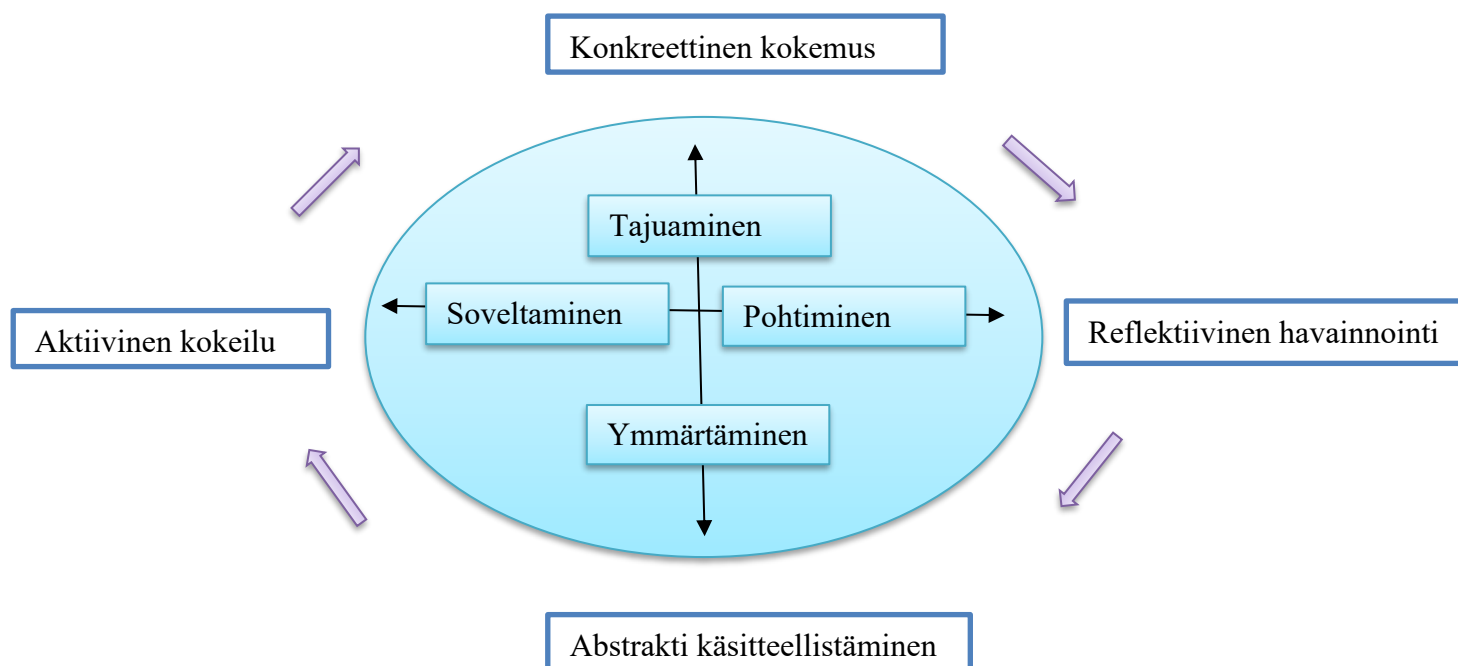
#### 3.1 Kokemusperäisen tiedon teoreettinen tausta

Tässä tutkielmassa tutkimuskysymykset käsittelevät hiljaisen tiedon siirtymistä mentorointiprosessissa. Osana teoreettista viitekehystä tarkastellaan tästä syystä myös kokemusperäistä tietoa. Kokemusperäinen tieto on oleellinen osa hiljaista tietoa, jota puolestaan pyritään jakamaan muun muassa mentoroinnin avulla. Kokemusperäinen tieto voi siis olla informaatiota, joka sisältää näkemyksen, tulkinnan, kontekstin, kokemuksen, viisauden ja niin edelleen, mikä lisää yrityksen arvoa ja sen tavoitteiden, mission ja vision saavuttamista. (Fong ym. 2011, 706–707.) Kokemusperäinen tieto rakentuu näkyvästä ja vaikeasti tunnistettavasta tiedosta (Spencer & Rerup 2024; Argote & Miron-Spektor 2011). Kokemusperäinen hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja selitettävää, sillä se liittyy syväälle juurtuneisiin ajattelumalleihin, kokemuksiin ja taitoihin. Taitavat työntekijät toimivat usein automaattisesti, ymmärtäen asiakkaat ja työprosessit kokonaisuutena. Kokemusperäisen tiedon kautta syntyvän hiljaisen tiedon tunnistaminen ja johtaminen on haastavaa, erityisesti esimiesten osalta, jos he eivät ymmärrä sen merkitystä. Osaamisen johtamisessa keskitytään usein näkyvään tietoon, vaikka kokemus ja sen kautta saatu hiljainen tieto ovat yhtä tärkeitä. Tämä edellyttää esimiehiltä ymmärrystä arvostaa hiljaista tietoa, tukea hiljaisen tiedon siirtämistä sekä nuorten ja ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden huomioimista. (Igoa-Iraola & Díez 2024; Correz ym. 2023; Kiviranta 2010, 162.)

Organisaatiossa ihmisten kokemukset ovat tärkeitä ja ne ovat väistämätön lähtökohta ja ehto uuden oppimiselle. Kokemuksista saadaan parhaiten hyötyä silloin, kun organisaatio pystyy tarkastelemaan niitä reflektiivisesti. Tehokas kokemuksista oppiminen edellyttää kokemusten tärkeyden tiedostamista ja niiden analyttistä erittelyä. Mitä parempi henkilön reflektointikyky on sitä paremmin, hän pystyy kriittisesti arvioimaan kokemuksensa merkitystä ja arvoa. (McQueen, 2010; Viitala, 145.)

Seuraavaksi tarkastellaan hieman tarkemmin kokemusperäistä oppimista, koska se toimii kokemusperäisen tiedon perustana (De Toni & Passot 2021; Boyer 2016; Argote & Miron-Spektor 2011; Argote ym. 2021.) Kokemuksista oppiminen ja yksilön kyky reflektoida kokemuksiaan oppiakseen on kokemuksellisen tiedon synnyssä keskiössä. Kokemukselliseen oppimiseen liitetään usein David Kolb, vaikka käsitteen määrittelyyn on osallistunut moni muukin tutkija. Kokemuksellisella oppimisella tarkoitetaan kokemuksiin rakentuvaa oppimista. Siihen liittyy olennaisesti kokemuksista läpikäynti eli reflektointi. Oppiminen voi lähteä liikkeelle esimerkiksi

työpaikalla esiintyneestä ongelmatilanteesta tai ristiriidasta. Oppiminen on tehokkainta, jos se saa aikaan muutoksen käyttäytymisessä. Oivallusten syntymisen edellytys on tietoisten ja tiedostamattomien asioiden sisäistäminen. Kokemuksellinen oppiminen voi kehittää yksilöä ja organisaatiota kokonaisvaltaisesti eli tiedollisesti, asenteellisesti, taidollisesti ja sosiaalisesti. (Virtainlahti 2009, 231; De Toni & Passot 2021; Boyer 2016.)



Kuvio 1. Kolbin malli (ks. Järvinen ym. 2002, 90)

Kolbin malli on kokemuksellisen oppimisen teorian periaate ja vaikutusvaltaisin malli. Tehokkaat oppijat tarvitsevat neljää erilaista kykyä: konkreettisia kokemuksia (muodostaa pohjan havainnoinnille ja pohdinnalle, reflektiivisiä havainnointikykyjä (kokemuksen ja reflektoinnin avulla muodostetaan uusia käsitteitä ja yleistyksiä), abstrakteja käsitteellistämiskykyjä (tehdään johtopäätöksiä ja ratkaisuja ja jäsennetään oman ajattelun osaksi) ja aktiivisia kokeilukykyjä (käsitteitä kokeillaan käytännössä ja ne luovat uusia kokemuksia. (Morris 2018; Virtainlahti 2009, 231.)

Jokainen kierros kehällä syventää aiemmin opittua ja avaa uusia näkökulmia (Virtainlahti 2009, 232). Jotta kokemuksellinen oppiminen voi onnistua, yksilön täytyy osata suhtautua täysin avoimesti ja ennakkoluulottomasti uusiin kokemuksiin. Yksilön täytyy myös pohtia ja tarkkailla kokemuksiaan monista eri näkökulmista. Tulisi myös pystyä luomaan käsitteitä, jotka yhdistävät

havainnot loogisesti järkeviksi teorioiksi, ja pystyttävä käyttämään näitä teorioita hyväksi päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. (Morris 2018.)

Kolbin malli sisältää kaksi ulottuvuutta, jotka ovat oppimisen tietoisuusaste ja kokemuksen muuntaminen. Oppiminen voi tapahtua kokemuksen kautta intuitiivisesti tai tiedostaen, jos käsitteitä pyritään ymmärtämään aktiivisesti. Kokemuksen muuntamisen ulottuvuus jakautuu kahteen osaan eli aktiiviseen toimijaan tai havainnoivaan pohdiskelijaan. Olennaista on hyödyntää kokemuksia analysoimalla niitä käsitteellisesti ja kokeilemalla oletuksia käytännön toiminnassa. Kokemuksellinen oppiminen on tiiviissä yhteydessä hiljaisen oppimisen kanssa. Kokemus on ikään kuin kiinnittynyt hiljaisen tiedon luonteeseen. (Virtainlahti 232-233.)

## **3.2 Kokemusperäisen tiedon muotoja**

### **3.2.1 Kehollinen ja esteettinen tieto**

Yksi tärkeimmistä kokemusperäisen tiedon muodoista on kehollinen tai esteettinen tieto (Strati 1999). Yli vuosikymmenen ajan kehollisuudesta on tullut tärkeä ja institutionalisoitu lähestymistapa organisaatioihin. Nykyaikaisena digitaalisena aikakautena mikään ammatti tai organisaatio ei toimi ilman kehoa ja eleitä. Näin ollen eleiden, jotka sisältävät kehon liikkeitä, toistoja ja aisteja, ymmärtäminen nykyaikaisissa organisaatioissa on elintärkeää niin tutkijoille kuin johtajille. (Bazin 2013, 378.) Kokemus on määritelty keholliseksi ja eleyksi. Tutkimukset ovat kuitenkin tuoneet vain rajallisesti esiin, miten kehomme toimii paitsi aktiivisina subjekteina, mutta myös ajattelun, oppimisen, tunteiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kohteina. Vielä vähemmän tiedetään, kuinka kehollinen tieto muokkaa yksilön kokemusta. (Kuuru 2022, 231.)

Teoreettiset suuntaukset ovat korostaneet, että keho on tärkeä osa tiedon ja oppimisen prosesseja, mikä haastaa perinteisen käsityksen ihmisistä pelkästään tiedonkäsittelijöinä. Sosiologit, kuten Bourdieu ja Giddens, ovat painottaneet, että sosiaaliset kohtaamiset liittyvät olennaisesti kehoon ja ei-kielelliseen tietämiseen. Organisaatiotutkijat ovat seuranneet tätä näkökulmaa analysoidakseen hiljaista tietoa ja esteettistä oppimista. Samalla neurobiologisia löydöksiä hyödynnetään yhä enemmän selittämään asiantuntijuutta ja toimintaa taloustieteessä ja organisaatiotieteessä. (Gärtner 2013, 339.)

Merleau-Pontyn mukaan olemme yhteydessä maailmaan ja saamme kokemuksia ensisijaisesti kehomme kautta. Tämä näkökulma avaa ymmärrystä siitä, että kokemukset eivät ole vain ulospäin suuntautuneita, vaan ne rakentuvat myös syvästi yksilön sisällä. Kokemus on siis aina

subjektiivinen, mutta samalla sosiaalisesti rakentunut ja tilannesidonnainen. (Kuuru 2022, 233; Argote & Miron-Spektor 2011.)

Ihminen on ikään kuin keho, jossa kaikki vuorovaikutus tapahtuu kehollisuuden kautta. Se voi näkyä fyysisinä liikkeinä tai kehojen välisenä ja sisäisenä vuorovaikutuksena. Fenomenologisessa lähestymistavassa ihmiskehoa pidetään kokemuksen keskuksena, josta kaikki kokemukset ja merkitykset saavat alkunsa. Keho toimii kokemusten ja tiedon lähteenä, yhteyspisteenä sekä rajoitteena. Ihminen kehollistaa kaiken opitun kehossaan, jota kutsutaan habitukseksi. Tämä habitus on dynaaminen ja kehittyy jatkuvasti kokemusten, vuorovaikutuksen ja ympäristön myötä. (Kuuru 2022, 234.)

Kehollinen tieto on sanatonta tietoa, joka auttaa meitä tietämään, kuinka toimia ja käyttäytyä. Kehollisten taitojen kuvaileminen suullisesti on kuitenkin usein haastavaa. Esimerkiksi on vaikea kuvailla, mitä ihminen pyöräilyn aikana todellisuudessa tekee, koska taito sijaitsee kehossa ja pyörällä ajetaan, ilman että siihen kiinnittää erityistä huomiota. Liikkeet ja tunteet syntyvät siis kehossa ja tämän tieto ohjaa ihmistä tiedostamatta. (Kuuru 2022, 232.) Samoin Merleau-Pontyn (1962, 153) mukaan hiljainen tieto liittyy kehon motorisiin järjestelmiin. Ihmisen ei esimerkiksi tarvitse katsoa käsiään nostaessa esinettä tai miettiä, kuinka käyttää tiettyjä lihaksia ja luita esinettä nostaessa. Ihminen vain tietää miten se tehdään. (Merleau-Ponty 1962, 153.)

Näkö-, kuulo- ja tuntoaistin avulla puolestaan hahmotetaan, kuinka voimme tuntea olomme mukavaksi ympäristössämme, ymmärtää sitä ja löytää sille merkityksen (Kuuru 2022, 275). Ihmiset eivät tietoisesti käsittele tietoa sensorimotoristen toimintojen avulla, vaan heillä on hiljainen tieto siitä, miten kehoa käytetään kokemusten saamiseksi. Ihminen ei siis tietoisesti mieti, miten liikuttaa kehoaan, vaan ihminen toimii automaattisesti. Tätä kutsutaan myös hiljaiseksi tiedoksi. (Gunliffe & Coupland 2012.)

Kehollinen tiedon muodostuminen vaatii siis oppimista, joka tarkoittaa sensorimotoristen taitojen sopeuttamista ympäristöön. Organisaatioiden tutkimuksessa on todettu, että työntekijät käyttävät näitä taitojaan taitavasti työssään ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Gunliffe & Coupland 2012.) Gherardi ym. (2013, 333) puolestaan kuvailee kehollisen tiedon muodostuvan kehon, aistien ja tietämisen välisestä suhteesta. Eli keho toimii, kokee ja tietää aistien kautta. Tässä korostetaan, miten esimerkiksi työntekijät hyödyntävät kehossaan piilevää tietoa työssään. Toisaalta keskitytään tunteisiin ja hiljaiseen tietoon, joka puolestaan vaikuttaa käyttäytymiseen, ajatuksiin ja tekoihin. Kolmannessa näkökulmassa painotetaan rationaalisen tiedon roolia oppimisessa. Tämä jako tarjoaa kolme eri tapaa nähdä keho tiedon lähteenä. (Gherardi ym. 2013, 333.)

Kehollisella tiedolla voidaan myös tarkoittaa henkilökohtaista, ajallista ja kokemuksellista tietoa, joka on juurtunut ihmiskehoon ja sen aisteihin. Aistit (näkö, ääni, maku, kosketus ja haju) koetaan yksilöllisesti, rakennetaan kulttuurisesti ja mukautetaan sosiaalisesti perustuen ajatukseen siitä, että aistit ovat olennainen osa ihmiskehoa ja ovat aina tiiviisti sidoksissa kokemuksiin. Kehollinen tieto muotoutuu ja kertyy ajan myötä ja keho on itsessään kokemusten lähde, eli tieto syntyy ja karttuu aina sen kautta, miten ihminen kokee ympäristönsä, itsensä ja toiset ihmiset. (Kuuru 2022; Gherardi ym. 2013.) Artikkelissaan Gärtner puolestaan käsittelee niin kutsuttua "raakaa ruumiillistumista," joka näkee kehon pelkästään mielen säiliönä tai välineenä kognition toteuttamiseksi. Tässä näkemyksessä oppiminen ja tieto nähdään tiedonkäsittelynä, joka tapahtuu aivoissa ilman, että keho tai sen aistit olisivat oppimisprosessissa aktiivisia toimijoita. Tämä ajattelutapa perustuu ajatukseen, jossa mieli ja keho erotetaan toisistaan, ja kehoa pidetään pelkästään ärsykkeiden lähteenä. Tätä lähestymistapaa kritisoidaan, koska se jättää huomiotta kehon merkityksen tiedon ja oppimisen prosesseissa, jotka ovat kuitenkin kiinteästi yhteydessä keholliseen toimintaan. (Gärtner 2013, 340.)

Gärtnerin tutkimus tarkastelee organisaatioiden sosiaalisia suhteita, kuten mentorointia, yhteistyötä ja sosiaalista tukea, sekä niiden vaikutuksia kehon fysiologisiin järjestelmiin, kuten verenpaineeseen, sykkeeseen, hormonitasoihin ja immuunijärjestelmään. Näitä järjestelmiä pidetään kehon hyvinvoinnin ja stressin mittareina. Heaphyn ja Duttonin (2008) artikkelin mukaan myönteiset sosiaaliset vuorovaikutukset vaikuttavat näihin fysiologisiin järjestelmiin, kuten sydän- ja verisuoni-, immuuni- ja neuroendokriinisiin järjestelmiin, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden terveyteen, työmotivaatioon ja palautumiseen. Keholliseen tietoon vaikuttaa myös biomarkerit, kuten hormonit, jotka heijastavat kognitiivisia toimintoja, kuten odotuksia ja asenteita, sekä tunteita ja käyttäytymistä. (Heaphyn & Dutton 2008.) Esimerkkeinä tästä ovat testosteroni ja dopamiini, joiden korkeammat tasot lisäävät uteliaisuutta, sisäistä motivaatiota sekä riskinottohalukkuutta. (White ym. 2006.)

Kehollisen tiedon muodostumiseen vaikuttaa laajasti monet eri asiat, kuten ihmisen hermotoiminta, fysiologia, hormonit (Gärtner 2013; Lee ym. 2012). Kehollisella tiedolla on vaikutuksia yksilön mieltymyksiin, hyödyllisyyteen tunteeseen, suhtautumiseen palkkioihin, intuitioon, oikeudenmukaisuuteen, vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja altruismiin. Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi aivojen tunteita ja palkitsemista säätelevät alueet vaikuttavat kognitiivisiin prosesseihin. Tämä haastaa perinteisen käsityksen, jonka mukaan tunteilla, vaistoilla ja intuitiolla ei ole merkitystä tai ne estävät rationaalista päätöksentekoa. (Becker ym. 2011; Fehr & Camerer, 2007.)

Gärtnerin (2013) mukaan fysiologista ruumiillistumaa koskevat tutkimukset kertovat, että fysiologiset järjestelmät aiheuttavat henkisiä, käyttäytymis- tai sosiaalisia ilmiöitä ja osoittavat, että keho on arvokas resurssi organisaation suorituskyvyille (Gärtner 2020). Ympäristö, eli sosiaaliset suhteet, organisaatorakenteet, teknologia jne., tarjoavat ärsykeitä, joilla on välittömiä ja pysyviä vaikutuksia ihmisen kehoon (Heaphy & Dutton, 2008). Kehon järjestelmät aiheuttavat enemmän tai vähemmän tietoista käyttäytymistä. Neurotaloustiede olettaa, että ympäristön ilmiöihin liittyvä tieto tallentuu aivojen hermoverkkoihin, joita voidaan tarkastella ja yhdistää uusiin ärsykkeisiin oppimisprosessin aikana. Tämä ajattelutapa esittää, että tietäminen ja oppiminen ovat hermo- tai fysiologisten prosessien tulosta, joissa kognitiiviset ja kokemukselliset ilmiöt voidaan selittää hermoverkkojen tai fysiologisten järjestelmien kautta. (Gärtner 2013.)

Kun puhutaan eleistä, ensimmäinen osatekijä on elävä, ruumiillinen ruumis. Vaikka koko keho ei ole suoraan mukana, on mahdotonta ymmärtää elettä eristämällä siitä kädet, jalat tai sormet muista osista. Elettä ei voida pelkistää yksinkertaiseksi sekvenssiksi, jossa kehon eri osia on liikkeessä. Eleet toimivat toiminnallisissa suhteissa, jotka antavat toiminnalle järkeä ja tarkoitusta. Siksi jokaisessa eleessä on ajatus tuloksesta tai tavoitteesta. Tämä tavoite voi olla selkeä, eksplisiittinen, mitattavissa oleva tavoite tai se voi tulla myöhemmin esiin ja olla epämääräinen idea tai ajatus. (Taylor, 2002)

Viime aikoina organisaatiotutkimuksessa on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota myös esteettiseen tietoon osana organisaatioiden arkipäivää (Ratiu 2024). Aikaisemmat tutkimukset ovat kiinnittäneet enemmän huomiota kokemuksellisiin ja intuitiivisiin prosesseihin, jotka ovat ominaisia esteettisen tiedon hankkimiselle ja käytölle yksilötasolla (Stigliani 2008). Tässä estetiikka nähdään hiljaisena tietona, joka ilmenee aistien kautta eli näkemisessä, kuulemisessa, haistamisessa, maistamisessa, koskettamisessa ja esteettisessä herkkyydessä (Strati, 2007; Ewenstein & Whyte 2007). Esteettinen ja kehollinen tieto poikkeavat toisistaan, mutta niillä on myös selkeä linkitys toisiinsa ja ne ovat osittain päällekkäisiä termejä. Esteettinen tieto perustuu kokemuksiin, aistimuksiin ja tunnekokemuksiin. Esteettinen tieto ilmenee esimerkiksi siinä, miten ihminen hahmottaa ympäristönsä esteettisiä piirteitä. Kehollinen tieto puolestaan tarkoittaa tietoa, joka opitaan kehollisten kokemusten, liikkeiden ja aistimusten kautta. Se ilmenee usein esimerkiksi tanssissa, urheilussa tai kädentaidoissa, missä keho toimii tiedon välittäjänä.

Henkilökohtaisen estetiikkamme takana on oma eletty historia, toimintamme muiden ihmisten kanssa ja tässä vuorovaikutuksessa muodostuneet merkitykset (Taylor 2020). Tätä tietoa ei voi täysin ilmaista älyllisenä tai kielellisenä muotona. Tutkijat korostavat, että esteettisiä

lähestymistapoja hyödyntämällä voidaan tarkastella organisaatioiden sosiaalisia, kulttuurisia ja symbolisia ilmiöitä, jotka perinteiset tutkimusmenetelmät saattavat ohittaa. (Ratiu 2024; Strati 2003.)

Organisaation estetiikka liittyy aineellisuuteen ja kehollisuuteen ja siihen, miten yksilöt ja ryhmät toimivat organisaatioissa huomioiden tunteensa, halunsa, makunsa, taitonsa ja intohimonsa (Strati 2010). Se kattaa myös empaattisen tiedon ja intuition sekä sellaiset olemassa olevat asiat, jotka perinteinen organisaatio- ja johtamistutkimus usein sivuuttaa (Eiseman 2013; Ewenstein & Whyte 2007). Organisaation estetiikka on siis tiedon muoto, joka perustuu moniin eri aistillisiin kokemuksiin ja esteettisiin arvioihin, jotka sekä tutkijat että organisaation jäsenet muodostavat organisaatiotutkimuksen yhteydessä (Strati 2000). Esteettinen lähestymistapa tunnistaa, että jokainen organisaation jäsen ja tutkija kokee organisaation ainutlaatuisten aistihavaintojensa kautta eli kuulemalla, haistamalla, maistamalla ja koskettamalla. Tämän prosessin aikana he muodostavat myös subjektiivisia arvioita ja tulkintoja organisaatiosta ja sen olemuksesta. Organisaatiot voidaan arvioida esimerkiksi kauniiksi, rumaksi, koomiseksi, traagiseksi tai pyhiksi kokemukseen perustuen. (Stigliani & Ravasi 2018; Gagliardi 1996.) Työ- ja organisaatioelämän esteettisen tiedon ymmärrys puolestaan tarkastelee, miten tunteet, halut, maku, kyvyt ja intohimo vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien toimintaan organisaatioissa. Se tutkii työtyylin ja johtamistapojen estetiikkaa, työpaikan ihmissuhteita, ulkonäköä, tilojen rakenteita sekä organisaation tuottamien esineiden ja symbolien merkitystä. Esteettinen näkökulma korostaa, että työssä ihmiset kokevat ja arvioivat asioita aistimusten kautta, mikä tuo esiin monimuotoista henkilökohtaista tietoa, taitoja ja luovuutta. (Strati 1992.)

Esteettinen tieto syntyy aistien, erityisten tilanteiden ja kokemusten kautta. Tässä yhteydessä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta. Toinen on symbolinen ulottuvuus, joka tarkoittaa merkkien ja symbolien ymmärtämistä ja niiden sujuvaa tulkitsemista. (Stigliani & Ravasi 2018; Ewenstein & Whyte 2007.) Eisemanin (2013) mukaan symbolinen ulottuvuus viittaa myös merkityksiin ja assosiaatioihin, joita käyttäjät (esim. kuluttajat, tuottajat, toimittajat ja muut sidosryhmät) liittävät tuotteeseen sen perustoiminnallisuuden lisäksi (Eisemanin 2013). Toinen puolestaan on kokemuksellinen ulottuvuus, joka liittyy tunteisiin ja kehollisiin kokemuksiin, joita syntyy tiedon käytön yhteydessä. Esteettinen tieto on siis jotain, mitä yksilöt ja yhteisöt voivat omaksua ja tunnistaa esimerkiksi tyyliinsä, mutta myös osaamista, joka näkyy heidän toiminnassaan erityisenä taitona ja kyvykkyytenä. (Stigliani & Ravasi 2018; Ewenstein & Whyte 2007.)

Esteettistä tietoa hyödyntävät esimerkiksi hallintokonsultit, kun he suunnittelevat PowerPointesityksiä strategiasta ja auttavat asiakkaita ottamaan sen käyttöön. Lääkärit käyttävät esteettistä tietoa arvioidessaan mustelmia tai ihoärsytystä. Insinöörit soveltavat sitä tulkitessaan komponenttien muotoja teknisistä piirustuksista. (Ratiu 2024.)

Ewenstein & Whyte (2007) mukaan oppiminen tapahtuu jaettujen esteettisten kokemusten ja palautteen annon ja saamisen kautta, ja samalla syntyy uutta tietoa. Esteettisen tiedon hyödyntäminen auttaa vilkastamaan mielikuvitusta, vahvistaa intohimoja ja edistää luovuutta. Stratin (1990) mukaan esteettisellä ulottuvuudella on myös merkittävä arvo niin yksilöille kuin yhteiskunnallekin. Se ulottuu taloudellisen hyvinvoinnin ulkopuolelle, vaikka liittyikin siihen, ja muuttuu kulttuuriseksi ja sosiaaliseksi voimavaraksi, joka yhdistää eri yhteisöjä ja aikakausia.

Strati (2008) painottaa artikkelissaan, että esteettinen tieto on olennainen osa hiljaista tietoa, joka liittyy kokemukselliseen, intuitiiviseen ja usein sanallistamattomaan ymmärrykseen. Tämä tieto syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön, esineiden, ihmisten ja kulttuuristen merkitysten kanssa. Stratin mukaan esteettinen tieto ilmenee käytännön toiminnassa, kuten työn suorittamisen kauneudessa, tilojen tunnelmassa tai vuorovaikutuksen harmoniassa. Se auttaa yksilöitä navigoimaan monimutkaisissa ja dynaamisissa tilanteissa, joissa rationaalinen analyysi ei riitä. Hänen näkemyksensä korostaa, että organisaatioiden on tärkeää tunnistaa ja arvostaa esteettistä ulottuvuutta osana tiedon luomista ja päätöksentekoa, sillä se rikastaa ymmärrystä ja tukee luovuutta sekä innovaatioita. Niemi-Kaija (2022) puolestaan kertoo estetiikan määrittävän yhteydeksi, joka resonoi mielen ja luonnon tai ihmisten välisen yhteyden kokemuksena. Se on ensisijaisesti aistien tasolla koettava ilmiö, joka ilmentää yhteenkuuluvuutta ja harmoniaa maailman tai muiden kanssa. Taylorin (2020) mukaan mitä enemmän jaetaan esteettisiä mieltymyksiä toisten kanssa, sitä vahvemmin voidaan tuntee yhteys toisiin ihmisiin. Tämä voidaan nähdä yhteisenä kulttuurina, jonka työntekijät ovat yhdessä rakentaneet ajan myötä. Niemi-Kaijan (2022) mukaan viisaus voidaan muuntaa esteettiseksi voimaksi. Tämän hyödyntäminen voi luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja voi yhdistää vanhemmat ja nuoremmat työntekijät tiiviimmin yhteen. Stratin (2003) mukaan esteettinen tieto ei ole vain subjektiivista, vaan se heijastaa myös jaettuja arvoja ja kollektiivisia merkityksiä.

### 3.2.2 Intuitiivinen tieto

Intuitiivinen tieto on läheistä sukua keholliselle tiedolle ja se voidaan erottaa yhdeksi kokemusperäisen tiedon muodoista olemassa olevassa tutkimuskirjallisuudessa. Intuition kuvaillaan usein olevan nopeaa ja välitöntä ja spontaania. Sen käyttäminen ei vaadi suuria ponnisteluja eikä sitä

voi tarkoituksellisesti hallita. Se on alogista eli se ei välttämättä ole ristiriidassa logiikan sääntöjen kanssa, mutta ei myöskään noudata niitä. Intuitiivisen prosessin tuloksena on hiljainen tieto, koska intuitiivit eivät pysty kertomaan, kuinka he päätyivät valittuihin tuloksiin. Tämä lähestymistapa on kokonaisvaltainen, sillä se tarkastelee tilannetta kokonaisuutena eikä erillisinä osina. Intuitiivinen henkilö luottaa intuitioonsa ilman näkyviä syitä, loogista perustelua tai todisteita. (Dörfler & Ackerman 2012.)

Intuitiivinen tieto on kognitiivinen prosessi, joka perustuu aikaisempaan kokemukseen ja emotionaalisiin panoksiin (Versiani 2024, 221.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kokemuksella ja ammatillisella taustalla on merkittävä rooli esimerkiksi projektin onnistumisessa ja sen integroitumisessa organisaation yleiseen oppimiseen. Siksi intuitiivinen tieto on yksi tehokkaimmista työkaluista organisaation oppimisessa. Oppiminen perustuu ensisijaisesti hiljaiseen ja intuitiiviseen tietoon, joka voi olla arvaamatonta ja haastavaa hallita. (Bullini & Pierce 2020.) Johtamisen näkökulmasta organisaatioiden tulisi asettaa etusijalle ammatillinen kokemus yksilöiden ja ryhmien auttamiseksi ja menestyksen saavuttamiseksi. Organisaation arvokkaat hiljaiset ja intuitiiviset oivallukset vahvistavat nopeasti muuttuvaa innovaatioympäristöä. (Versiani 2024.)

Artikkelissaan Bullini ym. (2020) kertoo, että intuitio on usein tehokkaampi tiedonkäsittely- ja päätöksentekotapa, koska täydellistä tietoa ja riittäviä analyttisiä työkaluja ei ole keksitty. Intuitiivisen tiedon avulla voidaan nopeuttaa päätöksentekoa, etenkin monimutkaisten ongelmien osalta, nopeasti muuttuvissa ja epävarmoissa ympäristöissä, koska täydellistä tietoa ei ole saatavilla. Teknologisen kehityksen nopeuden, johtamisongelmien monimutkaisuuden sekä analyttisten prosessien käyttöön ottamiseksi tarvittavien tietojen epätäydellisyyden takia intuitiivista päätöksentekotyötyä pidetään parhaana tapana selviytyä. (Bullini & Pierce 2020.) Nopeamman ja tehokkaamman päätöksenteon lisäksi intuitiivisen tiedon hyödyntämisen on ajateltu johtavan monenlaisiin ilmiöihin, joihin kuuluvat muun muassa luovuus, innovaatiot, ongelmanratkaisu ja kilpailukyvyn parantaminen (Au-Yong ym. 2024; Akinci & Sandler-Smith 2018; Mitchell ym. 2005; Dörfler & Ackermann 2012).

Menestyneet yrittäjät mainitsevat johdonmukaisesti intuition tärkeänä syynä saavutuksiinsa. Intuitiivinen tieto on auttanut muun muassa tunnistamaan erilaisia mahdollisuuksia paremmin. Artikkelissa ehdotetaan, että mahdollisuuksien tunnistaminen ymmärretään paremmin tutkimalla mentaalaisia malleja, joita yksilöt käyttävät käsitelläkseen uutta tietoa etsiessään mahdollisuuksia. Tämä perustuu aikaisempien kokemusten kautta saatuun tietoon, jota on vaikea jäsenellä tai tiedostaa. (Mitchell ym. 2005.)

Tutkimuskirjallisuudessa intuition määritelmät vaihtelevat suuresti (Mitchell ym. 2005, 655). Intuitio on eri aikoina määritelty kognitiiviseksi johtopäätökseksi, joka perustuu aikaisempaan kokemukseen ja emotionaaliseen panokseen. Intuitiivisessa tiedossa hyödynnetään aivojen tapaa ajatella asioita alitajuntaisesti ja nostaa se tieto tietoisuuteen tarvittaessa. (Burke & Miller, 1999.) Toisaalta, jos sitä yritetään tuoda tietoiseen tasoon liian aikaisin, se voi estää intuition syntymisen (Raidl & Lubart 2000.)

Intuitio tarkoittaa kykyä tuoda tilanteeseen kaikki se, mitä olet nähnyt, tuntenut, maistanut ja kokenut aikaisemmin. Se on monimutkainen, nopea, tunteeton ja puolueeton psykologinen prosessi, joka perustuu asiantuntijan vuosien aikana kertyneeseen kokemukseen. Se on alitajuinen älyn muoto, johon ei päästä rationaalisen ajattelun avulla. (Khatri & Ng, 2000; Dane & Pratt 2007.) Hyvä intuitio syntyy yleensä silloin, kun henkilöllä on korkea asiantuntemus. Useat tutkijat korostavat, että asiantuntemuksen kasvaessa intuitio kehittyy luonnollisesti ja huipputasolla siitä tulee jopa hallitseva tiedonhankinnan muoto. Toisin sanoen, luotettava intuitio edellyttää vahvaa asiantuntemusta. (Dörfler & Ackermann 2012; Danen & Prattin 2007.) Se on myös subjektiivinen tunne, jonka juuret ovat aikaisemmissa kokemuksissa. Intuitiivisen tiedon perustuvat päätökset selittyvät harvoin eksplisiittisen tiedon avulla. (Covin ym. 2001.)

Alitajunnalla on keskeinen rooli ymmärryksessä siitä, kuinka ihmiset kykenevät erottamaan ja käsittämään jotain uutta, johon ei aiemmin ollut selitystä. Intuitio syntyy asiantuntijan kyvystä tunnistaa asioita nopeasti ja reagoida tilanteisiin, joissa ilmenee tuttuja vihjeitä. Nämä vihjeet avaavat pääsyn laajaan eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon varastoon, joka on kertynyt oppimisen ja kokemuksen myötä ja tallentunut pitkäkestoiseen muistiin. (Acini & Sandler-Smith 2012; Salas ym. 2010.) Asiantuntija havaitsee esimerkiksi kuvioita, joita aloittelijat eivät voi nähdä. Crossanin artikkelissa käytetään esimerkkinä shakkimestareita asiantuntijan intuition selittämiseen. Shakkia on pelattava paljon, pohdittava aiempia kokemuksia ja opittava suurista siirroista. Kaikki edellä mainittu ja paljon muuta vaaditaan suurmestariksi tulemiseen. Aiemmin tietoista, harkittua ja eksplisiittistä ajattelua vaatinut toiminta ei enää edellytä samanlaista ponnistelua. Asiat, jotka ennen vaativat paljon harkintaa ja suunnittelua, muuttuvat itsestään selviksi. Opittu tieto sulautuu osaksi hiljaista tietoa. (Salas ym. 2010; Crossan ym. 1999.) Intuitiivisessa tiedossa on myös rakentavia ja luovia puolia, mikä tarkoittaa sitä, että se ei pelkästään toista vanhoja ratkaisuja, vaan yhdistää elementtejä uudella tavalla luodakseen uusia ratkaisuja. (Acini & Sandler-Smith 2012.)

Intuitiivinen päätöksentekokyky syntyy eksplisiittisen ja implisiittisen oppimisen sekä laajan alakohtaisen kokemuksen pohjalta. Näin ollen intuitio ei ole pelkkää "tuntemusta", vaan se

pohjautuu syvään oppimiseen ja aiempaan analyysiin, joka on muuttunut osaksi automaattista toimintaa. Tämä tarkoittaa, että taitavat päätöksentekijät pystyvät hyödyntämään automatisoitua asiantuntemustaan spontaanisti ja tarkasti ratkaistakseen tilanteita, ennakoidakseen tapahtumia ja tehdäkseen harkittuja päätöksiä. Intuitiivinen tieto näkyy hyvin esimerkiksi palomiehien tai poliisien työssä, jossa päätöksiä pitää tehdä nopeasti kovan aikapaineen, dynaamisten ja epävarmojen olosuhteiden vallitessa. (Akinci & Sandler- Smith 2018.)

Liiketoiminnassa pohditaan usein, johtuuko menestys yrittäjän intuitiosta vai onnekkaisuudesta, sillä intuitiivisia oivalluksia ei voi etukäteen varmistaa oikeiksi. Harvoin esimerkiksi yrittäjä kykenee johdonmukaisesti muuttamaan intuitiotaan menestyväksi liiketoiminnaksi. Esimerkiksi Fred Smith loi Federal Expressin, mutta epäonnistui myöhemmin Zapmail-projektissa. Kuitenkin poikkeuksia on, kuten Howard Head, joka onnistui niin metallisuksien kuin tennismailankin kehittämisessä menestyksekkäästi. (Mitchell ym. 2005.)

Kuitenkin hyödyntämällä intuitiota ja kokemusta voidaan kerätä vivahteikkaita näkemyksiä kuluttajien käyttäytymisestä ja mieltymyksistä. Tämän lähestymistavan avulla voidaan tunnistaa hienovaraisia, kulttuurisesti erityisiä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka perinteiset kyselyt tai data-analyysit saattavat jättää huomiotta. Nämä oivallukset voivat tarjota räätälöityjä strategioita kullekin markkinoille, mikä parantaa asiakkaiden sitoutumista ja uskollisuutta. (Au-Yong ym. 2024.) Intuition ja kaupallisen menestyksen yhdistäminen on kuitenkin haastavaa, sillä intuitio käynnistää uuden oppimisen, mutta menestyäkseen se tarvitsee tehokasta oppimista kaikilla tasoilla, ei pelkästään alkuperäisistä intuitiivisista oivalluksista. Asiantuntijoiden intuitiot ovat usein ei-kielellisiä. Ei ole olemassa kieltä, jolla voisi kuvailla oivallusta tai selittää aiottua toimintaa. Tästä syystä intuitio voi ohjata yksilön toimia, mutta sitä on vaikea jakaa muiden kanssa. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Intuitiivisen oppimisen myötä kertynyt hiljainen tieto on mahdollista muuttaa sanalliseksi tulkinnaksi metaforien avulla. Metaforat auttavat yksilöä tulkitsemaan oivallustaan ja välittämään sitä toisille eli muuttamaan hiljaista tietoa näkyvämmäksi. Tutkijat ovat tunnistaneet metaforat kriittiseksi linkiksi intuitiivisen tiedon muuttamiseksi jaettavaksi tulkinnaksi. Tällä tavoin metaforat merkitsevät tulkintaprosessin alkua. Tästä esimerkkinä lapsi, joka yrittää ensimmäistä kertaa kuvailla äidilleen, että hänen jalkansa on puutunut. (Raidl & Lubart 2000.)

### 3.2.3 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tiiviisti sidoksissa keholliseen ja intuitiiviseen tietoon. Käytän tässä tutkielmassa hiljaisen tiedon käsitettä, koska tutkimuskirjallisuuden perusteella sen voidaan sanoa olevan käsite, joka pitää sisällään kehollisen ja intuitiivisen tiedon. Se tuntui siksi luontevimmalta käyttää kuvaamaan mentorointiprosessissa siirtyvää, näkymätöntä tietoa. Voidaankin sanoa, että kehollinen ja intuitiivinen tieto ovat osa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on käsite, joka on tullut yhä tutummaksi viime vuosina. Alkuperäinen termi "tacit knowledge" on käännetty eri tavoin, kuten "hiljainen tietämys" ja "piilevä tietämys". Käsitteen moninaiset käännökset sekä erilaiset tavat selittää sen sisältöä tekevät sen ymmärtämisestä haastavaa, ja sitä verrataan usein muihin samankaltaisiin käsitteisiin. (Kiviranta 2010, 163.) Hiljainen tieto rakentuu kokemuksen ja koulutuksen kautta. Se kumpuaa ihmisen kokemuksista, arvoista ja tunteista, mikä tekee sen jakamisesta haastavaa. Se on tietoa, joka hankitaan elämän aikana, mutta jota on erittäin vaikea selittää muille. Toisin sanoin se perustuu kokemukseräiseen tietoon. (Raidl & Lubart 2000; McQueen & Janson 2016; Nonaka & Konno 1998, 42; Hedlund 2003; Nonaka 2007.)

Polanyin (1966) mukaan hiljainen tieto on puolestaan kaikkein vähiten jäsenneilty tiedon muoto, joka kattaa kaiken sen tiedon, joka on mielessämme, mutta josta olemme vain osittain tietoisia. Kokemuksen lisäksi hiljainen tieto sisältää geneettisen, kehollisen, intuitiivisen ja kokemuspohjaisen tiedon. Uudet esimerkiksi keskustelut, kokemukset, ajattelu tai lukeminen voivat aiheuttaa hiljaisen tiedon uudelleen järjestäytymisen, jolloin se muuntuu uusiksi ajatuksiksi, puheeksi tai kirjoitukseksi. (Salmela 2008, 3.)

Tietoa voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin eli eksplisiittiseen eli selvästi näkyvään tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin tai numeroin ja jakaa esimerkiksi datana, kaavoina tai käsikirjoina. Se on helposti siirrettävissä ja organisoitavissa. Hiljainen tieto on puolestaan luonteeltaan henkilökohtaista ja vaikeasti sanoin kuvattavaa, kuten intuitiot ja subjektiiviset oivallukset. Hiljaisella tiedolla on myös tekninen puoli, joka liittyy yksilön taitoihin, sekä kognitiivinen puoli, joka vaikuttaa siihen, miten ymmärrämme ympäröivää maailmaa. (Nonaka & Konno 1998, 42.)

Hiljainen tieto on sellaista tietoa, josta olemme tietoisia omassa toiminnassamme, mutta emme pysty tarkasti määrittelemään. Sitä pidetään usein epävirallisena tietona, mikä tekee sen jakamisesta ja välittämisestä hankalaa, ja sen siirtäminen muille on haastavaa. (Puusa & Eerikäinen 2011, 44–45.) Nonakan (2007, 164–165) mukaan hiljainen tieto on sellaista, jota on vaikea pukea sanoiksi. Se on vahvasti yksilöön sidottua ja haastavaa jäsentää. Ambrosinin & Bowman (2001) mukaan

hiljainen tieto on tiiviisti kytköksissä yksilön toimintaan ja hänen ympäristöönsä. Hiljainen tieto voidaan ajatella olevan myös eräänlaista henkilökohtaista asiantuntemusta, jota ei ole helppo koodata tai ilmaista sanoin. Se on yksilöiden sisällä ja kattaa heidän taitotietonsa, ongelmanratkaisutaidot ja analyyttiset kyvyt. (Ambrosini & Bowman 2001.)

Hiljaisella tiedolla on merkittävä kognitiivinen ulottuvuus. Se muodostuu henkisistä malleista, uskomuksista ja näkökulmista (Nonaka 2007, 164–165). Hiljainen tieto tulee näkyväksi käytännön toiminnan kautta. Tämän ilmiön taustalla on kuitenkin oltava sisäisiä ajatusmalleja sekä vuorovaikutuksesta syntyneitä oivalluksia, taitoja, havaintoja ja ideoita. Nämä ovat niin syvälle juurtuneita, että niitä pidetään itsestäänselvyyksinä ja niitä on vaikea ilmaista. Esimerkiksi taitava käsityöläinen hankkii vuosien mittaan runsaasti osaamista käytännön kokemuksen kautta. Tyypillisiä esimerkkejä hiljaisesta tiedosta ovat myös taito ajaa polkupyörällä, leivän vaivaaminen tai tekstinkäsittelyohjelman käyttö. Usein on vaikeaa selittää tietonsa taustalla olevia tieteellisiä tai teknisiä periaatteita. (Alanko-Turusen & Pasasen 2008, 105; Nonaka 2007, 164–165). Buckley & Jakovljevic (2013) mukaan hiljaisia taitoja voi oppia havainnoimalla, jäljittelemällä ja harjoittelemalla.

Koska yksilön hiljainen tieto ei muutu automaattisesti eksplisiittiseksi, sitä ei voida helposti automaattisesti hyödyntää koko organisaation hyväksi. Koska hiljainen tieto sisältää osaamisen lisäksi myös henkisiä malleja ja uskomuksia, siirtyminen hiljaisesta eksplisiittiseen tietoon on prosessi, jossa yksilö tuo esiin oman näkemyksensä maailmasta – siitä, millainen se on ja millainen sen pitäisi olla. (Nonaka 2007, 164–165.) Kun hiljaista tietoa tarkastellaan tiedonhallinnan näkökulmasta, sillä viitataan usein kaikenlaiseen ei-kvantitatiiviseen tietoon, kuten sosiaaliseen vuorovaikutukseen, käytäntöihin ja siihen, miten ryhmä tai organisaatio toimii. Tämänkaltaista tietoa pidetään tiedonhallinnan kannalta haasteellisena, koska sitä on vaikea jäsentää säännöiksi tai ohjeiksi. Kuitenkaan se ei ole täysin sanallistamatonta, vaan se voidaan välittää kertomusten avulla, vaikka kertomukset toimivatkin enemmän esimerkkeinä kuin täydellisinä kuvauksina tästä tiedosta. (Linde 2001, 162–163; Nonaka & Takeuchi 1995, 225.) Samoin esimerkiksi asiantuntijan ei enää tarvitse tietoisesti ajatella toimintaansa. Kun hän on ollut samanlaisissa tai vastaavissa tilanteissa aiemmin ja tunnistaa mallin, hän tietää lähes spontaanisti, mitä tehdä. Kysyttäessä asiantuntijalta hänen toiminnastaan, hän ei välttämättä osaa selittää sitä. Vaikka malli ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat tuttuja, sen taustalla oleva perustelu on hävinnyt tietoisesta muistin ulottuvilta. Yksinkertaisesti sanottuna asiantuntijuutta voi ajatella tiedostamattomana muistamisena. Tämä auttaa selittämään, miksi asiantuntijuuden siirtäminen henkilöltä toiselle on niin vaikeaa. Se on

erittäin subjektiivista, syvästi juurtunutta yksilön kokemuksiin ja erittäin vaikeasti esille tuotavaa, tutkittavaa ja selitettävää. (Raidl & Lubart 2000.)

Hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden jakaminen organisaatiossa on hyvin tärkeää. Hiljainen tieto ja asiantuntijuus edistävät kilpailuetua ja varmistavat organisaation toimintakyvyn. Sisäisen tiedon jakaminen mahdollistaa myös tehokkaan yhteistyön ja toiminnan jatkuvuuden. Työntekijöiden hyvinvointi on nähty parantuvan hiljaisen tiedon jakamisen myötä ja se edistää myös yhteisöllisyyttä. Tiedon jakaminen ansiosta työntekijät saavat mahdollisuuden oppia muiden kokemuksista ja siten parantaa omaa suorituskykyään. Tulevaisuutta ei pystytä rakentamaan ilman osaamisen ja tietämyksen jakamista. (Virtainlahti 2009, 107, 109–110; Connelly ym. 2014; Laitinen & Sivunen 2021.)

Työtehtäviä tulisi jatkuvasti kehittää ja parhaita käytänteitä levittää hiljaisen tiedon jakamisella. Yksilön omaavaa tietoa ja osaamista on jaettava, jotta ne muuttuvat yhteiseksi osaamiseksi. Etenkin silloin, jos tietty osaaminen on vain muutaman henkilön varassa, on tärkeää osata siirtää osaamista eteenpäin muiden käytettäväksi. Näin vältytään siltä, että tietty osaaminen katoaa organisaatiosta henkilön mukana. Tämänkaltaisia tilanteita voi tulla vastaan esimerkiksi silloin, kun henkilö jää eläkkeelle tai vaihtaa työpaikkaa. (Virtainlahti 2009, 107, 109–110; Connelly ym. 2014; Laitinen & Sivunen 2021.) Lähtevät työntekijät vievät mennessään enemmän kuin heidän oman tietämyksensä. He voivat myös ottaa mukaansa kriittistä tietoa tärkeistä verkostoista. (Goncalves 2012, 29.)

Kokemuksellisen oppimisen kannalta hiljainen tieto on merkityksellistä. Siinä olennaista on kokemuksen läpikäynti eli reflektointi. Tämä oppimisprosessi kehittää yksilöä kokonaisvaltaisesti eli tiedollisesti, taidollisesti, asenteellisesti ja sosiaalisesti. Hiljaiseen tietoon liittyy myös kehollinen luonne. Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä on tärkeää aistien, tunteiden, elämyksien, mielikuvien ja mielikuvituksen käyttäminen. (Kuuru 2022; Gherardi ym. 2013; Virtainlahti 2009, 231–232.) Intuitiivisen kokemuksen kautta tapahtunut oppiminen voi tapahtua tiedostamatta. Kun käsitteitä pyritään ymmärtämään, oppiminen voi tapahtua myös tietoisesti. Hiljaista tietoa hyödynnetään analysoimalla sitä käsitteellisesti ja kokeilemalla oletuksia käytännön toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 231–232.)

Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä on paljon potentiaalia, jos sitä osaa havainnoida moniaistisesti. On tärkeää käyttää kaikkia aisteja, kuten näköä, kuuloa, hajua, makua ja tuntoa kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi. (Strati 1992; Virtainlahti 2009, 55–57.) Työympäristössä aistihavainnoinnin suurin haaste on sen siirtäminen eteenpäin. Olennaista on miettiä, kuinka oppia

hyödyntämään aisteja jo uran alkuvaiheessa. Vaikka suurin osa tiedosta saadaan tietokoneen näytöltä, aistien käyttö mahdollistaa monien ongelmakohtien havaitsemisen jo ennen kuin laitteet hälyttävät. Aistien herkkyyden säilyttäminen sekä niiden antamiin viesteihin reagointi ovat avain tehokkaaseen hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. (Virtainlahti 2009, 55–57.)

### **3.3 Kokemusperäisen tiedon siirto organisaatiossa mentoroinnin avulla**

Kokemusperäinen tieto on tietoa, joka syntyy koulutuksen, kokemuksen ja reflektoinnin yhdistelmästä (Schön, 1995). Kokemusperäisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on keskeistä organisaation oppimiselle, mutta sen muuntaminen konkreettisiksi teoiksi haastavaa (Smith, 2001). Eri organisaatiomuodot eroavat kyvyssään hyödyntää yksilöllistä kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa (McQueen & Janson 2016). Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa onkin tärkeä oppimisprosessi. On tutkittu, että mentorointi on yksi tehokkaimmista keinoista sen edistämiseksi. (Lesser & Riviera 2006; Smith, 2001.)

Mentoroinnin tärkeyden huomasivat Nonaka ja Takeuchi (1995), kun he tutkivat hiljaisen tiedon merkitystä yrityksen menestymiselle. Oppivan organisaation mallin kehittäminen sai tästä alkunsa. Oppivan organisaation mallilla pyritään henkilöä itseään sisäistämään hiljaista tietoa ja siirtämään sitä käytäntöön. Mentorointi on hyvä keino edistää hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa, sekä luomaan sen avulla uutta tietoa vuorovaikutuksen kautta. (Juuti, 2016, s. 138.)

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, kuinka paljon ja kuinka onnistuneesti kokemukseen perustuvaa tietoa ja osaamista organisaatiossa jaetaan (Gadomska-Lila 2020). Kokemuksellisen tiedon jakamisen onnistumisessa on avoin vuorovaikutus ja luottamukseen perustuva ilmapiiri. Toisaalta sen siirtymistä voi heikentää organisaatiokulttuuri, jossa luotetaan liikaa eksplisiittiseen tietoon ja ei palkita henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan on edistänyt tiedon jakamista. Tiedon siirtyminen voi estyä myös silloin, kun organisaatiossa ei ymmärretä, että tiedon jakamisen tulisi olla osa jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön tehtävä. Kun mentorointi ja organisaation tuki ovat vahvoja, työntekijät siirtyvät itseohjautuvaan oppimiseen, jossa he kehittävät omaa hiljaista tietoaan jatkuvasti. (McQueen & Janson, 2016.) Mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto nopeuttaa uuden työntekijän oppimista ja työtehtävien sisäistämistä. Tämä onnistuu tarjoamalla käytännön esimerkkejä ja näin mahdollistamalla kokemuksellisen oppimisen. Organisaation tulee aktiivisesti tukea tätä prosessia monipuolisilla koulutusmenetelmillä ja avoimella tiedon jakamisen kulttuurilla. (McQueen & Janson, 2016; McQueen, 2010.)

Mentorointi yhdistää teoriaa ja käytäntöä tarjoamalla ohjattua oppimista sekä reflektiomahdollisuuksia (Nonaka, 1994). Työntekijät oppivat aluksi eksplisiittisiä ohjeita, joita he soveltavat ja jalostavat käytännön kokemusten kautta (McQueen & Janson, 2016). Tarkkailu ja henkilökohtainen ohjaus auttavat uutta työntekijää omaksumaan organisaation tavat ja toimintamallit (McQueen, 2010). Mentoroinnin avulla hiljainen tieto voidaan siirtää nopeasti eteenpäin ja voi sitä kautta nopeuttaa työntekijöiden hiljaisen tiedon hankkimista (McQueen & Janson, 2016).

Mentorointi toimii erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä sukupolvien välillä, sillä se mahdollistaa kokeneiden työntekijöiden hiljaisen tiedon välittymisen uusille työntekijöille. Tämä voi tapahtua esimerkiksi käytännön työtilanteiden ja henkilökohtaisen ohjauksen kautta (Tokarz & Rosinski 2024.) Hiljaisen tiedon siirtäminen voi tapahtua myös kokemuksellisten tekniikoiden, kuten ryhmäkeskustelujen ja ongelmanratkaisun avulla (McLean, 2006; Smith, 2001). Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä on ratkaisevan tärkeää myös viestintä- ja neuvontataitojen kehittäminen (El-Said ym. 2020; Gadomska 2020; Zammel & Hachana 2023; McQueen & Janson, 2016). Mentoroinnin kautta jaettavassa hiljaisen tiedon siirrossa on keskeistä avoin vuorovaikutus, aito oppimisen halu sekä tiedon ja kokemusten aktiivinen vaihto (Tokarz & Rosinski 2024). Kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa voi jakaa esimerkiksi käyttämällä metaforia ja tarinankerrontaa. Myös esittämällä oivaltavia kysymyksiä, saadaan aikaa reflektointia ja siten vahvistaa hiljaisen tiedon siirtymistä (McQueen, 2010). Nämä ovat hyviä esimerkkejä siitä kuinka hiljaista tietoa voidaan jakaa mentoroinnissa ja kuinka valmentava ote mentoroinnissa auttaa hiljaisen tiedon siirtymisessä oikeiden kysymysten esittämisen kautta.

Kokemuksen merkitys hiljaisen tiedon hankinnassa ja siirrossa on kiistaton (Nonaka & Takeuchi, 1995). On kuitenkin esitetty ajatus siitä, että pelkkä työkokemuksen pituus ei ole ratkaisevaa, vaan olennaista on, miten ihmiset kykenevät oppimaan kokemuksistaan. Kokemus tulee osata käsitellä ja reflektoida, jotta siitä voi oppia. (Armstrong & Mahmud 2008.)

Mentoroinnissa asiantuntija ei ainoastaan jaa tietoa, vaan myös tukee oppijaa itsenäiseen osaamisen kehittämiseen. Tämä auttaa organisaatioita säilyttämään ja siirtämään kriittistä kokemuksellista tietoa, erityisesti kun kokeneet työntekijät jäävät eläkkeelle. (Tokarz & Rosinski 2024; Igoa-Iraola & Díez 2024.) Mentorointisuhteessa kokeneempi työntekijä voi kokemukseensa perustuvan tiedon perusteella tunnistaa nopeammin nuorempien kollegoiden kyvykkyydet ja puutteet. Tämä mahdollistaa koulutuksen räätälöinnin paremmin vastaamaan mentoroitavan tarpeita ja siten lyhentää koulutuksen kestoa. (DeLong, 2008.)

Suuri osa johtamisen tutkijoista uskoo, että hiljainen tiedon siirtäminen erilaisilla oppimismenetelmillä tulisi sisällyttää organisaation koulutusohjelmaan ja ottaa huomioon kaikessa toiminnassa. Tämä olisi tärkeää, jotta työntekijät voivat tunnistaa, hallita ja suorittaa tehtäviään paremmin. (Mohamad ym. 2023; Blume ym. 2019.) Mentoroinnin näkökulmasta hiljaista tiedonsiirtoa ajatellaan usein menetelmäksi siirtää tekniikoita, tietoa, kokemusta ja ideoita yksilöltä toiselle. (Gegenfurtner, Knogler & Schwab 2020). Näin ollen myös viimeaikaiset koulutusjohtamisen tutkimukset tunnustavat, että hiljainen tiedon siirto on keskeistä koulutusympäristön ja koulutusmotivaation välisestä suhteesta (El-Said ym. 2020).

Molempien osapuolten vuorovaikutustaidot ja heidän arvomaailmansa kohtaaminen ovat erittäin tärkeitä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Myös mentorin pätevyys, oman työn tuntemus, mentoroinnin periaatteet ja tekniikat, ammattitaito sekä tiedon ja kokemuksen siirtoon liittyvät taidot sekä asenne ammatilliseen työhönsä vaikuttavat tähän merkittävästi. (Igoa-Iraola & Díez 2024; Gadomska 2020.) Valtava merkitys on myös organisatoriselle panostukselle. Organisaatioiden on panostettava tämän tyyppisen kehityksen käynnistämiseen ja ylläpitämiseen, tavoitteiden ja kriteerien selkeään määrittelyyn sekä saavutusten arviointiin ja johtopäätösten tekemiseen. (Gadomska 2020.)

On myös erittäin tärkeää rakentaa luottamusta, joka mahdollistaa ongelmien avoimen jakamisen. Menestyksen avain on antaa mentorin ja mentoroitavan rakentaa luottamukseen perustuva suhde. Tärkeää ei ole vain muodolliset askeleet mentoroinnin järjestämisessä, vaan myös henkilökohtainen suhde, sitoutuminen ja molempien osapuolten kohtaaminen kasvokkain. (Igoa-Iraola & Díez 2024; Pruett 2020; Alvarenga ym. 2020.)

Mentorointi ja kokemukseen perustuva hiljaisen tiedon jakamisesta voi hyötyä kumpikin osapuoli. Tällaisessa kahdenkeskisessä mentorointi suhteesta tiedon jakaminen on intensiivisempää, henkilöt ovat motivoituneempia ja sitoutumisen tason on suurempi kuin esimerkiksi isoimmissa virallisemmissä koulutuksissa. (Singh 2021.) Eli myös kokemattomampi henkilö voi siirtää hiljaista tietoa kokeneemmalle henkilölle. (Gadomska 2020.)

Digitalisaation, modernin teknologian kehittymisen, ihmisten ja koneiden yhteistyötä vaativien järjestelmien integroinnin aikakaudella, jossa työntekijöiltä odotetaan erityisosaamista, mentorointi näyttää olevan erityisen hyödyllinen välinen hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kuten aikaisemminkin on jo todettu, mentorointi voi hyödyttää kumpaakin osapuolta eli mentoroitavan lisäksi myös mentorilla on mahdollisuus oppia uutta. Etenkin vanhemmat sukupolvet pitävät mentorointia loistavana työkaluna hiljaisen tiedon siirtämisessä. Mentorointi auttaa heitä saamaan teknistä tietoa, oppimaan nykyisistä trendeistä, saamaan tietoa uusimmista käsitteistä ja ymmärtämään nuorempia

sukupolvia. (Saterly ym. 2018; Harvey ym. 2009.) Lisäksi mentorointi auttaa mentoria oppimaan erilaisia työskentelytapoja, laajentamaan omaa näkökulmaa ja oppimaan erilaisia uusia tiedonhankintataitoja. Jotta hiljainen tieto pääsee siirtymään eteenpäin edellyttää se kummaltakin osapuolelta myönteisen suhtautumisen muutoksiin ja kiinnostukseen löytää uusia ratkaisuja asioihin. (Pruett 2020; Gadowska 2020.)

Digitalisaation ja modernin teknologian kehittymisen myötä, monet organisaatiot tulevatkin tulevaisuudessa kohtaamaan haasteita luoda digitaalisia menettelytapoja organisaation tiedon siirtämiseksi. Tämä vaatii organisaatioilta taloudellisia investointeja. Tämä edellyttää myös sen, että organisaatiot tunnustavat hiljaisen tiedon olevan arvokasta, tarpeellista ja edistävän organisaation kilpailukykyä. Hiljainen tiedon siirtäminen on haaste, koska siihen liittyy työntekijän osaaminen, kyky reflektoida osaamista ja kyky artikuloida omaa osaamista eteenpäin. Myös hiljaisen tiedon sisäistäminen on avainasemassa sen siirtämisessä eteenpäin. (Igoa-Iraola & Díez 2024; Correz ym. 2023.)

Lisäksi johtajilla on keskeinen rooli tiedon siirtämisessä, sillä he toimivat avainhenkilöinä luodessaan yhteistyöympäristöä organisaation sisällä ja tiedonsiirtoon osallistuvien työntekijöiden keskuudessa (Igoa-Iraola & Díez 2024). Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että organisaatiot, jotka harjoittavat enemmän toimintoja, jotka liittyvät työntekijöiden koordinointiin, pehmeisiin ja teknisiin taitoihin tai jotka edistävät jatkuvaa oppimista, menestyvät yleensä paremmin hiljaisen tiedon siirtämisessä (Igoa-Iraola & Díez 2024; Al ym. 2019).

## 4 Tutkielman menetelmälliset valinnat

### 4.1 Laadullinen tutkimusote

Toteutin tutkielman laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimusotteelle on ominaista keskittyminen ihmisen subjektiiviseen kokemukseen ja näkemykseen, jota tässä tutkimuksessakin tavoitellaan. Olennaista laadulliselle tutkimusotteelle on tutkittavan omakohtaiset kokemukset, ja tutkimuksen tarkoituksena on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä keskittyä tutkimaan ihmisen ajatuksia, käsityksiä ja tunteja erilaisista asioista. Tässä tutkielmassa pyrinkin vastamaan kysymykseen miten- ja miksi. (Juuti & Puusa 2020, luku 2; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on usein selvittää tutkittavan näkemyksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtää ihmisen toimintaa ottaen huomioon ympäristötekijät. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään ole tarkoitus testata teorioita, vaan tutkijan teoreettiset näkökulmat ja vähitellen käsitteellistyvät näkökulmat tutkimuksen tarkisteltavasta ilmiön luonteesta antavat suuntaa tutkimuksen kululle. Laadullisella tutkimuksella on luontaista aineistonkeruun ja teorian vuorovaikutteisuus. Tämän tutkielman teoriaosuuden oli tarkoitus tarjota ennemminkin lähtökohdat aineiston analysoinnille ja sitä kautta myös auttaa haastatteluissa saadun aineiston tulosten luokittelussa ja teemoittamisessa. (Aaltola & Valli 2010, osa 1.; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Empiirisen aineiston keruumenetelmänä päädyin käyttämään teemahaastatteluja.

Teemahaastattelujen avulla saadaan selvitettyä haastateltavan ajatuksia syvällisesti, koska siinä kysytään asioita suoraan kohdehenkilöltä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Teemahaastattelu valikoitui tutkimukseen myös sen joustavuuden takia. Haastattelussa pääsee suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Tämä luo mahdollisuuden tiedonhankintaan haastattelutilanteessa, koska kysymyksiä voi tarvittaessa vielä tarkentaa ja esittää vastauksen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Tämän avulla on mahdollista vielä syventää saatuja tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Teemahaastattelu sopi parhaiten tähän tutkimukseen myös siksi, koska haastattelu kohdistettiin tiettyihin teemoihin, joista halutaan keskustella haastateltavan kanssa. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa kirjallisuuden avulla rakennettu viitekehys, jonka avulla teemahaastattelun runko määräytyi. (Hirsjärvi & Hurme 2015; Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 31–32.)

Teemahaastattelun avulla saadaan myös tutkittua ihmisen subjektiivisia käsityksiä aiheista ja se oli tämän tutkimuksen tarkoituksena (Puusa 2020). Kysymykset haastattelua varten olin suunnitellut

etukäteen, mutta ne olivat avoimia, mikä tarkoittaa, että ne eivät rajoittaneet haastateltavan vastauksia tiettyihin vaihtoehtoihin. Haastateltava voi vastata laajasti ja omista näkökulmistaan käsin, mutta haastattelijä varmistaa, että kaikki suunnitellut kysymykset käydään läpi. Tämä menetelmä tarjoaa joustavuutta samalla, kun se säilyttää tietyn rakenteen ja varmistaa, että kaikki keskeiset aiheet tulevat käsitellyiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Haastattelua suunniteltaessa mietin, haastattelenko mentorointipareja erikseen vai yhdessä. Päädyin kuitenkin haastattelemaan kumpaakin osapuolta erikseen, jotta haastattelussa saataisiin mahdollisimman syvällisiä ja henkilökohtaisia kokemuksia aiheesta. (Koskinen ym. 2005, 75.)

Tarkastelin tutkimusilmiötä haastatteleamalla Turun yliopiston tenure track- urapolkuohjelmaan osallistuvia henkilöitä. Haastattelin erikseen mentoria, joka toimii yliopistossa professorina ja mentoroitavaa, joka toimii tällä hetkellä apulaisprofessorina. Haastattelussa pyrin selvittämään heidän näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä, mitä on mentoroinnin kautta jaetta hiljainen tieto ja miten mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto vaikuttavat mentoroitavan kehittymiseen sekä ammatillisen osaamiseen ja urakehitykseen. Pyrin myös selvittämään mentoroinnin ja hiljaisen tiedon hyötyjä mentorille itselleen ja organisaatiolle.

## **4.2 Yliopiston tenure track -mentorointiprosessi tutkielman kontekstina**

Tenure track- urapolkuohjelma on tullut Suomen yliopistoihin Yhdysvalloista 2010- luvulla. Siinä on kyse yliopistojen strategisesta johtamisesta. (Pietilä 2014.) Lyhyesti sanottuna tenure track-urapolkuohjelma pyrkii tarjoamaan vakituisia akateemisia paikkoja hakijoille, jotka täyttävät ennalta määritellyt kriteerit koeajalla. (Jinghui 2023.) Lähes kaikki suomalaiset yliopistot ovat ottaneet sen käyttöönsä jossain muodossa (Pietilä 2014; Siekkinen ym. 2022).

Tenure track urapolkuohjelmalla on pyrkimyksenä tehdä akateemisesta urasta ennakoitavampi, kilpailukykyisempi ja vetovoimaisempi. Yksilöllisesti suunniteltu urapolku ja avoin kansainvälinen rekrytointiprosessi tukevat huippututkimuksen toteutumista ainutlaatuisessa tutkimus- ja opetusympäristössä. Tenure-track mentorointiprosessin tavoitteena on tiettyjen vaiheiden jälkeen saavuutta täysi professuurin virka. Ennen professorin työhön pätevoitymistä mentorin tulee suorittaa eri vaiheita. (Turun yliopisto 2024.)

Yliopiston tenure track -malli koostuu kolmesta portaasta: assistant professor (apulaisprofessori, 3–5 v.), associate professor (apulaisprofessori, 2–4 v.), full professor (professori). Rekrytoitaessa päätetään mihin urapolun vaiheeseen professori ensiksi sijoittuu. (Turun yliopisto 2024)

Kuten tutkielman johdannossa on mainittu, tämän mallin tarkoituksena on parantaa akateemisen uran ennakoitavuutta, houkuttelevuutta ja kilpailukykyä sekä tukea yliopiston kansainvälistymistä. Tavoitteena on löytää lahjakkaimmat, sopivimmat ja motivoituneimmat henkilöt sekä kotimaiseen että kansainväliseen kilpailuun kiristyvässä akateemisessa ympäristössä. Turun yliopistolla on käytössä mentorointiohjelma, jossa apulaisprofessorille nimetään mentori, jonka kanssa käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja ja sovitaan yhdessä tavoitteet urapolun kehittämiseksi. (Turun yliopisto, 2024.)

Tehtävään valittava henkilö voi sijoittua aluksi tasoille 1. tai 2. riippuen valitun henkilön uravaiheesta. Ensimmäisen tason apulaisprofessorin tehtävä on n. 3–5 vuoden määräaikainen työsuhde. Edellä mainitun määräaikaisen työsuhteen edetessä apulaisprofessorin työskentelyä seurataan ja arvioidaan tenure-track- urapolkuohjelman kriteerien mukaisesti. Mikäli apulaisprofessori menestyy tehtävässään, on hänen mahdollista siirtyä urapolkumallin seuraavaan tasoon eli uuteen 2–4 vuoden määräaikaiseen työsuhteeseen. Tämän jälkeen on tavoitteena vakinaistaminen professorin työhön. (Turun yliopisto 2024.)

Arviointi henkilön pätevyydestä perustuu useaan eri osa-alueeseen. Arviointiperusteet liittyvät ennakoitavuuteen, avoimuuteen ja kansainvälisiin vertakelpoisuuden periaatteisiin. Eri osa-alueita on tarkemmin sanottuna tutkimusansiot, opetus ja akateeminen johtaminen ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Vakinaistamisessa edellytetään merkittäviä ansioita esimerkiksi tutkimuksessa ja/tai opetuksessa ottaen huomioon muut arviointikriteerien eri osa-alueet. (Turun yliopisto 2024.)

### **4.3 Tutkielman aineisto ja analyysiprosessi**

Tutkielmani empiirisen aineiston keruuta varten sain ohjaajaltani tiedon Turun yliopistossa järjestettävästä tenure track mentorointiohjelmasta. Ohjaajalta saamani yhteyshenkilön kautta sain tuleville haastateltaville välitettyä tiedon mahdollisuudesta osallistua tutkielmaani. Ilmoituksella pyrin tavoittamaan kauppatieteellisen tiedekunnan mentorointipareja. Myöhemmässä vaiheessa lähetin haastattelukutsun laajemmin Turun yliopiston eri tiedekunnille, jotta tavoittelemani vähintään kuuden henkilön osallistujamäärä saavutetaan.

Tutkielmaani osallistuvat mentoroijat ovat saavuttaneet professorin viran ja mentoroitavat ovat apulaisprofessoreita, joiden on tarkoitus edetä urallaan kohti täyttä professuuria. Tavoitteenani oli löytää vähintään kolme mentori-mentoroitava -paria eli yhteensä kuusi haastateltavaa. Lopulta mukaan ilmoittautui tavoiteltu vähimmäismäärä haastateltavia. Tutkimukseen osallistui henkilöitä Turun yliopiston kauppatieteiden laitokselta sekä yhteiskuntatieteiden laitokselta.

Haastattelukysymysten muodostamiseen käytin apuna kirjallisuuden avulla muodostettua viitekehystä. Tämän pohjalta rakensin rungon haastattelukysymyksiä varten. (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 31–32; Aaltola & Valli 2010, 78.) Tarkoitukseni oli selvittää haastateltavien omia kokemuksia tutkittavasta aiheesta ja verrata niiden yhdenmukaisuutta aiempien tutkimusten kanssa. Haastattelujen avulla pyrin löytämään myös uusia näkökulmia tukittavaan aiheeseen. (Hirsjärvi et al. 2004, 152.) Haastattelukysymykset olivat kaikki avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten tarkoituksena oli tarjota haastateltavalle mahdollisuus tuoda esiin asioita, joita en itse olisi osannut kysyä tai löytääkseni kokonaan uusia näkökulmia aiheeseen liittyen. Laadin mentoroijalle ja mentoroitavalle hieman erilaiset kysymykset, koska vastaajat ovat eri asemassa ja tarkoituksena saada kummankin osapuolen näkökulma.

Haastattelun tarkempaa sisältöä ei haastateltavilla ollut tiedossa etukäteen, jotta kysymykset eivät ohjaisi heidän vastauksiaan itse haastattelussa. Toteutin haastattelut 29.10-15.11.2024 välisellä ajalla haastateltavien kanssa etukäteen sovitulla haastatteluajalla. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksella etäyhteyksin. Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 4 tuntia ja 47 minuuttia. Nauhoitin ja litteroin haastattelut Teams-sovelluksen omien toimintojen avulla. Edellä mainitusta muodostui yhteensä 62 Word-sivua litteroitua aineistoa. Litteroidun aineiston fonttikoko on 12 ja riviväli 1.

Haastattelun aluksi kertasin vielä haastateltaville, että haastattelu on luottamuksellinen ja haastatteluaineisto anonymisoidaan siten, että yksittäistä haastateltavaa ei pysty tunnistamaan tutkielmassa näkyvillä olevista aineistolainauksista. Haastattelun alussa painotin haastateltavalle, että haastattelussa kysytään haastateltavan henkilökohtaisia mielipiteitä, eikä esimerkiksi organisaation virallisia näkökulmia.

Heti haastattelun jälkeen korjasin Teamsin oman sovelluksen kautta tehtyä litterointia niiltä osin, kun se oli tarpeellista. Kuuntelin haastattelut aina varsinaisen haastattelun jälkeen kaksi kertaa tehden samalla muistiinpanoja ja havainnoidakseni tiettyjä teemoja vastauksissa ja hahmottaakseni kokonaisuutta paremmin. Kun kaikki haastattelut oli tehty, kuuntelin ne vielä kertaalleen ja aloin vastausten mukaan jakamaan aineiston tuloksia raportoitavaan muotoon haastatteluissa nousseiden teemojen myötä. Tutkimusaineistossa käytän haastatteluissa saatuja suoria aineistolainauksia havainnollistaakseni ja elävöittääkseni tutkielman tuloksia. Tällä pyrin myös esittämään todisteita ja perusteluja analyysieni tueksi, mikä vahvistaa tulosten ja analyysin luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2004; Puusa ym. 2020.)

Aineistoanalyysin tarkoituksena on luoda aineistosta tutkijan havaintojen ja tulkinnan avulla uskottava kokonaisuus. Tämä avulla on mahdollista perusteltu ja uskottava tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkielmassa käytin aineiston analyysissä laadullista sisältöanalyysiä. Sisältöanalyysiä voidaan kuvailla väljänä metodisena viitekehyksenä, jonka avulla aineistoa on mahdollista tarkastella monipuolisesti. Sisältöanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen muotoon kuitenkin kadottamatta aineiston keskeistä tietoa. Tämän tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa ja mahdollistaa empiirisen aineiston järjestäminen tulkintaa varten. (Puusa 2020.)

Aloitin aineiston tulkinnan jo sen keruu vaiheessa, mutta varsinaisen analyysiprosessin käynnistin haastatteluiden jälkeen. Haastatteluiden ja litteroinnin jälkeen aloin pelkistämään ja tiivistämään aineistoa, jotta sain luotua hajanaisesta aineistosta mielekkään, selkeän ja yhtenäistä informaatiota sisältävän kokonaisuuden. Sarajärven & Tuomen (2018) mukaan aineiston tarkastelussa kiinnitetään huomiota vain siihen mikä on teorian ja kysymystenasettelun kannalta olennaista. Tämän perusteella pelkistämisvaiheessa ryhmittelin haastatteluaineiston haastattelukysymyksittäin ja tiivistin vastauksia karsimalla siitä pois tutkimuksen kannalta epäolennaisen tiedon.

Pelkistämisvaiheen jälkeen aloin teemoittaa ja jäsenellä aineistoa siten, että aineistoa oli luontevaa jäsenellä yhdistävien aihepiirien mukaan. Teemoittelun tarkoituksena on aineiston jakaminen ja järjestäminen siten, että tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa olisi mahdollista vertailla ja löytää sen avulla yhtäläisyyksiä. (Puusa 2020.) Teemoittelussa apuna minua ohjasi tutkimuskysymykseni ja haastattelukysymykset, joiden pohjalta aloin jäsentämään tulosten raportointia, siten että tulosten analysointi vastaisi mahdollisimman selkeästi tutkimuskysymyksiini. Tämän jälkeen muodostui neljä eri aihealuetta, jotka selkeästi vastaisivat tutkimuskysymyksiini. Alla oleva taulukko 1 kuvaa havainnollistavana esimerkkinä tutkielmani aineiston teemoittelua.

Taulukko 1 Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelusta.

Alkuperäinen ilmaus	Johtopäätös	Teema
<p><i>"Jos se on joku täysin oman työn ulkopuolinen henkilö, joka tarjoaisi objektiivista näkemystä ja osaisi ihmetellä asioita meidän organisaatiossa." (Mentori 2)</i></p> <p><i>"Mentori kannusti yhdistämään vanhan alan asiantuntemuksen uuden kanssa." (Mentoroitava 2)</i></p> <p><i>"Olisi hyvä, jos olisi lista asioista, joita käsitellä." (Mentori 2)</i></p>	<p>Verkostoituminen</p> <p>Osaamisen yhdistäminen</p> <p>Rakenteen puuttuminen</p>	<p>Mentoroinnin hyödyt ja haasteet osana valmentavaa johtamista</p>
<p><i>"... että ymmärtää itse sen, että mulla on tällaista tietoa ja sitä on tosi vaikea esittää tutkittuna tietona..." (Mentori 1)</i></p> <p><i>"...on saanut kokemuksia siitä, että miten hänen kohdallaan asiat on menneet..." (Mentoroitava 1)</i></p>	<p>Hiljainen tieto on vaikeasti sanoitettavaa ja vaikeasti tunnistettavaa</p> <p>Hiljaisen tiedon jakaminen käytäntöjen ja tapojen suhteen eri yliopistojen välillä</p>	<p>Hiljaisen tiedon jakaminen ja haasteet</p>
<p><i>"Tässä kasvaa henkisesti, että kokee olevansa valmiimpi siihen positioon, jos se toteutuu, tuntuu että on kasvanut sen tehtävän mittaiseksi..." (Mentoroitava 3)</i></p> <p><i>"(mentoroitavalla) on ollut liikaa kaikkea mikä on estänyt keskittymistä vaikka tutkimukseen..." (Mentori 1)</i></p>	<p>Henkinen kasvaminen ja itsevarmuuden vahvistaminen</p> <p>Keskittyminen oikeisiin asioihin</p>	<p>Ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittäminen vastavuoroisena prosessina</p>
<p><i>"...on myös muodostunut tietty tiimihenki tai että on tämä vuorovaikutus, me tehdään yhteistyötä." (Mentori 1)</i></p> <p><i>"Hiljaista tietoa voi jakaa, ettei kaikkien tarvitse keksiä pyörää uudelleen..." (Mentori 2)</i></p>	<p>Yhteistyö ja tiimihenki</p> <p>Hyvien käytäntöjen leviäminen</p>	<p>Näkymätön kokemusperäinen tieto ja organisaation tuloksellisuus</p>

Koko aineisto on luokiteltu neljään pääluokkaan taulukossa kolme esitetyn periaatteen mukaan. Tämä tutkielman analyysissä on käytetty aineistoanalyysiä, eikä tutkielmassa ole ollut tarkoitus testata teoriaa. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka tutkittava ilmiö esiintyy yliopistokontekstissa ja tarkoituksena saada uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin edetessä ilmeni kuitenkin selkeitä yhtäläisyyksiä teorian kanssa. Aineiston ja teorian yhtäläisyyksiä on avattu tulosten esittelyn yhteydessä.

#### 4.4 Tutkielman luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida objektiivisuuteen perustuen tutkimuksen luonteen vuoksi. Tutkijan omat oletukset, subjektiiviset kokemukset ja valitut toimenpiteet vaikuttavat usein tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arviointia ei usein lähestytä myöskään yleistettävyyden kautta, jossa tutkimustulosten pitäisi päteä muihinkin kuin tutkittuun tapaukseen. (Puusa ym. 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sen sijaan laadullisen tutkimuksen uskottavuutta pyritään perustelemaan tutkittavan aiheen syvällisellä ymmärtämisellä. Tässä tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti ja monipuolisesti. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (reliability).

Luotettavuuden kriteerinä on myös valitun tutkimusmenetelmän ominaisuudet tutkielman kannalta ja niiden kuvaus, perustelut ja analyysi. Luotettavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy perustelemaan teoreettiset valinnat, rajaukset, sekä muut tutkimuksen kannalta olennaiset valinnat, kuten juuri edellä mainittu tutkimusmenetelmä, johtopäätösten synty, aineiston kokoaminen ja analysointi. (Puusa ym. 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistokeruu tulee kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Myös haastateltavia tulee kuvata riittävän tarkasti säilyttäen kuitenkin haastateltavan yksityisyys. Uskottavuuden ja luotettavuuden lisäämiseen voi vaikuttaa positiivisesti kuvailemalla tutkimuksen eri vaiheita ja erilaisten valintojen syytä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Myös tutkijan ja tutkittavien välistä suhdetta on syytä arvioida. Aineistokeruun osalta on hyvä kertoa mahdollisista ongelmakohtista. Tutkijan syytä myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tutkimuksessaan. (Puusa ym. 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämän tutkielman luotettavuudessa olen pyrkinyt vakuuttamaan lukijan edellä mainittujen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvien toimintapajojen kautta. Tutkielman yhteydessä olen syvällisesti ja laaja-alaisesti perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ottaen huomioon kuitenkin tutkielman aiheeseen sisältyvät rajaukset. Kirjallisuuskatsauksessa olen käyttänyt monipuolisesti eri

lähteitä kirjallisuudesta tieteellisiin artikkeleihin, saadakseni syvällisen ymmärryksen aihepiiriin aiemmista tutkimuksista ja teorioista. Tieteellisten artikkeleiden osalta tutkielmassa olen käyttänyt ainoastaan vertaisarvioituja artikkeleita. Keskiössä tutkielmassa on ollut syventää tietämystä mentoroinnista valmentavan johtamisen muotona ja vaikeasti siirrettävästä kokemusperäisestä tiedosta ja siitä syntyvään hiljaiseen tietoon. Koko tutkielman teon aikana olen kirjannut muistiinpanoja tutkielman eri vaiheista voidakseni raportoida niistä luotettavasti ja yksityiskohtaisesti tutkielman aineisto ja analyysiprosessi -alaluvussa.

Aineistonkeruun olen toteuttanut tutkimusetiikan periaatteita kunnioittaen. Haastatteluita varten rakentamani haastatteluruko ja kysymykset käytiin läpi tutkielman ohjaajana toimineen henkilön kanssa. Tällä pyrin varmistamaan kysymysten relevanttiuden tutkielman kohteena olevan aiheen kanssa. Ennen haastattelua olen toimittanut haastateltaville tutkimuslupalomakkeen, jossa kerroin haastatteluiden luottamuksellisuudesta, nauhoittamisesta ja haastatteluaineiston anonymisoinnista. Haastateltavat palauttivat tämän tutkimusluvan minulle allekirjoituksineen. Lisäksi jokaisen haastattelun alussa kertesin asian vielä haastateltavan kanssa. Kuten aiemmin mainittu, haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta haastateltavien vastauksiin oli mahdollista palata sanatarkasti. Haastatteluaineisto säilytetään turvallisesti Turun yliopiston palvelimella omien henkilökohtaisten tunnusten takana ja tuhoetaan lopullisesti tutkielman valmistumisen jälkeen.

## 5 Tulokset

### 5.1 Mentoroinnin hyödyt ja haasteet osana valmentavaa johtamista

Parsloe (2024) tutkimuksessaan ja Lankinen ym. (2004, 97) kirjassaan on jo aiemmin todennut, että mentoroinnin avulla mentoroija voi auttaa mentoroitavaansa verkostoitumisessa tärkeiden henkilöiden kanssa ja tutustuttaa hänet ulkopuolisiin kontakteihin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin. (Parsloe 2024, 108; Lankinen ym. 2004, 97.) Tämä havainto tukee myös tämän tutkielman tuloksia. Tenure track -mentorointiprosessin keskeisiksi hyödyiksi koettiin kahden mentoroijan ja kahden mentorin mukaan erityisesti mentorin vahvat verkostot, jotka ovat auttaneet mentoroitavaa kasvattamaan omaa verkostoaan. Mentorointisuhteesta on ollut mentoroitavalle hyötyä myös siinä tapauksessa, jos mentoroitava on tullut talon ulkopuolelta toisesta yliopistosta. Mentori on aluksi ensimmäinen kontakti, joka auttaa edelleen verkostoitumisessa. Kiireellisen aikataulun vuoksi talon ulkopuolelta tulleen henkilön olisi muutoin vaikeampi saada uusia kontakteja.

*” ... on saanut uusia kontakteja mitä ei olisi varmaan ilman mentorointia tullut ja varmasti sitten nekin on semmoisia yhteistyösuhteita mitä voi hyödyntää myös muissa asioissa jatkossa, että kuitenkin on helppo aina olla yhteydessä semmoisiin kollegoihin, ketä tuntee entuudestaan ja on tavannut useammin.”* (Mentoroitava 1)

Yhden mentorin mukaan oman laitoksen ulkopuolisella henkilöllä on tarjota uudenlaista näkökulmaa asioihin ja siten auttaa toiminnan kehittämisessä.

*”Jos se olisikin joku täysin oman työn ulkopuolinen henkilö, vaikka ihan toisesta yliopistosta, joka sitten taas tarjoaisi objektiivista näkemystä ja tavallaan osaisi ihmetellä asioista meidän organisaatiossa, mitä me kumpikaan taas ei osata ihmetellä”* (Mentori 2)

Erään mentorin mukaan mentori on pystynyt myös omalla kokemuksellaan suosittamaan mentoroitavalle tärkeitä konferensseja, joihin mentoroitavan on hyödyllistä osallistua kasvattaakseen tietämystään ja ammattitaitoaan ja toisaalta saadakseen uusia yhteistyökumppaneita. Toinen mentori koki tärkeäksi esimerkiksi sen, että mentori osaa kertoa mitkä tutkijat ovat keskeisiä alalla. Tenure track koettiin myös hyödylliseksi kokonaan alan vaihtajalle, jolloin mentorilla on tärkeä rooli kannustajana siihen, miten aiemman alan myötä saatua asiantuntemusta voidaan yhdistää uuden alan kanssa. Eli kaiken ei tarvitse olla täysin uutta ja mentoroitavan aiempaa tutkimusta voidaan hyödyntää uuden alan kanssa. Artikkelissaan Mara & Morar (2024) mainitsee verkostoitumisen lisäksi mentoroijan tärkeän roolin oppaana, kuuntelijana, kannustajana ja

auttajana tavoitteiden asettamisessa (Mara & Morar 2024). Tämä on linjassa myös tämän tutkielman kanssa, koska mentoroinnin hyödyksi mentoroitavalle koettiin sparrailun merkitys ja että mentoroitavalla on ulkopuolinen henkilö, jolle omista asioistaan voi puhua vapautuneesti. Näin vältytään intressiristiriidoilta, mitä saattaa joskus esiintyä keskusteluissa ja sitä kautta keskustelun avaaminen voi olla vaikeampaa. Toisaalta kaksi mentoria koki hyväksi myös sen, ettei mentorintisuhteeseen liity tuloksellisuutta vaan voi keskittyä enemmän henkilön ohjaamiseen ja tukemiseen.

Kahden mentorin näkökulmasta merkittävä hyöty mentoroinnissa on eri tiedekuntien välinen yhteistyö. Mentorointi ehkäisee klikkiytymistä ja sujuvoittaa tiedonkulkua läpi yliopisto-organisaation, kuten seuraavat aineistolainauksista on havaittavissa:

*”...ettei tavallaan synny semmoisia pieniä saarekkeita sinne tänne vaan, että tietyllä tapaa tiedetään toistemme tekemisestä ja tehdään yhdessä asioita ja pystytään yhdessä kehittämään...”* (Mentori 1)

*”Tässä on myös rakennettu siltoja, joka ylittää organisaatioiden tai yksiköiden rajoja.”*  
(Mentori 2)

Mentoroinnin hyötynä vastauksissa ilmeni myös erään mentorin ja mentoroitavan näkökulmasta, se että on mukava tutustua uusiin ihmisiin ja mukava pystyä sanoittamaan toiselle myös omaa osaamistaan ja työtään. Arjen keskellä sitä ei muutoin tulisi tehtyä ajan puutteen vuoksi ja toisaalta mikään ei arjessa myöskään kannusta niin tekemään. Tämä havainto on yhteydessä aiemman tutkimuksen kanssa, jossa kyky oman työn reflektointiin on tärkeää hiljaisen tiedon tunnistamisessa. (Kuuru 2022; Gherardi ym. 2013.)

*”... siitähän oivaltaa itekin asioita mitkä tietää ja on intuitiivisesti tuolla sen kokemuksen kautta, mutta niitä ei ole prosessoanut tai sanallistanut missään vaiheessa niin sitten kun ne joutuu puhumaan jollekin niin sitä itekin tulee jäsentäneeksi omia kokemuksia ja ajatuksia, mihin ei ole muuten arkipäivässä hirveästi aikaa. Sen lisäksi että saa näkemyksiä ja kokemuksia ja kaikupohjaa ja hiljaista tietoa niin on ollut muutenkin kiva ehtiä välillä kollegan kanssa jutella asioista.”* (Mentori 2)

Valmentava johtajuus mentoroinnissa näkyy ideoiden ja ajatusten vaihtona ja sparrailuna. Vastauksissa välittyi valmentavan otteen näkyvän myös siinä, että annetaan enemmän erilaisia näkökulmia esimerkiksi eri tutkimusalueesta, mitä voisi tutkia. Lopulta kuitenkin mentoroitava itse päättää mitä tekee, kuten seuraava aineistolainaus kiteyttää:

*”...että yrittää vähän laveammin nostaa esiin mahdollisuuksia ja tavallaan auttaa näkemään myöskin omaa tekemistä ulkopuolisen silmin” (Mentori 1)*

Valmentavan johtamisen tarkoituksena on opettaa valmennettavaa itsenäiseksi ja itseohjautuvaksi (Bond & Seneque 2013, 58–59; Lawrence 2017; Ellinger ym. 2014, 131). Tämä toteutui myös tämän tutkielman kontekstissa. Mentoritavan itseohjautuvuus ja kyky ottaa itse esille mieltä askarruttavia asioita koettiin osaksi valmentavaa johtamista tässä mentoroinnissa. Toisaalta Tokarzin & Rosinskin (2024) määritelmän mukaan mentorointi on tasaveroinen yhteistyösuhde, mikä tarkoittaa, ettei se liity suoraan työntekijöiden välisiin raportointisuhteisiin (Tokarzin & Rosinskin 2024). Mentorijien ja mentoroitavien mukaan tämä on selkein ero muihin perinteisimpiin johtamismalleihin myös tässä tutkielmassa, etenkin siksi, ettei mentori toimi mentoroitavan esimiehenä ja näin ollen mentori ei tiedä missä mentoroitava mahdollisesti tarvitsee tukea muissa töissään. Mentorijalla ei tässä suhteessa ole myöskään direktio-oikeutta, joten johtaminen tässä on enemmänkin keskustelua ja kokemusten vaihtoa siitä mitä mentori on työssään nähnyt ja oppinut. Tämän myötä mentori voi jakaa ajatuksia ja ehdotuksia, miten esille nousutta ongelmaa voisi lähteä ratkaisemaan. Mentoroitavalla on kuitenkin itsellään päätösvalta mitä oppeja ottaa käyttöön ja mitä ei.

*” (valmentava johtaminen) on reflektointia ja pohdintaa ja peilailua kun jotakin sellaista suoraan että tee näin tyyppistä neuvomista.” (Mentori 2)*

Valmentavan johtamisen ote tenure track-mentorointiohjelmassa erosi erään mentoroitavan mukaan perinteisimmistä johtamistyyleistä myös, siten ettei mentorin ole tarkoitus ratkaista mentoroitavan ongelmia, vaan ennemminkin tuoda esiin erilaisia vaihtoehtoja ja tuoda ilmi näkemyksiä miltä asiat voi ulkopuolisen silmin näyttää. Mentorijan ei ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia, vaan herätellä kysymysten avulla mentoria itse oivaltamaan asioita. Tämä ajatus tukee myös aiempia tutkimuksia. Esimerkiksi Ellingerin & Boströmin (1999) korostaa, ettei valmentajan johtajan ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia alaisensa ongelmiin, vaan oivaltavien kysymysten kautta herätellä mentoroitavaa itsenäiseen ajatteluun. Seuraavat aineistolainaukset vielä kiteyttävät edellä mainittua asiaa:

*” ... että hän on ohjannut mua kysymysten ja palautteen avulla löytää niitä ratkaisuja enemmän kuin että hän olisi jotenkin kaatanut sitä tietoa ja omaa osaamistaan tai antanut suorita neuvoja siihen, että näin kannattaa tehdä ja tee tällainen valinta, jotta vaikkapa etenisit sitten tähän tiettyyn suuntaan.” (Mentoroitava 1)*

Tenure track -mentoroinnissa nähtiin useita hyviä puolia ja sen olemassaolo pidettiin erittäin tärkeänä, mutta muutamia kehitysehdotuksiakin löydettiin. Eräs mentori ajatteli, että jatkoa varten olisi hyvä, jos prosessista saataisiin hieman suunnitelmallisempaa ja, että olisi jo etukäteen mietitty asioita mitkä on usein aiemmin noussut sille ja niitä asioita voisi mentorin kanssa käydä läpi. Tämä olisi myös erään mentoroitavan osalta koettu hyödylliseksi, koska kaikkea ei osaa itse kysyä ja vasta myöhemmin huomaa, että jonkin asian tietäminen jo aiemmassa vaiheessa olisi voinut helpottaa asiassa etenemistä.

*”... koska joskus ne on asioita joita ei tule edes ajatelleeksi, mutta sitten jossain vaiheessa huomaa, että voi että kun mä olisin totakin tajunnut mieltä. Tai että oltaisiin voitu tarttua sellaisiin asioihin niin ehkä semmoista vertaistukea, vaikka se olisi vain paperilla tai listaa asioita, niin ehkä siitä olisi voinut olla hyötyä.”* (Mentori 2)

Toisaalta yksi mentori piti hyvänä juuri sitä, että tenure track on hyvin väljä ilman sen tarkempaa suunnitelmallisuutta. Mentorista oli hyvää se, että jokainen saa muodostaa mentorointisuhteesta oman näköisensä ja saa itse vaikuttaa vapaasti sen sisältöön. Yliopistomaailmaan liittyy paljon erilaisia sääntöjä ja monet asiat ovat hyvin ennalta määriteltäviä. Tästä syystä pidettiin hyvänä tämän mentorointiohjelman vapaamuotoisuutta.

Valmentavan mentoroinnin onnistumisessa mentorointiparin valinta on tärkeää. Onnistunut mentorointi suhde perustuu luottamukseen ja arvomaailmojen kohtaamiseen. (Gadomska-Lila 2020; Ristikangas ym. 2019, 23; Ladyshevsky 2010.) Edellä mainittu on linjassa myös tämän tutkimusten tulosten kanssa. Mentoroinnin onnistumisen kannalta jokaisen vastauksen kohdalla koettiin tärkeäksi luottamus parien välillä, sekä avoin keskustelukulttuuri. Myös aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on tunnistettu vuorovaikutuksen ja kommunikaatio olevan merkittävässä asemassa onnistuneessa mentoroinnissa. (Tokarz & Rosinski 2024; McQueen & Janson, 2016; Ristikangas ja Grünbaum 2014, 13; Viitala 2007, 56.) Mentorin ja mentoroitavan on pystyttävä kysymään ja jakamaan asioita avoimesti ja tässä koettiin eduksi olevan hierarkian puuttuminen suhteesta. Tasa-arvoinen suhtautuminen toiseen koettiin erään vastaajan mukaan tärkeäksi, kuten seuraavassa aineistolainauksessa on nähtävissä:

*”... että siinä ei ole mitään ylenmääräistä hierarkiaa että jos mun pitäisi nyt jotenkin kauheasti korostaa mun omaa asemaa hierarkiassa ja olla jotenkin kauhean pätevänä aina tietämässä kaikesta kaikki niin voi olla että se ei olisikaan hedelmällistä keskustelua”*(Mentori 1)

Luottamukseen liittyen erään mentoroitavan mielestä tärkeää on ilmapiiri, jossa voi osoittaa myös omaa epävarmuuttaan asioihin. Luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeää, jotta avoin vuorovaikutus on mahdollista. Näin hiljaisen tiedon siirtyminen mahdollistuu, kun kummankaan osapuolen ei tarvitse pelätä ”kasvojensa menettämistä”. Tämä havainto mukailee myös aiempaa tutkimusta, jossa luottamus ja avoin vuorovaikutus koettiin tärkeäksi seikaksi mentorointiparien välillä ja mentoroinnin onnistumisessa. Tämä mahdollistaa myös ongelmien avoimen jakamisen. (Igoa-Iraola & Díez 2024: Pruet 2024.) Seuraava aineistolainaus vielä havainnollistaa asiaa:

*”... että vaikka koen että on jo aika pitkällä tässä urakehityksessä tai, että on pitkään ollut ainakin tällä samalla alalla ja aika monessa asiassa mukana ja omassa työelämässä vaaditaan jo sellaista asioiden päällä olemista ja muiden työn ohjaamista ja isojen prosessien eteenpäin viemistä niin että tässä prosessissa saa olla kuitenkin avoin myös niistä epävarmuuksista ja heikkouksista.”* (Mentori 2)

Avoimuus tulee olla molemminpuolista ja molemman osapuolen tulee olla halukas keskustelemaan omista kokemuksistaan. Avoimuus etenkin mentoritavan suunnalta on tärkeää, koska mentorointikeskusteluissa keskiössä on mentoroitavan huolet ja ajatukset.

*”vielä enemmän kuin mentorilta niin vaatii siltä mentoroitavalta sitä avoimuutta, koska jos mentoroitava ei kerro siitä omasta tilanteestaan ja omista tuntemuksistaan ja asioista, niin eihän se mentori silloin pääse yhtään kiinni siihen, että mistä pitäisi puhua, että silloinhan siitä tulisi sellainen aika yksipuolinen, että minä kerron nyt sinulle...”* (Mentori 3)

Joissain vastauksissa kävi ilmi, että mentorointiparien entuudestaan tunteminen koettiin hyväksi. Toisen tunteminen entuudestaan koettiin aidolta tavalta muodostaa luottamuksellinen ja avoin suhde, kun taas ventovieraan kanssa tällainen suhde saattaisi tuntua teeskennellyltä ja sitä kautta avoin keskustelu voisi olla hankalampaa. Kääntöpuolena tässä taas nähtiin se, että toisaalta tuntemattoman kanssa keskustelu voisi olla joissain tilanteissa parempikin vaihtoehto. Joillekin tuntemattomalle puhuminen voi olla helpompaa ja itsestä on helpompi avata asioita. Onnistuneeseen mentorointiin koettiin erään mentorin mukaan tärkeäksi mentoroitavan vastaanottavaisuus, vaikka lopulliset päätökset mentoroitava tekeekin itsenäisesti. Tärkeää olisi kuitenkin, että mentoroitava pohtii esille nostettuja asioita ja ottaa niitä huomioon, vaikkakaan ei ole tarkoitus noudattaa kaikkia mentorin neuvoja tai ajatuksia.

*”Hän (mentoroitava) on kyllä mun mielestä ottanut vastaan sitä minun antamaa palautetta ja vinkkejä, että jos olisi koko ajan kauhean semmoinen defensiivinen ja semmoinen että*

*kyllä minä tiedän niin tavallaan siinäkin olisi tullut semmoinen olo, että ei siinä olisi viitsinyt kauheasti ehdotellakaan, jos olisi semmoinen olo, että toinen ei ole kovin vastaanottavainen ideoille ja ehdotuksille.” (Mentori 1)*

Eräs mentoroitava korosti henkilökemioiden tärkeyttä mentorointisuhteessa. Samainen vastaaja koki tärkeäksi myös sen, että mentori on urallaan edennyt jo pitkälle ja, että mentori on hyvin samankaltainen ihmisenä kuin mentoroitava itse. Tämä näkökulman mukailee myös Igoa-Iraola & Díezin (2024) ja Gadomskan (2020) tutkimuksia, joissa mentorointiparien välisessä suhteessa havaittiin tärkeäksi arvomaailmojen kohtaaminen ja että mentorilla olisi riittävästi ammattitaitoa ja kokemusta mentorina toimimisessa. Seuraavaksi vielä aineistolainaus, joka kiteyttää asian tässä tutkielmassa:

*”Mä silloin toivoin, että hän tulisi mun mentoriksi koska koen, että hän on sen tyyppinen ihminen, että meidän on helppo puhua asioista ja ajatellaan asioista samantyyppisesti, niin se on keskeisin ja tietenkkin, että hän olisi uralla jo sen verran pidemmällä, että pystyisi auttaa niissä karikoissa tai ettei niitä tulisikaan.” (Mentoroitava 2)*

Eräs vastaaja painotti myös sitoutumisen tärkeyttä. Kummankin niin mentoroitavan kuin mentorin työelämä on hyvin kiireistä, jolloin se, että kumpikin osapuoli myös sitoutuu ja pitää ohjelmaa tärkeänä on hyvin keskeistä. Tenure track ei noudata tiettyä prosessia tai aikataulua, joten tapaamisten järjestäminen voi helposti unohtua muiden kiireiden keskellä. Tästä syystä sitoutuminen ja suhteen jatkuva tietoinen ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää. Edellä mainitut ajatukset mukailevat myös aiempia tutkimuksia, joissa tärkeää ei ole ollut niinkään mentoroinnin muodollisuudet vaan keskeistä on ollut parien hyvä henkilökohtainen suhde, sitoutuminen ja osapuolten aito kohtaaminen. (Igoa-Iraola & Díez 2024; Pruett 2020; Alvarenga ym. 2020.)

Tämän mentorointiohjelman vahvuudeksi koettiin kahden vastaajan toimesta myös se, ettei esimies-alaisuhdetta ole. Tämä tekee keskusteluista avoimempaa, väljempää, eikä keskusteluissa synny intressiristiriitoja. Erään mentorin mukaan oli positiivista myös se, että pari työskentelee saman teeman parissa muutoinkin. Tämä luo paljon yhteistä keskusteltavaa ja yhteisiä tapaamisia tulee järjestettyä enemmän. Eräs mentori puolestaan piti hyvänä sitä, että he työskentelevät eri laitoksilla ja samoja tehtäviä ei jaeta keskenään lainkaan. Näin vältetään mahdollisilta intressiristiriidoilta ja minimoidaan tilanteet, jossa toisen työtehtävät ja päätökset vaikuttaisivat suoraan toisen työtehtäviin. Seuraava aineistolainaus kiteyttää asiaa hyvin:

*”Se, että mitä hänen pöydälleen tulee, niin ne ei mitenkään vaikuta mun tehtäviin. Koska heti jos olisi joku tällainen kuvio siinä, niin siinä voisi tulla jotakin sellaista ristiriitaa, että nyt kun me ollaan täysin erillisiä tuolla niin keskustelu voi olla helpompaa.”* (Mentori 2)

Eräs mentori piti tärkeänä myös sitä, että mentorointisuhde on riittävän pitkäkestoinen, jotta suhde pääsee kehittymään ja sitä kautta myös päästään paremmin kiinni hiljaiseen tietoon ja sen jakamiseen. Kaksi mentoria kokee saaneensa arvokasta tietoa mentorointiprosessista myös itse. Erään vastaajan mukaan on ollut hedelmällistä seurata, kuinka esimerkiksi tutkimusalan vaihto tapahtuu. Mentori on päässyt näkemään, miten tutkimusalan vaihto on mahdollista ja kuinka se käytännössä toteutetaan. Tätä tietoa mentori kokee pystyvänsä hyödyntämään omassa esihenkilöalain suhteessa. Mentorointiprosessi on myös auttanut mentoria hahmottamaan ja tuoda näkyväksi myös omaa osaamistaan, jota on kertynyt useamman vuosikymmenen ajalta.

*”Ja se on mielenkiintoista, että tavallaan sitä kautta tulee itsellekin näkyväksi, että kyllä sitä nyt reilussa kahdessakymmenessä vuodessa on jotakin oppinut ja on jotakin ymmärrystä ja semmoista mistä sitten jakaa toiselle eli tavallaan ehkä se on tehnyt itselle näkyväksi omaa osaamista ja omia verkostoja. Ja näitä nyt ei siinä arjessa muuten joka päivä mietiskele eikä tule huomioineeksi niin tätä kautta on hahmottanut niitä.”* (Mentori 2)

Eräs mentori koki oppineensa valmentamisesta enemmän mentorointisuhhteessa. Mentori on oppinut saamaan mentoroitavan itse miettimään omaa tilannettaan ja omia kehityskohteitaan enemmän kysymysten esittämisen kautta, ilman suorien vastauksen antamista. Myös oppiminen toisen aineen käytänteistä ja toimintatavoista on koettu tärkeäksi opiksi mentorin näkökulmasta. Alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa tämä on tullut myös esille. Esimerkiksi Ristikankaan ym. (2019) ja Lankisen ym. (204) mukaan mentorointi ei ole vain yksipuoleista vaan vastavuoroisesti myös mentori oppii prosessissa uutta, tulee haastetuksi ja joutuu jäsentämään ajatuksensa uudestaan (Ristikangas ym. 2019, 16; Ristikangas ym., 2014, 180–186; Lankinen ym. 2004, 117.) Tämän ristiriidassa Appelbaumin ym. (1994) väitteen kanssa, jonka mukaan mentorointi on altruistista eli epäitsekkästä toimintaa tai asennetta, jossa henkilö asettaa toisten ihmisten hyvinvoinnin ja edun oman etunsa edelle. Altruistinen ihminen toimii toisten hyväksi, vaikka se ei välttämättä hyödyttäisi häntä itseään ja saattaa jopa aiheuttaa hänelle haittaa tai vaivaa. (Appelbaum ym. 1994, 69.)

Yksikään haastateltava ei kokenut palautteen merkitystä tämän mentorointiprosessin aikana kovinkaan merkityksellisenä tai tarpeellisenä. Palautteen antaminen näkyi lähinnä siinä, että mentori pystyy antamaan palautetta esimerkiksi CV:stä, mutta keskinäisestä suhteesta palautteen antamista ei tapahdu. Eräs mentori kertoi, ettei ole aiemmin tullut palautteen antamista ajatelleeksi

mentorointisuhteen muodon vuoksi, mutta ei toisaalta nähnyt huonona asiana jatkossa kysyä tai antaa palautetta, jotta mentorointisuhde voisi entisestään kehittyä. Valmentavaan johtamiseen ja mentorointiin kuuluu oleellisesti palautteen antaminen ja sen avulla kehittyminen (Parsloe 2024, 106; Mara & Morar 2024; Ristikangas ym. 2019). Tämä on iso ero ja puute tämän tutkielman ja alan muiden tutkimusten kanssa.

Tenure track mentorointiohjelma eroaa selkeästi perinteisemmästä mentorointisuhteesta myös siten, ettei prosessi ole strukturoitua ja esimerkiksi tapaamisia mentorin ja mentoroitavan välillä ei pidetä säännöllisesti. Tapaamiset ovat enemmänkin satunnaisia ja tapahtuu normaaliarjessa ja arjen muun tekemisen yhteydessä. Erään mentorin mukaan ainoa suunniteltu tapaaminen on ollut ensimmäinen mentorin ja mentoroitavan tapaaminen, jossa mukana on ollut myös mentoroitavan esimies. Tämä ensimmäinen tapaaminen käsitteli professorin urapolkua ja pätevyitymisen prosessia. Tämän jälkeen tapaamiset on itse sovittuja ja itsestä kiinni, kuinka usein tapaa. Usein tapaamiset ovat lounastaukojen yhteydessä.

Tenure track- mentorointiprosessiin löydettiin useita positiivisia näkökulmia mutta myös haasteita ja kehitysehdotuksia. Tässä seuraavaksi olen koonnut yhteen taulukon muotoon keskeisimmät havaintoni hyödyistä, haasteista ja kehitysideoista yhteenvedon muodossa.

Taulukko 4. Mentoroinnin hyödyt, haasteet ja kehitysehdotukset.

Teema	Kuvaus	Esimerkki
<b>Mentoroinnin hyödyt</b>		
Verkostoituminen	Mentoroinnin kautta saadaan uusia kontakteja ja verkostoja, erityisesti talon ulkopuolelta tulleille. Mentori voi olla ensimmäinen kontaktipiste organisaatiossa.	”On saanut uusia kontakteja ja yhteistyösuhteita, joita voi hyödyntää myös muissa asioissa jatkossa.”
Konferenssisuosituks	Mentorien kokemus auttaa mentoroitavaa valitsemaan sopivia konferensseja ja verkostoitumistilaisuuksia.	”Mentori suositteli tärkeitä konferensseja, joihin osallistua.”
Alanvaihdon tukeminen	Mentori voi auttaa yhdistämään aiemman alan osaamisen uuteen alueeseen.	”Mentori kannusti yhdistämään vanhan alan asiantuntemuksen uuden kanssa.”
Sparrailu	Ulkopuolinen näkökulma ja luottamuksellinen keskustelu. Ei hierarkiaa, mikä edistää avointa keskustelua.	”Mentorin kanssa voi puhua asioista vapaasti ilman intressiristiriitoja.”

Tiedekuntien yhteistyö	Mentorointi tukee eri tiedekuntien välistä yhteistyötä ja rikastuttaa toimintaa.	”Rakennettu siltoja, jotka ylittävät yksiköiden rajoja.”
Osaamisen jäsentäminen	Mentorointikeskustelut auttavat sanoittamaan omaa osaamista ja kehittämään uusia näkökulmia.	”Keskustelujen myötä oivaltaa itsekkin asioita, joita ei muuten tulisi prosessoitua.”
Valmentava johtaminen	Mentoroinnissa tuodaan esille vaihtoehtoja ja uusia näkökulmia, mutta päätösvalta jää mentoroitavalle.	”Mentori ohjaa kysymyksillä ja palautteella löytämään ratkaisuja itse.”
<b>Haasteet</b>		
Suunnitelmallisuuden puute	Prosessi voi jäädä epämääräiseksi, jos valmiita teemoja ei ollut etukäteen mietitty.	”Olisi hyvä, jos olisi lista asioista, joita käsitellä.”
Henkilökemiat	Luottamuksellinen suhde on tärkeää, mutta kaikki parit eivät välttämättä sovi yksi.	”Mentori ja mentoritava tarvitsevat yhteiset tavoitteet ja hyvän henkilökemian.”
Sitoutuminen	Kiireinen työelämä voi estää tapaamisten järjestämisen.	”Tapaamiset saattavat unohtua muiden kiireiden keskellä.”
Vaikutusten arviointi	Vaikutuksia mentoroitavan kehityksen osalta on vaikea arvioida lyhyellä aikavälillä.	”Ammatillisen kehityksen vaikutukset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä.”
<b>Kehitysehdotukset</b>		
Suunnitelmallisuus	Valmiit teemat tai tukimateriaali voisivat auttaa mentoroitavia käsittelemään olennaisia asioita.	”Etukäteen mietityt teemat auttaisivat tarttumaan asioihin ajoissa.”
Joustavuus	Prosessin väljä rakenne mahdollistaa yksilölliset suhteet ja tarpeiden mukaisen mentoroinnin.	”Jokainen saa muodostaa mentoroinnista oman näköisensä.”
Palaute	Palautetta mentorointiparien välillä ei juurikaan anneta.	”Palautteen antaminen voisi auttaa mentorointisuhteen kehittymisessä.”
Luottamuksen rakentaminen	Luottamuksen ja avoimuuden varmistaminen on onnistuneen mentoroinnin perusta.	”Ilmapiiri, jossa voi osoittaa omaa epävarmuutta, on tärkeä.”
Riittävä kesto	Pitkäkestoinen ja tiivis mentorointisuhte mahdollistaa syvällisemmän hiljaisen tiedon jakamisen.	”Mentorointisuhte on kehittynyt ajan myötä ja helpottanut hiljaisen tiedon jakamista.”

Mentoroinnista on tunnistettu tässä tutkielmassa monia hyötyjä, kuten verkostoitumismahdollisuudet, konferenssisuosituksset ja alanvaihdon tukeminen. Mentorointi tarjoaa sparrailuapua, tukee tiedekuntien välistä yhteistyötä ja auttaa jäsentämään myös omaa

osaamista. Lisäksi kumpikin osapuoli voi oppia uutta ja saada uusia näkökulmia asioihin. Haasteina tenure track – urapolkuohjelmassa koettiin suunnitelmallisuuden puute, henkilökemioiden yhteensopimattomuus ja sitoutumiseen liittyvät haasteet. Kehitysehdotuksia ovat suunnitelmallisuuden lisääminen, joustavuuden säilyttäminen, palautteen hyödyntäminen sekä luottamuksen rakentaminen. Pitkäkestoinen mentorointi mahdollistaa syvällisemmän tiedon jakamisen.

## 5.2 Hiljaisen tiedon jakaminen ja sen haasteet

Mentorointi on kirjallisuuden mukaan yksi tehokkaimmista keinoista hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatioissa (Tokarz & Rosinski 2024; Lesser & Rivera, 2006). Myös tässä tutkielmassa hiljaisen tiedon jakamisen merkitys koettiin mentorin ja mentoroitavan mukaan erittäin tärkeäksi tämän kaltaisessa mentorointisuhteessa. Alalla on paljon erilaisia käytänteitä ja tapoja toimia eri yliopistojen välillä ja mentorointisuhteen avulla tätä tietoa voidaan jakaa. Tämä tukee myös McQueenin (2010) tutkimusta, jossa erityisesti mentori auttaa uutta henkilöä omaksumaan uusia käytänteitä ja toimintatapoja. Kaksi mentoria ja mentoroitava kokivat tärkeäksi saada vertailupohjaa erilaisista tavoista toimia. Toisaalta vaikeaksi koettiin tunnistaa tämänkaltaista hiljaista tietoa ja tunnistamisen jälkeen sen ymmärrettävä sanoittaminen joissakin tapauksissa koettiin haastavaksi. Kuten kirjallisuudessakin mainitaan (kts. esim. Nonaka 2007, 164–165; Ambrosini, V. & Bowman, C. 2001) hiljainen tieto on hyvin vaikea pukea sanoiksi ja konkretisoida. Seuraava lainaus kiteyttää erilaisten käytänteiden jakamisen merkitystä:

*”varmaan just se, että on saanut niitä kokemuksia siitä, että miten hänen kohdallaan asiat on mennyt tai mitä hän on kuullut, että ne on mennyt omassa organisaatiossa tai jollain toisella samalla tasolla olevalla henkilöllä, että on saanut variaatiota ja perspektiiviä siihen, että miten monenlaisia ne tilanteet voi olla ja miten monella tavalla niitä voidaan ratkoa, niin se on varmasti se suurin (hyöty).”* (Mentoroitava 2)

Erään mentoroitavan mukaan hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan tukea parhaiten käytännön esimerkkien ja työkalujen avulla ja toisaalta tarinnan kerronnan avulla. Tämä tukee myös kirjallisuutta, jossa on aiemmin kerrottu tarinan kerronnan olevan oivallinen tapa siirtää hiljaista tietoa (Linde 2001, 162–163; Nonaka & Takeuchi 1995, 225). Tenure turuck urapolulla etenemisessä tulee myös täyttää CV:tä ja tässä puolestaan eräs mentori koki voivansa olla hyödyksi antamalla kokemukseen perustuvia näkemyksiään siitä, mitä CV:ssä kannattaa korostaa ja mitä ei. Mentori pystyi myös suhteuttamaan CV:ssä olevia tietoja mentoroitavan tämänhetkiseen tilanteeseen ja

arvioimaan ja antaa vinkkejä siitä, mitä siitä vielä puuttuu ja mitkä asiat sitä voisi vielä parantaa ja mitä tulee saada lisää.

*”Kävin läpi sitä (mentoroitavan) CV:tä ja katselin ja mietin sitä suhteessa ura vaiheeseen, mutta sitten myöskin jo siihen seuraavaan uraa vaiheeseen, mitä sieltä puuttuu ja mihin kannattaa sitten tavallaan kiinnittää huomiota. Hänellä on esimerkiksi väitöskirja ohjattavia, mutta sitten siihen professorin pätevyyteen, niin yksi olennainen tekijä on, että on jo (tohtoriksi) väitelleitä tutkijoita” (Mentori 1)*

Kokemusperäinen tieto tarkoittaa tietoa, joka perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen. Kokemusperäisen tiedon muotoja ovat muun muassa kehollinen tieto ja intuitiivinen tieto. Se perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin, intuition ja keholliseen tietoon, ja se usein ilmenee käytännön tekemisessä ja ammatillisessa osaamisessa. (Nonaka 2007, 164–165; Fong ym., 706–707;). Tästä on ollut hyötyä myös mentoroinnissa tässä tutkielmassa. Muun muassa Cv:n täyttämiseen mentori pystyi antamaan kokemukseen perustuvalla tiedolla vinkin, että mentoroitavan kannattaa ottaa muutama ohjattava lisää, koska kaikki ohjattavat eivät välttämättä koskaan valmistu. Tohtoriksi väitelleiden määrä kuitenkin vaikuttaa arviointiin urapolun etenemisessä. Toisaalta mentori pystyi myös ohjaamaan mentoroitavaansa keskittymään oikeisiin ja tärkeisiin asioihin tulevan arvioinnin aikana eli julkaisuja tulisi myös saada kirjoitettua ja mieluiten ”huippulehdissä”. Julkaisujen avulla arvioijan on helpompi todentaa mentoroitavan pätevyyttä, kun asia tulee ajankohtaiseksi. Mentori koki myös eduksi sen, että toimiessaan itsekin arvioijana, mentori osasi antaa tärkeitä näkökulmia mentoroitavalle millaisiin asioihin arvioija kiinnittää huomiota ja ohjata mentoroitavaa panostamaan sellaisiin asioihin.

Hiljaisen tiedon jakamisen keskeiseksi mahdollistajaksi on aiemman tutkimuksen mukaan koettu tarinankerronta ja käytännön esimerkkien antaminen (McQueen & Janson, 2016; McQueen, 2010.) Tämä havainto on linjassa myös tämän tutkielman kanssa. Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyi erään mentoroitavan mukaan, se että mentorilta oli keskustelujen myötä mahdollisuus saada käytännön vinkkejä ja esimerkkejä ja toisaalta tietoa siitä mitä professorin suo todellisuudessa on:

*”Oli se sitten live tai zoomi tai joku muu, että olisi enempi ehkä just keskustelua ja esimerkkejä siitä, että mitä se professorin työ nyt sitten on ja mikä siinä on olennaista.”*  
(Mentori 3)

Oman hiljaisen tiedon tunnistaminen koettiin erään mentorin ja mentoroitavan mukaan vaikeaksi. Tämä sama ongelma on huomattu myös aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Hiljaista

tietoa ei pystytä tunnistamaan, koska sen olemassaoloa ja merkitystä ei ymmärretä. (Igoa-Iraola & Díez 2024; Correz ym. 2023; Kiviranta 2010, 162.) Tietoisuuden lisäämistä tulisi kehittää ja tässä organisaatiolla ja organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. Organisaatioiden tulisi ymmärtää sen tärkeys ja tehdä hiljaisen tiedon olemassaolo näkyvämmäksi työntekijöille ja kannustaa sen jakamiseen. Eräs mentori pitikin tämän tutkielman aihetta mielenkiintoisena ja merkityksellisenä. Tämä on aihe, jonka tulevaisuudessa pitäisi saada enemmän huomiota niin yliopistoissa kuin yritysmaailmassa.

Erään mentoroitavan mukaan vaikeaa hiljaisen tiedon tunnistamisessa oli se, ettei osaa aina kysyä sellaisia kysymyksiä, jossa hiljaisesta tiedosta olisi hyötyä. Toisaalta siihen vaikutti myös mentorointisuhteen lyhyt ajallinen kesto, jolloin hiljaisen tiedon siirrosta ei tästä syystä ole saatu parhaita hyötyä esille. Toisaalta eräs mentori puolestaan koki tunnistavan hiljaisen tiedon itsessään hyvin, koska on toiminut alalla niin pitkään. Hänelle on kertynyt paljon tietämystä ammatinsa tietyistä eri osa-alueista pitkän kokemuksen kautta. Uran aikana eräs mentori on toiminut mentorina ja esihenkilönä. Tämän myötä mentori on oppinut tunnistamaan asioita, joissa voi kokemattomampia opastaa. Mentori kuitenkin kertoi, että toisaalta on varmasti paljon sellaista, mitä ei itse tunnista, koska sen tunnistaminen ei ole aikaisemmin ollut ajankohtaista. Tämä korostuu mentorointisuhteessa, koska suhde on hyvin erilainen verrattuna esimerkiksi esihenkilö-alainen suhteeseen.

*”Kun kyseessä on hyvin pystyvä ja osaava ja jo meritoitunutkin henkilö niin siinä tulee sellaisia eri tason asioita jaettavaksi, että ehkä ne sitten miten ne tunnistaa, niin on silloin niiden keskusteluiden kautta, että mitä asioita mentoroitava nostaa esille, niin silloin tulee itse peranneeksi sitä omaa kokemuspankkiansa ja saattaa löytää sieltä jonkun tällöisen uuden tiedon murusen mitä ei ole aikaisemmin osannut suoraan jakaa.” (Mentori 2)*

Hiljainen tieto ei ole täysin sanallistamatonta, vaan se voidaan välittää keskustelujen ja kertomusten avulla, vaikka kertomukset toimivatkin enemmän esimerkkeinä kuin täydellisinä kuvauksina tästä tiedosta (Linde 2001, 162–163; Nonaka & Takeuchi 1995, 225). Edellä mainitulla on selvä yhteys myös tämän tutkielman tulosten kanssa. Monessa vastauksessa hiljaisen tiedon jakamisessa korostui mentoroitavan oman aktiivisuuden merkitys. Parhaiten hiljainen tieto saatiin jaetuksi kuitenkin yhteisten keskustelujen kautta ja etenkin mentoroitavan itse nostamien aiheiden parissa. Myös esimerkkien kertominen omista kokemuksista on tärkeää, kuten seuraava aineistolainaus kiteyttää:

*”... että on itse kertonut esimerkin oman urapolun varrelta, että kun jos on ollut vähän samanlaisen asian kanssa tekemisissä, niin on voinut kertoa, miten silloin on toiminut tai mitä siitä on seurannut taikka sitten jostakin muusta että kuitenkin hän tuntee paljon myös muita proffia ja eri maistakin niin sitten hän voi kertoa, että Ruotsissa just kuulin että tehdäänkin näin ja näin yhdessä yliopistossa, et ootko miettinyt tällöistä, että just tällöiset erilaiset esimerkit ovat olleet hyödyllisiä.” (Mentori 3)*

Muun muassa Gadomska (2020) on tutkimuksessaan havainnut hiljaisen tiedon jakamisessa olevan tärkeää uusien näkökulmien tarjoaminen. Kaksi mentoria koki hyödylliseksi hiljaisen tiedon jakamisessa tilanteet, jossa mentori voi mentoroitavalle tarjota myös selityksiä ja erilaista näkökulmaa mentoroitavan mieltä askarruttaviin asioihin. Mentori pystyy antamaan näkemystä siitä, miksi jokin asia on mennyt tietyllä tavalla tai miksi joku henkilö on esimerkiksi käyttäytynyt tietyllä tavalla. Tässä on auttanut ulkopuolisen näkökulma asiaan, kuten seuraava aineistolainaus kiteyttää:

*”Sitten voi miettiä, että se varmaan johtuu tästä, että voi tavallaan pistää hänen kokemuksensa yliopistomaailman isoon kuvaan ja että hiljainen tieto liittyy myös niihin tietynlaisiin lainalaisuuksiin ja mekanismeihin, miten ihmiset yliopistossa toimii ja miten yliopistot toimii ja voi antaa helikopteri perspektiiviä, että se teki varmaan näin sen takia, että heidän yksikössään onkin tällainen tavoite, että se tulikin sieltä, sellaista asioiden perspektiivitason nostamista.” (Mentori 2)*

Erään mentorin mukaan hiljaisesta tiedosta itse tietoiseksi tuleminen on erittäin tärkeää. Monesti huomaa tilanteita, jossa on vaikea ymmärtää, miksi toinen henkilö toimii tietyllä tavalla. Mentorin mukaan hän itse on oivaltanut sen, ettei omassa tapauksessaan kyseessä oleva henkilö ole käynyt samoja polkuja lävitse, kun hän itse ja siksi toimii tietyissä tilanteissa mentorin omasta mielestä erikoisesti. Tämä johtaa mentorin omaan oivallukseen valtavasta omasta hiljaisen tiedon olemassaolosta ja tämä on hyvin tärkeää jokaisen oivaltaa. Tunnistamalla tämän hiljaisen tiedon itsessään, sitä on myös helpompi jakaa toiselle. Tämä auttaa myös ihmissuhteissa ja niissä pärjäämiseen, kun on kyky ymmärtää toisen ihmisen lähtökohtia ja erilaisuuksia.

Edellä mainittuun liittyen erään mentorin mukaan hiljaisesta tiedosta on ollut paljon apua esimerkiksi asioiden inhimillistämässä. Asiat ja esimerkiksi ihmissuhteet eivät useinkaan ole mustavalkoisia asioita. Niihin liittyy usein monimutkaisempia mekanismeja. Tässä kokemukseen perustuvassa hiljaisesta tiedosta on merkittävä apu ja mentori on tämän avulla voinut olla tukena

mentoroitavan haastavassa tilanteessa ja pystynyt selittämään miksi asiat ovat menneet tietyllä tavalla ja mitä asioita sen taustalla on olemassa.

Kolmen vastaajan mukaan hiljaisen tiedon jakamisen haasteina koettiin se, ettei tenure track mentorointiprosessi ole lainkaan strukturoitua ja ohjelmaan ei kuulu varsinaiset ennalta määritellyt mentorointitapaamiset, kuten esimerkiksi perinteisempiin mentorointisuhteisiin kuuluu. Erään mentorin mentoroitava työskentelee eri kaupungissa, joten tapaaminen ja ajatustenvaihto ainakin spontaanisti on haastavaa. Tapaamisten järjestäminen arjen muiden kiireiden keskellä voi helposti jäädä hyvin vähäiseksi. Tässä tapauksessa mentorointi jää oikeastaan vain sille tasolle, että nähdessään mielenkiitoisen artikkelin tai erikoisnumeron, josta voisi mentoroitavalle olla hyötyä, mentori lähettää esimerkiksi LinkedInin kautta viestiä mentoroitavalle.

*” Me ei nähdä zoomissa tai saati sitten face to face niin ei sitä välttämättä aina muista vinkata jostain tai että jos jokin tulee mieleen niin ei muista siitä sanoa myöhemmin, kun nähdään. Tää on semmoinen keskeinen haaste, että se olisi helpompaa tietenkkin, jos me oltaisiin samassa kahvipöydässä vaikkapa useamman kerran viikossa.”* (Mentori 1)

Yhteisen ajan puuttuminen ja arjen kiireellisyys koettiin kahden mentorin ja kahden mentoroitavan mukaan keskeiseksi haasteeksi. Yhteisille keskusteluille ei ole niin paljoa aikaa, koska mentorointia tehdään muun työn ohessa. Tämä sama ongelma on huomattu kirjallisuudessa, jossa ajankäyttöön liittyvät haasteet estävät hiljaisen tiedon siirtymistä, koska mentoroinnille ei ole varattu aikaa riittävästi (Lankinen ym. 2004, 115). Yhteisten keskustelujen puuttuminen kuitenkin vähentää spontaania ajatusten vaihtoa ja siten myös hiljaisen tiedon jakamista. Erään mentorin mukaan hiljaista tietoa pystyttiin jakamaan parhaiten juuri keskusteluissa esiin tulleiden asioiden pohjalta.

Erään mentorin mukaan haaste hiljaisen tiedon jakamisessa oli oman hiljaisen tiedon tiedostaminen ja sen pukeminen sanoiksi. Etenkin akateemisessa ympäristössä, jossa kaiken tulee olla lähtökohtaisesti tieteellisesti todistettavissa, tekee asiasta haasteellista.

Kuten aikaisemmin on mainittu, parit keskustelevat usein mentoroitavan itsensä esiin nostamista asioista. Hiljaisen tiedon jakamista voisi erään vastaajan mukaan kuitenkin parantaa siten, että mentorointiprosessi olisi hieman strukturoidumpaa ja tapaamisia olisi säännöllisesti. Olisi tärkeää, että sen toteuttamiselle olisi varattu enemmän aikaa. Eräs mentori toivoi jatkossa myös työkaluja kuinka hiljaista tietoa voisi jakaa paremmin. Toisaalta erään mentorin mukaan tenure track on mukava tapa mentoroida sen vapauden ja strukturoimattomuuden vuoksi. Siinä voisi kahden

vastajaan mukaan kuitenkin olla hieman säännönmukaisuutta ja ennalta määriteltyjä tapaamisia, joissa tietyt teemat voisi olla keskustelujen alustajana.

*”... että jos vaikka yliopiston tai koko työnantajaorganisaation sisältä tulisi siihen mentorointiin joku viitekehys missä olisi jatkunut jotkut laajat teemat. Ja sitten olisi joku sellainen ohjelma, että nyt pitäisi käydä näitä ja näitä eri teemoja läpi tai keskustella jollain tietyllä tulokulmalla.”* (Mentori 2)

Tapaamisten keskustelujen teemoittaminen voisi mentorin mukaan auttaa syventää keskusteluja ja tuoda esiin asioita, jotka olisivat hyvin hyödyllisiä, mutta ei pintapuolisessa keskustelussa pääse nousemaan esille. Erään mentorin mukaan olisi hyvä kehittää työkaluja, malleja ja ylipäättään lisätä tietoa hiljaisen tiedon osalta, jotta sitä voitaisiin paremmin tunnistaa ja jakaa ja sitä kautta hyödyntää enemmän.

### **5.3 Ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittäminen vastavuoroisena prosessina**

Tenure track-urapolkuohjelmaan liittyy olennaisesti päämäärä tavoittaa professorin työ. Erään mentorin mukaan tämän vakinaistamisprosessin läpivienti ja professorin työn saavuttaminen on konkreettisin esimerkki mentorointiohjelman ammatillisen kasvun pohtimisessa. Kyseisen mentorin mukaan professorin työn saavuttaminen on myös monelle ensimmäinen vakituinen työsuhde ja prossin aikana myös kasvaa henkisellä tasolla tähän positioon.

*”Mutta varmaan sitä kasvaa henkisesti, että kokee olevansa valmiimpi myöskin siihen positioon, jos se toteutuu, että tuntuu että on kasvanut sen tehtävän mittaiseksi, vaikka sanoin että tämä on tuntunut kauhean lyhyeltä ajalta, mutta silti tuntuu siltä, että niin paljon on tapahtunut.”* (Mentoroitava 3)

Erään mentorin mukaan hänen mentoroitava on ottanut hyvin vastaan mentorin antamaan palautetta ja hyödyntänyt sitä omassa työssään ja urapolulla etenemisessä. Tämä on edesauttanut mentoritavan oppimista ja keskittymistä tekemään olennaisia asioita, joiden pitäisi näkyä positiivisessa valossa, kun arvioidaan mentoroitavan pätevyyttä. Ammatillinen kasvu näkyy myös siinä, että mentoroitava on kyennyt omien kykyjen, mutta myös mentorin avulla kasvattamaan omia verkostojaan, joka on hyvin tärkeää tässä ammatissa.

Toisaalta mentoroitavan ammatillinen kasvun ja oppimisen arviointi koettiin muutaman haastateltavan mielestä hankalaksi. Tämä riippui erityisesti mentorointisuhteen tuoreudesta.

Toisaalta erään mentorin oli vaikea arvioida mitkä asiat suoraan johtuvat mentoroinnista ja mitkä

asiat mentoroitavan omasta tekemisestä yksistään tai muusta esimerkiksi yhteisen tutkimusprosessin myötä saavutetusta tiedosta. Useamman vastaajan mukaan, niin mentorin kuin mentoroitavan, ammatillisen kasvun ja oppimisen saralla mentori on kuitenkin voinut tukea mentoroitavaa ohjaamalla mentoroitavaa keskittymään enemmän olennaisiin asioihin tämän mentorointisuhteen tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraava aineistolainaus kiteyttää asiaa;

*” Mun mentoroituvan kohdella on niin, että hän häntä revittää aika moneen suuntaan ja on ollut liikaa kaikkea mikä on estänyt keskittymistä, vaikka tutkimukseen, niin kun niitä asioita ollaan yhdessä mietitty, niin hän on sitten toki pyrkinyt tekemään vähän mitä on puhuttu, että vähentämään joitakin tietynlaisia juttuja ja niin edelleen ja keskittymään enemmän tutkimukseen, niin sitä kautta voi sanoa, että on varmaan vaikuttanut (ammatilliseen kasvuun). ” (Mentori 2)*

Etenkin kiireisellä alalla työtä on paljon, joten etenkin tutkimukseen keskittyminen kaiken muun työn ohella on tärkeää. Erään mentorin mukaan on myös tärkeää, että mentoroitavan työskentelyä tarkastelee joku ulkopuolisin silmin ja auttaa painottamaan työtä olennaisiin asioihin juuri tenure track - ohjelmaan liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi.

*” Meillä on tiettyjä painotuksia mitä meidän pitää tehdä, esimerkiksi rahoitushakemuksia ja muita ja on lisäksi paljon opetusta, mutta sitten se mentori ehkä osaa katsoa kokonaiskuvaa, että mikä juuri tän tenure track -polun kannalta olisi sellaista, että nyt esimerkiksi hän sanoi mulle, että nyt mun kannattaa oikeasti miettiä ja yrittää karsia vähän jotain juttuja ja tehdä enemmän tutkimusta, niin musta se on arvokasta, kun sitä on helposti kuitenkin vähän siinä omassa kuplassaan. ” (Mentoroitava 1)*

Tenure track mentorointiohjelma tähtää professorin virkaan ja eräs mentori koki, että mentorilla voi olla tärkeä rooli tiedon jakamisessa sen suhteen, että hän osaa kertoa mitä professorin työhön oikeastaan kuuluu ja millaisia asioita mentoroitavan tulee saada tehtyä, jotta tähän tavoitteeseen päästään. Edellä mainittuihin asioihin liittyy paljon sellaista hiljaista tietoa, mitä ei löydy virallisista lähteistä. Tässä on myös tärkeässä roolissa mentorin omakohtainen kokemus. Professorin tehtäviin kuuluu paljon sellaisia esimerkiksi käytännön asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon, mutta tietoa ei ole saatavilla muualla.

*” Mä oon yrittänyt hahmottaa hänelle sitä, mitä professorin kuuluu tehdä, minkä tyyppisissä asioissa pitää tapahtua edistymistä laajalla rintamalla ja nostanut niitä esiin ja sitten ihan konkreettisesti varmaankin olen vaikuttanut ammatillisiin verkostoihin ja siihen, että niihin*

*on ollut pääsy ja ehkä helpommin päässyt mukaan, kun sitten jos mua ei olisi ollut, että olisikin (mentoroitavan) itse pitänyt selvittää, että mihin sitä kuuluisi mennä ja keihin tutustua.” (Mentori 1)*

Kahden mentoroitavan mukaan ammatillista kasvua on edesauttanut myös mahdollisuus kysyä neuvoa kokeneemalta silloin kuin on jostakin asiasta itse ollut epävarma. Asioita ei tarvitse jäädä pohtimaan yksin ja on ollut henkilö, jolta saa uutta näkökulmaa ja erilaisia vaihtoehtoja tilanteen ratkaisemiseksi. Yliopistomaailmassa on paljon sellaista tietoa, mitä ei lue säännöissä ja ohjeistuksissa. Erään vastaajan mukaan kääntyminen mentorin puoleen tällaisessa asiassa koettiin hyvin tärkeäksi ja yhdeksi tärkeimmäksi seikaksi koko mentorointisuhdetta ja sen hyödyllisyyttä ajatellen.

*”Ollaan joka kerta keskusteltu niistä keskeisistä (asioista), että miten ne nyt menee ja onko siellä jotakin pullonkauloja tai jotakin kompastuskohtia. Ja sitten jos siellä on ollut jotakin haasteellista niin sitten on just keskusteltu siitä, miten niistä ongelmista voisi päästä yli ja miten niitä voisi ratkoa.” (Mentori 2)*

Eräs mentoroitava koki hiljaisen tiedon merkityksen olevan olennaista ammatillisen kasvun mahdollistajana. Toisen mentoroitavan mukaan ammatillista kasvua on myös kehittänyt vaihtoehtojen saannin lisäksi mentorin avulla saatu varautuminen erilaisiin tilanteisiin ja erilaisten asioiden huomioiminen, etenkin sellaisissa asioissa, mistä ei löydy tietoa ohjeistuksessa vaan perustuu täysin mentorin kokemukseen.

*”Mentorin kanssa puhutaan siitä, että milloin on oikea hetki hakee esimerkiksi sitä vakinaistamista, niin se on ollut konkreettinen asia, josta on ollut hyötyä, että sitä on pohdittu hyvissä ajoin ennen kuin se prosessi käynnistyy, että milloin hänen mielestään on realistinen kohta sitä hakea.” (Mentoroitava 1)*

Kuten aiemmin mainittu, kaikkea hyödyllistä tietoa ei ole saatavilla kirjallisista ohjeista, kuten intranetistä. Siksi on arvokasta keskustella mentorin kanssa, jotta voi peilata omia ajatuksiaan ja saada erilaisia näkökulmia. Tämä ajatusten vaihto auttaa ymmärtämään asioita paremmin ja selkeyttää epäselviltä tai vaikeilta tuntuvia asioita.

*”Koska on paljon asioita mitä ei pysty vaikka jostain intranetin ohjeistuksista sinänsä oppimaan niin se on mun mielestä tosi arvokasta ja ihan sitten sellaista asioiden pallottelu ja peilaaminen. Peilaaminen välillä on hyödyllistä, että saa myös vähän toiselta näkemyksiä joihinkin asioihin mitkä on itseä pohdituttanut.” (Mentori 1)*

Uusien näkökulmien saaminen ja asioista keskustelu virkistää omaa ajattelua. Usein omalle tekemiselle saattaa tulla ”sokeaksi” eikä asioita huomaa ajatella aina riittävän monipuolisesti. Mentorin ja mentoroitavan monipuoliset ajatustenvaihdot auttavat mentoroitavaa ymmärtämään paremmin erilaisia käytänteitä.

*”Erialaisten asioiden huomioimista sen oman päätöksenteon tueksi, ettei katso asioita niin yksisilmäisesti tai yhdestä näkökulmasta. Ehkä saa ajatuksia siitä, että mitkä on joidenkin muiden tarkoitusperät siinä vaikka vähän vaikeassa tilanteessa tai mitkä ehkä ihan yliopiston rakenteeseen liittyvät asiat vaikuttavat. Miten jotkut asiat ratkeavat tai miten niitä voi selvittää tai muuta niin sellaista nyt ainakin.”* (Mentori 1)

Mentorointi on auttanut erästä mentoroitavaa myös kirkastamaan omia tavoitteitaan.

Yliopistomaailmassa kaikki on melko laadullista, joten jonkin asian lopputulos tai mielipide saattaa olla hyvin subjektiivista. Siihen liittyy monia hyötyä, mutta moni asia on tämän vuoksi yksittäisestä ihmisestä kiinni ja ei johda aina parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Mentorin apu tavoitteiden kirkastajana ja tulkitsijana on kuitenkin auttanut vastaajaa ammatillisessa kasvussa. Saman vastaajan mukaan mentorointi on ammatillisen kasvun osalta vaikuttanut siihen, että on saanut mentorilta apua, kuinka suhtautua työhön, joka on kiireistä. Kykyyn työskennellä kiireessä korostuu yliopistossa.

Erään mentoroitavan mukaan ammatillista kasvua on mentoroinnilla saanut myös välillä omien näkemyksien vahvistamisessa, ihmissuhteissa ja järjestelmistä. Mentoroinnin avulla on päässyt myös hyvin asettumaan uuteen työpaikkaan ja integroitumaan siihen. Eräs mentori koki, että on pystynyt voimaannuttamaan mentoroitavaansa, vahvistamaan tämän uskoa itseensä ja tukemaan mentoroitavan itsenäistymisessä. Etenkin henkisellä puolella mentori kokee voineensa olleen tukena ammatillisen kasvun näkökulmasta. Tämä tukee hyvin kirjallisuudessa esiin nousseita valmentavaan johtamisen keskeisiä tavoitteita, kuten voimaannuttaminen, itsensä tuntemisen taidot ja itsenäisen ajattelun kehittäminen (Berg & Karlsen 2016, 1125; Passarelli 2023, 662–663).

*” Kyllä mä ajattelen, että tenure track- prosessissa on hyvää se, että siinä joutuu itsenäistymään ja jotta siitä pääsee läpi, niin täytyy luottaa omiin taitoihinsa ja siihen että minä osaan ja minä olen riittävän hyvä. Ja kyllä mä ehdottomasti olen nähnyt myös tämän kehityksen (mentoroitavasta).”* (Mentori 1)

Oman vaikutuksen arviointia mentoroitavan ammatilliseen kehittymiseen koettiin kahden vastaajan osalta vaikeaksi arvioida. Mentoroitavat ovat hyvin kokeneita akateemisella uralla jo itsekin ja ovat

hyvin kunnianhimoisia. Tämä tekee vaikeaksi arvioida mitkä asiat ovat sellaisia mitä juuri mentorointi on antanut mentoroitavalle. Toisaalta mentoroinnin vaikutuksia pystyy arvioimaan vasta pitkällä aikavälillä ja siksi hyötyjen tunnistaminen ammatillisen kehittymisen kannalta on vaikeaa. Ammatillinen kehitys tapahtuu jo itsessään pitkällä aikavälillä, eikä muutamien keskustelujen perusteella. Mentoroijat kuitenkin tunnistivat tärkeäksi antamansa tuen ja kannustamisen ja olemalla ikään kuin turvaverkko mentoroitavalle. Näistä syistä tenure track – urapolkuohjelmaa pidettiin hyödyllisenä ja hyvänä olla olemassa.

*” se on tärkeitä ja hyödyllistä, että on se palloseinä, joilta voi kysellä, jolle voi heittää ja että kannattaisiko mun tehdä näin tai miten mun kannattaisi tehdä ja miten tässä kannattaisi toimia...”* (Mentoroitava 2)

Mentoroinnin keskinen tavoite kirjallisuuden mukaan on kannustaa mentoroitavaa itsenäiseen ajatteluun ja reflektointiin (Ristikangas ym. 2019, 16; Ristikangas ym., 2014, 180–186; Lankinen ym. 2004, 117.) Tämä seikka tuli esille myös tässä tutkielmassa. Yhden mentorin mukaan mentorin kannustaminen reflektomaan omaa osaamista ja omaa tilannetta on keskeinen hyöty ammatillisessa kehittämisessä. Myös mentorien tuomien kokemukseen perustuvien näkemysten esiin tuominen voi auttaa oppimisessa ennen kaikkea saavuttamaan pätevyityskriteerit ja sitä kautta edetä urallaan. Eräs mentori piti tärkeänä myös sitä, että mentoroitava itse pysähtyy miettimään edellä mainittuja asioita. Tämä saattaa arjen työssä helposti jäädä tekemättä.

*”Ehkä pystyy antamaan näkemystä ulkopuolisen silmin, että kun hän mulle kertoo, että mikä häntä nyt vaivaa tai miten asiat menee, niin se suurin hyöty siitä on ei niinkään se mitä mä siihen sanon, vaan se, että hänelle itselleen selviää, että joo tosiaan siltähän musta nyt tuntuu, että asiat mitä ei ole aikaa normaalisti jokapäiväisessä elämässä pohtii niin sitten kun niistä puhuu ääneen jollekin, niin oppii jo siitä.”* (Mentori 1)

#### **5.4 Kokemusperäisen tiedon yhteys organisaation tuloksellisuuteen**

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavan yhteistyötä ja edistävän yhteisöllisyyttä (Connelly ym. 2014; Laitinen & Sivunen 2021). Tämä sama nähtiin toteutuvan myös tässä tutkielmassa. Tenure track mentorointiohjelma nähtiin vaikuttavan koko organisaatioon monitahoisesti positiivisessa mielessä. Neljässä vastauksessa mainittiin sen kehittävän yhteistyötä ja lisäävän vuorovaikutusta eri laitosten välillä. Eri laitokset ja yksiköt eivät

ole tämän myötä niin erillään toisissaan vaan yhteisöllisyys on parantunut mentorointiohjelman myötä.

*”...on muodostunut tietty tiimihenki ja vuorovaikutus, me tehdään yhteistyötä, koska pahimmassa tapauksessahan se olisi niin että hän olisi siellä yksinäinen saareke ja me oltaisi sitten Turussa ja tehtäisiin omia juttujamme ja olisi aika vähän mitään yhteistyötä, että kyllä mä luulen, että tää on ollut hyvä just tästä näkökulmasta, että on syntynyt yksikkörajat ylittävää vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja myöskin syntynyt sellainen tiimihenki että se on ihan positiivista.”* (Mentori 1)

Erään vastaajan mukaan tärkeää oli se, että jo aiemmin keksittyjä ratkaisuja voi käyttää hyväkseen. Mentori tuo paljon tietoa, tukea ja omia konkreettisiakin kokemuksiaan, jotka voivat auttaa muutoksen myötä koko organisaatiota toimimaan tehokkaammin.

*”... jos hän on kokenut jonkun asian hyväksi tai huonoksi siellä omassa aineessaan, niin mä voin heti peilata niitä siihen, että miten meidän oma aine toimii ja tuoda niitä hyviä käytänteitä sinne tai toisaalta välttää ehkä sellaisia potentiaalisia konfliktin aiheita.”*  
(Mentori 2)

Haasteltavan mukaan ajatusten vaihto eri laitosten välillä on hyödyllistä myös koko organisaation kannalta. Siinä saa tärkeää ja hyödyllistä informaatiota eri laitosten välisistä esimerkiksi hyväksi havaituista käytänteistä ja niitä voi hyödyntää myös omassa tekemisessä.

*”Varsinkin kun tässä on tällainen laitosten ylittävä mentorointisuhde, niin se varmasti lisää ainakin epäsuorasti sen konkreettisen vuorovaikutuksen kautta myös sitä isompaa yhteistyö mahdollisuutta ja luo semmoista me filistä siitä, kun siinä päivittäisessä työssä paljon keskitytään vaan siihen oman aineen asioihin, niin tässä tulee mieltineeksi myös niitten siilojen yli sitä, että miten ihmiset pärjäisi mahdollisimman hyvin.”* (Mentori 2)

Aiemmissa tutkimuksissa on korostunut tärkeys siitä, että mentoriksi ryhtyy henkilö, jolla pätevyyden lisäksi on aito halua auttaa mentoroitavaa saavuttamaan tavoitteensa. On tärkeää, että mentori ei näe mentoroitavaa uhkana tai näe mentorointia aikaa vievänä prosessina, joka puolestaan heikentää omaa tehokkuutta. (Rafferty ym. 2023; Wheeler 2011.) Edellä mainittuun liittyen eräs mentoroitava mainitsikin, että organisaatiolle on tärkeää myös löytää henkilöitä, jotka haluavat aidosti toisille hyvää ja ovat tukemassa ja auttamassa henkilöä saavuttamaan ammatilliset tavoitteensa. Tämä tukee pitkällä tähtäimellä koko organisaation hyvinvointia, etenkin yliopistomaailmassa, jossa kilpailu on kovaa.

Kahdessa vastauksessa mentorointi nähtiin tuovan myös tehokkuutta organisaation toimintaan siten, että mentoroija voi olla avuksi monissa eri projekteissa ja nopeuttaa niitä antamalla mentorille neuvoja, kuinka asia kannattaisi tehdä. Mentorointi nähtiin tärkeäksi myös hiljaisen tiedon jakamisen suhteen myös siten, että sen avulla hyväksi koettuja käytänteitä voi levittää eri laitosten välillä. Näin ollen kaikkea ei tarvitse keksiä aina uudestaan vaan tämän kautta tieto leviää nopeammin. Tämä näkyy erityisesti päivittäisessä tekemisessä.

*”...varmaan organisaation tehokkuudessa, sillä lailla, että hiljaista tietoa voi jakaa, ettei kaikkien tarvitse keksiä pyörää uudelleen, että ehkä voi auttaa hyvien käytäntöjen ja käytänteiden levittämisessä niin että voidaan ottaa käyttöön sellaista mitä jossakin muualla on keksitty, ilman että täytyy taas keksii alusta asti uudestaan.”* (Mentori 2)

Kuten jo aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, mentori ja mentoroitava voivat oppia myös toisiltaan. He pystyvät yhdessä luomaan uusia ideoita ja mahdollisesti uusia innovaatioita. (Parsloe 2024, 108; Lankinen ym. 97; Gosh 2020.) Tämä sama havainto tuli ilmi myös tässä tutkielmassa. Erilaiset näkökulmat asioihin ja erilainen osaaminen luovat pohjan myös uusille innovaatioille ja yhteistyömuodoille. Kun eri taustoista tulevat henkilöt jakavat tietoja ja ajatuksiaan, voi syntyä uudenlaisia ideoita ja myös yllättäviä yhteistyömahdollisuuksia.

*”Monestihan se on niin, että sitten kun pystytään jakamaan vähän erilaista osaamista ja erilaista näkemystä, niin sehän synnyttää innovaatioita ja ehkä joku ihan uudenlainen yhteistyö saattaa lähteä liikkeelle.”* (Mentori 2)

Yliopistojen välisiä yhteisiä tutkimushankkeita on toistaiseksi ollut vain vähän, joten eräs mentori näkee potentiaalia laajemmalle yhteistyölle ja uusille yhteisille tutkimushankkeille. Mentori näkee tässä suuren potentiaalin ja kokee, että yhteistyötä ja siihen liittyviä mahdollisuuksia tulisi hyödyntää tulevaisuudessa entistä enemmän.

*”Ja varmaan tässä olisi myöskin aika paljon mahdollisuuksia vielä lisääkin tehdä esimerkiksi yhteisiä tutkimushankeideoita, että niitä meillä ei nyt ole kauheasti ollut, mutta mahdollisuuksia olisi kyllä vielä enempäänkin.”* (Mentori 1)

Edellä mainitut asiat vaativat kuitenkin avointa ja luottamuksellista suhdetta ja aitoa halukkuutta kertoa oman laitoksen eri toimintatavoista ja ennen kaikkea koetuista haasteista. Mentorointi suhteen avulla voidaan näitä haasteita koittaa ratkaista, etenkin silloin kun on saatavilla laajempaa näkökulmaa eri laitosten välillä.

Erään vastaajan mukaan mentoroinnilla on vaikutusta myös mentoroitavan hyvinvointiin, joka laajemmin vaikuttaa myös organisaation hyvinvointiin. Tämä havainto on linjassa myös aiemman tutkimuksen kanssa, jossa mentoroinnilla on nähty olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin (Parsloe 2024, 105; Connelly ym. 2014; Laitinen & Sivunen 2021.)

Tenure track- polku voisi olla hyvin yksinäinen prosessi käydä läpi ilman mentoria. Hyvinvoiva henkilökunta on usein tehokkaampi ja luovempi työssään ja haluaa antaa itsestään enemmän.

*”Ylipäättään, että siinä on mentori, niin se pehmentää sitä (urapolkua). Ja jos vaikkapa itsestä tuntuu jossain kohtaa, että ei tästä ikinä milloinkaan tule mitään, niin se mentori voi olla semmoisena henkisenä tukena ja sitä kautta vähentää stressiä ja ahdistusta, että kyllä mä uskon, että silläkin on merkitystä. Koska jos se maailma olisi se, että kokisi olevansa yksin vastaan koko muu maailma ja kilpailussa muiden tutkijoiden kanssa niin kyllähän se todella kova maailman olisi.” (Mentoroitava 1)*

Kuten edellä oleva aineistolainaus hyvin kiteytti, mentorilla voi olla merkittävä rooli mentoroitavan työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemisessa. Erityisesti yliopistomaailmassa, jossa henkilöt ovat erittäin sitoutuneita ja tunnollisia, uupuminen on yleistä. Aiemmissa tutkimuksissa on valmentavan johtamisen, mentoroinnin ja hiljaisen tiedon osalta korostunut kyky omien tunteiden ja kokemusten läpikäyntiin ja kyky niiden reflektointiin ja analyttiseen erittelyyn. Näin edellä mainituista saadaan paras hyöty ja niillä merkitystä työssä jaksamiseen (Kuuru 2022; Gherardi ym. 2013; McCarthy & Milner 2013; McQueen, 2010. Mentori voi auttaa tunnistamaan jaksamiseen haasteita ajoissa ja varoittamaan tästä etukäteen. Tässä yksi keino on valmentava johtaminen, jossa kannustetaan itsereflektointiin erilaisten kysymysten muodossa. Tämä voi kannustaa mentoroitavaa pohtimaan omaa jaksamistaan ja tehdä siihen liittyviä tietoisia valintoja.

*”... jos se mentori pystyy jotenkin helpottaa mentoroitavan jaksamista ja sellaisia jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä haasteita, pystyy jotenkin tunnistamaan jo etukäteen ja vähän varoittamaan, että kun monestihan meidän alalla ihmiset palaa loppuun nopeasti, koska he ovat kiinnostuneita ja tunnollisia ja tosi sitoutuneita jne. niin se, että jos mentorin toiminta pystyy jotenkin vaikuttamaan siihen ihan silläkin lailla, että se ihminen itse joutuu vähän pohtimaan omaa jaksamistaan.” (Mentori 2)*

Nämä edellä mainitut seikat koettiin tärkeänä niin mentoroitavan oman hyvinvoinnin, kuin koko organisaationkin hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta. Mentorointiprosessi on aiemmissa tutkimuksissa havaittu lisäävän myös psykologista turvallisuutta (Ladyshevsky 2010). Tämä tuli

ilmi myös tässä tutkielmassa. Eräs mentoroitava koki mentorointiprosessin luovan myös turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisaalta sitä, että omille ajatuksille annetaan tilaa ja vapautta.

*” Kyllä mä koen että se on tärkeitä koska valmentava johtaminen antaa sellaista tietynlaista psykologista turvallisuutta, että kun sulla on se johtaminen sellaista, että sä uskallat heittää vähän semmoisia joskus villejäkin ideoita tai ajatuksia.”* (Mentoroitava 1)

Edellä mainitun lainauksen mukaan mentoroitavasta tämä johtaa myös haluun itse kehittää toimintaa ja miettimään asioita eri tavoilla. Näistä syntyneiden ajatusten tähtäimessä on koko organisaation kehittäminen ja vieminen parempaan suuntaan. Erään mentorin mukaan mentorointi hyödyntää myös organisaatiota, kun asioita pysähdytään refleктоimaan ja katsotaan eri näkökulmista. Sitä pitäisi mentorin mukaan olla enemmänkin. Toisaalta organisaation hyvinvoinnin arviointi yhden mentoroitavan mukaan koettiin tämän suhteen haastavaksi, koska asiaa ei ole laajemmin tai tarkemmin vielä tutkittu ja tästä syystä ei ole olemassa esimerkiksi mittareita, joiden avulla asiaa voisi tulkita.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 6.1 Tutkielman keskeiset löydökset

Tämän alaluvun aluksi teen yhteenvedon tutkielman teoreettisen viitekehyksen aiheista, jonka jälkeen esittelen tutkielman keskeiset löydökset. Tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin valmentavaa johtamista, jonka keskiössä on yksilöiden ammatillisen kasvun ja itsenäisen ajattelun tukeminen. Valmentava johtaja rohkaisee kysymysten ja palautteen avulla työntekijöitä löytämään ratkaisuja ja kehittämään taitojaan, tavoitteena pitkän aikavälin oppiminen ja sitoutuminen. Valmentavassa johtamisessa korostetaan kuuntelemista, auttamista, tukemista, kehittämistä, esteiden poistamista ja voimaannuttamista. (Berg & Karlsen 2016, 1125; Passarelli 2023.) Valmentavan johtamisen muotona käytetään esimerkiksi mentorointia, johon tässä tutkielmassa erityisesti keskityttiin.

Mentorointi on kahden henkilön välinen vapaaehtoinen ja tasavertainen yhteistyösuhde, jossa kokenut mentori jakaa osaamistaan, kokemuksiaan ja hiljaista tietoa tukeakseen mentoroitavan ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä (Ristikangas & Grünbaum 2014; Bond & Seneque 2013; Tokarz & Rosinski 2024). Mentorointi tukee tiedonsiirtoa, erityisesti hiljaisen tiedon osalta, ja edistää innovaatioita ja organisaation yhteistä ajattelua. Valmentava ote mentoroinnissa korostaa kuuntelua, kysymysten asettamista ja mentoroitavan omien vahvuuksien tunnistamista, mikä auttaa kehittämään sekä mentoroitavan että mentorin ajattelua ja toimintaa. (Ristikangas ym. 2019.) Edellä mainittu on hyvä kiteytys tässä tutkielmassa tehdyistä havainnoistani. Mentorointisuhde tässä tutkielmassa toimit myös vastavuoroisena prosessina. Eli myös mentori oppii tässä suhteessa paljon uutta, saa uusia näkökulmia, tiedostaa omaa osaamistaan ja keskustelut mentoroitavan kanssa virkistävät omaa ajattelua.

Syventääkseni ymmärrystäni hiljaisesta tiedosta tutkin kokemuseräistä tietoa ja erityisesti siihen liittyviä näkymättömiä tiedon muotoja, kuten hiljainen tieto, intuitiivinen tieto ja kehollinen tieto. Tiivistetysti ilmaistuna kokemuseräinen tieto tarkoittaa tietoa, joka perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen, havaintoihin tai käytännön tekemiseen, eikä niinkään teoreettiseen pohdintaan tai kirjallisiin lähteisiin. Se on käytännön kautta opittua ja usein arjessa sovellettavaa (Fong ym., 706–707; Kiviranta 2010, 162). Kokemuseräisen tiedon muotoja on muun muassa kehollinen tieto ja intuitiivinen tieto. Hiljainen tieto puolestaan kokoaa tämän kaiken yhteen ja se on tietoa ja osaamista, jota on vaikea pukea sanoiksi tai dokumentoida. Se perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin, intuitioon ja keholliseen tietoon, ja se usein ilmenee käytännön tekemisessä ja

ammattillisessa osaamisessa. (Nonaka 2007, 164–165.) Kokemuksen ja hiljaisen tiedon suhde on hyvin läheinen. Kokemus toimii hiljaisen tiedon perustana ja kasvualustana. (Virtainlahti 233.)

Tämän tutkielman tarkoituksena minulla oli myös selvittää, millaista mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto on ja miten se siirtyy mentorijalta mentoroitavalle Turun yliopiston tenure track – urapolkuohjelmassa. Alakysymyksen avulla pyritään selvittämään hieman laajemmin, millaisia hyötyjä tästä on myös koko organisaatiolle ja toisaalta, miten tenure track- urapolkuohjelma vaikuttaa mentoroitavan ammatilliseen osaamiseen ja urakehitykseen.

Tutkielman empiirisessä osiossa ilmeni, että mentorointi ja siinä tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on keskeinen osa tenure track -ohjelmaa, ja sillä on merkittäviä hyötyjä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Mentorointi auttaa siirtämään hiljaista tietoa, tukee ammatillista kasvua ja lisää organisaation sisäistä yhteistyötä. Hiljainen tieto siirtyy mentorin ja mentoroitavan välisessä luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa. Keskeistä on tasa-arvoinen suhde, jossa hierarkian puuttuminen mahdollistaa avoimen keskustelun. Valmentava johtaminen, jossa mentori auttaa mentoroitavaa löytämään vastaukset itse kysymysten ja sparrailun avulla, korostuu tiedon siirtymisessä. Valmentava johtaminen mentoroinnissa myös auttaa mentoroitavaa löytämään omat vahvuutensa ja etenemään urallaan. Ohjelman kehittämisessä on tärkeää huomioida suunnitelmallisuuden ja joustavuuden tasapaino, jotta se palvelee sekä mentoreita että mentoroitavia parhaalla mahdollisella tavalla. Luottamuksellinen ja tasa-arvoinen suhde on mentoroinnin onnistumisen perusta.

Mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto perustuvat pääasiassa kokemukselliseen ja käytännönläheiseen tietoon, jota ei välttämättä ole dokumentoitu tai helposti saatavilla muista lähteistä. Esimerkkejä hiljaisen tiedon siirtymisessä nähtiin hyödyllisenä se, että mentorit tarjoavat konkreettisia neuvoja urapolulla etenemiseen, kuten vinkkejä CV:n parantamiseen, opastavat keskittymään tärkeisiin julkaisuihin sekä urapolun arviointikriteerien täyttämiseen. Tenure track-urapolkuohjelmassa hiljaisen tiedon näkökulmasta korostui myös eri toimintatapojen vertailu ja ymmärrys yliopistomaailman lainalaisuuksista, mikä auttaa mentoroitavaa hahmottamaan omaa asemaansa ja mahdollisuuksiaan. Mentoroinnin kautta mentoroitava saa hyödyllisiä esimerkkejä urapolun haasteiden ratkomisesta ja samalla hyödyntää mentorin laajaa kokemusta. Hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu erityisesti avoimissa keskusteluissa ja mentoroitavan esiin nostamien kysymysten kautta. Tarinankerronta, käytännön esimerkit ja mentorin rooli tarkastella tilannetta laajemmasta näkökulmasta ovat tärkeitä hiljaisen tiedon konkretisoinnissa. Tarkemmin sanottuna, mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto tenure track-urapolkuohjelmassa siirtyy

vuorovaikutuksessa, kuten sparrailuhetkissä, kysymysten ja palautteen kautta sekä käytännön tilanteiden reflektoinnissa.

Mentoroinnin keskeisenä hyötynä tässä tutkielmassa ilmeni se, että mentorin verkostojen kautta mentoroitava pääsee laajentamaan omia verkostojaan, mikä on erityisen arvokasta etenkin silloin, jos mentoroitava on uusi organisaatiossa tai alalla. Mentori auttaa mentoroitavaa myös tunnistamaan keskeisiä toimijoita ja tapahtumia, kuten konferensseja ja yhteistyömahdollisuuksia, jotka tukevat mentoroitavan ammatillista kasvua. Vaikka mentoroitava voisikin ajan myötä itsekin oppia löytämään tärkeitä kontakteja, mentorin tuki nopeuttaa verkostoitumista merkittävästi.

Mentorointi tukee mentoroitavan ammatillista identiteettiä ja auttaa häntä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Mentorointi auttaa hahmottamaan uramahdollisuuksia ja tarjoaa työkaluja navigoida tenure track -ohjelman vaatimuksissa. Mentorointi tukee myös alan vaihtajia hyödyntämään aiempaa osaamistaan uudessa kontekstissa. Mentori auttaa mentoroitavaa ymmärtämään organisaation epävirallisia toimintatapoja ja normistoa. Kokemuksensa pohjalta mentori voi auttaa mentoroitavaa myös ihmissuhteisiin liittyvissä asioissa. Keskustelut mentorin kanssa auttavat molempia osapuolia jäsentämään omaa osaamistaan ja tekemistään uudella tavalla.

Tenure track- ohjelma tarjoaa mahdollisuuden henkiseen kasvuun ja itseluottamuksen kehittämiseen, mikä valmentaa mentoroitavaa ottamaan vastaan professorin vastuut. Mentori auttaa mentoroitavaa priorisoimaan työtehtäviä ja keskittymään tutkimukseen ja muihin urakehityksen kannalta keskeisiin tehtäviin. Tämä on erityisen tärkeää akateemisessa ympäristössä, jossa työkuorma on usein hajautunut laaja-alaisesti. Mentoroinnin kautta siirtyvä hiljainen tieto, kuten organisaatiokulttuurin lainalaisuudet ja professorin työhön liittyvät epäviralliset vaatimukset, ovat keskeisiä ammatillisen kasvun mahdollistajia. Tässä hiljaisen tiedon merkitys on isossa roolissa. Mentori voi toimia peilinä ja tukena, auttaen mentoroitavaa arvioimaan omaa työtään ja tekemään parempia päätöksiä.

Toisaalta tutkielmassa kävi ilmi, että mentoroinnin vaikutuksia ammatilliseen kasvuun on haastavaa arvioida, erityisesti jos mentorointisuhde on uusi tai mentoroitava on jo kokenut henkilö urapolulla itsekin. Viimeisimpänä mainitussa tilanteessa mentorin on vaikea arvioida mitkä asiat mentoroitava on saanut mentorointisuhteesta ja mitkä puolestaan aiemmin oman työn kautta. Lisäksi vaikutukset näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä. Mentorointi kuitenkin tukee mentoroitavan oppimista ja kasvua tarjoamalla tukea, neuvoja ja mahdollisuuksia reflektoida omia tavoitteitaan.

Tenure track -urapolkuohjelmalla mentoroinnin kautta on myös laajempia organisaatiollisia hyötyjä, jotka tukevat tiedon jakamista ja yhteistyötä eri yliopistojen välillä, mutta myös yliopiston sisällä. Tutkielmassa kävi ilmi, että mentorointi luo siltoja eri yksiköiden ja tiedekuntien välille, mikä ehkäisee eri tiedekuntien eristäytymistä toisistaan. Urapolkuohjelma mahdollistaa hiljaisen tiedon ja hyvien käytänteiden jakamisen ja toisaalta välttämään mahdollisia konflikteja, mikä lisää tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä. Etenkin eri tiedekuntien välillä ja eri alojen asiantuntijoiden osallistuminen mentorointiin tuo objektiivisuutta ja uusia ideoita organisaation kehittämiseen. Mentorointi edistää työssä viihtymistä ja luo mahdollisuuden avoimelle keskustelulle ilman intressiristiriitoja. Mentorointi nopeuttaa myös organisaation prosesseja ja tuo tehokkuutta jakamalla hiljaista tietoa ja hyväksi havaittuja käytäntöjä. Tämä vähentää tarpeettoman työn määrää ja mahdollistaa resurssien paremman hyödyntämisen. Mentorointi tarjoaa mentoroitaville myös tukea ja vähentää yksinäisyyttä. Mentori voi toimia esimerkiksi henkisenä tukena ja auttaa mentoroitavaa hallitsemaan työkuormaa ja stressiä, mikä edistää sekä yksilön että koko organisaation hyvinvointia. Mentoroinnin valmentava johtamistyyli luo ympäristön, jossa uskalletaan jakaa ajatuksia ja ideoita avoimesti. Tämä edistää luovuutta ja halua kehittää organisaation toimintaa.

Kirjallisuudessa usein mainitaan mentoroinnin olevan epäitsekkästä ja siinä korostetaan erityisesti mentoroitavan saamia hyötyjä (Appelbaum ym. 1994, 69). Tenure track- urapolkuohjelmassa mentorointi ei kuitenkaan ole yksisuuntainen suhde, jossa vain mentoroitavalla on mahdollisuus uuden oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Myös mentori saa paljon mentorointisuhteesta. Mentoroitavat ovat akateemisella urallaan jo menestyneitä ja kokeneita, joten yhteisten keskusteluiden kautta mentorit saavat uutta tietoa ja oppia mentoroitavaltaan. Yksi hyöty mentorille koettiin tämän prosessin myötä tapahtuva mentorin oman osaamisen reflektointi ja sitä kautta oman tietoisuuden kasvattaminen omasta osaamisestaan. Myös uudet näkökulmat ja keskustelut virkistävät omaa ajattelua.

Haasteena pidettiin prosessin struktuurin puute ja ajan rajallisuus, jotka voivat rajoittaa tiedon jakamisen tehokkuutta. Tenure track -mentorointiprosessi ei sisällä ennalta määriteltyjä tapaamisia tai keskusteluteemoja, mikä voi vähentää tiedon jakamisen syvyyttä. Tietyt ennalta määritellyt teemat, kuten professorin työn keskeiset osa-alueet, voisivat syventää mentorointikeskusteluja ja tuoda esiin uusia näkökulmia. Mentorointiohjelman kehittäminen esimerkiksi viitekehyksellä tai suositelluilla teemoilla, voisi tukea prosessia ilman, että se menettäisi joustavuuttaan. Vaikka tenure track -urapolkuohjelmaa osa piti hyvänä juuri sen strukturoimattomuuden takia, jonkinlainen suunnitelmallisuus voisi kuitenkin olla olemassa. Tässä avainasemassa on hiljaisen tiedon

merkityksen tunnistaminen ja sitä kautta hyödyntää tätä urapolkuohjelmaa, kun sellainen joka tapauksessa on olemassa. Sekä mentori että mentoroitava kokivat haastavaksi tunnistaa, millaista hiljainen tieto on ja miten sitä voisi hyödyntää tai jakaa.

Tähän alle olen kerännyt vielä tutkielman keskeiset löydökset taulukon muotoon. Alla olevaan taulukkoon on kerätty mentoroinnin ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät hyödyt ja haasteet.

Taulukko 3. Mentorointiin ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät hyödyt ja haasteet.

Teema	Hyödyt	Haasteet
Mentoroinnin hyödyt ja haasteet osana valmentavaa johtamista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkostoitumisen edistäminen: Mentorointi auttaa mentoroitavaa laajentamaan ammattiverkostojaan sekä tutustumaan uusiin sidosryhmiin, mikä voi olla hyödyllistä talon ulkopuolelta tulevalle henkilölle.</li> <li>-Sparrailu ja itsenäinen ajattelu: Mentorointisuhde mahdollistaa vapaamman keskustelun ilman intressiristiriitoja, kehittää itsenäistä ajattelua ja tarjoaa ulkopuolista näkökulmaa mentoroitavan haasteisiin ja mahdollisuuksiin.</li> <li>- Tiedon ja osaamisen jakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikatauluhaasteet ja sitoutuminen: Kiireinen työelämä vaikeuttaa mentorointitapaamisten järjestämistä, ja ilman selkeää aikataulua tai rakennetta prosessi voi jäädä vailinaiseksi.</li> </ul>
Hiljaisen tiedon jakaminen ja haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hiljaisen tiedon avulla mentori tarjoaa mentoroitavalle uusia näkökulmia eri asioista. Tarinankerronta ja käytännön esimerkit konkretisoivat hiljaista tietoa</li> <li>- Urapolun ja osaamisen kehittäminen: Mentorointi auttaa hahmottamaan urapolulla etenemistä. Mentori voi auttaa tunnistamaan, mitä taitoja ja kokemuksia tarvitaan seuraavalla uravaiheella.</li> <li>- Ammatillinen tuki ja inhimillinen ymmärrys: Hiljaisen tiedon avulla voidaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktuurin puute ja ajan rajallisuus: tenure track – mentorprosessin sisältöä ei ole ennalta määritelty, eikä tapaamisia ole suunniteltu etukäteen. Kiireinen työarki vaikeuttaa säännöllisiä tapaamisia ja spontaania ajatustenvaihtoa.</li> <li>- Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sanallistaminen: Hiljaisen tiedon hahmottaminen on vaikeaa sekä mentorille että mentoroitavalle, mikä voi rajoittaa sen jakamista. Akateemisessa ympäristössä</li> </ul>

	ymmärtää organisaation toimintalogiikkaa ja ihmissuhteiden monimutkaisuutta. Mentori voi auttaa mentoroitavaa ymmärtämään, miksi tilanteet tai päätökset tapahtuvat tietyllä tavalla.	kaikki tulisi olla tieteellisesti perusteltua, mikä voi vaikeuttaa hiljaisen tiedon hyväksymistä.
--	---	---

Tähän seuraavaan alla olevaan taulukkoon olen puolestaan kerännyt yhteen keskeisimmät havaintoni mentoroinnin ja hiljaisen tiedon merkityksestä ammatilliseen kasvuun ja näkymättömän kokemusperäisen tiedon merkityksestä organisaatiolle.

Taulukko 4. Keskeiset havainnot mentoroinnin ja hiljaisen tiedon merkityksestä ammatilliseen kasvuun.

Teema	Keskeiset havainnot
Mentoroinnin ja hiljaisen tiedon merkitys ammatillisen kasvun tukena:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentorointi auttaa mentoroitavaa kehittämään osaamistaan tarjoamalla palautetta, auttamalla keskittymään olennaisiin asioihin ja tukemalla urapolulla etenemistä.</li> <li>- Keskustelut mentorin kanssa auttaa hahmottamaan professorin tehtävän vaatimuksia, priorisoimaan työtä.</li> <li>- <b>Mentori jakaa hiljaista tietoa ja käytännön kokemuksia, joita ei ole virallisissa lähteissä, mutta jotka ovat hyödyllisiä urapolulla etenemisessä.</b></li> <li>- <b>Mentorin oman asiantuntijuuden ja kokemuksen jäsentäminen: oman osaamisen tiedostaminen</b></li> <li>- <b>Mentorin vuorovaikutustaidot ja johtajuuden kehittäminen:</b> valmentava johtajuus -&gt; voimaannuttaminen, itsenäinen ajattelu, sparrailu, itseluottamuksen kehittäminen. Tämä voi kehittää mentorin kykyä ohjata ja motivoida muita myös muissa työelämän tilanteissa.</li> <li>- <b>Mentorin uudet näkökulmat ja ajatustenvaihto:</b> Uusia näkökulmia, ajankohtaista tietoa akateemisesta työskentelystä ja urapoluista. Virkistää mentorin omaa ajattelua ja tuo uusia ideoita.</li> </ul>
Näkymätön kokemusperäinen tieto ja organisaation tuloksellisuus	- Mentorointiprosessi <b>auttaa levittämään hyväksi havaittuja käytänteitä</b> eri laitosten välillä, mikä vähentää tarpeetonta päällekkäistä työtä. Tämä parantaa organisaation

	<p>tehokkuutta, koska kaikki ei tarvitse keksiä uudelleen.</p> <p><b>- Yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistuminen:</b> Mentorointiohjelma mahdollistaa eri laitosten vuorovaikutusta, yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Tämä voi synnyttää uusia tutkimushankkeita, innovaatioita ja erilaisia yhteistyömuotoja.</p> <p><b>- Hyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden tukeminen:</b> Mentorointi voi auttaa mentoroitavia jaksamaan paremmin ja vähentää stressiä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.</p>
--	--

## 6.2 Johtopäätökset

Suurten ikäluokkien eläköityessä hiljaisen tiedon hyödyntämisestä tulee yhä tärkeämpää, jotta organisaatiot eivät menetä vuosien aikana kertynyttä asiantuntemusta. Tutkielman perusteella on pääteltävissä, että mentorointi tenure track -ohjelmassa edistää sekä yksilön että organisaation tavoitteita. Se tarjoaa tehokkaan väylän hiljaisen tiedon siirtämiseen ja verkostojen rakentamiseen, mikä vahvistaa mentoroitavan osaamista ja asemaa urallaan. Organisaation näkökulmasta tenure track -mentorointiohjelma lisää yhteistyötä, innovatiivisuutta ja tiedon jakamista, mikä parantaa koko työyhteisön toimintaa ja kilpailukykyä. Mentorointi vähentää yksinäisyyttä ja tukee työssä jaksamista akateemisessa ympäristössä. Hiljaisen tiedon jakaminen on merkittävä osa tenure track -urapolkuohjelmaa, ja sen hyödyntäminen edistää mentoroitavan urakehitystä ja ammatillista osaamista. Keskustelujen avoimuus, mentorin kokemus ja mentoroitavan aktiivisuus ovat avainasemassa tiedon siirtymisessä. Mentorointi on tehokas tapa jakaa hiljaista tietoa, joka perustuu kokemukseen, intuition ja käytännön osaamiseen. Mentorointi mahdollistaa organisaation epävirallisten käytäntöjen, toimintatapojen ja verkostojen jakamisen, mikä nopeuttaa mentoroitavan sopeutumista ja edistää urakehitystä. Luottamuksellinen ja tasa-arvoinen suhde mentorin ja mentoroitavan välillä on tärkeä hiljaisen tiedon siirtymiselle.

Tämän tutkielman tärkeänä havaintona oli myös se, että hiljaisen tiedon merkityksestä ja sen tunnistamisesta pitäisi puhua paljon enemmän. Tiedon jakamista tulisi aktiivisesti edistää, jotta yritykset voivat hyödyntää vuosien aikana kertynyttä viisautta ja tiedonvaihdon tuomia etuja. Tämä parantaa yrityksen innovointia, mikä puolestaan auttaa luomaan ja ylläpitämään pitkän aikavälin kestävästä kilpailuetua. (Fong ym. 2011.) Organisaatioiden osaamisen keskittyessä koko ajan enemmän tietoon ja suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi, erityisesti hiljaisen tiedon

hyödyntäminen ja tunnistaminen organisaatiossa on erittäin tärkeää (Kuronen-Mattila 2012, 1; Parsloe 2024). Tiedon jakamiseen tulisi rohkaistav, jotta yritykset voivat hyödyntää ajansaatoissa kertyneen viisauden (Fong ym 2011; Iqbal ym. 2023, 2; Lankinen ym. 93).

Valmentavan johtamisen suosio kasvaa maailmanlaajuisesti sekä teollisuudessa että yliopistoissa (McCarthy & Milner 2013). Yhä useammassa yrityksessä odotetaan, että johtajat valmentavat työntekijöitään. Tutkimukset ovat myös vahvistaneet positiivisen korrelaation valmennuksen ja työntekijöiden tyytyväisyyden, yksilön suorituskyvyn ja organisaation tavoitteiden välillä (Ellinger ym. 2014; Wheeler, 2011). Koska valmentava johtamistyyli liittyy vahvasti mentorointiin, tulisi mentorille järjestää koulutusta aiheeseen liittyen. Ryhtyessään mentoriksi, monella ei ole välttämättä tiedossa mitä valmentava johtaminen on, miten sitä tehdään ja millaisia hyötyjä sillä tavoitellaan. Myös mentorin kouluttaminen tähän tehtävään on mielestäni tärkeää, jotta prosessista saataisiin mahdollisimman hyödyllinen.

Tenure track – mentorointiohjelmaa koettiin hyväksi ja pidettiin tärkeänä, että tämä mentorointiohjelma on olemassa. Kehitysideoina voisi nostaa mentorointiohjelman suunnitelmallisuuden lisääminen, jotta hiljaisen tiedon siirtymistä tapahtuisi enemmän. Valmentava johtaminen puolestaan tukee tiedon jakamista ja henkilöstön ammatillista kasvua. Johtajien odotetaan yhä enemmän valmentavan työntekijöitään, mikä parantaa organisaation suoritusta, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Valmentava johtaminen mentoroinnissa auttaa mentoroitavaa löytämään omat vahvuutensa ja etenemään urallaan

Usein mentoroinnissa puhutaan mentoroitavan saamiin hyötyihin. Mentorointi ei kuitenkaan ole yksisuuntainen prosessi sillä myös mentorien on mahdollisuus hyötyä siitä (Zhang ym. 2023; Ghosh ym. 2020.). Mentorointi auttaa mentoria reflektoimaan omaa osaamistaan ja saamaan uusia näkökulmia mentoroitavalta. Yhteistyö mentoroitavien kanssa tarjoaa mentoreille tuoreita ideoita ja kehittää heidän omaa ammatillista identiteettiään. Mentoroinnin vaikutusten arviointi on kuitenkin vaikeaa, koska ne näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä. Mentorointiprosessin struktuurin puute voi vaikeuttaa tiedon jakamista, ja ajan rajallisuus rajoittaa tehokkuutta. Kehitysehdotuksena esitetään ennalta sovittuja tapaamisia, keskustelujen teemojen selkeämpää määrittelyä sekä resurssien parempaa kohdentamista mentorointiin. Tällä hetkellä mentorointiprosessin toteuttamiseen ei ole varattu erikseen aikaa, vaan se suoritetaan täysin muun työn ohessa. Jatkossa voisi olla hyvä, että aikaa varataan mentoroinnille ja siten hiljaisen tiedon siirtäminen ja sen hyödyntäminen ei tapahtuisi sattumanvaraisesti. Vaikka mentorointi tuottaa hyötyjä sekä mentoroitaville että mentoreille, sen rakenteen kehittäminen voisi parantaa tiedonsiirron

tehokkuutta ja ohjelman vaikuttavuutta. Tutkielmassa kävi myös ilmi, että hiljaista tietoa on vaikea tunnistaa. Olisikin erittäin hyödyllistä, että tietoisuutta hiljaisen tiedon olemassaolosta lisättäisiin ja sen merkitys tunnistettaisiin paremmin. Tämä on keskeisessä roolissa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen monessa organisaatiossa ja sillä on mahdollisuuksia edistää organisaation kilpailukykyä. Hiljainen tieto on kuitenkin jo olemassa, mutta sitä ei osata hyödyntää tehokkaasti.

Kuten jo aiemmin on mainittu, Tenure track -urapolkuohjelma edistää organisaation hyvinvointia monin tavoin. Se lisää yhteisöllisyyttä, parantaa vuorovaikutusta ja lisää organisaation tehokkuutta sekä tukee mentoroitavien jaksamista ja psykologista turvallisuutta. Näiden vaikutusten ansiosta ohjelma voi myös lisätä innovatiivisuutta ja edistää organisaation kehittymistä. Vaikka mentorointiohjelman vaikutukset organisaation hyvinvointiin ovat selkeitä, organisaation hyötyjen arviointia mentoroinnin näkökulmasta pidettiin osittain haastavana, sillä aihetta ei ole tutkittu laajemmin eikä käytössä ole standardoituja mittareita. Jatkossa ohjelman vaikutuksia voisi syventää kehittämällä mittareita ja lisäämällä systemaattista tutkimusta aiheesta.

### **6.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet**

Tämä tutkielma on toteutettu yliopistokontekstissa, mikä voi rajoittaa sen yleistettävyyttä muihin organisaatioihin, kuten yrityksiin tai julkiseen hallintoon. Yliopistojen työympäristö on akateeminen ja itsenäisyyttä korostava, kun taas yrityksissä mentoroinnin ja valmentavan johtamisen vaikutukset voivat olla erilaisia johtuen esimerkiksi hierarkiasta, kilpailullisuudesta ja erilaisten mittareiden käytöstä. Valmentava johtaminen ja mentorointi toimivat myös eri tavoin eri aloilla. Yliopistoissa se keskittyy usein urapolkuun ja akateemisiin käytäntöihin, kun taas esimerkiksi teollisuudessa tai palvelualoilla mentoroinnilla voi olla erilaisia painopisteitä. Lisäksi tutkielman tuloksia rajoittaa se, että hiljaisen tiedon ja mentoroinnin vaikutuksia on vaikea mitata, koska ei ole vielä olemassa yleisesti hyväksytyjä mittareita. Mentoroinnin vaikutukset näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä, mikä tekee niiden arvioinnista haastavaa.

Edellä mainittujen asioiden pohjalta voin tunnistaa useita potentiaalisia jatkotutkimusaiheita, jotka syventäisivät ymmärrystä tenure track -mentorointiohjelman vaikutuksista ja kehittämismahdollisuuksista. Jatkotutkimusaiheita voisi olla selvittää eroaako tenure track -urapolkuohjelma eri yliopistojen välillä ja kuinka tuota ohjelmaa voisi hyödyntää vielä paremmin juuri hiljaisen tiedon jakamisessa. Tähän liittyen olisi mielenkiintoista selvittää minkälaiset mentorointimenetelmät auttaisivat hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvien hyötyjen kasvattamiseen. Myös akateemisen uran vaatavuuden ja kuormittavuuden näkökulmasta olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin tenure track -urapolkuohjelman vaikutuksia mentoroitavan hyvinvointiin. Tässä

voitaisiin lähemmin tarkastella mentoroinnin roolia henkisen tuen tarjoamisessa, työkuorman hallinnassa ja burnoutin ehkäisyssä. Tämä tutkielma auttaisi kehittämään mentorointiohjelmia, jotka tukevat paremmin mentorin ja mentoroitavan hyvinvointia. Jatkotutkimuksessa voisi olla mielenkiintoista vertailla, miten mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtyminen toimivat eri kontekstissa kuten yritysmaailmassa, startupeissa tai julkisella sektorilla. Mielenkiintoista olisi myös selvittää kuinka mentorointi ja hiljainen tieto siirtyy virtualisoituvassa työelämässä ja miten hiljaisen tiedon siirto onnistuu edellä mainitussa ympäristössä. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia kuinka vuorovaikutussuhdetta voidaan rakentaa virtuaalisilla alustoilla, jossa kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset jäävät kokonaan pois.

## Lähteet

- Akinci, C., Sadler-Smith, E. (2020) 'If something doesn't look right, go find out why': how intuitive decision making is accomplished in police first-response. *European journal of work and organizational psychology*. Vol.29 (1), 78-92.
- Akinci, C., Sadler-Smith, E. (2012) Intuition in Management Research: A Historical Review. *International journal of management reviews*. Vol.14 (1), 104–122.
- Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. (2008) Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerus.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., Moizer, J. (2021) Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International journal of leadership in education*. Vol.24 (5), 670-693.
- Al, N., Moza T., Sohal, A., Hawas, Y., Fildes, B. (2019) Communication, coordination, decision-making and knowledge-sharing: a case study in construction management. *Journal of knowledge management*. Vol.23 (9), 1764-1781.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., Matias, J. (2020) Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*. Vol.12 (14), 5824.
- Appelbaum, S., Ritchie, S., Shapiro, B. (1994) An Organizational Behaviour Construct. *The Journal of management development*. Vol.13 (4), 62-72.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2001) Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of management studies*. Vol.38 (6), 811-829.
- Armstrong, S & Mahmud, A. (2008), “Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge”. *Public Administration*. Vol.7 (2), 189-208.
- Organizational Learning: From Experience to Knowledge
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011) Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization science* (Providence, R.I.). Vol.22 (5), 1123-1137.
- Arslan, A., Haapanen, L., Ahokangas, P., Naughton, S. (2021) Multicultural R&D team operations in high-tech SMEs: Role of team task environment and individual team members' personal experiences. *Journal of business research*. Vol.128, 661-672.
- Argote, L., Lee, S., Park, J. (2021) Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. *Management science*. Vol.67 (9), 5399-5429.
- Armstrong, S., Mahmud, A. (2008) Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge. *Academy of Management learning & education*. Vol.7 (2), 189-208.

- Au-Yong-Oliveira, M., Kuehnel, K., Gil, A., (2024) Expanding Qualitative Research Horizons: The Development and Application of Intuitive Field Research (IFRes). *Electronic journal of business research methods*. Vol.22 (1), 43-54.
- Bazin, Y. (2013) Understanding organisational gestures: Technique, aesthetics and embodiment. *Scandinavian journal of management*. Vol.29 (4), p.377-393.
- Beattie, R. (2006) Line Managers and Workplace Learning: Learning from the Voluntary Sector. *Human Resource Development International*. Vol 9 (1), 99 – 119.
- Becker, W., Cropanzano, R., Sanfey, A. (2011) Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box. *Journal of management*. Vol.37 (4), 933-961.
- Berg, M., Karlsen, J. (2016) A study of coaching leadership style practice in projects. *Management research review*. Vol.39 (9), 1122-1142.
- Blume, B. Kevin F., Surface, E., Olenick, J. (2019) A dynamic model of training transfer *Human resource management review*. Vol.29 (2), 270-283.
- Bodla, Ali., Tang, N., Jiang, W., Tian, L. (2022) Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of management & organization*. Vol.24 (5), 711-729.
- Bond, C., Seneque, M. (2013) Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of management development*, Vol.32 (1), 57-72.
- Bullini O. & Pierce, P. (2020). Analysis or intuition? Reframing the decision-making styles debate in technological settings. *Management Decision*. Vol 58(1), 129–145.
- Burke, L. & Miller, M. (1999) Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management perspectives*. Vol.13 (4), 91-99.
- Dane, E. & Pratt, M. (2007) Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *The Academy of Management review*. Vol.32 (1), 33-54.
- De Toni, Alberto F. ; Pessot, E. (2021) Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study. *Journal of business research*, Vol.129, p.541-554.
- Gadomska-Lila, K. (2020) Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of organizational change management*. Vol.33 (7), 1313-1328.
- Gagliardi P. (1996). Exploring the aesthetic side of organizational life. In Clegg S. R., Hardy C., Nord W. R. (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: SAGE Publications.
- Gegenfurtner, A., Knogler, M., Schwab, S. (2020). Transfer interest: measuring interest in training content and interest in training transfer. *Human Resource Development International*, 23(2), 146–167.

- Ghosh, R., Hutchins, H., Rose, K., Manongsong, A. (2020) Exploring the lived experiences of mutuality in diverse formal faculty mentoring partnerships through the lens of mentoring schemas. *Human resource development quarterly*. Vol.31 (3), 319-340.
- Gherardi, S., Meriläinen, S., Strati, A., Valtonen, A. (2013) Editors' introduction: A practice-based view on the body, senses and knowing in organization. *Scandinavian journal of management*. Vol.29 (4), 333-337.
- Goncalves, Marcus 2012. Learning organizations turning knowledge into actions. E-kirja. New Crossan, L. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*. Vol.24 (3), 522.
- Gärtner, C. (2013) Cognition, knowing and learning in the flesh: Six views on embodied knowing in organization studies. *Scandinavian journal of management*. Vol.29 (4), 338-352.
- Connelly, C., Ford, D., Turel, O., Gallupe, B., Zweig, D. (2014) 'I'm busy (and competitive)!' Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge management research & practice*. Vol.12 (1), 74-85.
- Connelly, C., Ford, D., Turel, O., Gallupe, B., Zweig, D., DeLong, D. (2008) Knowledge Loss Prevention: Five keys to decisions vis-a-vis an ageinworkforce. *Inside Knowledge*, 15-19.
- Covin, J., Slevin, D., Heeley, M. (2001) Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of business research*. Vol.52 (1), 51-67.
- Cunliffe, A. & Coupland, C. (2012) From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human relations*. Vol.65 (1), 63-88.
- Dane E. & Pratt M. (2007) Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*. Vol.32 (1), 33-54.
- Dörfler, V. & Ackermann, F. (2012) Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management learning*. Vol.43 (5), 545-564.
- El-Den, J., Sriratanaviriyakul, N. (2019) The role of opinions and ideas as types of tacit knowledge. *Procedia Computer Science*, 23-31.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*. Vol. 18 (9), 752-771.
- Ellinger, A., Kim, S., Egan, T. (2014) Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in developing human resources*. Vol.16 (2), 127-138.

- El-Said, O.A., Al Hajri, B., & Smith, M. (2020). An empirical examination of the antecedents of training transfer in hotels: the moderating role of supervisor support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.32 (11), 3391-3417.
- Eisenman M. (2013). Understanding aesthetic innovation in the context of technological evolution. *Academy of Management Review*. Vol.38, 332–351.
- Ewenstein, B. & Whyte, J. (2007) Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations. *Organization studies*. Vol.28 (5), 689-708.
- Fehr, E. & Camerer, C. (2007) Social neuroeconomics: the neural circuitry of social preferences. *Trends in cognitive sciences*. Vol.11 (10), p.419-427
- Feola, R., Parente, R., Cucino, V. (2021) The Entrepreneurial University: How to Develop the Entrepreneurial Orientation of Academia *Journal of the knowledge economy*. Vol.12 (4), 1787-1808.
- Foegen, J. (1998) Are managers losing control? *Business horizons*, 1998-03, Vol.41 (2), 2.
- Fong, C., Ooi, K., Tan, B., Yee-Loong C., Nielsen, P. (2011) HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International journal of manpower*. Vol.32 (5/6), 704-723.
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J.T. and Moeller, M. (2009), “Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring”. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20 (6), 1344-1361.
- Hedlund, J., Forsythe, G., Horvath, J., Williams, W., Snook, S., Sternberg, R. (2003) *The Leadership quarterly*. Vol.14 (2), 117-140.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski V., Škerlavaj, M. (2019) Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of knowledge management*. Vol.23 (4), 597-618.
- Heaphy, E. & Dutton, J. (2008) Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *The Academy of Management review*. Vol.33 (1), 137-162.
- Hudcova, S (2014) Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of competitiveness*. Vol.6 (4), 50-62.
- Huie, C., Cassaberry, T., Rivera, A. (2020) The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, Vol.2 (1), 34
- Igoa-Iraola, E. & Díez, F. (2024) Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. Vol.10 (5).
- Iqbal, S., Litvaj, I., Drbúl, M., Rasheed, M. (2023) Improving Quality of Human Resources through HRM Practices and Knowledge Sharing. *Administrative sciences*. Vol.13 (10), 224.

- Jacobs, R., Park, Y. (2009) A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research human resource development. *Human resource development review*. Vol.8 (2), 133-150.
- Jinghui, S. (2023) No other choices but involution: understanding Chinese young academics in the tenure track system. *Journal of Higher Education Policy & Management*. Vol.45 (1), 53-67.
- Khatri, N., Ng, H. (2000) The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human relations*. Vol.53 (1), 57-86.
- Kim, E. Park, S., Kang, Hye-Seung, T. (2019) Support, training readiness and learning motivation in determining intention to transfer. *European journal of training and development*. Vol.43 (3/4), 306-321.
- Kokkranikal, J., Calinaud, V., Baum, T. (2024) Too many barriers to overcome? Career challenges of women in the UK hospitality industry. *The international journal of tourism research*. Vol.26 (4), 1-12.
- Kostopoulos, K., Bozionelos, N. (2011) Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & organization management*. Vol.36 (3), 385–415.
- Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. (2012) Asiantuntija jää eläkkeelle - Asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia No 5 (2012). Helsinki: Unigrafia Oy.
- Kuuru, T. (2022) Embodied knowledge in customer experience: reflections on yoga. *Consumption, markets and culture*. Vol.25 (3), 231-251.
- Ladyshewsky, R. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal*. Vol.31 (4), 292-306.
- Lam, A. (2000), “Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework”. *Organization Studies*. Vol.21 (3), 487-513.
- Lankinen, P, Miettinen, A., Sipola, V., Miettinen, A. (2004) Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum.
- Lawrence, P. (2017) Managerial coaching - a literature review. *International journal of evidence based coaching and mentoring*. Vol.15 (2), 43-69.
- Lee, N., Senior, C., Butler, M. (2012) The Domain of Organizational Cognitive Neuroscience: Theoretical and Empirical Challenges. *Journal of management*. Vol.38 (4), 921-931.
- Lee, Y., Malik, A., Rosenberger, P., Sharma, P. (2020) Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*. Vol.24 (8), 1987-2006.

- Linde, C. (2001) Narrative and Social tacit knowledge. *Journal of knowledge Management*. Vol.5 (5), 160–170
- Mara, E., Lucia-Larissa (2024) Mentor and Mentored Person. Relationships and Perspectives. *International conference KBO*. Vol.30 (2), 1-7.
- Maravilhas, Sérgio ; Martins, Joberto. (2019) Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research*. Vol.94, 353-359.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013) Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of management development*. Vol.32 (7), 768-779.
- McDermott, M., Levenson, Alec., Newton, S. (2007) What Coaching Can and Cannot Do for Your Organization. *Human Resource Planning*. Vol.30 (2), 30-38.
- McLean, G.N. (2006) Rethinking adult learning in the workplace. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 8 (3), 416-423.
- McQueen, R. & Janson, A. (2016) Accelerating tacit knowledge building of client-facing consultants: Can organizations better support these learning processes? *The learning organization*. Vol.23 (4), 202-217.
- McQueen, R. & Chen, J. (2010) Building script-based tacit knowledge in call centre trainees. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 8 (3), 240-255.
- Merleau-Ponty, M. (2012) Phenomenology of perception. Taylor & Francis Group.
- Mitchell, J., Friga, P., Mitchell, R. (2005) Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship. *Research Entrepreneurship theory and practice*. Vol.29 (6), 653-679.
- Mohamad, N., Özdemir, S., Mokhtar, A., Hasan, H. (2023) Training enviroment and tacit knowledge transfer: The mediating role of training motivation. *Management Research and Practice*. Vol.15 (1), 18-33.
- Morris, T. (2020) Experiential learning - a systematic review and revision of Kolb's model. *Interactive learning environments*. Vol.28 (8), 1064-1077.
- Mor Barak, Michàlle E. (2015) Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human service organizations, management, leadership & governance*. Vol.39 (2), 83-88.
- Niemi-Kaija, K. (2022) Aesthetic wisdom of older workers. *Qualitative research in organizations and management*. Vol.17 (2), 171-182.
- Nonaka, I (2007) The knowledge-creating company. *Harvard business review*. Vol.85 (7-8), 162-19.
- Nonaka, I. (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organizational*

*Science*. Vol. 5 (1), 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation.

*California Management Review*. Vol 40 (3), 40-55. Viitattu 13.9.2024.

<https://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>

Olan, F., Liu, S., Neaga, I., Alkhurajji, A. (2016) How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of business research*. Vol.69 (11), 5222-5227.

Parsloe, E. (2024) Why building a mentoring culture can be transformational. *Strategic HR review*. Vol.23 (3), 105-109.

Passarelli, A., Trinh, M., Oosten, E., Varley, A. (2023) Communication quality and relational self-expansion: The path to leadership coaching effectiveness. Vol. 62 (4), 661-680.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press 2009.

Pietilä, M. (2014) Jakaako tenure track yliopistot kahteen kastiin?

<[https://arkisto.acatiimi.fi/2\\_2014/02\\_14\\_10.php](https://arkisto.acatiimi.fi/2_2014/02_14_10.php)> haettu 19.12.2024.

Pohjanheimo, E. 2007. *Valmennusprosessi ja Roolit*. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus*. Helsinki: Edita.

Poudel, D., Andre, T., Nazir, S., Kantola, J., Barath, T. (2017) Taking Tacit Knowledge Seriously in Strategy-as-Practice. *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education*, 1019-1031.

Pruett, C. (2020). *Intergenerational Mentoring: A Systematic Review of Facilitating Knowledge Transfer in a Multi-generational Workforce*. Doctoral dissertation, University of Maryland University College.

Puusa A. & Eerikäinen, M. (2011) Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Kuopio: Unipress, 43–62.

Iqbal, S., Litvaj, I., Drbúl, M., Rasheed, M. (2023) Improving Quality of Human Resources through HRM Practices and Knowledge Sharing. *Administrative sciences*. Vol.13 (10), 224.

Rafferty, R ; Greg F., Andrew C. (2023) Maximising leadership coaching training outcomes: A randomised controlled trial. *International journal of evidence based coaching and mentoring*. Vol.21 (2), 146-161.

Raidl, M. & Lubart, T. (2001) An Empirical Study of Intuition and Creativity. *Imagination, cognition and personality*. Vol.20 (3), p.217–230.

- Ratiu, D. (2017) The Aesthetic Account of Everyday Life in Organizations: A Report on Recent Developments in Organizational Research. *The Journal of arts management, law, and society*. Vol.47 (3), 178-191.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. (2014). Jokainen tarvitsee mentorin. Meedia Zone Oy.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R., Alatalo, M. Valmentava mentorointi. 2019; 1. painos. Meedia Zone Oy
- Salas, E., Rosen, M. & DiazGranados, D. (2010) Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of management*. Vol.36 (4), 941-973.
- Salmela, P. (2008) Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus*, 27(2).
- Satterly, B.A., Cullen, J., Dyson, D.A. (2018), The intergenerational mentoring model: an alternative to traditional and reverse models of mentoring. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*. Vol.26 (4), 441-454.
- Schön, D. (1995), Knowing-in-action: the new scholarship requires a new epistemology. *Change*. Vol. 27 (6), 26-34.
- Shahzad, F., Chilba, S., Arslan, A. (2024) Tacit knowledge exchange among senior management educators: A qualitative study. *The international journal of management education*. Vol.22 (2).
- Smith, E. (2001) The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge management*. Vol.5 (4), 311-321.
- Sung, Sun Young ; Choi, Jin Nam. (2019) Effects of Diversity on Knowledge Sharing and Creativity of Work Teams: Status Differential Among Members as a Facilitator. *Human performance*, Vol.32 (3-4), 145-164.
- Serenko, A. (2019) Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: conceptualization, typology, and empirical demonstration. *Journal of knowledge management*. Vol.23 (7), 1260-1288.
- Singh, S., Thomas, N., Numbudiri, R. (2021) Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach. *Knowledge and process management*. Vol.28 (2), 153–164.
- Siekkinen, T., Pekkola, E., Kujala, E. (2022) Professoreiden muuttuvat rekrytoinnit ja sen vaikutukset yliopistoissa. <<https://politiikasta.fi/professoreiden-muuttuvat-rekrytoinnit-ja-sen-vaikutukset-yliopistoissa/>>haettu 19.12.2024.

- Smith, E. (2001) The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge management*. Vol.5 (4), 311-321.
- Stigliani, Ileana & Ravasi, D. (2018) The Shaping of Form: Exploring Designers' Use of Aesthetic Knowledge. *Organization studies*. Vol.39 (5-6), 747-784.
- Strati A. (1990). Aesthetics and organizational skill. In Turner B. A. (Ed.), *Organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter.
- Strati A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*. 17, 568–581.
- Strati A (1999) *Organization and aesthetics*. 1. painos. London, Thousand Oaks.
- Strati, A. (2003) "Knowing in Practice: Aesthetic Understanding and Tacit Knowledge" In *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, edited by D. Nicolini, S. Gerardi, and D. Yanow, 53-75. Armonk, NY: M.E. Sharpe
- Strati, A. (2008) Aesthetics in the Study of Organizational Life." In *The Sage Handbook of New Approaches to Organizational Studies*, edited by D. Barry and H. Hansen, 229-40. London, UK: Sage Publications
- Taylor, S. (2020) Aesthetics and connection. *Organizational Aesthetics*. Vol.9(1), 21.
- Taylor, S. (2022) Overcoming Aesthetic Muteness: Researching Organizational Members' Aesthetic Experience. *Human relations*. Vol.55 (7), 821-840.
- Tokarz, M & Rosinski, J. (2024) Transfer of tacit knowledge: Exploring effective methods and techniques of tacit knowledge across generations in cultural institutions- Case Study. *Organization & Management*. Vol.199, 619–631.
- Tomkins, L., Ulus, E. (2016) 'Oh, was that "experiential learning"?!' Spaces, synergies and surprises with Kolb's learning cycle. *Management learning*. Vol.47 (2), 158-178.
- Versiani, A., Abade, P., de Carvalho, R., De Muyllder, C. (2024) How project knowledge management develops volatile organizational memory. *Innovation & management review*. Vol.21 (3), 212-226.
- Virtainlahti, Sanna. (2009) *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Wang, L., Zhang, C., Su, X. (2024) The impact of coaching leadership on work engagement: an empirical study from Chinese context. *Journal of managerial psychology*. 2024-10, Vol.39 (8), 979-992.
- Wheeler, L. (2011) How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals? *International journal of evidence based coaching and mentoring*. Vol.9 (1), 1-15.

- White, R., Thornhill, S., Hampson, E. (2006) Entrepreneurs and evolutionary biology: The relationship between testosterone and new venture creation. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol.100 (1), 21-34.
- Zammel, B. & Hachana, R. (2023) Rethinking training transfer: a practice theory perspective *The learning organization*. Vol.30 (2), 162-180.
- Zhang, T., Wang, Dan J., Galinsky, A. (2023) Learning Down to Train Up: Mentors Are More Effective When They Value Insights from Below. *Academy of Management Journal*. Vol. 66 (2), 604-637.

## Liitteet

### Liite 1. Sähköposti mahdollisille haastateltaville

Teen pro gradu -tutkielmaani Turun kauppakorkeakoulussa, Porin yksikössä, aiheesta "Miten valmentava johtaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen mentoroinnissa tukevat mentoroitavan ammatillista kasvua ja oppimista?"

Tarkoitukseni on tutkia, miten valmentava johtamisen/mentoroinnin kautta jaettava hiljainen tieto vaikuttavat mentoroitavan kehittymiseen sekä ammatillisen osaamisen ja urakehitykseen.

Tähän liittyen etsin asiantuntijoita, jotka voisivat jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena olisi löytää haastatteluun mentori-mentoroitava-pareja, jotta tutkimukseen saisi kummankin osapuolen näkökulmaa.

Haastattelun kesto olisi noin 45–60 minuuttia. Haastattelujen ajankohdaksi toivoisin marraskuuta. Haastattelu voidaan toteuttaa esim. etäyhteydellä (esim. Teams). Haastattelutiedot käsitellään täysin luottamuksellisesti. Kaikki tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä osallistujia voida tunnistaa.

Olisin erittäin kiitollinen, jos teillä olisi mahdollisuus osallistua tähän tutkimukseen ja jakaa arvokasta asiantuntemustanne aiheesta.

Jos sinulla on kysyttävää tai haluat lisätietoja tutkimuksesta, vastaan mielelläni kaikkiin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Marianna Reentilä

[mkreen@utu.fi](mailto:mkreen@utu.fi)

Turun kauppakorkeakoulu, Johtaminen ja organisointi

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

### Kysymykset mentorijalle:

#### Taustatietoa

- Voisitko kertoa lyhyesti työ- ja koulutustaustastasi?
- Kuinka kauan olet toiminut mentorin, ja kuinka pitkään mentorointisuhteenne on tarkoitus jatkua??
- Millaisin perustein mentorointi-mentoritapa parit muodostetaan?
- Miksi lähdit itse mentorointiohjelmaan mukaan mentoriksi?

#### Valmentava johtaminen mentorointiprosessissa

- Valmentava johtaminen: Valmentava johtaminen on johtamistyyli, jossa keskitytään tukemaan yksilöiden ammatillista kasvua ja itsenäistä ajattelua. Valmentava johtaja rohkaisee kysymysten ja palautteen avulla työntekijöitä löytämään ratkaisuja ja kehittämään taitojaan, tavoitteena pitkän aikavälin oppiminen ja sitoutuminen. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kuuntelemista, auttamista, tukemista, kehittämistä, esteiden poistamista ja voimaannuttamista. (Berg & Karlsen 2016, 1125.)
- Miten valmentava johtajuus näkyy omassa mentorointisuhteessanne? Voitko antaa konkreettisia esimerkkejä? Ja miten valmentava johtamistyyli eroaa muista johtamistavoista?
- Oletko kokenut, että valmentava johtaminen on vaikuttanut mentoritavan ammatilliseen kasvuun, oppimiseen tai ongelmanratkaisutaitoihin? Jos kyllä, niin miten?

#### Mentorointi

- Millaisia ovat mielestäsi onnistuneen mentorointiprosessin keskeisimmät tekijät?
- Miten olet mentoroinnin avulla auttanut mentoritavaa asettamaan ammatillisia tavoitteita ja saavuttamaan ne?
- Millaisia uusia taitoja tai näkemyksiä sinä mentorina olet saanut mentoroinnin avulla?

- Miten arvioisit mentoroinnin vaikutusta osaamisen kehittymisen ja urakehityksen näkökulmasta?
- Mitä muita konkreettisia hyötyjä olet havainnut mentorointiprosessilla olevan?

### Hiljaisen tiedon jakaminen

- Hiljainen tieto: Hiljainen tieto on tietoa ja osaamista, jota on vaikea pukea sanoiksi tai dokumentoida. Se perustuu henkilökohtaisiin esim. kokemuksiin, intuitioon ja keholliseen tietoon, ja usein ilmenee käytännön tekemisessä ja ammatillisessa osaamisessa. (Nonaka 2007, 164–165.)
- Miten tunnistat/tunnistatko hiljaisen tiedon, jota sinulla on, mutta jota et tule automaattisesti jakaneeksi mentoroitavalle? Millaista hiljaista tietoa olet jakanut mentoroitavalle?
- Mitä keinoja olette käyttäneet hiljaisen tiedon siirtämiseen mentorointiprosessin aikana (esim. käytännön esimerkit, havainnointi)?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet hiljaisen tiedon siirtämisessä mentoroinnissa?
- Miten mielestäsi hiljaisen tiedon jakamista voisi parantaa mentoroinnissa?

### Organisaation hyvinvointi

- Koetko, että mentorointi valmentavan johtamisen keinoin vaikuttaa organisaation yleiseen hyvinvointiin? Jos kyllä, miten? (yhteistyö, tiimihenki, vuorovaikutus, ilmapiiri)
- Miten kuvailisit mentoroinnin merkitystä organisaation menestyksen tukemisessa (esim. tehokkuus, innovaatiot)?
- Tuleeko sinulle muita mentoroinnin tuomia vaikutuksia organisaation hyvinvoinnille/menestykselle mieleen?

### Kehitys ja palaute

- Oletko saanut tai antanut palautetta mentorointisuhteen aikana? Jos olet, miten se on vaikuttanut mentorointiprosessiin?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä aiheeseen liittyen?

## Kysymykset mentoroitavalle:

### Taustatietoja

- Voisitko kertoa lyhyesti työ- ja koulutustaustastasi?
- Kuinka kauan olet toiminut mentoroitavana, ja kuinka pitkään on tarkoitus olla?

### Valmentava johtaminen & mentorointi

- Valmentava johtaminen on johtamistyyli, jossa keskitytään tukemaan yksilöiden ammatillista kasvua ja itsenäistä ajattelua. Valmentava johtaja rohkaisee kysymysten ja palautteen avulla työntekijöitä löytämään ratkaisuja ja kehittämään taitojaan, tavoitteena pitkän aikavälin oppiminen ja sitoutuminen. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kuuntelemista, auttamista, tukemista, kehittämistä, esteiden poistamista ja voimaannuttamista. (Berg & Karlsen 2016, 1125.)
- Miten valmentava johtajuus näkyy omassa mentorointisuhteessanne? Voitko antaa konkreettisia esimerkkejä?
- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät tekijät onnistuneeseen mentorointiprosessiin?
- Koetko, että valmentava johtaminen ja mentorointi on auttanut sinua ammatillisessa kasvussa ja oppimisessa? Jos kyllä, miten?
- Millaisia muita hyötyjä mentorointiohjelmasta on ollut sinulle tähän mennessä?
- Miten mentorointiohjelmaa voitaisiin mielestäsi kehittää, jotta siitä olisi sinulle entistä enemmän hyötyä?

### Hiljaisen tiedon jakaminen

- Hiljainen tieto on tietoa ja osaamista, jota on vaikea pukea sanoiksi tai dokumentoida. Se perustuu henkilökohtaisiin esim. kokemuksiin, intuitioon ja keholliseen tietoon, ja usein ilmenee käytännön tekemisessä ja ammatillisessa osaamisessa. (Nonaka 2007, 164–165.)
- Millaisia haasteita olette kohdanneet hiljaisen tiedon siirtämisessä mentoroinnissa?
- Koetko, että olet mentoroinnin aikana saanut mentoroitavalta hiljaiseen tietoon liittyviä oppeja? Esimerkkejä?

- Miten uskot, että hiljaisen tiedon jakamisen voisi kehittää mentoroinnissa?

### Ammatillinen kasvu ja oppiminen

- Millaisia uusia taitoja tai näkemyksiä olet saanut mentoroinnin avulla?
- Miten mentorointi on vaikuttanut ammatilliseen kasvuusi tähän mennessä?
- Mitä muita konkreettisia hyötyjä olet havainnut mentorointiprosessilla olevan?

### Organisaation hyvinvointi

- Koetko, että mentoroinnin ja valmentavan johtamisen vaikutukset näkyvät organisaation laajemmassa hyvinvoinnissa? Jos kyllä, miten? (Yhteistyö, tiimihenki, vuorovaikutus?)
- Miten kuvailisit mentoroinnin roolia organisaation menestyksen tukemisessa? (tehokkuus, innovaatiot).
- Tuleeko sinulle muita mentoroinnin tuomia vaikutuksia organisaation hyvinvoinnille/menestykselle mieleen?

### Kehitys ja palaute

- Oletko saanut tai antanut palautetta mentorointisuhteen aikana? Jos olet, miten se on vaikuttanut mentorointiprosessiin?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä aiheeseen liittyen?