

Projektien periyttäminen Tiimiakatemiassa

Lehtinen Salla
Maukonen Anniina

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Liiketalouden kehittämisen koulutusohjelma
Liiketoiminnan ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Lehtinen, Salla Maukonen, Anniina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi Projektien periyttäminen Tiimiakatemiolla		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Ruuska, Juha		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisin menetelmin tieto saadaan siirrettyä Tiimiakatemiolla, kun projektiryhmä vaihtuu asiakasprojektissa. Tarve opinnäytetyölle syntyi keskustelusta periyttämisen haasteista Tiimiakatemiolla. Tiedon siirtämisen kannalta tilannetta hankaloittaa se, että yleensä koko projektiryhmä vaihtuu kerralla. Tämän vuoksi tiedon siirtymiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tarvitaan menetelmä, jolla tiedon siirtäminen tehdään parhaalla mahdollisella tavalla, jotta projektin on mahdollista kehittyä ja projektin asiakkaat pysyvät tyytyväisinä.</p> <p>Työn taustalla vaikuttavia tekijöitä on hiljaisen tiedon siirtyminen, perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen. Opinnäytteen taustakirjallisuus on koottu viestinnän näkökulmasta. Opinnäytteessä käytettiin laadullista tutkimusotetta ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelun teemana oli periyttäminen Tiimiakatemiolla. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2014 ja haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta.</p> <p>Haastatteluista nousi esiin kolme elementtiä, jotka ovat dokumentointi, höpöttely ja yhdessä tekeminen. Näiden elementtien pohjalta luotiin malli, jota apuna käyttäen tiimiyrittäjät voivat jatkossa periyttää projektinsa niin, että kaikki tärkeä tieto siirtyy. Malli korostaa sitä, että eri tiedon tyyppit siirretään eri tavoin. Malli sai nimekseen Periyttämismalli, ja se koostuu kolmesta haastatteluissa esiintyneestä elementistä: dokumentointi, höpöttely ja yhdessä tekeminen. Malli esitellään Tiimiakatemian valmentajille ja yhteisölle, jotta se saadaan tiimiyrittäjien tietoon ja osaksi asiakasprojekteja.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiolle. Tiimiakatemia on yrittäjyyden huippuyksikkö, jossa opinnot koostuvat yritystoiminnasta, jota tehdään osuuskuntien kautta. Osuuskunta, eli tiimi, toimii alustana erilaisille asiakasprojekteille, jotka ovat toiminnan ydin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, hiljainen tieto, tiedon lajit, Tiimiakatemia, projektityö		
Muut tiedot		



Author(s) Lehtinen, Salla Maukonen, Anniina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 17.11.2014
	Pages 57	Language Finnish
		Permission for web publication (x)
Title Project Familiarizing at Tiimiakatemia		
Degree Programme Degree Programme of entrepreneurship development, Tiimiakatemia		
Tutor(s) Ruuska, Juha		
Assigned by		
Abstract <p>The objective of thesis was to find out what the best way to transmit knowledge from one project group to another. The need for the thesis came out from discussion about familiarizing process at Tiimiakatemia. Process is difficult due to the fact that the whole project group changes at the same time. This makes a whole new basis for transmitting knowledge. It is important for Tiimiakatemia to have a model on how to do transfer knowledge, which would guarantee the project to develop and the customers to be contented.</p> <p>The themes behind the thesis are tacit knowledge, familiarizing and the managing of know-how. The theoretical framework of the thesis was collected from the communication perspective. Qualitative research method was used in the thesis. Theme interview was used to collect data and the interviews were conducted in September 2014. Theme of the interview was familiarizing. Altogether there were eight interviews with persons from the largest projects at Tiimiakatemia</p> <p>As the result of the research and interviews, three key elements of transmitting knowledge were found. Those were crystallized into a model which helps teampreneurs to transmit all important knowledge. The model is named a "Model of familiarizing" and its key elements are interaction, documentation and working together. The model emphasizes transfer of different types of knowledge. The model will be presented to Tiimiakatemia coaches and community to make it visible and usable.</p> <p>The thesis was realized for Tiimiakatemia which is part of JAMK University of Applied Sciences. Tiimiakatemia is an entrepreneurship centre of excellence where students run their own cooperative businesses. Cooperative, also known as a team, is a platform for conducting customer projects. Customer projects are the key element in studying at Tiimiakatemia.</p>		
Keywords familiarizing, tacit knowledge, Tiimiakatemia, project, knowledge types		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	3
1.1	Taustatekijät	4
1.2	Perehdyttäminen vs. periyttäminen.....	5
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne.....	7
2.2	Tutkimusote.....	8
2.3	Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu	9
2.4	Haastatteluiden luotettavuuden arviointi.....	10
3	Tieto.....	11
3.1	Hiljainen tieto	13
3.2	SECI-malli	14
3.3	Tiedon konversio	17
3.4	Tiedon tyypit.....	18
4	Periyttäminen on tiedon siirtämistä.....	20
4.1	Hiljaisen tiedon muuntuminen näkyväksi	20
4.2	Dokumentointi.....	21
4.3	Dialogi	24
4.4	Reflektointi	27
4.5	Höpöttelykulttuuri	28
5	Periyttämisen menetelmiä.....	29
5.1	Mestari-oppipoika-menetelmä	30
5.2	Jaettu johtajuus	32
5.3	Mentorointi	35
6	Tutkimuksen tulokset	38
6.1	Periyttämisen suunnittelu	39
6.2	Yhdessä tekeminen.....	40
6.3	Dokumentointi.....	41
6.4	Höpöttely	42
7	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	44
7.1	Ratkaisuehdotuksena Periyttämismalli	45
7.2	Mihin Periyttämismallia voidaan soveltaa?	49
	Lähteet	52
	Liitteet.....	54
	Liite 1.	54
	Liite 2.	55

Kuviot

Kuvio 1. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1999, 71)	15
Kuvio 2. Informaatio, tieto ja osaaminen (Poikela 2001, 104).....	19
Kuvio 3. Dialogi (Isaacs 1999, 261)	25
Kuvio 4. Jaetun johtajuuden vaiheet (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69)	33
Kuvio 5. Periyttämismalli.....	46
Kuvio 6. Periyttämismallin käytön havainnollistaminen	48

1 Johdanto

Tietopääoma on tulevaisuudessa organisaatioiden tärkein kilpailutekijä. Esimerkiksi kokemuksen myötä kertyvä kokemuksellinen tieto on henkilökohtaista, ja siksi uniikkia ja tärkeää. Yritysten tulee huomioida tämä ja tehdä toimintamalleja sille, kuinka kaikki tärkeä näkyvä ja hiljainen tieto pysyy organisaatiossa, kun työntekijät vaihtuvat tai eläköityvät.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Tiimiakatemia sisäisten projektien tiedon siirtymistä. Tiimiakatemia on vuonna 1993 perustettu globaalisti toimiva yrittäjyyden huippuyksikkö, joka kuuluu Jyväskylän ammattikorkeakouluun. Koulutus kuuluu osaksi liiketalouden tutkinto-ohjelmaa. Tiimiakatemia oppimismenetelmät ovat ottaneet vaikutteita niin opetusalan sekä liikejohdon teorioista, malleista ja ideoista (Partus). Tiimiakatemia kehittää ja uudistaa toimintaansa sekä pedagogisia menetelmiä jatkuvasti. Oppimisen kehämalli on jalostettu Sengen (1990) oppivan organisaation sekä Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämien tietoteorioiden mukaan toimiviksi. (Tiimiakatemia)

Oppiminen tapahtuu osuuskuntapohjaisissa yrityksissä asiakasprojektien kautta. Projekti on ulkopuoliselle tai talon sisäiselle asiakkaalle toteutettu työ. Jokaista projektia varten luodaan aina oma projektiryhmä. Projektiryhmässä on erilaista osaamista ja se koostuu muutamista opiskelijoista, joita kutsutaan tiimiyrittäjiksi. Erilaisille asiakkaille toteutetut projektit lisäävät yksilön, tiimin ja organisaation kokemuksia. Näin syntyneet ajatukset ja uusi tieto sekä uudet innovaatiot, ovat tulosta useiden erilaisten yksilöiden kokemuksista, eivätkä vain yksittäisen opiskelijan yksittäisestä projektista. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 11, 34.)

Tiimiakatemiassa tapahtuu tiedon siirtämistä ja siirtymistä jatkuvasti. Opinnäytetyön tekijöiden kokemuksen mukaan tiedon siirto on kaikkein haastavinta, kun projektin projektiryhmä vaihtuu kokonaisuudessaan, ja tapahtuu periyttäminen (ks. s. 5). Haasteena periyttämisessä on tiedon siirtyminen vanhalta projektiryhmältä uudelle, eli kuinka saada tieto siirtymään tehokkaasti.

Tiimiakatemiassa ei ole olemassa yhteisiä käytänteitä tai malleja sille, miten periyttäminen tulisi toteuttaa, jotta kaikki oleellinen tieto siirtyy. Periyttäminen hoidetaan jokaisen periyttäjän ajan ja kiinnostuksen ehdoilla, jolloin tiedon siirtyminen ei välttämättä ole suunniteltua ja hallittua. Tiimiakatemiassa toimii noin 15 projektia, jotka periytetään joka vuosi, yleensä vanhemmilta nuoremmille tiimiyrittäjille. Periyttämisprosessissa siirtyy paljon tietoa, ja siksi tähän opinnäytteeseen valikoitui näkökulmaksi tiedon siirtyminen.

Opinnäytteessä on esitelty useita eri periyttämisen toimintamalleja. Selkeyttämisen vuoksi opinnäytetyössä käytetään vanhasta projektiryhmäläisestä sanaa periyttäjä ja uudesta projektiryhmästä periytettävä. Opinnäytetyössä perehdyttäminen ja periyttäminen ovat eri käsitteitä (ks. s. 5-6).

1.1 Taustatekijät

Ajatus opinnäytetyöhön nousi opinnäytetyön tekijöiden kokemuksista periyttämisestä Tiimiakatemiassa. Periyttämisen haasteista on noussut keskustelua myös muiden tiimiyrittäjien keskuudessa. Opinnäytteen tekijät ovat olleet kesät 2013 ja 2014 yrittäjinä Kahvila Myllytuvalla, joka periytettiin vasta edellisten yrittäjien valmistuessa Tiimiakatemiasta. Jo vuoden 2013 kesän alkuvaiheissa kohdattiin useita haasteita tiedon siirtämisessä.

Ongelmat korostuivat vielä myöhemmässä vaiheessa, kun projektia päästiin aloittamaan: edelliset yrittäjät olivat toisella puolella maailmaa ja vastauksia olisi kaivattu useisiin kysymyksiin. Dokumentteja oli paljon projektikansion muodossa, mutta ne eivät antaneet kaikkia tarvittavia vastauksia.

Kesällä 2014 opinnäytetyön tekijät jatkoivat projektia, koska he halusivat kehittää Kahvila Myllytupaa. Kesästä 2013 oppineena huomattiin, että varsinkin huonosta periyttämisestä ja omasta kokemattomuudesta johtuen liiketoiminta ei ollut kehittynyt. Lisäksi periyttäminen haluttiin tehdä kunnolla, jotta uuden projektiryhmän ei tarvitse keksiä ratkaisuja jo ratkaistuihin haasteisiin. Kesällä 2014 päätettiin kokeilla erilaista periyttämismenetelmää, ja projektiin otettiin mukaan uusi projektiryhmäläinen oppipojaksi harjoittelemaan käytännön toimia. Tästä syntyi idea opinnäytetyön tekemiseen ja periyttämiskulttuurin muuttamiseen Tiimiakatemiolla.

Opinnäytetyön tekijät ovat pohtineet tiedon siirtämisen haasteita ja ymmärtäneet, että kyse ei useinkaan ole siitä, ettei periyttäjiä kiinnostaisi tiedon siirtyminen. Haasteena on, että ei ymmärretä, mitä kaikkea tietoon sisältyy. Tiedon siirtämiseen ei ole olemassa työkalua, joka helpottaisi asian jäsentämistä. Tiedon jakaminen on Tiimiakatemian yksi oletusarvoista ja projektien periyttämisen on uskottu menevän omalla painollaan.

1.2 Perehdyttäminen vs. periyttäminen

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on olennainen osa jokaisen organisaation toimintaa, ja se liittyy myös jokaiseen työntekijään, joka vaihtaa työpaikkaa, työtä tai yksikköä. Harva organisaatio ulkoistaa edes osaa perehdyttämisestä, sillä perehdyttämisessä ollaan organisaation ydintoimintojen äärellä. Perehdyttäminen on erittäin tärkeä prosessi, sillä siinä uusi työntekijä oppii organisaation toimintamallit ja tulee toimivaksi osaksi työyhteisöä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9.)

Kjelinin ja Kuusiston kirjoittavat, että perinteisen perehdyttämiskäsitteen mukaan tulokkaan on sopeuduttava kahteen todellisuuteen: johdon strategiassa määrittelemään tavoitetodellisuuteen ja arjen kulttuuriin (Kjelin & Kuusisto 2003, 16).

Organisaation kulttuurin ja toimintatapojen omaksuminen on myös osana uuden työntekijän perehdyttämistä. Toiminnan selkeys ja organisaation yhtenäiset käytännöt tulisi osata perehdyttää, jotta organisaation toiminnot jatkuvat ja organisaatio tuottaa edelleen tasaista laatua uuden työntekijän tullessa taloon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.) Puutteellinen perehdyttäminen voi johtaa reklamaatioihin ja aiheuttaa välittömiä kustannuksia. Niistä vaarallisimpina voi pitää asiakkaan menettämistä aiheutuvat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Perehdyttämisellä on aina alku ja loppu. Perehdyttäminen alkaa jo ensimmäisestä kontaktista yrityksen ja uuden työntekijän välillä. Perehdyttämisen aikana henkilö löytää oman roolinsa organisaation jäsenenä, eikä ole enää ulkopuolinen. Perehdyttäminen auttaa työntekijää pääsemään mukaan toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.) Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena on sitouttaa yksilö ja ylläpitää organisaation uudistumiskykyä. Perehdyttämiselle olisi syytä asettaa tavoitteet, jotta tiedetään, mikä on sopiva aika perehdyttämiselle eli milloin perehdyttäminen voidaan lopettaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Periyttäminen

Perehdyttäminen ja tiedon siirtäminen ovat ajankohtaisia asioita Tiimiakatemia-arjessa. Perehdyttämisen sijaan Tiimiakatemiassa käytetään termiä periyttäminen. Tiimiakatemiassa periyttäminen on yleisesti ymmärretty käsite, jolle ei tehty tarkkaa määritelmää. Sana tarkoittaa, että projekti jätetään perintönä uudelle projektiryhmälle. Prosessissa siirtyä tietoa ja taitoa, koko projektiryhmä vaihtuu ja projekti saa uudet tekijät. Prosessi ei täysin vastaa perehdyttämiskäsitettä vastaavia toimenpiteitä.

Tiimiakatemiolla periyttämisestä puhuttaessa lähes aina koko projektiryhmä vaihtuu. "Tavalliseen" organisaatioon verrattaessa se tarkoittaisi sitä, että koko organisaation henkilökunta ja johtajat vaihdettaisi kerralla, ja uudet henkilöt asettuisivat jatkamaan organisaatiota. Tämä luo koko prosessiin aivan erilaiset lähtökohdat. Siksi on hyvä ymmärtää, että periyttäminen ja perehdyttäminen ovat eri asioita.

Vaikka perehdyttäminen ja periyttäminen eivät aja samaa asiaa, molemmissa peruseriaate on kuitenkin tiedon ja osaamisen jakaminen.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Opinnäytetyössä tavoitteena oli luoda malli periyttämisen helpottamiseksi sekä selvittää, miten tieto saadaan siirtymään Tiimiakatemiolla, kun projektiryhmä vaihtuu. Opinnäytetyössä esitellään muutamia menetelmiä, kuinka eri muodoissa olevaa tietoa voidaan siirtää. Pohdinta-luvussa esitetään haastattelujen mukainen johtopäätös siitä, mitä asioita tulee ottaa huomioon, jotta tieto siirtyy projektiryhmältä toiselle. Opinnäytetyön aihe on tarpeellinen Tiimiakatemialle, koska periyttäminen pitää saada toimivaksi osa-alueeksi projektiryhmien vaihtumisen välillä.

Opinnäytetyössä käytettävät tärkeimmät teoriat ovat Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli, joka kuvaa tiedon muuntumista, sekä Poikelan (2001) tiedon tyyppit. SECI-malli on oleellinen teoria käsitellessä tiedon siirtymistä ja sen lajeja. Periyttämisprosessissa siirtyy hiljaista ja näkyvää tietoa, ja tiedon siirto tapahtuu SECI-mallin mukaisesti yksilössä, tiimissä ja organisaatiossa.

Lisäksi tätä teoriaa tuetaan Poikelan (2001) tiedon triangelilla, jossa kuvataan tiedon muuttumista osaamiseksi. Tutkittuamme eri tiedon tyyppiä, valikoitui opinnäytetyöhön Poikelan malli, koska siinä korostuu koulu- ja työelämän suhde tiedon muuntautumisessa. Mallissa tieto on jaoteltu opinnäytetyön kontekstin kannalta parhaiten toimivaksi, koska kuten haastatteluista nousi esille, tärkeimmät periyttämisen elementit Tiimiakatemiolla ovat dokumentointi, höpöttely ja yhdessä tekeminen. Nämä voidaan nähdä muokattuina versioina Poikelan teorian tiedolle, käytäntötiedolle ja kokemustiedolle.

2.2 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tarkoituksena on tutkia ilmiötä ja sen laatua. Tässä tapauksessa haluttiin selvittää, kuinka haastateltavat kokevat periyttämisen tilan Tiimiakatemiolla. (Vilka 2005, 97-98.) Laadullinen tutkimus keskittyy siihen, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaalimaailman (Kananen 2014, 19.) Lähtökohtana ei ole totuuden etsiminen, vaan ilmiöstä pyritään tekemään havaintoja, joita ei välittömästi huomaa. Kvalitatiivisen menetelmän tavoitteena on selittää asioita, niiden suhteita toisiinsa ja asioiden merkitystä tutkittaville. (Vilka 2005, 97-98.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useimmiten tiedonkeruumenetelmänä haastatteluja. Tavoitteena on saada tutkittavalta omakohtaiset kokemukset aiheeseen haastattelun kautta. Haastattelutilanne on autenttinen vuorovaikutustilanne, jossa keskiössä on haastateltavan kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijan tulee olla etevä, jotta hän saa mahdollisimman paljon selville aiheesta. Haastattelija ei saa manipuloida keskustelua tuomalla esille omia käsityksiään tai kyseenalaistamalla haastateltavan käsityksiä. (Kananen 2014, 72-73.)

Kananen (2014, 73) toteaa, että haastattelut ovat hyvä tapa kerätä tietoa tutkimuskohteesta. On olemassa monenlaisia haastatteluja, jotka voidaan luokitella joko yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi osallistujamäärän mukaan. Kysymyksestä riippuen haastattelu voi olla lomakehaastattelu eli kysely tai teema- tai syvähaastattelu eli avoin haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2008, 76). Tähän opinnäytteeseen valikoitui teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelu valittiin, koska sitä käytetään haluttaessa ymmärtää kohdetta ja silloin kun ilmiötä tunneta. Keskustelun myötä pyritään ymmärtämään ilmiötä haastateltavan avulla. Tutkija pitää keskustelun aiheesta ja voi esittää tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2014, 76.)

2.3 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Haastattelut järjestettiin syyskuun 2014 aikana. Haastattelut nauhoitettiin, koska siten haastateltavan on helpompi keskittyä haastatteluun, eikä haastattelijan muistiinpanojen tekeminen vie huomiota asiasta. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteita käytetään vain opinnäytetyötä varten. Haastattelun aluksi kerrottiin opinnäytetyön aihe ja se, miten haastattelussa edetään. Haastateltavien toiveesta heidän nimiään ei käytetä.

Haastatteluja toteutettiin kahdeksan kappaletta ja haastateltavat valittiin Tiimiakatemian isoimpien periyttävien projektien edustajista. Tällaisia projekteja Tiimiakatemiassa on noin 15 kappaletta. Tarkoituksena oli saada selville Tiimiakatemiassa jo käytettäviä periyttämiskeinoja; kuinka ne toimivat ja mitä asioita periyttämisessä pidetään tärkeinä. Haastattelujen edetessä alkoi haastatteluissa ilmetä saturaatiota, josta tiedettiin, että otanta on sopivan kokoinen. Osa haastateltavista edusti samalla useaa projektia, sekä periyttäjän että periyttävän roolia, jolloin näkökulmia tuli useampia.

Haastatteluiden teema oli periyttäminen Tiimiakatemiassa. Lisäksi oli erilaisia alateemoja, joista haastattelutilanteesta voitiin muotoilla erilaisia kysymyksiä. Haastattelun aluksi kysyttiin myös muutamia yksityiskohtaisia faktatietoja, jotta pystyttiin ymmärtämään haastateltavien suhdetta ja kokemuspohjaa periyttämiseen (Liite 1).

Haastattelun runkona käytettiin Motorola-mallia (Waterman 1994, 256-262), jota muokattiin haastatteluihin sopivaksi. Motorola-malli valittiin, koska sen avulla saadaan monia erilaisia näkökulmia teemaan. Se on myös Tiimiakatemiassa yleisesti tunnettu kysymysrunko. Haastatteluissa haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia Tiimiakatemiassa on periyttämisestä ja miten he ovat erilaiset periyttämismallit kokeneet (Liite 2). Haluttiin tietää, mikä haastateltavien mielestä on mennyt hyvin periyttämisessä tai mikä on mennyt huonosti. Lisäksi selvitettiin erilaisia kohtia, joissa tieto siirtyy ja millaisia haasteita niissä on kohdattu. Lopuksi halusimme kuulla haastateltavilta, miten he kehittäisivät periyttämistä, sillä heidän mielipiteensä on merkittävä lopputuloksen kannalta. Kokonaisuudesta pystyttiin tekemään johtopäätöksiä siitä, miten periyttäminen toimii nykyään Tiimiakatemiassa ja millaisia muutoksia käytäntöihin haluttaisiin.

Aineiston keräämisen jälkeen se litteroitiin yleiskieliseen muotoon, jonka jälkeen poimittiin aiheen kannalta relevantit kohdat tiivistelmäksi. Lisäksi aiheet järjestettiin kysymysten pohjalta teemoittain. Tämä helpotti tulosten purkamista ja johtopäätösten muodostamista.

2.4 Haastatteluiden luotettavuuden arviointi

Haastatteluissa on se huono puoli, että haastateltava voi antaa lukijalle vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti hyväksytyjä tai yleisluontoisia. (Kananen 2014, 82).

Siksi on tärkeää tutkijan ja tutkittavan luottamuksellinen suhde. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että tutkijat olivat itse haastattelijoita, litteroijia ja analysoijia, jolloin heillä oli kokonaisvaltainen kuva prosessista.

Haastatteluja analysoidessa otettiin huomioon haastateltavien taustat. Tutkijat huomioivat, kuinka taustat ja kielen tulkitseminen vaikuttavat analysointiin. (Kananen 2014, 71). Haastateltaviksi valikoitui vähintään puolitoista vuotta Tiimiakatemiolla opiskelleita tiimiyrittäjiä. Tällaisia henkilöitä valittiin siksi, että he ymmärtävät, että tiedon jakaminen on yksi Tiimiakatemian arvoista ja heillä on jo kokemusta projektitoiminnasta. Tämän vuoksi ensimmäisen vuoden opiskelijat on karsittu haastattelusta. Haastattelijat ovat käyneet jokaisen haastateltavan taustat läpi teeman näkökulmasta ennen haastatteluja, jotta voidaan ymmärtää haastateltavan näkökulmaa periyttämiseen.

Haastateltavissa on tiimiyrittäjiä hyvin erilaisista projekteista: tapahtumatuotanto, elämystoiminta, Tiimiakatemian sisäiset johtotehtävät sekä kivijalkamyymälät. Tämä antaa teemaan perspektiiviä, jolloin tulos ei ole liian yksipuolinen.

3 Tieto

Tieto on yksilön osaamisen tärkeä perusta, mutta se ei yksin riitä tuottamaan taitavaa työsuoritusta. Jos tiedon haltija osaa soveltaa tietoa, tieto voi kanavoitua näkyväksi toiminnaksi. Osaaminen, joka näkyy ammattitaitona, koostuu taidosta, tiedosta ja asenteesta. (Viitala 2005, 126.)

Tiedon käsitteellä on hyvin pitkän juuret Platonin ja Aristoteleen ajoilta asti. Tiedon klassinen määritelmä on Platonin mukaan "tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus." Jotta ihminen voi soveltaa tietoa, on ihmisen ymmärrettävä ensin, mistä on kysymys. (Virtainlahti 2009, 31.)

Virtainlahti (2009, 31-32) mainitsee, että usein luullaan tiedon olevan sama asia kuin data tai informaatio. Tieto ei kuitenkaan ole synonyymi datalle tai informaatiolle, vaikka tiedolla on suhde niihin molempiin. Data on irrallisia, objektiivisia faktoja, jotka eivät liity mihinkään kontekstiin. Tietojärjestelmiin järjestetyt tallenteet tai asiakirjat ovat esimerkki datasta organisaation kontekstissa. Data täytyy ensin luokitella, analysoida, tiivistää ja asettaa johonkin kontekstiin, ja vasta sitten siitä tulee informaatiota. Toisin sanoen informaatio on dataa, jolla on merkitys ja tarkoitus. Kun informaatiolla tehdään vertailuja, sen seurauksia arvioidaan, sillä luodaan yhteyksiä ja se liitetään dialogiin, siitä tulee vasta tietoa.

Virtainlahden (2009, 32) mukaan "Tieto on informaatiota johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot. Tietoon liittyy ihmisen ymmärryksen ja taitojen kehitys." Organisaatiossa tieto on juurtunut dokumentteihin ja tietolähteisiin sekä rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin.

Inhimillinen pääoma eli tietopääoma on nykyään yksi merkittävä kilpailutekijä yritysmaailmassa. Tietopääomaan vaikuttaa henkilöstön osaaminen, sitoutuminen, luovuus ja motivaatio. Organisaatiot rakennetaan tulevaisuudessa tietopääoman varaan, ja siksi organisaatioiden pitäisi käyttää henkilöresurssit mahdollisimman hyvin hyödyksi niin, että kaikki tieto ja taito tulee käyttöön. (Nummelin 2007, 131.)

Tieto voidaan jakaa lukuisiin erilaisiin tyypeihin ja määritelmiin. Virtainlahti (2009, 33-36), esittää niistä kolme, joissa kaikissa näkyy myös hiljaisen tiedon ulottuvuus. Yksi niistä on Blaclerin (1995) tyypittely, jossa tieto on jaettu viiteen lajiin: sisäistettyyn, kehollistettuun, kulttuuristettuun, sijoitettuun ja koodattuun. Toisen tiedon jaottelun esittää Poikela (2001). Siinä tieto jaetaan teoretietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Kolmas esimerkki tiedon jaottelusta on Gormanin (2002), jossa tieto jakaantuu neljään tyyppiin: informaatioon, taitoihin, harkintaan ja viisauteen.

3.1 Hiljainen tieto

Virtainlahti (2009, 37) toteaa, että käsite ”hiljainen tieto” juontuu englannin kielen sanasta tacit knowledge. Se tarkoittaa muun muassa hiljaista, ääneen lausumatonta, sellaista josta ei puhuta, sellaista joka ei sano mitään, mikä ymmärretään suoraan ilmaisematta. Hiljaiselle tiedolle ei kuitenkaan ole yhtä selkeää määritelmää. Polanyin (1958) ajatuksiin perustuvat määritelmät ovat yleisimpiä, mutta usein käytetään myös Nonakan ja Takeuchin (1995) määritelmää. (Virtainlahti 2009, 42-43.)

Hiljaisen ja näkyvän tiedon eron toi esille ensimmäisten kerran unkarilainen kemisti Michael Polanyi vuonna 1958 ilmestyneessä teoksessaan *Personal Knowledge*. Polanyin teoria pohjautuu ajatukseen siitä, että tiedämme enemmän, kuin pystymme verbaalisesti ilmaisemaan. Tietämyksemme taustalla toimii hiljainen ulottuvuus, joka vaikuttaa olennaisesti ajatteluamme ja siihen kuinka toimimme. Polanyin mielestä hiljainen, eli implisiittinen, ja näkyvä, eli eksplisiittinen, tieto ovat kiinteästi toisiinsa yhteydessä, eikä niitä tulisi erottaa toisistaan erillisiksi luokiksi. Hän korosti molempien tiedonlajien olevan olennaisena osana tietämisen kokonaisuutta. Hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa hahmotetaan ja kehitetään. Ilman molempia kokonaisuuksia ihminen ei pysty käsittelemään asioita. (Virtainlahti 2009, 42-43, 47.)

Liiketaloustieteeseen hiljaisen tiedon yhdistivät japanilaiset Nonaka ja Takeuchi teoksessaan *Knowledge Creating Company* (1995). Heidän määrittelynsä mukaan hiljainen tieto jakaantuu kahteen ulottuvuuteen: tekniseen eli niin sanottuun ”know-how’hun”, joka kerääntyy vuosien kokemuksella, ja tiedolliseen, joka käsittää henkilön sisäisen maailman: mielenmallit, kaavat ja uskomukset. (Virtainlahti 2009, 44.) Heidän mukaansa hiljaista tietoa on vaikea muotoilla niin, että se voitaisiin siirtää toisille, koska se on niin vahvasti juurtunut muun muassa yksilön kokemukseen, toimintaan ja arvoihin (Virtainlahti 2009, 47).

Hiljainen tieto toimii vakuutuksena organisaation toimintakyvystä. Jaettu tieto tuo organisaatiolle toiminnan varmuutta ja jatkuvuutta. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan myös siirtää organisaation historiaa kaikkien tietoisuuteen, esimerkiksi tarinoiden muodossa. (Virtainlahti. 2009, 107.) Erytisen tärkeää hiljaisen tietämyksen jakaminen on henkilöstön vaihtuessa. Jakamalla tieto taitoaan pystytään pitämään hyvät käytänteet organisaation sisällä, mikä varmistaa sen, että laatu pysyy kohdallaan ja eikä asioita tarvitse oppia aina kantapään kautta. (Virtainlahti 2009, 109) Paloniemi (2008, 271) lisää, että hiljaisen tiedon jakaminen ja omaksuminen on mahdollista vain, kun toimitaan yhdessä aidoissa tilanteissa.

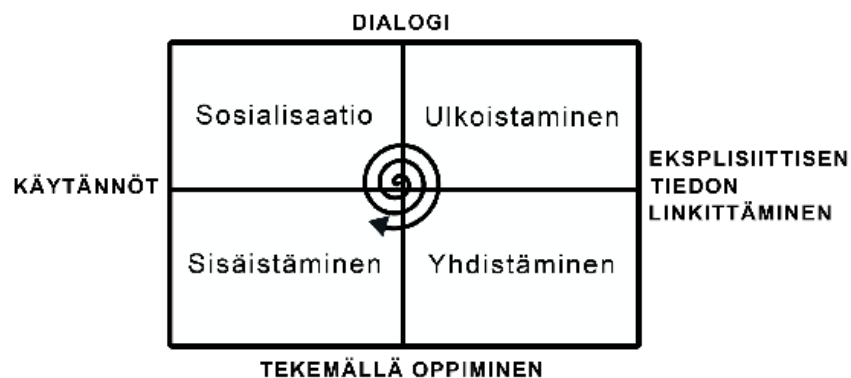
Kulkki (1996, 19-76) esittää, että hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta yritysmaailmassa: yksilöllinen ja kollektiivinen. Yksilötasolla kyse on dialogisista neuvottelutaidoista ja tiimin tasolla ryhmän toimintakyvystä haastavissa tilanteissa. Kun katsotaan koko organisaation näkökulmasta, kyse on kulttuurin luomisesta yrityksessä. Kun tarkastellaan hiljaisen tiedon merkitystä organisaation asiakkaiden ja sidosryhmien kannalta, organisaation hiljainen tieto auttaa ajanmukaiseen tuotekehitykseen ja markkinointiin sekä yritystä reagoimaan odotuksiin.

3.2 SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi (1995, 72) toteavat, että länsimaisessa filosofiassa yksilö on se, joka hallitsee ja käsittelee tietoa. Kirjassaan *Knowledge Creating Company* Nonaka ja Takeuchi avaavat tutkimuksen, jossa he näyttävät, että yksilö on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa tiedon kautta. Tiedon syntyminen ilmenee kolmessa tasossa: yksilössä, ryhmässä ja organisaatiossa. Organisaatio ei luo tietoa itsestään. Yksilöiden hiljainen tieto on organisaation tiedonluonnin perusta. Organisaation täytyy panna hiljaisen tiedon luominen ja kerääminen liikkeelle yksilötasolla. Hiljaista tietoa laajennetaan organisaatiossa neljän tiedon muunnoksen kautta, ja lopputulos kirkastetaan organisaation ylemmillä tasoilla.

Organisaation tiedon luominen on spiraalinomainen prosessi, joka alkaa yksilöstä ja etenee läpi laajentuvien yhteisöjen ja yksiköiden. Tässä laajentumisessa organisaation sisäiset rajat rikkoutuvat. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 72.)

Tutkimuksen perusteella Nonaka ja Takeuchi (1995, 62) loivat tiedonmuutoksen konversiomallin. Mallissa on neljä vaihetta, jossa tieto jakaantuu ja muuttuu. Prosessissa tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi tiedoksi ja taas hiljaiseksi tiedoksi (Janhonen 2010, 22.) Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) mukaan oletus, että tieto muodostuu näkymättömän ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa, antaa meille tiedon muuntumisen neljä muotoa. Ne ovat seuraavat: (1) näkymättömästä tiedosta näkymättömäksi tiedoksi, jota kutsumme sosialisatioksi; (2) näkymättömästä tiedosta näkyväksi tiedoksi, eli ilmentyminen; (3) näkyvästä tiedosta näkyväksi tiedoksi, eli yhdistäminen; (4) näkyvästä tiedosta näkymättömäksi tiedoksi, eli sisäistäminen. Näistä vaiheista muodostuu SECI-malli eli organisaation tiedonmuodostuksen prosessi (ks. kuvio 2).



Kuvio 1. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1999, 71)

Sosialisaatio

Sosialisaatio on kokemusten jakamisen prosessi. Se on hiljaisen tiedon luomista, kuten jaettuja mielenmalleja ja teknisiä taitoja. Yksilö voi hankkia hiljaista tietoa suoraan toisilta ilman sanoja.

Harjoittelijat oppivat käytännön työt mestareilta seuraamalla toisen tekemistä, matkimalla ja harjoittelemalla. Yritysmaailmassa työssäoppiminen käyttää periaatteessa samoja perusteita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.)

Avain hiljaisen tiedon hankkimiseen on kokemus. Ilman minkäänlaista jaetun oppimisen muotoa yksilön on todella hankalaa omaksua toisen henkilön hiljaista pääomaa. Pelkkä informaation siirto ei ole järkevää, jos se erotetaan tunteista ja tietyistä konteksteista, johon jaetut kokemukset sulautettu. (Mts. 63.)

Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on prosessi, jossa muutetaan näkymätön tieto näkyväksi tiedoksi. Sen laukaisee usein dialogi ja reflektointi ryhmässä. Neljästä tiedon muuntumisen mallista ilmentyminen on avain tiedon luomiseen, koska siinä hiljaisesta tiedosta luodaan uusia näkyviä konsepteja. Jotta hiljainen tieto voidaan muuttaa näkyväksi tehokkaasti, täytyy käyttää apuna metaforia, analogeja, konseptointia, oletuksia ja mallinnuksia (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-66). Esimerkiksi metaforien avulla ihmiset yhdistävät tietoaan uudella tavalla ja alkavat ilmaista sitä mitä tietävät, mutta eivät osaa artikuloida (Nonaka 1999, 100).

Jotta näkymätön tieto voidaan muuttaa näkyväksi, se tarkoittaa, että on löydettävä uusia keinoja ilmaista sellaista tietoa, jota on hankalaa ilmaista verbaalisesti. Valittavasti yksi kaikkein tehokkaimmista johtamistyökaluista hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä on pahasti aliarvostettu; kuvaannollinen kieli ja symboliikka, joita johtajat voivat piirtää viestiäkseen aavistuksia ja oivalluksia. (Nonaka 1999, 99-100.)

Yhdistäminen

Nonakan ja Takeuchi (1995, 67) toteavat, että yhdistäminen on prosessi, jossa systemoidaan konseptit tietojärjestelmäksi. Yhdistämisessä näkyvää tietoa siirretään sellaisenaan, eikä sitä muuteta (Janhonen 2010, 23.) Tämä tiedon muoto pitää sisällään näkyvän tiedon eri osien yhdistelemisen. Yksilöt vaihtavat ja yhdistelevät

tietoa mediasta, dokumenteista, tapaamisista, puhelinkeskusteluista tai tietokoneen avulla käytävistä kommunikoinneista.

Olemassa olevan informaation uudelleenohjelmointi lajittelun, lisäämisen, yhdistämisen ja kategorioimisen avulla voi johtaa uuden tiedon syntymiseen. Tiedon syntyminen ja oppiminen kouluissa tapahtuu yleensä yhdistämisprosessin avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.)

Sisäistäminen

Sisäistämisen prosessissa näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Prosessi on erittäin lähellä tekemällä oppimista. Kun socialisaation, ilmentymisen ja yhdistämisen kokemukset on sisäistetty yksilön hiljaisen tiedon perusteisiin mielenmallien ja know-how'n muodossa, niistä tulee arvokkaita etuja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.)

Jotta näkyvästä tiedosta voi tulla hiljaista tietoa, auttaa jos tieto on puettu sanoiksi tai kirjoitettu dokumenteiksi, manuaaleiksi tai suullisiksi tarinoiksi. Dokumentaatio auttaa yksilöitä sisäistämään oppimaansa, näin ollen rikastaa heidän hiljaisen tiedon varastoaan. Sen sijaan dokumentit ja ohjeet helpottavat näkyvän tiedon siirtoa muille ihmisille, jolloin he voivat kokea toisten kokemukset epäsuorasti toisen ihmisen kautta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 69.)

3.3 Tiedon konversio

SECI-mallissa tieto muuntautuu eri muotoihin. Nelikenttä on jatkuvasti pyörivä prosessi, jossa tiedon synnyttäminen ja oppiminen jatkuvat. Nonaka ja Takeuchi (1995, 71) korostavat, että uuden tiedon luominen ja oppiminen ovat vahvasti yhteisöllisiä prosesseja. Tuloksia saadaan vasta, kun koko yhteisö on mukana rakentamassa yhteistä ajattelua, mallintaa ja testaa asioita käytännössä ja käsitteellistää kokemuksiaan.

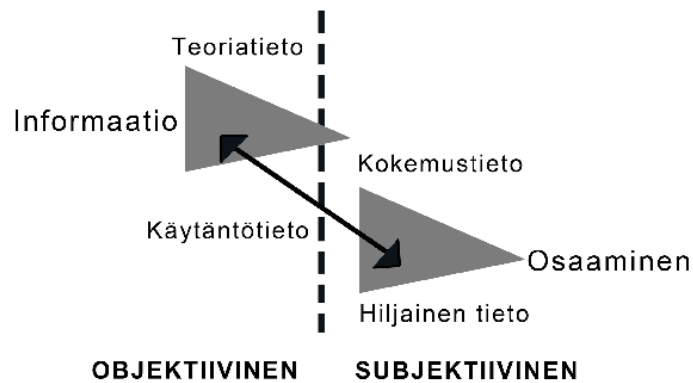
Sosialisaatio alkaa rakentamalla vuorovaikutuksen ”kenttää”. Tämä kenttä mahdollistaa yksilöiden kokemusten ja mielenmallien jakamisen (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Projekteissa Tiimiakatemiassa tämä tarkoittaa esimerkiksi palavereita ja Facebook-ryhmää, jossa jaetaan tietoa. Ilmentyminen laukaistaan merkityksellisen dialogin tai reflektoinnin avulla. Siinä sopivan metaforan eli kielikuvan tai analogian eli vertauskuvan käyttäminen auttaa ilmaisemaan hiljaista tietoa. Ilmentyminen tuottaa käsitteellistä tietoa. Yhdistäminen laukaistaan yhdistämällä luotu uusi tieto ja vanha tieto organisaation eri osista, ja näin saadaan mahdollisesti luotua aivan uusi tuote, palvelu tai johtamiskäytäntö. Lopulta tekemällä oppiminen laukaisee asian omaksumisen eli sisäistämisen. Sisäistäminen tuottaa operatiivista ajattelua esimerkiksi projektien hallintaa, tuotantoprosesseja, tuotteiden uusia käyttötapoja ja toimintaperiaatteiden käyttöönottoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Tiimiakatemiassa Partanen (2002, 27) on yhdistänyt Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallista sekä oppimisen kehästä (Kolb 1984) oman version nimeltään Aivoteollinen malli. Siinä sosialisaatio on höpöttelyä eli yhteisen ajattelun synnyttämistä, ulkoistaminen uuden ajattelun synnyttämistä, yhdistäminen teoriaa ja sisäistäminen asioiden viemistä käytäntöön. Teoria pohjautuu siihen, että tietoa on erilaista, ja oppimisen ja toimimisen kannalta tärkeitä. Tämä teoria on myös yksi kulmakivi Tiimiakatemiassa toiminnassa.

3.4 Tiedon tyypit

Poikela (2001, 104-105) on jaotellut ammattitaidolle tärkeän tiedon kolmeen tyyppiin: teoretietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Nämä muodot ilmenevät Poikelan mallintamassa Triangeli-kuviossa (ks. kuvio 1). Prosessikuvauksena kuviossa tapahtuu informaation muutos tiedon muuntamisen vaiheiden kautta osaamiseksi. Informaatiolla tarkoitetaan tässä kaikkea tietoa, joita yksilö aistii.



Kuvio 2. Informaatio, tieto ja osaaminen (Poikela 2001, 104)

Tiedon tyypit voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, objektiiviseen ja subjektiiviseen. Objektiiviseen ulottuvuuteen kuuluu informaation tieto: teoriatieto ja käytäntötieto. Teoriatieto ja käytäntötieto kuvaavat koulutuksen maailmaa. Subjektiiviseen ulottuvuuteen taas osaamiseen perustuvat kokemustieto, johon kuuluu osana myös hiljainen tieto. Nämä tiedon tyypit tulevat työ- sekä ammatillisesta maailmasta. Triangeli-malli kuvaa työ- ja ammatillisen maailman oppimista. Kuvio ilmentää, kuinka informaatio muuttuu tiedon muuntamisen vaiheiden kautta osaamiseksi. Oppiminen vahvistuu kokemuksen ja hiljaisen tiedon ansiosta, kun henkilö jatkaa työelämässä. Näiden kaikkien yhteissummaksi muodostuu lopulta ammattitaito. (Poikela 2003, 80-82; 2001, 105.)

Teoriatieto

Teoriatieto on objektiivista tietoa, eli se ei ole kytkettynä yksilön persoonalliseen tietoon. Teoriatieto on käsitteelliseen ja symboliseen muotoon muokattua informaatiota, joka muuttuu yksilölle merkitykselliseksi vasta, kun hän käsittelee sitä käytännön ja kokeilujen kautta (Poikela 2001, 105.)

Käytäntötieto

Käytäntötieto edustaa konkreettisia asioita, jossa tieto saa esineellistetyn muodon.

Käytäntötieto ilmenee ainutkertaisissa tilanteissa, esineissä ja ympäristöissä.

Prosessointi on välttämätöntä myös käytäntötiedolle, jotta esineet ja organismit tulevat ymmärretyksi. Tähän liittyy olennaisena osana havainnointi, käsitteet ja kokeilut. (Poikela 2001, 105.)

Kokemustieto

Kokemustieto syntyy ajattelun ja tekemisen tuloksena. Siinä teoretieto ja käytäntötieto yhdistyvät omakohtaiseen kokemukseen. Näistä kokemustiedon voi ottaa sisäistyneenä mukaansa, minkä vuoksi sen arvo on ylitse muiden. Se on myös muodoltaan hiljaista eli tekijälle itselleenkin hahmottumatonta ja vaikeasti selitettävää tietoa. (Viitala 2005, 130.)

4 Periyttäminen on tiedon siirtämistä

Tietämyksen siirtämisestä ja näkyvän sekä hiljaisen tiedon suhteesta on olemassa useita eri teorioita ja malleja. Opinnäytetyöhön valikoitui Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-teoria, sillä tämä on yksi Tiimiakatemia toiminnan viitekehysistä. Tiimiakatemia perustaja Partanen (2002, 24) ymmärsi, että oppimiseen liittyy olennaisesti käsitys tiedon luonteesta. Uuden oppiminen ja tiedon jakaminen ovat vahvasti yhteisöllisiä prosesseja.

4.1 Hiljaisen tiedon muuntuminen näkyväksi

Yksi keino siirtää hiljaista tietoa on pyrkiä muuttamaan sitä näkyväksi. Mallintamalla saadaan hiljainen tieto näkyvään muotoon, ja siten helpommin jaettavaksi. Tätä kautta myös tekijä ymmärtää omaa hiljaista tietoaan.

Mallintaminen tarkoittaa, että jäsennetään toimintoja jonkin käsitejärjestelmän mukaan, joka on ennestään tuttu. (Virtainlahti 2009, 95.)

SECI-mallissa (ks. s. 10) avattu ulkoistaminen on prosessi, jossa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi eli sanoiksi ja käsitteiksi. Virtainlahden (2009, 99) mukaan ulkoistamisesta voidaan käyttää käsitettä artikulaatio. Myös Virtainlahden (2009, 95) mainitsema mallinnus on hyvä käsite. Kielikuvat, vertaukset, analogit, käsitteet, oletukset ja mallit ovat hiljaisen tiedon artikuloituja näkyviä muotoja. Ulkoistaminen luo uutta tietoa, kun ihmiset ilmaisevat kielellisesti hiljaista tietoaan. Hiljaista tietoa on kuitenkin vaikeaa tuoda esiin kielellisesti, ja siksi olisi käytettävä apuna kielikuvia ja vertauksia. (Virtainlahti 2009, 100.)

Monimutkaisemmiksi tietojärjestelmiksi tieto muunnetaan yhdistämällä. Nyt ulkoistamisessa luotu uusi näkyvä tieto yhdistetään vanhaan näkyvään tietoon. Tällöin käytetään apuna dokumentteja, kokouksia, tietoverkkoja ja puhelinkeskusteluja. Olemassa olevaa informaatiota siis uudelleenrakennetaan ja näin tuotetaan uutta tietoa. (Virtainlahti 2009, 100.) Virtainlahti (2009, 99) painottaa, että ulkoistaminen on tarpeellista, jotta sellaiset hiljaisen tietämyksen osat, jotka pystytään edes jotenkin artikuloimaan näkyvästi, saadaan dokumentoitua.

4.2 Dokumentointi

Dokumentointi on työn vaiheiden ja erilaisten menetelmien kirjaamista ylös. Kun hiljaista tietoa kirjoitetaan, se tulee näkyväksi ja avoimeksi tekijälle sekä muille

organisaation jäsenille. Kirjoittamista käytetään liian harvoin hiljaisen tiedon esille tuomisessa, sillä se on usein työlästä.

Työn mallinnuksen tarkoituksena on, että myös muut voivat päästä samaan lopputulokseen työn tekemisessä kuin asiantuntija. Siksi hyvä mallinnus ja visualisointi on ehdottoman tärkeää. (Virtainlahti 2009, 94-95.)

Yhdistämisvaiheessa (Nonaka & Takeuchi 1995) uuden tiedon luomisen prosesseille on ominaista systemaattisuus ja selkeyden etsiminen. Näin on tapahduttava, jotta uusi tieto saadaan ymmärrettävään muotoon ja näin toiminnan ohjenuoraksi sekä tiennäyttäjäksi uuden tiedon omaksumiselle (Viitala 2005, 172.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 206) mukaan periyttämistä varten toteutettua materiaalia ei tarvitse olla paljon. Tiimiakatemiolla periyttämistä varten tehtyä materiaalia taas tulee olla paljon varsinkin, jos yhdessä tekeminen ei ole mahdollista. Periyttämismateriaalia saadaan, kun projektin olemassa olevat dokumentit selitetään hyvin tulevalle projektiryhmälle. Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) toteavat, että kun suunnitellaan periyttämismateriaalia, materiaalin kannattaa olla käytännöllistä, jotta sitä on helppo käyttää. Pitää huomioida, että materiaaleja on päivitettävä, ja siitä on hyvä sopia etukäteen periytettävän kanssa. Tiimiakatemiolla yksi onnistuneista dokumentoinneista on Tiimiakatemian Syntymäpäivät-projektissa, josta on toteutettu pätevä manuaali vuonna 2011. Manuaali löytyy Tiimiakatemian omasta "intranetistä", esseepankista (<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/>).

Haastattelussamme Tiimiakatemian 21-vuotis syntymäpäivien projektipäällikkö kehui tätä manuaalia hyödylliseksi. Haasteena tässä manuaalissa kuitenkin on, että sen päivittämisestä ei ole sovittu, joten osa tiedosta on nykyään vanhaa.

Kangas ja Hämäläinen (2008, 10) kirjoittavat, että oheismateriaalin tarkoitus on tukea mieleenpainamista ja asioiden muistamista, siis oppimista. Kun perehdyttäminen aloitetaan, uusille työntekijöille kerrotaan yleensä paljon uutta asiaa. Uuden tiedon omaksuminen on helpompaa, jos uusi työntekijä pystyy tutustumaan asioihin etukäteen dokumentoidun materiaalin kautta.

Dokumentoinnin apukeinoina voi käyttää piirtämistä, muotoilemista, rakentamista ja suunnittelemista. Dokumentointia tehdään, jotta tieto ei poistu organisaatiosta, kun tiedon tuottaneet henkilöt poistuvat. Dokumentaation on kuitenkin onnistuttava, jotta uudet henkilöt voivat oppia siitä. Uuden tiedon siirtämistä helpottavan dokumentaation haasteena on, että se on sellaisten henkilöiden vastuulla, joille asiat ovat täysin selviä. Silloin dokumentista voi tulla liian vaikeaselkoista.

Dokumentoinnissa tulisi olla mukana myös niitä, joiden on tarkoitus oppia materiaalin ja dokumenttien pohjalta. (Viitala 2005, 172-173.)

Jotta voidaan edistää projektiryhmien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, voidaan käyttää erityyppisiä ryhmäkeskusteluohjelmia (Kjelin & Kuusisto 2003, 208).

Tiimiakatemiassa ei ole erillistä intranettiä, vaan tiimiyrittäjät suosivat viestinnässä usein Facebook-ryhmiä, Google Docs-palvelua ja Whatsapp-aplikaatiota.

Kokemuksemme mukaan ne ovat kuitenkin toimivia kanavia tiimiyrittäjille, koska Facebook ja Whatsapp mahdollistavat nopean informaation välityksen ja keskustelun, ja Google Docs taas dokumenttien ja materiaalien jakamisen.

Haittapuoleksi Tiimiakatemiassa koetaan usein liian monen viestintäkanavan käyttö, koska silloin oleellista informaatiota on jälkeinpäin vaikea löytää. Varsinkin ensimmäisen vuoden tiimiyrittäjille on haastavaa oppia, mitä informaatiota löytyy Tiimiakatemiassa mistäkin. Tämän vuoksi projektiryhmän on tärkeää päättää, mitä tietoa missäkin kanavassa jaetaan.

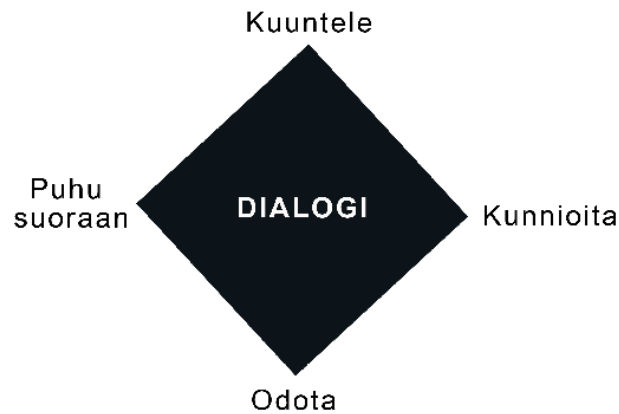
4.3 Dialogi

Nummelinin (2007, 62) mukaan, keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen ovat tämän päivän johtamistyön avaimia.

Isaacs (1999, 18) toteaa samasta aiheesta, että suurin osa meistä, huolimatta parhaimmistakaan tarkoituksistamme, käyttää keskusteluissa aikansa siihen, että odottaa vuoroaan päästä sanomaan oma mielipiteensä. Ja kun keskustelu kiihtyy, kyse on enää siitä, kuka saa mielipiteensä ulos suustaan nopeiten ja kuka saa sen parhaiten läpi muille. Liian usein puhuminen kaataa ihmisen. Sen sijaan että luodaan jotain uutta, tapellaan. Etenkin tilanteissa, kun ollaan nokat vastakkain ja eroavaisuuksia on mielipiteissä paljon, aletaan puolustella, eikä suostuta näkemään muita mahdollisuuksia. (Isaacs 1999, 18)

Isaacsin (1999, 19) määritelmän mukaan, dialogi on keskustelua, jossa on ydin mutta ei sivuja. Siinä ajatellaan yhdessä erilaisuuksiamme ja kanavoidaan ne jonkin uuden luomiseen. Dialogi on keskustelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Nummelin (2007, 62) on muotoillut dialogin idean niin, että dialogissa pyritään ymmärtämään toisen ihmisen näkökulmia paremmin keskustelun ja kokemusten jakamisen kautta.

Isaacsin (1999, 79) teorian mukaan dialogi koostuu neljästä kohdasta: kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe (ks. kuvio 4). Ensimmäinen eli kuuntelu vaatii muutakin kuin sanojen kuulemisen: hyväksymisen ja luopumisen omasta sisäisestä äänestä. Kun tutkimme tätä, ymmärrämme, että kuuntelu on avomielistä toimintaa. (Isaacs 1999, 83). Dialogissa olennaista on, että ei ajatella oman kannan olevan ainut ja oikea. Päästetään irti varmuudesta ja kuunnellaan mahdollisuuksia, jotka syntyvät yksinkertaisesti olemalla läsnä toisien kanssa- mahdollisuuksia, joita ei muuten olisi kenties syntynyt. (Isaacs 1999, 19). Dialogissa asioille ei ole pakko löytyä ratkaisua, vaan niitä voidaan jättää avoimiksi. (Nummelin 2007, 63)



Kuvio 3. Dialogi (Isaacs 1999, 261)

Keskustelut ovat tärkeitä, koska niissä tulee esille lukuisia huomioita siitä, mitä asiat tarkoittavat: mikä on yrityksen tärkein tehtävä, millaisia rooleja kenelläkin on ja millaisia toimintatapoja yrityksessä on. (Nummelin 2007, 17) Yhteisellä keskustelulla on myös suuri merkitys työn kuormittavuuden ja työyhteisön kokemien ongelmien kannalta. Mitä vähemmän käytetään aikaa yhteiselle keskustelulle, sitä enemmän on ongelmia. Keskustelut auttavat luomaan yhteishenkeä ja tuen saamisen tunnetta. (Nummelin 2007, 66)

Arkipäiväiset tapahtumat ja ihmisten välinen kanssakäyminen synnyttää tarinoita. Ihmiselle se on luonnollinen ja tärkeä tapa muodostaa merkitystä elämästä ja siihen liittyvistä tapahtumista. Tämä on tapa rakentaa kokemukset kertomuksen muotoon liittäen siihen aikaisempia ja uusia kokemuksia ja tulkittuja elementtejä. (Nummelin 2007,64) Omia kokemuksia voi oppia suhteuttamaan osaksi toisten kokemusmaailmaa dialogisen suhteen kautta. (Nummelin 2007, 63)

Nummelinin (2007, 63) mukaan ihminen kokee tärkeäksi ja merkitykselliseksi tiedon, johon hän pääsee itse vaikuttamaan. Nummelin myös korostaa, että keskusteluissa ei ole tarkoitus löytää ratkaisuja asioihin, vaan löytää niihin uusia tarkastelutapoja ja näkökulmia. Sitä kautta voi avautua monia tulevaisuuden mahdollisuuksia organisaatiolle sekä yksilöille.

Keskustelemalla päästään lähelle sellaisia arvoja, joihin pohjautuen nykyiset organisaatiot voidaan luoda. Nykyään puhutaan osaamisen johtamisesta ja oppivista organisaatioista, joissa suuressa osassa toimivat luovuus ja vuorovaikutus. Dialogista puhutaan näissä yhteyksissä silloin, kun halutaan painottaa vuorovaikutuksen syvyyttä ja merkitystä.

Arvot

Arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan ja ohjailevat arjen toimintaa. Se myös luo puitteet sille miten omaa toimintaa tarkastellaan (Kauppinen 2002, 21).

Tiimiakatemiolla arvot ovat määritelty johtaviin ajatuksiin. Ensimmäiset johtavat ajatukset luotiin heti toiminnan alussa vuonna 1993. Vuosien varrella niiden painotukset ovat muuttuneet kulttuurin muuttumisen mukaan, mutta sisältö on pysynyt edelleen samana. Kun toimintaa ohjaavat yhteiset johtavat ajatukset, jokainen yhteisön jäsen tietää mitä kohti organisaatiota kehitetään ja mitä tavoitellaan. Yhteiset arvot luovat myös luottamusta. Jokainen yksilö pystyy luottamaan jokaiseen yhteisön jäseneseen, tietäen että myös muut toimivat samojen arvojen mukaisesti. Siksi auttaminen, tiedon jakaminen ja oman oppimisen kertominen muille ei vähennä yhden yksilön mahdollisuuksia vaan lisää koko yhteisön mahdollisuutta toimia arvojen mukaisesti. (Leinonen, Partanen, Palviainen 2002, 55-56)

Tiimiakatemian peruseriaate on tekemällä oppiminen asiakasprojektien kautta. Siksi on selvää että johtavat ajatukset ohjaavat toimintaa myös projektitasolla. Usein projektiryhmä luo projekteille omat arvot, jotka voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys.

Arvodialogi

Viemällä arvodialogi periyttämiprosessiin niin, että projektin periyttäjät johtavat keskusteluprosessia, arvot saavat toiminnon, tiimin ja lopulta yksilön roolin mukaisen tulkinnan. Tällöin tulkintaa arvoista ei jätetä sattumanvaraiseksi yksilötasolla tapahtuvaksi vapaaehtoiseksi ajatustyöksi, vaan jokainen joutuu ilmaisemaan mitä, kyseinen arvo merkitsee toimintana hänen roolissaan. Arvodialogi antaa myös

vastaukset kysymyksiin, *mitä* pitää tehdä ja *kuinka* tulee toimia. (Kauppinen 2002, 174)

Suunnitellun arvokeskustelun tuloksena arvot sisäistyvät ja vision sisältö muuttuu arkipäiväiseksi toiminnaksi uuden projektiryhmän sisällä (Kauppinen 2002, 174). Kun arvot jalostetaan toiminnan tasolle, pystytään ne periyttämään käytännöntiedon kautta uudelle projektiryhmälle. Jos projektin yhtenä arvona toimii edellä mainittu asiakaslähtöisyys, on tärkeää käydä läpi, miten arvo ilmenee käytännöntehtöinä. Arvojen periyttäminen luo myös takuun laadun säilymisessä jossa projektiryhmä vaihtuu, mutta asiakas pysyy samana.

4.4 Reflektointi

Virtainlahden (2009, 124) mukaan hiljaisen ja näkyvän tiedon jakamisessa toimii hyvin reflektointi. Professori Boud (1985) on tutkinut paljon ihmisten oppimista ja hänen tutkimuksensa teemana on usein oppijan rooli ja kuinka oppimista voi tehostaa. Kirjassa *Reflection: turning experience into learning* Boud, Keogh ja Walker avaavat tutkimustaan kokemuksellisesta oppimisesta. Boudin, Keoghin ja Walkerin (1985, 7) mukaan reflektointi on kokemuksista oppimista. Reflektointi on aktiivinen etsimisen ja löytämisen prosessi, joka usein johtaa odottamattomiin tai ennalta arvaamattomiin johtopäätöksiin. On tärkeää antaa oppijoille mahdollisuus ja aikaa sen ymmärtämiseen, mitä he oppivat. Ihmiset usein sanovat, että he tarvitsevat aikaa sulatella tai ymmärtää asioita. Ihminen siis intuitiivisesti ymmärtää, että hänen on mietittävä asioita, jotta hän voi oppia niistä. (Boud, Keogh & Walker 1985, 8.) Tiimiakatemiassa projektiryhmä voi käyttää reflektointia palavereissa, he voivat esimerkiksi pyytää vanhan projektiryhmäläisen palaveriin kertomaan omasta kokemuksestaan ja opeistaan projektista.

Ihmisen pitää ymmärtää, että erilaiset tunteet vaikuttavat kokemuksesta oppimiseen. Negatiiviset tunteet voivat estää oppimista kuten vääristää havaintoja, johtaa väriin tulkintoihin tai heikentää henkilön halua jatkaa. Taas positiiviset tuntemukset voivat lisätä oppimista: ne voivat pitää oppijan kiinnostuneena ja antaa ärsykkeen uudelle oppimiselle. (Boud, Keogh & Walker 1985, 11.)

Tiimiakatemiolla refleктоiminen tapahtuu Motorolan tehtailla (Waterman 1994) käytettyä mallia hyödyntäen. Motorola-malli on lyhyt kirjallinen raportti, joka avaa projektin neljän kysymyksen avulla:

1. Mikä meni hyvin?
2. Mikä meni huonosti?
3. Mitä opimme?
4. Mitä tekisimme paremmin ensi kerralla?

Näitä kysymyksiä hyödyntäen projektiryhmä reflektoi kokemustaan suhteessa projektin onnistumisiin johtaneisiin valintoihin, mahdollisiin epäonnistumisiin ja niistä saatuihin oppeihin (Leinonen, Partanen, Palviainen 2002, 111-112.)

4.5 Höpöttelykulttuuri

Nonakan ja Takeuchin mukaan uutta tietoa syntyy epäselvyyden ja turhan tiedon välimaastossa. Jotta tietoa voidaan levittää, se täytyy ensin jakaa muiden ihmisten kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 12). Organisaatiossa tarpeeton keskustelu on tärkeää, sillä se kannustaa jatkuvaan höpöttelyyn ja dialogiin toisten kanssa. Keskustelu auttaa luomaan höpöttelykulttuurin työntekijöiden keskuudessa, joka mahdollistaa hiljaisen tiedon muuntumisen ja siirtymisen. Kun työntekijät jakavat turhaa tietoa, he voivat samalla ymmärtää toisistaan asioita, joita henkilö itse ei osaa artikuloida (Nonaka & Takeuchi 1995, 14).

Tiimiakatemiolla spontaanin tiedon jakamisen, eli höpöttelyn, lähtökohtana toimii avoimuutta korostava asenne, jota tietoisesti kehitetään ohjaamaan opiskelijoiden ja valmentajien toimintaa. (Leinonen, Partanen, Palviainen 2002, 112.)

Kirjassa *Knowledge Creating Company* Nonaka ja Takeuchi (1995, 63) antavat esimerkin Hondalta: siellä järjestetään innovointipäiviä, jotka ovat epämuodollisia tapaamisia. Tapaamisissa halutaan höpöttelyn kautta saada ratkaisuja organisaatiossa oleviin haasteisiin. Tapaamiset pidetään työpaikan ulkopuolella, usein esimerkiksi kylpylässä, jossa syödään, juodaan ja jutustellaan poreammeessa. Tapaamiset ovat vapaita kaikille työntekijöille, joita kiinnostaa kehittää ratkaisu haasteeseen. Näissä tapaamisissa kenenkään statusta tai pätevyyttä ei kyseenalaisteta, mutta on yksi sääntö: jos annat kritiikkiä, pitää antaa myös rakentavia neuvoja, miten asian voisi korjata. Japanilaiset ovat siis ymmärtäneet, että kun tila on vapaampi ja tarkoitus on auttaa toisia, voidaan saada aikaan aivan erilaista tiedon jakamista kuin virallisissa palavereissa työpaikalla.

5 Periyttämisen menetelmiä

Partanen (2002, 107) kirjoittaa, että Tiimiakatemiolla etsitään aina uusia tapoja toimia sekä ajatella asioita. Vanhoja asioita ei tarvitse aina tehdä samalla tavalla, vaan pyritään uudistumiseen. Jotta uutta tietoa voidaan synnyttää, edellyttää se jatkuvia kokeiluita ja käytännön testaamista. Tässä luvussa esitellään erilaisia menetelmiä, joilla käytännön tietoa on mahdollista siirtää, jotta projektin jatkajat oppivat perusteet ja voivat luoda niiden päälle jotain uutta ja omaa.

Kokemusperäisen tiedon jakaminen tapahtuu yhdessä ajattelemalla, refleктоimalla ryhmässä ja vapaan höpöttelyn avulla.

Tällaista tietoa on hyvin vaikeaa jakaa tietoisesti, ja siksi yhteinen aika uuden sekä vanhan projektiryhmän kesken on ehdottoman tärkeää. Dialogin kautta luodaan uutta ja saadaan uusia näkökulmia aiheisiin, reflektoinnissa vertaillaan omia kokemuksia toisten kokemuksiin ja opitaan niistä ja höpöttelyssä vapaan keskustelun ja tarinoiden avulla siirretään pieniä yksityiskohtia, joita ei tietoisesti osata siirtää.

5.1 Mestari-oppipoika-menetelmä

Mestari-oppipoika-menetelmä on osittain hyvin lähellä mentorointia. Erona kuitenkin on, että mestari-oppipoika-menetelmä on käytännönläheisempi, ja siinä mestari opettaa ja näyttää oppipojalle, miten asiat tulee hoitaa käytännössä. Mestari-oppipoika menetelmään voidaan myös liittää mentorointia, jolloin työhön tulee myös henkisen valmentautumisen puoli. Tiimiakatemiolla mentorin roolissa toimivat valmentajat tai vertaiset, ja mestareita periyttämistilanteessa ovat vanhat projektiryhmäläiset.

Kyöstiön (2008, 277) mukaan mestari-oppipoika-suhde perustuu työssä ja toiminnassa oppimiseen. Oppipoika seuraa mestarin toimintaa ja oppii sitä kautta itse ammattiin, mestaria kuunnelleen ja jäljitellen. Myös Kupias ja Peltola (2009, 36) tukevat tätä määrittelyä, mutta nimittävät sitä vierihoidoksi.

Virtainlahti (2009, 120) painottaa, että mestari-oppipoika-mallissa on kiinnitettävä erityisesti huomiota olennaisen tiedon arviointiin. Perinteisesti oppipojat ovat omaksuneet mestarin toimintatavat sellaisenaan(ks. s. 22). Kuitenkin tiedon jakamisessa on tärkeää muistaa kriittisyys kummankin näkökulmasta.

Virtainlahti (2009, 120-121) esittää kysymyksiä, joita mestari voi käyttää omassa työssään apuna:

- Mitä asioita minun tulisi opettaa oppipojalle?
- Onko oma tapani paras ja tehokkain tapa tehdä tämä työ?
- Mitä toimintatapoja voisin päivittää?

Oppipoika puolestaan voi pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Mikä saamastani tiedosta on olennaista ja tärkeää tietoa?
- Miten rakennan oman tapani toimia opittuun nojaten?
- Miten voisin kehittää toimintatapojani?

Kasvussa oppipojasta mestariksi on kyse paljon muustakin kuin siitä, että nuorempi omaksuu etukäteen määritellyt tiedot ja taidot. Mestarista tekee mestarin se, että hänellä on henkilökohtaisen kokemuksen luoma varmuus irrottautua ennalta määrätystä malleista ja toimintaperiaatteista eli hän voi toimia vaistonvaraisesti. Koska hänellä on kokemuksen tuomaa varmuutta, hänen on helppo muuttaa toimintaansa sen mukaan, mitä erilaiset tilanteet ja toimintaympäristöt vaativat. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 277.)

Kupias ja Peltola (2009, 36) kuvaavat vierihoidoperehdyttämisen (mestari-oppipoika-malli) alkavan siitä, että uusi henkilö otetaan siipien suojaan ja hänelle kerrotaan yrityksestä, työyhteisöstä ja perehdytettävän tehtävistä. Perehdyttäjä voi olla esimies tai joku muu tehtävään sopiva henkilö.

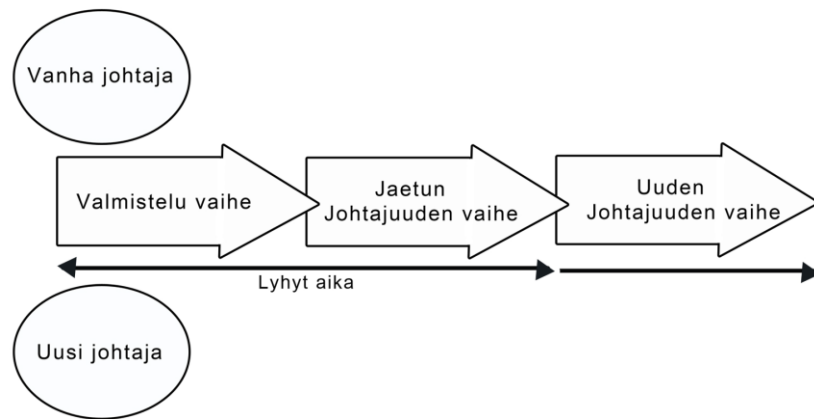
Mestari-oppipoika-mallissa siirtyy myös hiljaista tietoa. Yksilön subjektiivinen tieto ei ole sama asia kuin hänen henkilökohtainen persoonallinen tietonsa. Yksilön tietoon sisältyy paljon hiljaista tietoa, joka on kollektiivista. Se siirtyy yksilöltä toiselle suoraan tekemisen kautta. (Koivunen 1997, 84)

Tämän opinnäytteet seuraavassa pääotsikossa kerrotaan jaetun johtajuuden vaiheista. Kuusisto ja Kuusisto (2008, 89) väittävät, että arvokkainta oppia jaetun johtajuuden vaiheessa on mestarin työn seuraaminen, sillä se kerryttää periytettävän hiljaisen tiedon varastoa. Työn seuraamisen avulla periytettävä omaksuu hiljaista tietoa, joka siirtyy hänen toimintatapoihinsa, rutiineihinsa, arvoihinsa ja tunteisiinsa. Hiljaisen tiedon avulla periytettävä näkee toiminnan kokonaiskuvan.

5.2 Jaettu johtajuus

Kjelinin (2003, 220) mielestä perehdyttäminen on hyvää vasta silloin, kun se sisältää oppijan aktiivista työskentelyä. Aktiivisesti tilanteessa mukana oleminen, kokemuksellisuus ja ajankohtaisuus ovat työssäoppimisen etuja. Johtamisen siirtäminen uudelle henkilölle on prosessi, jossa yksilöt kasvavat henkisesti, organisaation prosessien omistajuus siirtyy ja vuorovaikutus ihmisten välillä on vahvaa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 71-72.)

Kuusisto ja Kuusisto (2008, 69) esittävät kirjassaan *Johtaja vaihtuu* mallin jaetusta johtajuudesta, jossa johtajuus siirtyy yhteisen tekemisen kautta vanhalta johtajalta uudelle johtajalle (ks. kuvio 3). Valmisteluvaiheesta alkaa hyvin suunniteltu ja johdettu projektiryhmän vaihdos. Valmisteluvaiheessa valmistellaan yhteisen johtamisen aikakautta, ja luopuja ja jatkaja tutustuvat toisiinsa. Seuraavassa eli jaetun johtajuuden vaiheessa luopuja ja jatkaja johtavat yritystä yhdessä. Alussa luopujalla on suuri rooli johtajuudessa, mutta loppuvaiheessa johtajuus siirtyy jatkajalle. Silloin muutoksen vaikutukset näkyvät eniten organisaatiossa. Uuden johtajan toimet alkavat näkyä yrityksen toiminnassa. Tässä vaiheessa alkaa luopujan rooli mentorina, organisaatio alkaa pikku hiljaa ottaa uuden muotonsa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.)



Kuvio 4. Jaetun johtajuuden vaiheet (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69)

Valmisteluvaihe

Valmisteluvaihe alkaa heti kun luopuja alkaa toteuttaa sukupolvenvaihdosta. Kuusiston ja Kuusiston (2008, 81, 88) mukaan valmisteluvaiheessa vaihdoksen vaikuttavin rooli ja tärkein rooli on luopujalla. Valmisteluvaiheessa luopujan on perehdytettävä jatkaja yrityksen toimintaan mahdollisimman hyvin. Koska luopujalla on tässä vaiheessa vielä yrityksen operatiivinen vastuu kannettavana, on jatkajan oltava aktiivisessa tiedonkerääjän roolissa.

Jatkajan on siis oltava aktiivinen tiedonkerääjä, ja imeä mahdollisimman paljon tietoa itseensä valmisteluvaiheessa. Ulkopuolisen näkökulmasta ymmärrettynä voi näyttää, että rooli on passiivinen, vaikka sitä se ei ole. Jatkajan on havainnoitava jatkuvasti kaikkea sitä, mitä liittyy yrityksen toimintaan. Asiakirjoihin jatkaja voi perehtyä omatoimisesti, ja niistä saa yleensä paljon tietoa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 88.)

Tiimiakatemiolla tämä prosessi on hieman erilainen, koska jatkajalla on meneillään valmisteluvaiheessa myös muita projekteja, jolloin yhteistä aikaa on järjestettävä erikseen, jolloin jatkaja voi tutustua projektin käynnistysprosessiin. Asioita on tehtävä yhdessä sovittuna aikana, jolloin jatkaja voi imeä tietoa itseensä. Dokumentteja luopuja voi tuki jakaa jatkajalle ja niihin hän voi tutustua omaloitteisesti.

Jaetun johtajuuden vaihe

Kun jaetun johtajuuden vaihe alkaa, luopuja ja jatkaja tekevät organisaation arkipäiväisiä johtamistehtäviä yhdessä. Tässä vaiheessa on hyvä sopia yhteisistä rooleista ja pelisäännöistä, sekä perehdyttämisen tavoitteista. Luopujan kannattaa myös siirtää joitain toimia pelkästään jatkajan vastuulle. Tavoitteet on hyvä aikatauluttaa, jotta tiedetään, milloin jatkajan on aika siirtyä itsenäisen johtajuuden vaiheeseen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 101, 103.)

Jaetun johtajuuden vaiheessa luopuja siirtää tietonsa, kontaktinsa ja sidosryhmänsä jatkajalle. Sukupolvenvaihdoksessa tiedon siirtämisen prosessi tulee suunnitella. Yrityksen johtamiseen liittyvä tieto pitää kirjata mahdollisimman hyvin, jotta jatkaja voi sitä helposti hyödyntää. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 103). Dokumentointi on tärkeää, jotta luopuja ei joudu itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa jatkuvasti auttamaan jatkajaa. On myös jatkajalle hankalaa jos hän joutuu jatkuvasti pyytämään apua. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 105.)

Luopujan on myös muistettava siirtää ulkoiset sidosryhmät jatkajalle, koska ne ovat tärkeitä jatkon kannalta. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, pankki, toimittajat, vakuutuslaitos tai muut toimijat. Sidoryhmiin tutustuminen syventää molemminpuolista luottamusta jatkajan ja sidosryhmien välillä ja näin voidaan taata suhteiden kehittyminen ja jatkuminen. Uuden johtajan suunnitelmat kiinnostavat myös yhteistyökumppaneita. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 103-104.)

Kuusisto ja Kuusisto (2008, 106) painottavat henkilöstönäkökulmien tärkeyttä, kun johtajuutta siirretään. Tämä on ymmärrettävää, sillä organisaation johtaja vaihtuminen koskettaa koko organisaatiota ja tuo mukanaan muutoksia. Tiimiakatemiolla projektin vaihtuessa henkilökunta ei säily samana, vaan projekti periytetään kokonaisuudessaan, jolloin koko henkilökunta vaihtuu. Yleensä kukaan ei ole ollut ”jatkajana” prosessin aikana, vaan projekti on luovutettu seuraavalle.

Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Sukupolvenvaihdoksen viimeistely alkaa, kun johtajuus siirtyy uudelle jatkajalle. Tähän vaiheeseen siirrytään, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Luopuja siirtyy mentorin rooliin, ja jatkaja ottaa roolin organisaation johtajana. Jatkaja tarvitsee tässäkin vaiheessa tukea ja apua, joten luopujan tulisi silti olla läsnä ja tavoitettavissa eikä jättää jatkajaa yksin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107, 109.)

Kummankin on kuitenkin totuteltava omaan rooliinsa ja sen vaatimaan identiteettiin, joten molempien on hyvä ottaa tilaa ja olla erillään toisistaan. Kun uusi rooli ja identiteetti vahvistuvat, alkaa itsetunto kasvaa ja asiat tuntua luontevilta.

Luopujan on kuitenkin kerrottava jatkajalle, kuinka paljon häntä on sopivaa käyttää apuna ja mentorina. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107-108.)

5.3 Mentorointi

Mentoroinnilla on pitkä ja hyvin dokumentoitu historia jo Antiikin Kreikan ajoilta saakka. Se yhdistetään usein toiselta henkilöltä oppimiseen ja kehittymiseen, johtamisen kehittämiseen ja sosiaalisen kanssakäymiseen. (Garvey 2011, 90.) Lillian (2000, 14-15) mukaan mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistaakseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittääkseen niitä. Se voi merkitä myös toimintaa, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Garvey (2011, 34) korostaa, että mentoroinnilla on vahvasti yhteisöllinen ja sosiaalinen merkitys. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen, tukemiseen ja kannustamiseen.

Kjelin (2003, 228) toteaa, että mentorointi ei ole työnopastusmenetelmä, mutta sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi esimiesten perehdyttämisessä, koska mentoroinnin avulla yksilö voi kehittää työnsä hallintaa, itsetuntemustaan ja selkeyttää omaa ammatti-identiteettiään.

Mentorin ja mentoroitavan välille tulisi syntyä kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa mentori investoi aikaansa, tietämystään ja näkee vaivaa lisätäksään mentoroitavan taitoa, kasvua ja tietämystä (Lillia 2000, 13-14.) Mentori on yleensä kokeneempi samankaltaisissa tehtävissä kuin tulokas. Mentorilla on paljon osaamista ja kokemusta, mutta hän voi olla organisaatiossa samalla tasolla tulokkaan kanssa, eikä hänellä siis välttämättä ole enempää valtaa. (Kjelin 2003, 228.)

Heikkisen ja Huttusen (2009, 204) mukaan mentoroinnista on olemassa perinteisempi sekä nykyaikainen käsitys. Perinteisen näkökulman mukaan mentori on kokeneempi, kenties ikääntyvä ”mestari”, joka tukee nuorempaa, sekä jakaa tälle tietojaan ja verkostoaan. Mentoroinnin ytimeksi on muodostunut kokeneemman ja nuoremman ammatillinen ohjaussuhde, jossa mentori neuvoo, tukee ja auttaa mentoroitavaa kysymyksissä, jotka liittyvät hänen ammatilliseen kehittymiseensä. Haastatteluissamme yhdeksi tärkeäksi tekijäksi nousi myös mentorin luoma henkinen tuki ja turva, joka syntyy läsnäolosta.

Nykyaikaisen käsityksen mukaan mentoroinnissa arvostetaan enemmän nuoruutta, toverillisuutta, uuden luomista ja kehittämistä. Nykyään mentorin käsite on muuttunut niin, että enemmän korostuu ja kehittyy yhdessä tekeminen sekä vastavuoroisuus, ja auktoriteetin merkitys pienenee. (Heikkinen & Huttunen 2009, 204.) Tietotyön mentoroinnissa olisi hyvä, että mentorointi on organisoitua, jotta mentori on sitoutunut oppimisprosessiin ja siihen on varattu riittävästi aikaa (Kjelin 2003, 228-229.)

Tämän nykyaikaisen käsityksen pohjalta on luotu käsite vertaismentorointi. Siinä ajatuksena on, että sekä mentorilla että mentoroitavalla on toisilleen annettavaa. (Verme.) Kummatkin ovat sekä oppijoita että asiantuntijoita, kumpikin omalla tavallaan. Vertaismentorointi korostaa tiedon uudelleenrakentamista toisten vertaisten kanssa.

Vertaismentoroinnin hyviä puolia ovat

- kehittää vastuuta omasta ja muiden oppimisesta
- ihmissuhdetaitojen kehittäminen: kumppanuus, luottamus ja kommunikaatiotaidot
- kriittisen reflektoinnin taito: ammatillinen dialogi, uskomusten ja ideoiden haastaminen. (Tuomisto & Haatainen)

Kuten aiemmin mainittua, yksi Tiimiakatemiaan perusarvoista on uuden oppiminen. Siksi vertaismentorointi on usein se tapa, jolla mentorointia toteutetaan Tiimiakatemiassa. Kumpikin osapuoli oppii toisiltaan ja hyödyntää ja soveltaa oppimaansa omiin asiakasprojekteihin.

Heikkinen ja Huttunen (2008, 204) tuovat esille, että mentorointi voidaan myös nähdä näkökulmasta, jossa konkarin osaamista pidetään ainoana oikeana tapana toteuttaa asiaa. Silloin on kyse olemassa olevien käytäntöjen toistamisesta ja vahvistamisesta. Näin perinteisenä käsityksenä ymmärrettynä mentorointi ei edistä omaa ajattelua ja käytänteiden uusimista, vaan aiempien tapojen säilyttämistä.

Kjelin (2003, 228) toteaa, että mentoroinnin tärkein muoto on keskustelu. Mentori voi auttaa asettamaan tavoitteita, sekä opastaa, neuvoa ja kysyä. Mentoroinnissa mentorilta siirtyy oppijalle tärkeää hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon siirtymiseen ei välttämättä tarvita sanoja, vaan oleminen ja yhdessä toimiminen riittää. Hiljaista tietoa tavallaan siis eletään yhdessä, jota kautta se siirtyy mentorilta mentoroitavalle. Mentorin tieto on yleensä sellaista tietoa, jota ei edes voi siirtää luennoimalla. (Heikkinen & Huttunen 2008, 206.)

Kokemuksemme mukaan mentorin täytyy olla avoin ja ymmärtää dialogin peruseriaatteet, jotta hän voi kunnioittaa myös periyttävien näkökulmia ja antaa näin mahdollisuuksia uuden luomiselle.

Mentorin tarkoitus on luoda mahdollisuus oivalluksille, ei niinkään suoranaisesti jakaa tietoa (Lillia 2000, 19.) Huttunen kirjoittaa, että dialogi on osa mentorointia, ja mentorin ei tulisi ottaa roolia, jossa hän asettaa oman elämänsä ratkaisut ja uskomukset lähtökohdiksi toisen elämälle. Dialogi on aitoa silloin, kun molemmat oppivat siinä toisiltaan. Kun henkilöt harjoittavat dialogia, ei kenenkään näkökulma ole toista parempi tai pätevämpi, ja kaikkien pitäisi myöntää omien käsitystensä vajavaisuus ja keskeneräisyys. (Heikkinen & Huttunen 2008, 209.)

Mentoroinnissa siis tapahtuu Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin mukaista tiedon muuntumista. Mentorointi voidaan nähdä yhtenä sosialisointin muotona. Sydänmaalakka (2004, 198) on avannut sosialisointin mallia seuraavalla tavalla: sosialisointiossa yksilöiden välinen tieto vaihtuu, ja hiljaista tietoa syntyy molempisuuntaisesti. Sosialisointiossa on kyse mestari-oppipoika-menetelmästä, jossa periyttävä oppii mestaria havainnoimalla ja matkimalla. Sosialisointiossa siirtyy tiedon ja taidon lisäksi asenteita, arvoja ja normeja. Oppija siis omaksuu taitoja mestarilta, mutta myös täydentää niitä itse.

6 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluiden teema oli periyttäminen ja tiedon siirto, jota tutkittiin erilaisista näkökulmista motorola-mallia (Waterman 1994) hyödyntäen. Tässä luvussa esitämme tutkimuksen tulokset aihepiireittäin. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa Tiimiakatemiaan tiimiyrittäjää, jotka ovat olleet mukana periyttämisessä joko periyttäjänä tai periyttävänä. Haastateltavat edustivat erityyppisiä projekteja, kuten tapahtumatuotanto, ravintola-ala ja Tiimiakatemiaan sisäiset johtajuusroolit.

6.1 Periyttämisen suunnittelu

Haastateltavien mukaan suunnittelu on ehdottoman tärkeä osa periyttämistä.

Periyttävä huomaa heti, onko periyttämiseen valmistauduttu. Haastateltavat kertoivat, että valmistautumiseen kuuluu sekä henkinen että fyysinen puoli.

Henkiseen valmistautumiseen kuuluu, että periyttäjä on valmis vastaamaan jatkajien kysymyksiin ja varaa aikaa uusien projektiryhmäläisten ohjaamiselle. Parasta olisi, jos periyttäjä ottaa itse aktiivisen roolin: menee projektipalaveriin ja kyselee jatkajilta projektin etenemisestä.

Fyysiseen valmistautumiseen kuuluu periyttämisen suunnittelu ja aikatauluttaminen.

Periyttäjän tulisi miettiä, mitä dokumentteja hän jatkajille jakaa ja miten sekä missä vaiheissa hänen on kriittistä olla mukana auttamassa. Valmistautumiseen kuuluu myös olennaisena osana jatkajan valitseminen hyvissä ajoin, jolloin periyttämiseen pitäisi luonnollisesti olla enemmän aikaa.

Haastateltavat kokivat, että suunnittelun puutteesta johtuen joitain tärkeitä asioita voi jäädä kertomatta sekä aikatauluista aletaan helposti lipsua. Etenkin ennen projektin varsinaista alkamista on tärkeää tavata usein. Haastateltavat olivat huomanneet, että kun projektin periyttämistä ei ole suunniteltu tai siihen ei ole henkisesti valmistauduttu, on projekti vaikea saada alkuun. On varattava edes muutama tunti aikaa siihen, että auttaa uuden projektiryhmän alkuun ja kertoo heille projektista. Haastateltavien mukaan sen pitäisi olla velvollisuus.

Osa haastateltavista oli ollut mukana projektissa, jossa periyttäjän motivaatio projektin jatkoa ajatellen on mitätön. Silloin tilanne on kaikkein hankalin, koska henkistä valmistautumista ei ole tapahtunut ja uusi projektiryhmä saa todennäköisesti suurella vaivannäöllä vain konkreettiset asiat käyttöönsä (tuotteet, eri sivujen tunnukset tms). Haastateltavat eivät osanneet sanoa ratkaisua tähän. Heidän mukaansa ainoa helpottava asia olisi, jos valmentajat tietäisivät projekteista aina jotain, jolloin he voisivat tällaisissa tilanteissa auttaa.

6.2 Yhdessä tekeminen

Yhdeksi hyvin tärkeäksi elementiksi periyttämässä Tiimiakatemiassa koettiin yhdessä tekeminen. Yhdessä tekemisen tapa riippuu kuitenkin projektin tyypistä eli onko projekti esimerkiksi tapahtuma vai ravintolaprojekti. Yhdessä tekemisen koetaan luovan itsevarmuutta, kun periyttävä oppii periyttäjältä toimintatapoja konkreettisesti.

Yhdessä tekemisessä pitää siis ottaa huomioon projektin luonne. Esimerkiksi tapahtumaprojektin tarkoitus voi usein olla, että tapahtumalle luodaan joka vuosi uusi merkitys, ja siksi yhdessä tekeminen ei ole niin merkityksellistä. Merkityksellistä on kuitenkin se, kuinka tärkeät käytännön asiat pystytään periyttämään. Tähän auttaisi hyvät dokumentit tai mentorointi. Asiakaspalveluprojektissa taas asiakaspalvelun laadun pitäisi pysyä samana vaikka koko projektiryhmä vaihtuu. Tässä yhdessä tekeminen toimii hyvin, kun periyttävät voivat katsomalla, matkimalla ja tekemällä oppia periyttäjältä.

Arvojen periyttäminen tapahtuu yhdessä tekemällä. Haastatteluissa todettiin, ettei arvoja pysty siirtämään vain dokumenttina. Periyttäjän täytyy näyttää tekemisen kautta tai keskustelemalla kuinka arvot toteutuvat käytännön tasolla. Haastateltavat kertoivat haasteena arvojen siirtämisessä olevan se, että niiden periyttäminen vie paljon aikaa.

Yhdessä tekemisen haasteena nähtiin kuitenkin se, että siitä ei usein makseta rahapalkkaa tai muuta vaivanpalkkaa. Jos periyttäjä ei tunne moraalista vastuuta periyttää projektia, voi periyttäminen jäädä kokonaan tekemättä. Periyttäjän pitäisikin löytää hyöty siitä, minkä takia hän käyttää aikaansa periyttämiseen. Tähän haastateltavat ehdottivat ratkaisuksi, että periyttäminen budjetoitaisiin projektin

alussa. Periyttäjän tulee kuitenkin tässä vaiheessa osata myydä itsensä ja periyttämisen tärkeys uudelle projektiryhmälle.

6.3 Dokumentointi

Haastatteluista nousi esille, että periyttämisen apuna kaivataan hyviä dokumentteja. Dokumentointi on keino, jolla projektin aikana voidaan jo auttaa periyttämistä. Dokumentit tarkoittavat kaikkea sellaista kirjallista materiaalia, joka voidaan jakaa uudelle projektiryhmälle. Näitä ovat esimerkiksi myyntitilastot, hakemukset, motorolat, to do- sekä task-listat ja budjetit.

Hyvien dokumenttien koetaan auttavan esimerkiksi projektin prosessin ja yksityiskohtien ymmärtämisessä sekä projektin pysyvien toimenpiteiden kuvauksissa. Dokumentit auttavat myös siinä, että opitaan vuosien varrella tehdyistä virheistä. Tämä edellyttää dokumenttien arkistoinnista vuosien varrelta. Haastateltavat myös kokivat, että dokumenttien pohjalta on helppo luoda tavoitteita, kun nähdään konkreettiset luvut ja opit viime vuosilta.

Haastateltavat olivat saaneet dokumentteja muun muassa projektikansioina, budjettipohjina ja myyntikontakteina, sekä esimerkiksi hakemuspohjina. Haastateltavat toivoivat, että dokumenteista olisi tarjolla aina muokattavat versiot, sillä pelkät pdf-muodot teettävät usein turhaa työtä, kun kaiken joutuu kopioimaan muokattavaan tiedostoon. Materiaali olisi hyvä olla sekä paperisena että sähköisenä, sillä sähköiset eivät olet aina saatavilla. Lisäksi toivottiin tilastoja ja listoja, jotka olisivat apuna projektin kehittämisessä.

Dokumenttien puute lisää epätoivottuja yllätyksiä jatkossa ja hankaloittaa myös projektin aloittamista. Jos periyttävä ei ole saanut käsiinsä muuta kuin tuotteet, on vaikea viedä projektia eteenpäin. Silloin ei tiedetä, mitä aiempi projektiryhmä on tehnyt, tai mikä on toiminut tai ollut huonoa.

Seuraavassa on muutamia dokumentoinnin puutteen tuomia haasteita:

”Olisi tärkeä että kaikki motorolat, jotka on tehty kyseisestä projektista, saataisiin dokumentoituna. Se ehkäisee sitä, että opitaan myös niistä virheistä, joita vuosien varrella on tehty” toteaa haastateltava. Virheiden tekeminen, mutta myös niistä oppiminen, on asia, jota korostetaan Tiimiakatemiolla. Kuitenkaan jos oppeja ei jaeta, virheet toistuvat eikä toisten ole mahdollista niistä oppia.

Usein käy sillä tavalla että, henkilölle X on joku periyttänyt ja kertonut että älä tee näin tätä asiaa. Sitten henkilö X on noudattanut tätä ohjetta, mutta hän ei muista kertoa itse periyttäessään uudelle projektiryhmälle, että älä tee niin. Eli ne virheet tehdään joka toinen vuosi. Projektin voi aina vuoden mennä hyvin, mutta aina joka toisen vuoden kohdalla se kompastuu. Sen takia ne materiaalit ovat tärkeitä. (Haastateltava 1.)

Tästä huomataan pelkän suullisen periyttämisen huonot puolet. Tärkeitä asioita voi jäädä kertomatta eteenpäin, ja se kostonuu jossain vaiheessa. Tärkeäksi koettiin myös se, että kun dokumentit jaetaan, ne pitää selittää uudelle projektiryhmälle ainakin päällisin puolin, jolloin sisältö tulee ymmärretyksi.

6.4 Höpöttely

Haastateltavien mukaan höpöttely lisää luottamusta periyttäjän ja periyttävän välillä. Kun entinen projektiryhmäläinen tulee säännöllisesti höpöttelemään, se luo avoimuuden ja turvallisuuden tunnetta, kun on ihminen jonka kanssa keskustella, eikä vain asiaa paperilla. Haastateltavat kaipasivat periyttäjältä muistuttelua ja varmistamista projektin edetessä. Höpöttelyn avulla on myös koettu nousevan esiin projektin verkostot ja niiden kanssa tehty yhteistyö.

Haastateltavat kertoivat, että höpöttely on yksi tärkeimmistä hiljaisen tiedon siirtymisen keinoista, koska sillä tavoin voidaan jakaa kokemuksia, joista toiset voivat ottaa opiksi.

Keskustelemalla voidaan myös selvittää, miten erilaisissa tilanteissa toimitaan, ja näistä saattaa nousta esille hiljaista tietoa. Höpöttely-sana ei kuitenkaan tarkoita pinnallista keskustelua, vaan siinä on aina oltava aihe, johon haetaan ratkaisua tai näkökulmia. Haastatelijat korostivat, että olisi hyvä jos vanhempien edeltäjien kanssa pääsisi keskustelemaan projektista, jolloin vielä vanhempaa informaatiota siirtyy uusille henkilöille.

Hiljainen tieto on hiljaista tietoa niin kauan, kun sen annetaan olla hiljasena tietona. Entä, jos tietoisesti kysytään että mitkä teidän arvot oli tässä projektissa? Kun tietoisesti kysytään, että millä tunnelmalla te tätä teitte, niin se voi jo auttaa sitä periyttämisprosessia tosi paljon. Pitää siis ottaa huomioon immateriaaliset asiat. (Haastateltava 2.)

Periyttäminen on mennyt huonosti, jos ei ole ollut face to face aikaa. Pelkät materiaalit eivät avaa mitään. Fakta on se, että hyvin harva osaa dokumentoida prosessia niin hyvin, että pelkkien materiaalien avulla pärjäisi. Siten ei tule ilmi se hiljainen tieto, ja se mitä siellä tapahtuu välissä. Dokumentissa saattaa esimerkiksi lukea, että yritykselle X ei tullut kauppaa. Kysymys kuuluukin: miksi ei tullut kauppaa? Mikä se syy oli, mikä se prosessi oli? (Haastateltava 1.)

Haastateltavien mukaan dokumenttien lisäksi tarvitaan aina ihminen. Dokumenttien läpikäynti höpöttelyn avulla koettiin tärkeäksi, sillä niin voidaan välttyä epäselvyyksiltä. Läpi olisi hyvä käydä esimerkiksi motorolat ja projektin kulku dokumenttien kera entisen projektipäällikön kanssa, jolloin uudet projektiryhmäläiset saavat käsityksen projektista ja oppivat.

Muita huomioita

Koska kaikkiin projekteihin kuuluu asiakkaita ja verkostoja, on haastateltavien mukaan tärkeää muistaa tutustuttaa jatkajat heihin. Tässä tilanteessa periyttäjä toimii linkkinä verkostoihin. Haastateltavien kokemuksien mukaan joissain

projekteissa asiakkaat ovat erityisen tärkeitä, koska asiakasvolyyymi on pieni, josta johtuen asiakaspalveluun on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Asiakkaat ovat Tiimiakatemia valmentajien lisäksi projektin yksi niistä asioista, joka ei muutu. Haastateltavat korostivat, että sen vuoksi jatkajan pitää käyttää asiakkaita ja valmentajia hyödyksi. Periyttäjän tulisi tutustuttaa jatkaja verkostoihin, jotta jatkaja voi kehittää projektia asiakkaan kanssa. Tämä saattaa myös vähentää periyttäjän työtä. Haastatteluista ilmeni, että valitettavan harvoin valmentajat tietävät projekteista muuta kuin pääpiirteet. Haastateltavat toivovat, että valmentajat tutustuisivat varsinkin sellaisiin projekteihin, joissa asiakkaina on Tiimiakatemia yhteisönä. Näitä ovat esimerkiksi Tiimiakatemia Brand Manager, Vierailupäällikkö ja Tiimiakatemia Rekry.

Haastateltavat totesivat, että usein projekti periytetään uudelle projektipäällikölle, joka jakaa tietonsa uuden projektiryhmän kesken. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että periyttämisessä on otettava huomioon myös projektiryhmän roolitus, jos projektissa on tehty sellainen. Tämä tarkoittaa sitä, että projektin talouspäällikön pitäisi periyttää talous, markkinointivastaavan markkinointi ja projektipäällikön opastaa jatkajaa johtamisessa.

7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Idea opinnäytetyöhön tuli tekijöille jo kesällä 2013 huonosti toteutetun periyttämisen myötä. Opinnäytetyö sai kuitenkin alkunsa syksyllä 2014. Kesän 2014 aikana toteutettiin projektin periyttäminen Kahvila Myllytuvalla, ja nyt prosessissa oli otettu huomioon tekijöiden mielestä tärkein periyttämisen osa alue: yhdessä tekeminen. Periyttäminen haluttiin tehdä uudella tavalla, koska kesällä 2013 opinnäytetyöntekijät huomasivat puutteita periyttämisprosessissa, johon kuului vain dokumentoidun tiedon jakaminen.

Kahvila Myllytuvan periyttäminen onnistui hyvin ja ajatus periyttämiskulttuurin muuttamisesta Tiimiakatemiolla sai alkunsa. Opinnäytetyön tekijöiden kesällä 2014 käyttämään periyttämismenetelmään oli sulautettu monia tässä opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä. Oppipojasta tuli jatkava projektipäällikkö eli johtaja, joten prosessin aikana käytettiin jaetun johtajuuden vaiheet mallia. Samalla käytössä oli myös mestari-oppipoika-menetelmä, jossa uusi projektiryhmäläinen oppi tekemällä ja seuraamalla konkareiden työtä. Kesän loputtua luopujat siirtyivät mentorin rooliin ja ovat henkisenä tukena sekä apuna silloin, kun tarvitaan. Samalla koko ajan ovat olleet läsnä olemassa olevien dokumenttien jakaminen sekä höpöttely niin projektipalavereiden kuin vapaa-ajan merkeissä.

Opinnäytteen tekijöillä oli omien kokemusten perusteella ajatus siitä, millaisia asioita periyttämisessä pitää ottaa huomioon. Tutkimuskysymys pidettiin kuitenkin avoimena, koska kyseessä oli vasta yksi kokemus, jonka perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä. Asian ymmärtämiseksi luettiin erilaisia kirjallisia aineistoja. Lisäksi haastattelujen avulla haettiin kohderyhmältä lisää tietoa ja sellaisia havaintoja aiheeseen, joita ei itse vielä ollut ymmärretty.

7.1 Ratkaisuehdotuksena Periyttämismalli

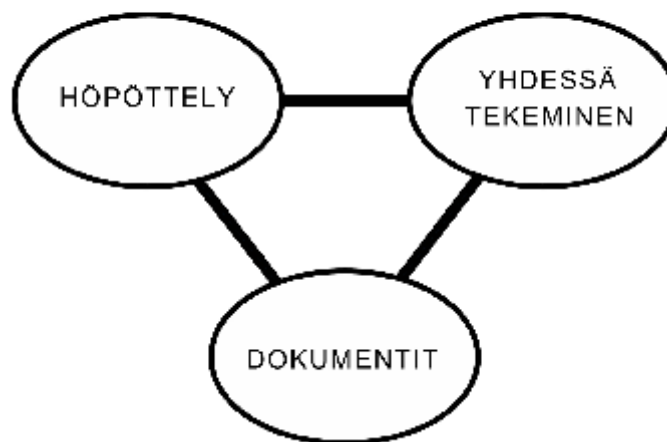
Haastatteluissa ilmeni yhdenmukaisuutta opinnäytetyön tekijöiden kokemusten kanssa. Haastattelujen vastaukset pyörivät selvästi kolmen teeman ympärillä, jotka olivat yhdessä tekeminen, dokumentointi ja höpöttely. Nämä kaikki korostuivat lähes jokaisessa haastattelussa, mistä ymmärrettiin, että ne ovat tärkeimmät elementit periyttämisessä. Jokainen haastateltava oli huomannut jossain projektin vaiheessa, mitä tapahtuu, jos joku näistä kohdista puuttuu tai on puutteellinen. Siksi on hyvä ymmärtää, että tarvitsemme näitä kaikkia kohtia onnistuneen periyttämisen saavuttamiseksi.

Kirjallisen aineiston pohjalta nousi esille, että periyttämisprosessissa luopujan on myös osattava jättää jatkajalle tarpeeksi tilaa omalle ajattelulle ja ideoille. Muuten projekti ei kehity, vaan samat käytännöt toistuvat. Tämä ei noussut esille kovin useassa haastattelussa, koska projekteissa periyttäminen ei ole ollut niin intensiivistä, ettei tilaa omille ideoille olisi jäänyt.

Periyttämismalli

Tutkimuksen ja teorian perusteella ymmärrettiin, että on olemassa eri tiedon muotoja. Tiedon muodot vaativat erilaiset menetelmät, joilla niitä siirretään. Teorian ja haastattelujen pohjalta luotiin malli, jota tiimiyrittäjät pystyvät hyödyntämään projektin periyttämisen yhteydessä. Mallin tarkoituksena on selventää tiedon eri muotoja tiimiyrittäjille. Kun tämä ymmärretään, tiedon siirtäminen helpottuu.

PERIYTTÄMISMALLI



Kuvio 5. Periyttämismalli

Mallin kolme kohtaa on jalostettu Poikelan (2001) tiedon muodoista ja haastattelun pohjalta nousseista tärkeistä elementeistä.

- Dokumentointi: informatiivinen tieto, tehtävälistat, talousluvut, budjetit, numeraaliset dokumentit
- Höpöttely: hiljainen tieto, tarinat, asenteet
- Yhdessä tekeminen: käytännön työ, arvot, toimintamallit.

Malli luotiin havainnollistamaan periyttämisen kriittisimmät tiedonsiirron pisteet. Kolmen elementin ympärille täytyy muistaa jättää tilaa myös jatkajien omille ajatuksille ja ideoille.

Mallissa höpöttely tarkoittaa kaikenlaista keskustelua, jota projektiryhmä voi käydä ensisijaisesti edellisten projektiryhmien kanssa. Höpöttelyssä tarinoiden kautta siirtyy hiljaista tietoa, mitä ei muuten muisteta välttämättä kertoa. Höpöttely on tärkeää varsinkin alkuvalmisteluvaiheessa, jolloin hiljainen tieto saadaan heti uuden projektiryhmän käyttöön.

Dokumentoinnissa siirretään kaikki numeraalinen tieto ja sellainen tieto, mikä voidaan artikuloida esimerkiksi piirtämällä, kirjoittamalla tai mallintamalla. Tätä tietoa on vaikea siirtää esimerkiksi höpöttelemällä, koska silloin tieto ei ole tarkkaa, jos kyse on esimerkiksi talousluvuista. Dokumentit ovat myös uutta projektiryhmää konkreettisesti hyödyttäviä tietoja, joiden pohjalta projektin peruspilarit on mahdollista saada kasaan. Dokumentoidun tiedon pohjalta tavoitteiden asettamisesta saadaan realistisempaa, kun pystytään vertailemaan esimerkiksi edellisen vuoden myyntilukuja.

Yhdessä tekeminen täytyy suhteuttaa projektin luonteeseen ja pituuteen. Yhdessä tekemisessä siirtyy luopujalta jatkajalle kokemuksen tuomaa käytännön tietoa, jota on vaikeaa kirjata ylös. Se nousee esille tekemisen avulla, josta jatkaja voi katsomalla imeä itseensä mestarin tietoa ja taitoa.

Yhdessä tekeminen on usein haastavin kolmesta elementistä toteuttaa. Syyinä saattaa olla luopujan motivaation puute, luopuja voi olla jo valmistunut tai hänellä ei löydy aikaa yhteiseen tekemiseen.

Kuinka periyttämismalli toimii

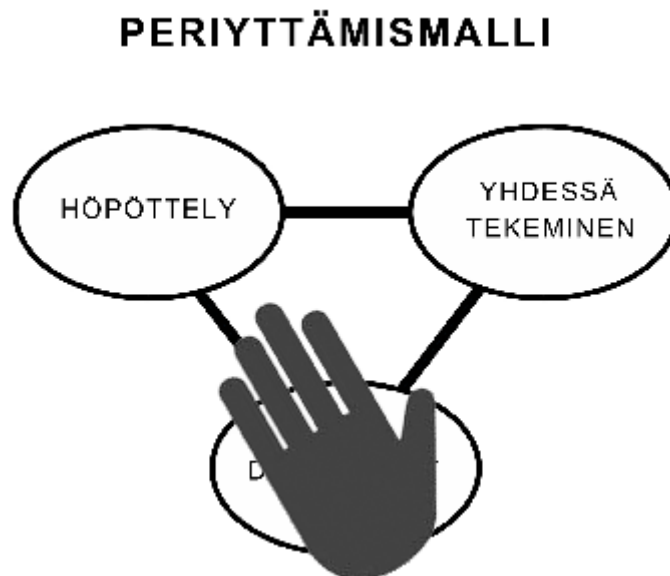
Malli auttaa tiimiyrittäjää ymmärtämään tiedon siirtämisen kriittiset vaiheet.

Käytännössä malli toimii niin, että mallin avulla tiimiyrittäjä voi tarkastaa, ovatko periyttämisen kannalta kaikki tärkeät kohdat hoidossa. Malli auttaa myös

havainnollistamaan, mitä tapahtuu jos yhden osan periyttämisestä jättää pois.

Käyttäjä voi kirjaimellisesti peittää yhden kohdista jollain, ja käyttää seuraavia apukysymyksiä:

- Mitä oleellista tietoa silloin jää siirtymättä?
- Mihin asioihin tämän kohdan pois jättäminen vaikuttaa?



Kuvio 6. Periyttämismallin käytön havainnollistaminen

Jos tiimiyrittäjän ei ole mahdollista toteuttaa jotain kohtaa, hän voi tässä vaiheessa miettiä, miten voisi silti hoitaa tämän osa-alueen edes jollain tavalla.

Lisäksi jokaiseen Periyttämismallin kohtaan on opinnäytetyössä avattu, mitä osa-alueita elementti sisältää. Näistä projektiryhmä tai projektipäällikkö voi tarkastaa projektin edetessä, mitä asioita täytyy muistaa kertoa.

Ratkaisuehdotuksessa on huomioitu eri projektien luonteet. Projektin luonteesta huolimatta kaikki kolme Periyttämismallissa esiintyvää kohtaa täytyy ottaa huomioon tiedonsiirrossa. Kuitenkin painopisteet vaihtelevat projektikohtaisesti, esimerkiksi jossain projektissa voi olla enemmän dokumenttien avulla siirrettävää tietoa ja toisessa painopiste on yhdessä tekemällä siirrettävässä tiedossa.

Malliin ei automaattisesti kuulu mikään periyttämisen menetelmä, vaan se esittelee vain ne kriittiset tiedonsiirron vaiheet, jota on periyttäessä otettava huomioon. Opinnäytetyöstä löytyy Periyttämisen menetelmiä-luvusta yhdessä tekemisen eri muodot: Jaettu Johtajuus projektipäällikölle periyttämistä varten, Mestari-Oppipoika-menetelmä jos on aikaa tehdä yhdessä, Mentori-menetelmä jos aikaa yhdessä tekemiselle ei ole.

7.2 Mihin Periyttämismallia voidaan soveltaa?

Opinnäytetyössä luotiin hypoteettinen malli, joka on luotu haastattelujen ja kirjallisen aineiston perusteella. Mallia ei ole vielä testattu käytännössä, mutta tekijät voivat omiin kokemuksiinsa peilaten todeta mallin olevan hyvin käytettävä. Mallia on myös esitelty tiimiyrittäjille, ja ensimmäiset reaktiot ovat olleet hyviä. Lisäksi on herätetty keskustelua periyttämisestä Tiimiakatemiolla ja se on saanut hyvän vastaanoton ja synnyttänyt keskustelua.

Ihmiset ovat olleet sitä mieltä, että hienoa, että aiheeseen on ottauduttu ja siihen koetetaan saada ratkaisua. Aihe siis koetaan tärkeäksi, mikä on hyvä Periyttämismallin jatkokäytön kannalta.

Tärkeintä on, että Periyttämismalli saadaan tiimiyrittäjien käyttöön, koska se on luotu helpottamaan ja auttamaan heidän työtään. Opinnäytetyön tulokset aiotaan esitellä Tiimiakatemia valmentajille, jotta saadaan heidätkin ymmärtämään hyvän periyttämisen merkitys sekä valmentajien rooli periyttämisprosessissa. Valmentajien avustuksella Periyttämismalli on mahdollista ottaa käyttöön tiimiyrityksissä, jos esimerkiksi valmentajat alkavat vaatia projekteihin myös periyttämissuunnitelman tekemistä.

Kuinka mallia voidaan soveltaa ulkomaailmaan

Opinnäytetyössä Periyttämismallia on tarkasteltu Tiimiakatemia projektien periyttämisen näkökulmasta. Malli on kuitenkin sovellettavissa muuallekin työelämään. Varsinkin eläköityminen uhkaa monia yrityksiä Suomessa, puhutaan jopa ”eläkepommista”. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon pitäminen organisaatioissa on suuri haaste. Siksi perehdyttämiseen on panostettava, jotta tärkeä kokemuksella hankittu tieto ei valu hukkaan.

Malli ei rajaa pois käyttömahdollisuuksia muun kuin projektiluontoisen työn perehdyttämisessä. Periyttämismallin osa alueet ovat hyvin samankaltaiset, mitä kirjallisesta aineistosta nousi esille perehdyttämisen kohdalla. Organisaatioissa mallia voi käyttää esimerkiksi perehdyttämisen apuna. Periyttämismallin avulla saadaan sekä perehdyttäjät että periyttävät ymmärtämään, että kaikki tieto ei siirry samalla tavalla.

Vaikka lopputuloksen nimi on Periyttämismalli, on mallia mahdollista käyttää myös yleisesti tiedonsiirron mallina. Mallilla on käyttöarvoa varsinkin hiljaisen tiedon siirtämisen apuna. Opinnäytetyö ja Periyttämismalli yhdessä auttavat hiljaisen tiedon ymmärtämisessä ja sisäistämisessä. Lisäksi organisaatioissa henkilökunta voi pohtia,

kuinka Periyttämismallia ja periyttämisen eri menetelmiä voidaan soveltaa heidän työssään ja alallaan. Malli auttaa ymmärtämään, kuinka tietoa ja osaamista on mahdollista siirtää.

Seuraavaksi olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka Periyttämismallia hyödyntäen toteutettu onnistunut periyttäminen korreloi liiketoiminnan kehittämiseen ja liikevaihdon kasvuun.

Lähteet

Boud D., Keogh R., & Walker D. 1985. Reflection: Turning Experience into Learning. London: Kogan Page.

Garvey; B. 2011. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Coaching and Mentoring. London: SAGE Publications.

Isaacs, W. 1999. Dialogue and the art of thinking together. New York: Doubleday, a division of Random House.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja- Sarja.

Kangas, P. ja Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2.painos. TTK, julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kjelin, E. ja Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki:Talentum Media Oy.

Kulki, S. 1996. Knowledge Creation of Multinational Corporations. Knowledge Creation through Action. Doctoral thesis. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Kuusisto, M. ja Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtonen, T. 2013. Tiimiakatemia- kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.

Leinonen, N., Partanen, T. ja Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Jyväskylä: PS Kustannus.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. Knowledge Creating Company. Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1999. Knowledge Creating Company. Harvard Business Review 1.9.1999, 96-100.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: WSOY Pro.

- Poikela E. 2003. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 5.11.2014
[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen ja sosiaalinen p%E4%E4oma_2005.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_p%E4%E4oma_2005.pdf?sequence=1)
- Poikela, E. & Pöystilä, S. 2001. Tutkiminen on oppimista- ja oppiminen tutkimista. Tampere: Tampere University Press.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. New York: DoubleDay.
- Sydänmaalakka P. 2004. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toom A., Onnismaa J., & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansainvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto M. & Haatainen O. 3.12.2013. Esimerkki yliopisto-opetuksesta: Vertaismentorointia Kemian keskeiset käsitteet-tukipajassa. Viitattu 12.11.2014
<http://www.luma.fi/artikkelit/2556/esimerkki-yliopisto-opetuksesta-vertaismentorointia-kemian-keskeiset-kasitteet-tukipajassa>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Keuruu: Riitta Viitala ja Infor viestintä Oy.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Waterman, R. 1994. What America Does Right: Learning from Companies That Put People First. W.W. Norton & Company.
- Tiimiakatemia menetelmät. N.d. Partus Oy. Viitattu 1.11.2014. www.partus.fi
- Miten meillä opitaan? N.d. Tiimiakatemia. Viitattu 1.11.2014. www.tiimiakatemia.fi
- Vertaismentorointi osaamisen ja työhyvinvoinnin tueksi. N.d. Osaava Verme. Viitattu 12.11.2014. <http://ktl.jyu.fi/ktl/osaavaverme/mikaverme>

Liitteet

Liite 1.

Teemahaastatteluissa käytetyt alateemat:

dokumentointi, arvot, asenteet, arvojen siirtyminen, tiedon siirtyminen, yhdessä tekeminen.

Liite 2.

Teemahaastattelun kysymysrunko, mukailtu Motorola-mallista (Waterman 1994)

1. Mikä meni hyvin periyttämisessä? Mitä hyviä käytänteitä olet huomannut?
2. Mikä meni huonosti periyttämisessä?
3. Mitä haasteita koit tiedon siirtämisessä?
4. Miten kehittäisit periyttämistä Tiimiakatemiassa?

Kysymyksiä täydennettiin ja lisättiin keskustelun myötä alateemojen mukaan.