



## **Hiljaisen tiedon siirtyminen Proakatemiassa**

Arvojen ja käytännön toimien siirtyminen uusille tiimeille

Essi Ahonen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2010

Liiketalouden koulutusohjelma

Proakatemia

Tampereen ammattikorkeakoulu

AHONEN, ESSI: Hiljaisen tiedon siirtyminen Proakatemiassa – Arvojen ja käytännön toimien siirtyminen uusille tiimeille

Opinnäytetyö 86 s., liitteet 29 s.  
Marraskuu 2010

---

### Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia hiljaisen tiedon siirtymistä Proakatemiassa erityisesti koskien sen arvojen ja käytännötoimien siirtymistä uusille tiimeille. Tärkeimpänä tavoitteena on löytää siinä ilmenevät ongelma-alueet, ja etsiä ratkaisuja näihin ongelmiin. Tutkimuksen pohjaksi kerättiin teorian tietoa hiljaisesta tiedosta, arvoista ja visiosta, sekä yhteisöstä. Lisäksi järjestettiin paneelikeskustelu, johon osallistui yhteensä 8 henkilöä jokaisesta Proakatemiassa toimivasta tiimistä. Myös Proakatemian päävalmentajan, Veijo Hämäläisen, näkemys tiedon siirtymisestä avattiin häntä haastatteleamalla.

Tutkimustulokset on kerätty mahdollisimman laaja-alaisesti Proakatemian sisältä, aina uudesta tulokasopiskelijasta päävalmentajaan ulottuen. Tuloksina paneelikeskustelusta ja haastattelusta löytyivät Proakatemian arvojen hyvät ja huonot puolet, sekä käytännönasioiden toimivat ja ongelmalliset alueet, jotka jakautuvat yleisiin Proakatemian toimintoihin, sekä tiimien väliseen ja sisäiseen toimintaan. Näiden löydyttyä voitiin lähteä etsimään ratkaisuja ja työkaluja, joiden avulla tiedon siirtoa Proakatemiassa helpotetaan.

Suurin osa ongelmista on lähtöisin tiedon kulun katkoksista tai sen puutteesta. Jotta näitä osa-alueita voitaisiin kehittää, tulisi Proakatemiassa kehittää tiimien välistä informaation ja palautteen kulkua, johon ei ole vielä keskitytty tarpeeksi intensiivisesti. Työ avaa lukijalle Proakatemian käytännönläheistä maailmaa, sekä nykypäivän kehittyvän organisaation pääkohtia.

AHONEN, ESSI: Tacit Knowledge Transferring in Proacademy – Values and everyday activities translocation to new teams

Bachelor's thesis 86 pages, appendices 29 pages  
November 2010

---

## ABSTRACT

This thesis examines the transfer of tacit knowledge in Proacademy. The purpose of the thesis was to identify problem areas which appear when transferring knowledge and practical routine activities to new teams. To approach these above-mentioned problems, a panel discussion was organized, in which 8 of the students of Proacademy took part, including representatives of every class. Proacademy's head coach, Veijo Hämäläinen, was also interviewed in order to get a wider perspective for the research.

The findings were based on theory dealing with tacit knowledge, values, visions, and community. Also, theory about team learning and project learning was researched, because they constitute Proacademy's approach to learning.

The research results showed that the main problems in transferring knowledge between teams arise from breaks in communication and lack of information. As a result, new teams do not always benefit fully from the tacit knowledge held by earlier Proacademy teams. Tools for promoting the flow of communication should be developed so that tacit knowledge can be exploited in Proacademy in the intended way.

As a conclusion, the findings show that Proacademy's teams need more openness in their everyday functions. More feedback on each other's action is also needed so that individual students, teams, and the Proacademy organisation could reach their goals. For its readers, this thesis reveals Proacademy's hands-on learning model, and the main points of a modern developing organization.

---

Key words: Tacit Knowledge, Proacademy, Values, Vision, Community

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	7
2. HILJAINEN TIETO.....	8
2.1 <i>Michael Polanyi</i> .....	8
2.2 <i>Hiljaisen tiedon ilmeneminen</i> .....	8
2.2.1 Hiljainen tieto osana äänettämiä taitoja .....	9
2.2.2 Hiljainen tieto ja kulttuuri .....	9
2.3 <i>Tiedon konversio</i> .....	10
2.3.1 SECI-malli .....	10
2.4 <i>Hiljainen tieto organisaatiossa</i> .....	12
3. ARVOT JA VISIO .....	14
3.1 <i>Arvojohtaminen</i> .....	14
3.2 <i>Vision luominen</i> .....	15
3.3 <i>Visiojohtaminen</i> .....	16
4. YHTEISÖ.....	18
4.1 <i>Oppiminen yhteisössä</i> .....	18
4.2 <i>Sosiaaliset vuorovaikutusjärjestelmät</i> .....	19
4.2.1 Ihmissuhteiden ja yhteisön piirteet .....	19
4.2.2 Polariteetit.....	20
5. PROAKATEMIA.....	22
5.1 <i>Tiimi</i> .....	22
5.1.1 <i>Tiimioppiminen</i> .....	23
5.1.2 <i>Projektioppiminen</i> .....	24
5.2 <i>Proakatemian arvot, visio ja missio</i> .....	25
5.2.1 <i>Proakatemian tiimien arvot</i> .....	26
6. PANEELIKESKUSTELU .....	27
6.1 <i>Tavoitteet</i> .....	27
6.2 <i>Suunnittelu</i> .....	28
6.3 <i>Toteutus</i> .....	28
6.3.1 <i>Kysymykset</i> .....	29
8. TULOKSET .....	31
8.1 <i>Proakatemian arvojen hyvät puolet</i> .....	31
8.2 <i>Proakatemian arvojen ongelma-alueet</i> .....	32
8.3 <i>Toimivat osa-alueet käytännön asioissa</i> .....	33
8.3.1 <i>henkilökohtainen toiminta</i> .....	33
8.3.2 <i>Uudet tiimit</i> .....	33
8.3.3 <i>Proakatemia</i> .....	34
8.4 <i>Ongelma osa-alueet käytännön asioissa</i> .....	36

8.4.1 Proakatemian tilat .....	36
8.4.2 Proakatemian yleiset käytännöt .....	37
8.4.3 Kirjapisteet.....	40
8.4.4 Tiimien välinen toiminta .....	41
8.4.5 Tiimien sisäinen toiminta .....	43
8.4.6 Valmentajat.....	44
10. TYÖKALUT JA TOIMINTASUUNNITELMA .....	46
10.1 Joharin ikkuna .....	46
10.2 Palautteenannon 10 käskyä .....	48
10.3 Tiimijohtamisen taulukko.....	49
10.4 Muutosmittari.....	50
10.5 Toimintasuunnitelma .....	51
11. POHDINTA .....	53
LÄHTEET .....	55
LIITTEET.....	58

## Kuviot

1. Kuvio 1. Nonakan & Takeuchin tiedon konversion neljä muotoa (Hannula 2003, 11.)
2. Kuvio 2. Kolme vuorovaikutusjärjestelmää ja kolme sosiaalista polariteettia (Pirttilä-Backman, Ahokas, Myyry, Lähteenoja 2005, 259.)
3. Kuvio 3. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 48.)
4. Kuvio 4. Hiljaisen tiedon tarkastelua tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen (Toom, Onnismaa, Kajanto 2008, 54.)
5. Kuvio 5. Joharin Ikkuna (Kauppinen 2002, 151.)
6. Kuvio 6. Sydänmaanlakan (2000, 64.) palautteenannon 10 käskyä.
7. Kuvio 7. Sydänmaanlakan (2004, 50.) kehittämä taulukko tiimijohtamisen erityisosaamisista.

# 1. JOHDANTO

Olen yksi 15 osakkaasta WeDesign Osuuskunnasta, joka on toinen Proakatemiaa tänä jouluna valmistuvista tiimiyrityksistä. Proakatemia on 1999 perustettu Tampereen Ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö, joka koostuu sen sisällä toimivista tiimiyrityksistä ja niitä ohjaavista valmentajista.

Koska tavoitteeni valmistuttuani on työskennellä ihmisläheisessä työympäristössä, halusin tehdä opinnäytetyöni aiheesta, josta olisi minulle hyötyä myös tulevaisuudessa ja joka kiinnostaisi minua aidosti. Ihmisten kanssakäyminen on jokapäiväistä viestintää, joten oli luonnollista, että sen ymmärtäminen olisi myös olennainen osa valitsemallani tiellä.

Opinnäytetyönäni tutkin hiljaisen tiedon siirtymistä Proakatemiassa sekä arvojen ja käytännötoimien siirtymistä uusille tiimeille. Tärkeintä oli löytää erityisesti parannusta vaativat käytännönasiat Proakatemian jokapäiväisestä toiminnasta, sekä tiimien mielipide nykyisin käytössä olevista arvoista ja niiden toimivuudesta. Näiden ongelmakohtien etsimiseksi järjestin paneelikeskustelun valmiiden kysymysten pohjalta, johon osallistui 7 henkilöä ja jossa jokainen Proakatemiassa toimivista tiimeistä oli edustettuna. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada sekä vanhojen, että nuorempien tiimien mielipide asiasta, jotta työhöni saataisiin laajempi näkemys. Tämän lisäksi haastattelin Proakatemian päävalmentajaa Veijo Hämäläistä, jotta sain myös valmentajan näkemyksen tilanteesta.

Keskustelun ja haastattelun pohjalta kerätyt mielipiteet koostuivat Proakatemian arvojen hyvistä ja huonoista puolista, sekä päivittäisten käytännönasioiden tietouden siirtymisen toimivista ja vielä parannusta vaativista kohdista. Tuloksista kokoamiani ratkaisuja tukemaan keräsin työkalua, joiden avulla Proakatemian toimintaa ja tiedon siirtoa voitaisiin kehittää.

## 2. HILJAINEN TIETO

### 2.1 Michael Polanyi

Hannele Koivunen toteaa, että käsitteen ”*Tacit Knowledge*”, *hiljainen tieto*, isänä voidaan pitää unkarilaista lääketieteen tutkijaa, Michael Polanyitä (1891 – 1976). Tällä termillä hän tarkoitti määrittelynsä mukaan formuloimatonta tietoa, sellaista tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Tämä tieto on tiedon toinen laji, jota ei voida käsitellä samalla tavalla kuin eksplisiittistä tietoa. (Koivunen 2000, 77.) Koivusen (2000, 76.) mukaan Polanyi halusi painottaa sitä, miten suuri osa tunteilla ja kätkeytyllä todellisuudella oli jokaisen ihmisen tiedossa ja sitä, kuinka myös tieteellisessä tutkimuksessa suuri osa vaikuttavaa tietoa tulee tältä alueelta. Termin *tacit* juuret löytyvät latinankielisestä sanasta *tacitus*, joka merkitsee muun muassa hiljaista, puhumatta olevaa, sanatonta ja äänetöntä. Englannin kielessä *tacit* tarkoittaa *hiljaista, sitä, joka ei sano mitään*. (Koivunen 2000, 76. 77.)

### 2.2 Hiljaisen tiedon ilmeneminen

Auli Toom lainaa Michael Polanyin esimerkkiä tilanteesta, jossa hiljainen tieto aktivoituu artikkelissaan *Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon tarkasteluun*: ”Tiedämme henkilön kasvot ja voimme tunnistaa ne tuhansien, jopa miljoonien joukosta. Kuitenkaan emme tavallisesti osaa kertoa, miten tunnistamme tietämämme kasvot.” (Toom, Onnismaa, Kajanto 2008, 35.)

Koivunen (2000, 76.) lainaa Jaan Kaplinskia kirjassaan *Hiljainen tieto* ” Itse asiassa ihminen toimii vaistonvaraisesti ja tiedostamattomasti tämän (ei käsitteellisen) tiedon varassa lähes koko ajan. Hänen mukaansa luonnonihmisen tietoisuus jakautuu kahteen osaan jäävuoren tavoin. Valtaosa ihmisen tiedosta on pinnan alla. Ihmisen viisauden pinnanalainen osa on alitajuista, pitkän evoluution myötä omaksuttua. Pinnan päällä



näkyvä käsitteellinen osa on tietoista ja tietoisesti opittua, Käsitteellisellä tiedolla ei voida tavoittaa asioiden todellista olemusta.” (Koivunen 2000, 76.)

### ***2.2.1 Hiljainen tieto osana äänettömiä taitoja***

”Hiljaisesta tiedosta puhutaan myös osana ns. *äänettömiä* taitoja, joilla tarkoitetaan sellaisia taitoja, jotka syntyvät pitkäaikaisesta kokemuksesta, oikeiden ja virheellisten päätelmien antamista käsityksistä, joiden tuloksena ovat onnistuneet toiminnot käytännössä.” (Helakorpi 2001, 169.) Helakorvesta nämä äänettömät taidot mahdollistavat nopeat ratkaisut ja intuitiivisen toiminnan. Kun asiantuntijuuden taso on saavutettu oppimisessa ja ammattitaidossa, toiminta muuttuu lähes tiedostamattomaksi ammattitaitoiseksi toiminnaksi. (Helakorpi 2001, 169.) Tästä syystä Proakatemiolla opiskelevilla on suuri kilpailuetu työelämässä. Työnantaja saa proakatemiaisen palkatessaan valmiiksi yritysmaailmaan tottuneen työntekijän, joka tietää miten toimia tilanteen vaatimalla tavalla.

### ***2.2.2 Hiljainen tieto ja kulttuuri***

Kulttuurilla on suuri rooli siinä, miten ja millaisissa olosuhteissa hiljainen tieto siirtyy. Peter Busch (2008, 134.) käyttää kirjassaan esimerkkinään Suomea, jossa saunaa pidetään tärkeänä hiljaisen tiedon siirtymäpaikkana. Hänestä tässä olennaisena ongelmana voi kuitenkin ilmetä eri sukupuolten välisen hiljaisen tiedon siirtymisen puute, sillä sauna on tunnetusti hyvin intiimi paikka, jossa naiset ja miehet käyvät erikseen omalla vuorollaan.

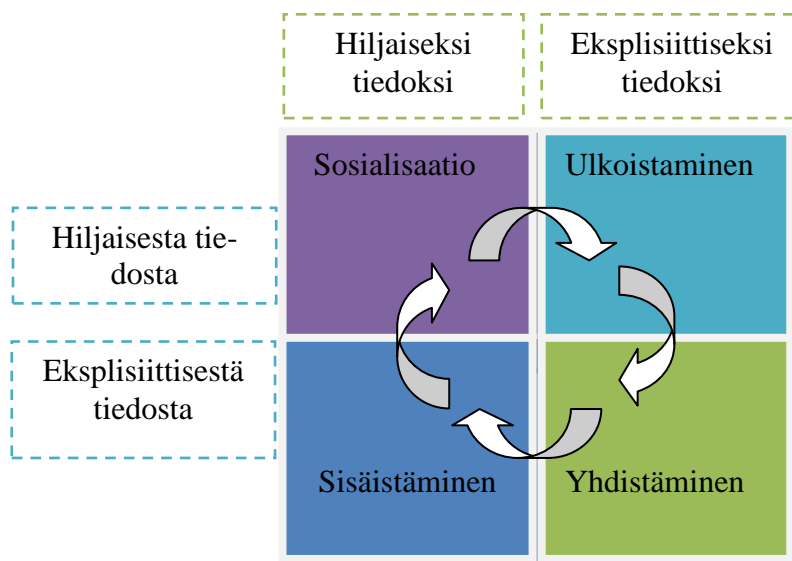
Suomi on vienyt perinteitään myös maailmalle. Suomen Washingtonin suurlähetystön saunaseura on saanut suurta näkyvyyttä the Washington Post -lehti julkaistua *The Diplomatic Finnish Sauna Society of D.C.:stä* laajan artikkelin. ”Saunaseuran jäsenlistan kerrottiin koostuvan Washingtonin todellisista taustavaikuttajista ja saunailtojen ilmapiiriä kuvailtiin ainutlaatuiseksi. Saunailtoja tituleerattiin erinomaiseksi ja kekseliääksi tavaksi verkostoitua Washingtonissa.” (Ulkoasiainministeriön mediakatsaukset 2010)

## 2.3 Tiedon konversio

Nonakan ja Takeuchin mukaan hiljaista ja eksplisiittistä tietoa ei voida erottaa totaalisesti, vaan niitä tulee tarkastella toisiaan täydentävinä kokonaisuuksina. ”Nonaka ja Konno ovat todenneet, että ne vaikuttavat toisiinsa ja muuttavat toimiaan inhimillisen toiminnan tuloksena ja siten näiden tietojen vuorovaikutuksesta syntyy uutta tietoa. Tiedon luonti voidaankin nähdä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon spiraalimaisena, sosiaalisenä, yhteisöllisenä prosessina. Nonaka ja Konno kutsuvat tätä SECI-malliksi.” (Hannula ym. 2003, 11.) Eksplisiittinen tieto on hiljaisen tiedon vastakohta ja yksi tiedon laji, jolla tarkoitetaan sellaisia eksakteja asioita kuin kirjoitetut sanat, matemaattiset kaavat tai kartat. (Koivunen 2000, 77.)

### 2.3.1 SECI-malli

”SECI-malli muodostuu englannin kielen sanoista *socialization* (suom. *sosialisaatio*), *externalization* (suom. *ulkoistaminen*), *combination* (suom. *yhdistäminen*) ja *internalization* (suom. *sisäistäminen*).” (Hannula ym. 2003, 11.) Sosialisaatiossa tarkoitetaan hiljaisen tiedon muuntumista hiljaiseksi tiedoksi, ulkoistamisessa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi, yhdistämisessä eksplisiittinen tieto muuntuu eksplisiittiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi ja sisäistämisessä eksplisiittinen tieto taas muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. (Hannula ym. 2003, 11.)



**Kuvio 1.** Nonakan & Takeuchin tiedon konversion neljä muotoa Hannula 2003, 11.)

Termillä *sosialisatio* Nonaka ja Konno viittaavat siihen, että hiljaista tietoa vaihdetaan ennemminkin yhteisen toiminnan kautta kuin kirjallisilla tai suullisilla ohjeilla. (Hannula ym. 2003, 11.) Tällaista tiedon siirtymistä tapahtuu Proakatemiolla joka päivä yhdessä ololla ja samoissa tiloissa toimimalla. Tärkeintä sosialisatiossa ovat yhteisten kokemusten jakaminen, jolloin toisen osapuolen on mahdollisuus sisäistää toisen ajatusprosessi. (Hannula ym. 2003, 11. 12.)

*Ulkoistamisessa* hiljainen tieto käännetään ja ilmaistaan käsitteellisessä muodossa niin, että se on toisten ymmärrettävissä, eli prosessoidaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Tämänlaista tietoa kuvataan usein käsittein ja vertauskuvin, kuten esimerkiksi metaforina, tarinoina tai kuvina. (Hannula ym. 2003, 12.) Proakatemia-opiskelijat jakavat kokemuksiinsa ja oppimiaan asioita esimerkiksi toteuttamistaan projekteista tämän kaltaisella tiedon siirrolla.

*Yhdistämisessä* on kyse jo olemassa olevan tiedon jaosta ja uuden hankkimisesta, sekä näiden kahden liittämistä uudeksi tiedoksi. Työkaluina käytetään mm. dokumentteja, puhelinkeskusteluja ja erilaisia verkostoja. Jaetun ja vanhan tiedon yhdistyessä syntyy siis uutta ja monimuotoisempaa eksplisiittistä tietoa. (Hannula ym. 2003, 12.) Tiimit

jakavat tietoa tämänlaisessa muodossa tekemällä alustuksia ajankohtaisista aiheista, jotka esitetään muulle tiimille ja joita sitten käsitellään keskustelemalla yhteisissä koontumisissa, *pajoissa*.

*Sisäistäminen* liittyy usein tekemällä oppimiseen. Toteuttamisen kautta yksilö muuttaa muilta saadun eksplisiittisen tiedon osaksi omaa hiljaista tietoaan. (Hannula ym. 2003, 12.) Koska tekemällä oppiminen on Proakatemian pääideologioita, tapahtuu sisäistämistä joka päivä. Myös ajankohtaisten kirjojen lukeminen projektien toteuttamisen tueksi ja niistä saadun tiedon siirtäminen käytäntöön on hyvä esimerkki *sisäistämisestä* tiedon siirrossa. Myös Ojala (2002) toteaa kirjassaan *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa* seuraavasti: ”Kun tietoverkot tuovat kaiken täsmätiedon kaikkien ulottuville minne vain, korostuu hiljainen tieto ja toimintaympäristön kulttuuri, joka mahdollistaa ihmisten välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen.” (Ojala 2002, 309.) *Sisäistämisen* kautta siis siirrytään *socialisaatioon*, jossa sisäistettyä tietoa siirretään taas muiden käyttöön.

#### 2.4 Hiljainen tieto organisaatiossa

Proakatemian tiedon jakamisesta Pro Gradu-tutkielman tehnyt Minna Enkola (Enkola 2010, 28.) toteaa työssään puhuessaan tiedon jakamisen haasteista, että käytäntöyhteisöjä, mitä Proakatemian edustaa, voidaan pitää yhtenä ratkaisuna tiedon jakamisen ongelmallisuuteen. ”Käytäntöyhteisön jäsenillä on esimerkiksi jaettu identiteetti, jaettu kieli ja yhteneväinen maailmankuva. Ne auttavat yksilöitä ymmärtämään toisiaan ja helpottavat siten tiedon jakamista.” Tämä toteamus koskee nimenomaan hiljaisen tiedon siirtymistä. Enkola toteaa eksplisiittisen tiedon jakamisen olevan yksinkertaista, mutta täydellisen ymmärryksen asiaan saamiseksi pitää myös taustalla olevan hiljaisen tiedon siirtyä sitä jakavalta vastaanottajalle.

”Tieto voidaan nähdä myös aktiivisempänä tietämisenä ja yksilön osaamisena. Molemmat ovat sidoksissa käytäntöön. Brownin ja Duguidin (1998, 91.) mukaan organisaatiolle tärkeä tieto ei ole vain tietoa *että* (*know-what*) vaan tietoa *miten* eli *osaamista* (*know-how*).” (Enkola 2010, 26.) Juuri tätä *miten*-tietoa kasvatetaan Proakatemia opinnoissa

tekemällä oppimisen kautta. Myös *että*-tietoa saadaan lukemalla alan kirjallisuutta, joka tekemisen kautta taas prosessoidaan *miten*-tiedoksi.

Erittäin suuri osa hiljaisella tiedolla on silloin, kun organisaation tulee uusia työntekijöitä. ”Organisaatiokulttuurin katsotaan muodostuvan suhteellisen pysyvistä ja yhdenmukaisista arvoista, uskomuksista, tavoista, traditioista ja käytännöistä, jotka jokainen organisaation jäsen on organisaatioon tullessaan oppinut ja jotka välittyvät eteenpäin yritykseen tuleville uusille työntekijöille.” (Toom, Onnismaa, Kajanto 2008, 120.) Siirtämisprosessi on Okkosen (2006, 5.) mukaan keskustelua, erilaisuuden tunnistamista, mallioppimista ja itsereflektointia ja näin ollen siinä on kyse yhteisten tulkintojen muodostamisesta ja/tai kokonaisuuden hahmottamisesta. Proakatemiolla uudet tulokkaat oppivat talon tavat *egidien* avulla. *Egidit* ovat ryhmä Proakatemian toisen vuoden tiimien jäseniä, jotka opastavat nuorimpia tiimejä alkuun kertomalla erilaisista Proakatemiolla vallitsevista käytänteistä, jotka eriyvät tavallisesta ammattikorkeakouluopiskelusta.

Johtajilla ja tiimileadereilla on Buschin (2008, 133.) mielestä suuri rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. Heidän tulisi kannustaa alaisiaan ja tiimiä ohjaamalla, kontrolloimalla ja innostamalla näitä aktiivisempaan kasvotusten käytävään dialogiin. Myös Enkolan (2010, 30.) mukaan kasvokkaiset tapaamiset ovat tärkeitä, koska juuri näissä tilanteissa on mahdollista kehittää uutta tietoa yhdessä. Pelkästään uuden tiedon luominen ei kuitenkaan riitä. Dixonin (2000, 19. 20.) mielestä yritykset keskittyvät liikaa juuri uuden tiedon luomiseen ja vähättelevät olemassa olevan siirtymisen hyötyjä. Sekä tiedon siirto, että uuden tiedon luominen ovat hänestä kuitenkin molemmat elintärkeitä yritykselle; tiedon jakaminen nykyhetken kannalta ja uuden tiedon luominen yrityksen tulevaisuuden kannalta.

”Tiedon jakamisen tulisi vastata jotain konkreettista tarvetta tai ongelmatilannetta.” (Enkola 2010, 32.) Tämän vuoksi Proakatemian uusia tiimejä haastetaan alussa tietyllä oppimisprosessilla, joka alkaa turhautumisvaiheella, mikä aiheutuu yhteisön ulkopuolisuuden tunteella. Näin herätetään heidän tarpeensa kuulua yhteisöön, ja kun se ensimmäisessä yhteisessä tapahtumassa tapahtuu, tulee se tarpeeseen, eikä vain opiskelun oheistuotteena. (Veijo Hämäläisen haastattelu 2010)

### 3. ARVOT JA VISIO

Hämäläisen ja Maulan (2004, 18.) mukaan arvoilla viitataan niihin toimintaperiaatteisiin, jotka organisaatiossa on omaksuttu tai pyritään omaksumaan. Niiden avulla vastataan yleensä kysymykseen ”Miten meidän pitäisi toimia?” Heidän mukaansa arvojen tarkoitus on siis ohjata organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa. Ehkä juuri siksi Proakatemian uudet arvot ovat olleet paremmin omaksuttavissa kuin vanhat, koska niissä on selkeä näkemys siitä, kuinka Proakatemiolla tulisi toimia ja mihin suuntaan tiimin tulisi kulkea.

Hämäläinen ja Maula (2004, 21.) kertovat suomalaisten organisaatioiden arvoissa näkyvän tyypillisesti asiakaslähtöisyyden, luotettavuuden sekä yksilön ja toimintaympäristön kunnioittamisen sekä aikaisempaa enemmän nyt myös työntekijöistä huolehtimisen ja työviihtyvyyden. Tämänkaltaisilla arvoilla pyritään tuomaan hyvää kuvaa yrityksestä ulospäin ja samalla ohjaamaan yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Proakatemian arvot taas on luotu ensisijaisesti tukemaan sen sisäistä toimintaa, mutta samalla ne myös avaavat siellä syntyvää oppimisprosessia ulkopuolisille tekijöille.

#### 3.1 Arvojohtaminen

Kauppisen (2002, 41.) mukaan näyttää siltä, että ne yritykset, jotka suhtautuvat vakavasti arvojohtamiseen, saavat siitä myös eniten hyötyä irti. Yhteistä näille yrityksille on, että he pyrkivät mittaamaan arvojen jalkautumista käytännössä. Proakatemiolla on tänä syksynä otettu käyttöön *Balanced Scorecard*, joka on strategisen suunnittelun ja johdon työkalu, jonka avulla mitataan arvojen, vision ja mission toteutumista yrityksessä. (Balanced Scorecard Institution verkkosivut)

”Johtajalla on organisaatiota johtaessaan kaksi tehtävää. Ensiksikin, hänen täytyy luoda organisaatiolle onnistumismahdollisuudet.” (Kauppinen 2002, 47.) Tämä tehtävä toteutuu Proakatemiolla jo sen missiota katsottaessa; *Proakatemia on mahdollistaja. Tarjomme mahdollisuuden ryhtyä tiimiyrittäjiksi, kansainvälistyä ja hankkia ainutlaatuinen verkosto.* ”Toiseksi, hänen tulee johtaa organisaatio hyödyntämään luotuja mahdolli-

suuksia niin, että halutut tulokset syntyvät.” (Kauppinen 2002, 47.) Tämän takia on tärkeää, että kaikki sitoutuvat sekä arvojen toteuttamiseen, että myös visiota kohti kulkeamiseen. Jotta tämä olisi mahdollista, arvot ja visio tulisi kirkastaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kaikille uusille tiimeille.

Kauppisesta mitä vähemmän rajoja organisaatio toimintaan luodaan, sitä vähemmän on myös niistä aiheutuvia ongelmia. Rajojen asettaminen aiheuttaa enemmänkin puolustautumista ja osaoptimointia kuin yhteistyötä ja tehokasta resurssien käyttöä. (Kauppinen 2002, 40.) Vapaus toimia ja vastuun jakaminen ihmisille edesauttavat organisaation toimintaa ja saavat heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja osaksi suurta kokonaisuutta.

Kauppinen (2002, 63.) mukaan jos ihmisen mieltä haluaa luokitella, sieltä on löydettävissä erilaisia kerrostumia, jotka jakautuvat *tietoisiin ajatuksiin ja asenteisiin*. *Tietoisia ajatuksiamme* ohjaavat sekä ulkoiset ärsykkeet, että myös sisällä syvemmällä olevat tekijät. *Asenteet* taas ovat kuin tunnelatautuneita ajatuksia; tunne niin sanotusti ankkuroi ajatuksemme paikalleen varsin pysyväksi mielenrakenteeksi. Mitä enemmän *tunnetta* on mukana, sitä pysyvämmästä asenteesta hänestä on kysymys. Tätä mielen ominaisuutta pyritään yleensä käyttämään hyväksi erilaisissa vaikuttamisprosesseissa. Proakatemiolla asenne on hyvin merkittävässä roolissa sen toiminnassa, kuten jo sen sloganistakin voi huomata, joka on ”*yrittäjäasenteella*”.

### 3.2 Vision luominen

”Visio on tahdon manifesti.” (Kauppinen 2002, 93.) Visiota voisikin kutsua tahdoksi, joka on muutettu sanalliseen ja kirjalliseen muotoon. Myös sen toteuttamiseen tarvitaan sisäinen tahdon tunne siitä, että se tulee jonakin päivänä toteutumaan.

Kauppinen (2002, 92.) mukaan visiota luodessa on tärkeää luoda sen pohjalle skenaarioita, jotka luovat ajatteluun avaruutta, näkemykseen kypsyyttä ja valmiutta lukea herkemmin ympäristön muutoksia. ”Skenaarioista on hyötyä etenkin tuntemattomien tekijöiden hahmottamisessa ja vaihtoehtoisiin tulevaisuuksiin varautumisessa.” Jeff Jarvisista (2009, 83.) ennekuin kansa voi oppia luottamaan johtajaansa, tulisi johtajan luottaa

kansaansa. Tämänkaltaista luottamusta Proakatemian toiminnassa osoittaa se, että vision ja myös arvojen ja mission luomisessa on ollut mukana opiskelijoita. Näin niistä saatiin kaikille mahdollisimman helposti lähestyttäviä ja ihmiset saatiin sitoutumaan niihin. Rimaa ei vision luomisessa saisi kuitenkaan asettaa liian alhaiseksi, muuten sen toteutumiseksi tehtävä työ ei ole tarpeeksi haastavaa, eikä kehitystä tapahdu sillä potentiaalilla, mikä tiimeistä irtoaisi.

### 3.3 Visiojohtaminen

”Visiojohtamisen taustalla on ajatus, että jokainen ihminen ja jokainen organisaatio tarvitsee unelmia. Visio on voima, joka luo tulevaisuuden.” (Sydänmaanlakka 2004, 120.) Visiojohtamisessa Sydänmaanlakan mielestä on tärkeää myös se, että vision kautta organisaatio luo viitekehyksen, jonka kautta tapahtumia tulkitaan. ”On eri asia latoa tiilejä päällekkäin päivästä toiseen kuin rakentaa maailman suurinta katedraalia.” (Sydänmaanlakka 2000, 214.) On siis eri asia tehdä töitä ilman syytä, kuin tehdä työtä jonkun asian takia. Johtajien tulisi palauttaa tämä asia ihmisten mieleen tietyin väliajoin, jotta sen voima ei pääsisi unohtumaan.

Kauppinen (2002, 94.) painottaa, että kun visiot on synnytetty, visiojohtaminen on nimenomaan visioymmärryksen navigointia ja yhteisen ymmärryksen hakemista aidon dialogin avulla. Proakatemiassa järjestetään kaksi kertaa vuodessa Proakatemiapäivä, jossa kaikki Proakatemian opiskelijat toimivat eri tiimeistä sekoitetuissa ryhmissä. Päivän aikana ryhmät muun muassa keskustelevat päivän teemaksi annetuista aiheista sekä suorittavat niihin liittyviä tehtäviä.

”Kotterin (1998) mukaan muutoksen johtamisen yksi keskeisimmistä epäonnistumisen syistä on usein se, että organisaatioon ei ole kyetty luomaan tai sinne ei ole syntynyt riittävää kiireellisyyden, muutoksen tarpeen tunnetta.” (Sotarauta & Lakso 2000, 41.) Jos muutosta parempaan ei koeta tarpeelliseksi, ei siihen myöskään sitouduta. Proakatemiassa on kuitenkin jatkuva palo kasvaa isommaksi ja tunnetummaksi, mikä ajaa muutosta eteenpäin kovalla vauhdilla. Organisaatio ei pysy hengissä nykypäivänä, jos se ei pyri jatkuvaan kehitykseen.



Sydänmaanlakasta (2004, 118.) vision epäselvyys, ristiriitaiset visiot tai ihmisten tietämättömyys visiosta ovat selkeitä vaikuttavia tekijöitä ryhmän tehokkuuden ongelmissa. Syksyllä Proakatemiapäivän teemana vuodesta toiseen on tunnetusti toiminut vision, sekä myös arvojen ja mission, ideologia ja niiden avaaminen. Tämä siksi, että asia on tärkeää avata uusille Proakatemiaalaisille heti alku vaiheessa. Samalla he saavat myös vanhempien proakatemiaalaisten näkemyksen asiasta ja näin ollen syvemmän kosketuksen aiheeseen.

## 4. YHTEISÖ

Mielenterveyden keskusliiton virallisilla verkkosivuilla määritellään yhteisö joukoksi yksilöitä, joilla on jotain yhteistä ja jotka toimivat jollain tavalla keskenään. (Mielenterveyden keskusliiton verkkosivut) Tämä ei kuitenkaan tee ryhmästä automaattisesti yhteisöllistä. Yhteisöllisyyttä edellä mainittujen verkkosivujen mukaan on se, kun yksilö tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön, jolloin hän tuntee itsensä tarpeelliseksi, hyväksytyksi ja arvokkaaksi yhteisön jäseneksi. Myös sitä, että yhteisön jäsenillä on yhteisiä arvoja, he ovat sitoutuneet samaan asiaan ja luottavat toisiinsa, voidaan kutsua yhteisöllisyydeksi. (Mielenterveyden keskusliiton verkkosivut)

Yhteiset arvot siis toimivat yhteisön toiminnan pohjana ja luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siksi arvojen ja Proakatemian käytäntöjen sisäistäminen ja siirtyminen uusille jäsenille mahdollisimman nopeasti on tärkeää myös Proakatemian yhteisön kannalta.

”Toimivassa yhteisössä on kyse herkkävireisestä tasapainosta yksilön ja yhteisön intressien välillä.” (Kinnunen ym. 2003, 21.) Yksilöiden on saatava mahdollisuus seisoa omien mielipiteidensä takana, mutta samalla myös osattava tehdä kompromisseja sen ollessa tarpeellista yhteisön kannalta.

### 4.1 Oppiminen yhteisössä

Hyvärisen (2002, 3.2 oppiminen yhteisössä) mukaan yksilöiden oppiminen johtaa koko oppimistapahtuman viiteryhmän eli oppimisorganisaation oppimiseen ja sitä kautta myös viiteryhmän oman toiminnan kehittymiseen. Jokaisen tiimin jäsenen kehittyminen kasvattaa siis aina myös tiimiä itseään. ”Oppimisen tutkimuksen uudet tulokset viittaavat siihen, että ympäristöjen yhteisökeskeisyyden aste on tärkeää oppimisen kannalta. Erityisen tärkeitä ovat normit, jotka koskevat toisiltaan oppivia ja jatkuvasti kehittymään pyrkiviä ihmisiä.” (Miten opimme 2004, 166.) Proakatemia on vahvasti yhteisöllinen organisaatio ja sen vuoksi siellä opiskelevat tiimit ja niiden jäsenet ovat itsenäisesti oppimaan orientoituneita, jotka pyrkivät kehittämään itseään ja toimintaansa jatkuvasti, mutta samalla myös sitoutuneita viemään tiimin osaamista eteenpäin.

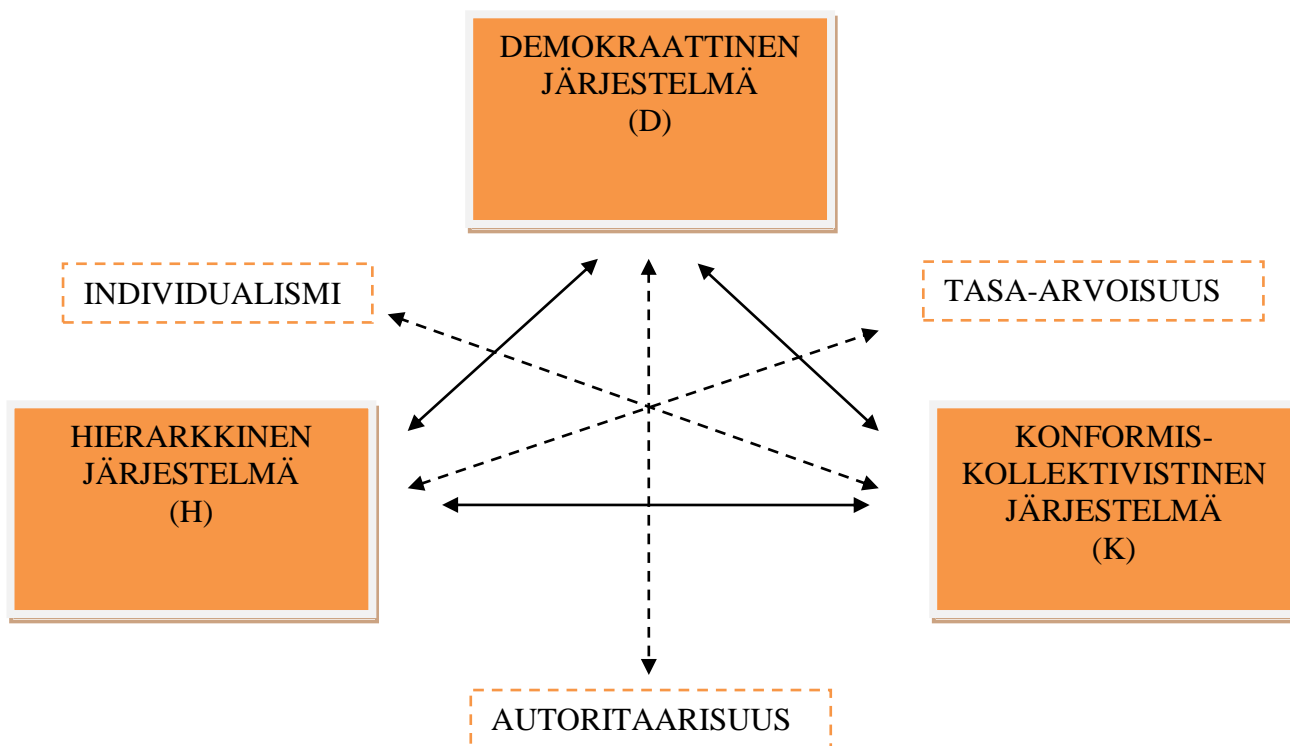
## 4.2 Sosiaaliset vuorovaikutusjärjestelmät

Rauni Myllyniemen mukaan ihmisten arvostuksen kohteiden katsotaan kuvastavan sekä ihmissuhteiden ja yhteiskunnan tosiasiallista luonnetta, että yhteisöllisiä ihanteita ja toiveita siitä, millaisiksi yhteiskunnan ja ihmissuhteiden tulisi kehittyä. Molemmissa tapauksissa ilmaistut arvostukset tuovat esiin sekä ihmissuhteiden, että myös yhteisön rakentamisen piirteitä. (Pirttilä-Backman, Ahokas, Myyry, Lähteenoja 2005, 258.)

### 4.2.1. Ihmissuhteiden ja yhteisön piirteet

Myllyniemi tarkastelee artikkelissaan mahdollisuutta johtaa eräät yhteisöjen piirteet ja niitä koskevat arvostukset välittömän vuorovaikutuksen järjestelmällisistä muodoista. Mainittuja piirteitä ovat ihmissuhteiden ja yhteisön *demokraattisuus*, *autoritaarisuus*, *hierarkkisuus* ja *tasa-arvoisuus*, sekä näiden lisäksi yhä useammin tutkitut yhteisön *kollektiivisuus* ja *individualistisuus*. (Pirttilä-Backman ym. 2005, 258.)

Nämä Myllyniemen mainitsemat piirteet ja arvot ovat johdettavissa kolmesta sosiaalisen vuorovaikutuksen järjestelmästä, mallinnettuna niin, missä määrin niissä noudatetaan ja toivotaan noudatettavan *hierarkkisen*, *konformis-kollektivistisen* ja *demokraattisen* järjestelmän mukaisia periaatteita. (Pirttilä-Backman ym. 2005, 258.)



**Kuvio 2.** Kolme vuorovaikutusjärjestelmää ja kolme sosiaalista polariteettia. (Pirttilä-Backman ym. 2005, 258.)

#### 4.2.2 Polariteetit

”Kun nämä kolme vuorovaikutusjärjestelmää asetetaan kolmikuvioksi, saadaan näkyviin kolme sosiaalisten suuntausten vastakohtaisuutta, eli polariteettia.” (Pirttilä-Backman ym. 2005, 258.) Nämä kolme polariteettia ovat kuvattuna kuviossa 2.

Edellä mainittuja polariteetteja ja niiden eroavaisuuksia määrittellen Myllyniemeä lainaten seuraavasti: ”*Hierarkkiselle* järjestelmälle vastakohtaisia ovat tasa-arvoisuuteen perustuvat vuorovaikutustavat. Sekä *kollektivistinen* että *demokraattinen* järjestelmä perustuvat, kumpikin omalla tavallaan, jäsentensä tasa-arvoisuuteen. Konformis-kollektivistiselle järjestelmälle vastakohtaisia taas ovat individualistiset, yksilölle toimintavapautta antavat, vuorovaikutuksen tavat.” (Pirttilä-Backman ym. 2005, 258.)

”Sekä *hierarkkinen* että *demokraattinen* järjestelmä antavat yhteisön jäsenille yksilöllistä toimintavapautta. *Demokraattiselle* järjestelmälle vastakohtaisia taas ovat autoritaariset, jäykkään johtajuuteen perustuvat vuorovaikutustavat.” (Pirttilä-Backman ym. 2005, 258-259.) ”*Hierarkkinen* ja *kollektivistinen* järjestelmä rajoittavat, kumpikin omalla tavallaan, jäsentensä mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisössä tehtäviin ratkaisuihin.” (Pirttilä-Backman ym. 2005, 259.)

Näiden polariteettien pohjalta voidaan todeta, että Proakatemia edustaa *demokraattista* vuorovaikutusjärjestelmää. Yksilön toiminnan vapautta ja tasa-arvoisuutta muiden tiimiyrittäjien kanssa korostetaan Proakatemian missiossa, jonka mukaan Proakatemia on ennen kaikkea mahdollistaja, joka tukee ja rohkaisee seuraamaan omaa polkuaan.

## 5. PROAKATEMIA

Proakatemia on 1999 perustettu Tampereen Ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö, joka toimii itsenäisissä tiloissa Väinö Linnan aukiolla Finlaysonin alueella Tampereen ydinkeskustassa. 11-vuotisen toimintansa aikana Proakatemiasta on kasvanut merkittävä aluevaikuttaja, missä joka vuosi tehdään toista sataa työelämäprojektia yhteistyössä Pirkanmaan alueen yritysten ja organisaatioiden kanssa. (Raiskio 2010, 1.)

Seuraava kuvaus Proakatemiasta ja sen pääpiirteittäisestä toiminnasta on lainattu Proakatemian virallisilta nettisivuilta: ”Proakatemialla yrittäjyyden opiskelu alkaa tiimiyrityksen perustamisella. Tiimiyritys koostuu 15–20 opiskelijasta. Kaikilla on takanaan ensimmäisen vuoden perusopinnot joko liiketaloudesta tai tietojenkäsittelystä. Opiskelijat työskentelevät yhdessä perustamassaan tiimiyrityksessä ja hakevat samalla jatkuvasti uutta tietoa ja oppia itsenäisesti mm. lukemalla, käymällä seminaareissa ja jakamalla keskenään oppimaansa. Proakatemialla ei ole pakollisia luentoja tai tenttejä. Oppiminen perustuu tekemällä oppimiseen. Opinnot itsessään muotoutuvat tiimipalavereista, pienryhmäopiskelusta, oman tiimiyrityksen liiketoiminnan kehittämisestä, itsenäisestä tiedonhausta sekä erilaisista projekteista. Projekteissa keskitymme muun muassa markkinointiin, viestintään, myyntiin, tapahtumajärjestämiseen, graafiseen suunnitteluun, projektijohtamiseen, innovointiin ja tietoteknisten taitojen hyödyntämiseen.” (Proakatemian verkkosivut)

### 5.1 Tiimi

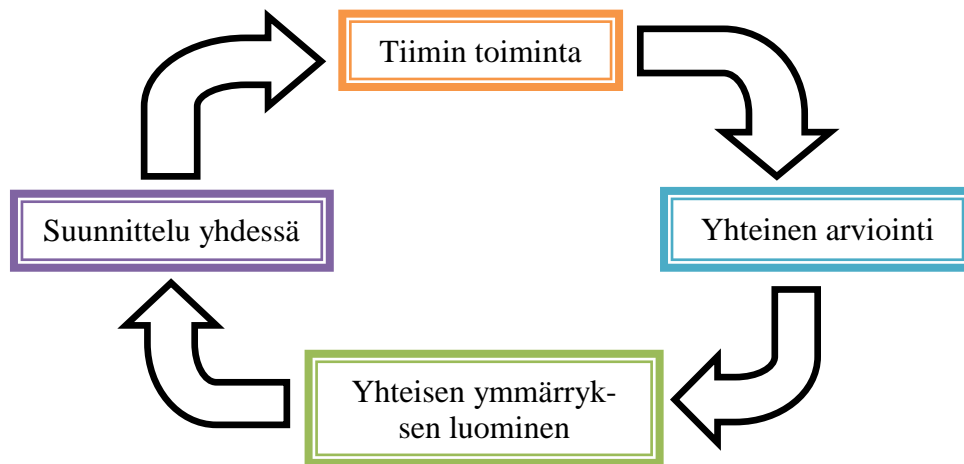
Lämsä ja Hautala (2005, 128.) esittelevät tiimin ytimen lainaten yhtä tunnetuimmista, Katzenbachin ja Smithin määritelmää: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritusvoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

”Tiimi- ja verkosto-organisaatio pyrkii madaltamaan organisaatiota, siirtämään toiminnan painopistettä lähelle asiakasta ja kehittämään työtä asiantuntijuuden perustalle. Tällaista organisaatiota on sanottu myös asiantuntijaorganisaatioksi. Työssä korostuvat yhteistyötaidot ja moniammattitaitoisuus.” (Helakorpi 2001, 19.) Helakorpi muistuttaa tiimin tehokkuuden edellytyksenä olevan, että sen jäsenillä on monipuolista, jopa toisilleen vastakkaista osaamista. Tärkeintä hänestä olisikin se, että tiimi oppisi hyödyntämään tiimin jäsenten erilaisia tapoja toimia sen sijaan, että yrittäisi samanlaistaa tai tuhota ne. (Helakorpi 2001, 169.) Proakatemiolla on aina korostettu sitä, kuinka tiimit sisältävät monenlaista osaamista, mikä taas laajentaa sen toiminta-alaa. Proakatemiolla valmentajat kokoavat tiimit persoonallisuustestien mukaan, jotta tiimeihin saataisiin mahdollisimman paljon erilaisia persoonia.

### ***5.1.1 Tiimioppiminen***

Tiimioppimisessa on kysymys sekä tietojen, että taitojen oppimisesta eli ongelmien ratkaisemisesta ja uusien innovaatioiden kehittämisestä, sekä niin kutsutusta ”syväymmärtämisestä”. Tämä tarkoittaa sitä, että ei opita vain yksittäisiä tietoja, vaan hallitaan sen lisäksi kokonaisuus ja ymmärretään oman tekemisen osuus siinä. Oleellista on myös tiedon hankinta omakohtaisen kokemisen ja yhteisen pohdiskelun avulla, ei siis vain ulkoisen tiedon omaksuminen. (Helakorpi 2001, 177.) Tämän kaltaisessa tiimioppimisessä on olennaista myös tiimin yhteistyöosaaminen. ”Tiimin tuloksellisuus on yhteydessä tiimin jäsenten yhteistyöosaamiseen.” (Helakorpi 2001, 169.) Vain hyvin toimiva tiimi voi saada hyviä tuloksia aikaiseksi.

Sydänmaanlakan (2000, 48.) mukaan tiimin oppiminen muodostaa oppimiskehän (kuva 3.). Tiimin on hyvä arvioida säännöllisesti toimintaansa pystyäkseen parantamaan tuloksiaan. Arvioinnin pohjalta taas syntyy yhteinen ymmärrys siitä missä mennään. Tämän jälkeen voidaan suunnitella tiimin toimintaa ja sen kehitystä.



**Kuvio 3.** Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 48.)

### 5.1.2 Projektioppiminen

”Projektioppimiskäytännössä perusidea on oppimisen kytkeminen opiskelijan omiin kokemuksiin ja niiden muovaamaan todellisuuskäsitykseen.” (Helakorpi 2001, 179.) Proakatemiassa opiskelevilla on vapaus valita, millaisia projekteja haluaa toteuttaa ja mikä syventää omaa osaamista niissä asioissa mistä on kiinnostunut. Opintoihin sisältyvät tämän lisäksi myös periytyvät sekä Proakatemian yhteiset projektit, jotka taas avaavat osaamista myös oman pääosaamisen ulkopuolelta.

Projektioppimisella luodaan myös uutta tietoa. Enkolan (2010, 31.) mukaan organisaation tavoitteita uuden tiedon kehittämiseksi yhteisöissä voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden, toimintojen ja menettelytapojen luominen.

”Projektissa lähtökohtana on ongelmakeskeisyys, ja siinä liitetään uutta tietoa reflektoiden ja konstruoiden aiemmin opittuun.” (Helakorpi 2001, 179.) Erityisesti tätä ongelmalähtöistä oppimista edistävät 12H- ja 24H-innovoinnit, joissa ulkomaailman yritykset antavat toimeksiannon, johon tiimeillä on sen jälkeen nimensä mukaisesti joko 12 tuntia tai 24 tuntia aikaa keksiä ratkaisut. 12H-innovointeja järjestetään noin kaksi kertaa vuodessa ja niiden tarkoitus on valmistaa tiimi kohtaamaan lopullinen näytönpaikka, eli 24H-innovointi, joka toimii tiimien loppukokeena.



## 5.2 Proakatemian arvot, visio ja missio

”Arvojen toteutuminen arkipäivässä riippuu olennaisesti siitä, kuinka ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja – käyttäytymisessä.” (Kauppinen 2002, 41.) Proakatemian nykyiset arvot ovat *luottamus, rohkeus, teot, oppiminen ja menestyminen*, ja ne toimivat samalla arvopolkuna (liite 1.). Tämä polku otettiin syksyllä 2009 käyttöön ohjaamaan tiimejä kohti menestystä. Proakatemian uusien arvojen tieltä väistyneet vanhat arvot olivat *oppiminen, hauskuus, vastuu ja joukkovoima sekä tutkimusmatka*. (Pinnkuguide 2005)

Ensimmäisenä Proakatemiavuonna tiimit paneutuvat luottamukseen ja rohkeuteen, toisena vuonna vuorossa ovat teot ja oppiminen ja viimeisenä puolena vuotena menestyminen. Polun tarkoituksena on myös ohjata tiimejä kohti Proakatemian uutta visiota, joka julkistettiin 4.9.2009 Proakatemian 10-vuotisjuhlilla: *Proakatemia on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu yrittäjien korkeakoulu 2014*. (liite 2.) (Proakatemian verkkosivut) Tämän yhteisen vision tavoitteluun on tiimien jäsenten helppo samaistua, sillä Proakatemia tulee toimimaan referenssinä valmistumisen jälkeen, minkä vuoksi jokainen haluaa edistää yrittäjyysyksikön tunnettuutta ja mainetta.

Entersol Oy:n muutosjohtaminen-koulutusmateriaalissa puhuttaessa *heikosta muutostoleranssista* todetaan: ”Mitä vahvempi on yrityksen sisäinen kulttuuri, sitä enemmän vastarintaa on odotettavissa.” (Enterprise Solutions Entersol Oy:n koulutusmateriaali) Tämä väite ei kuitenkaan sovi kaikkiin muutostilanteisiin. Koska muutos Proakatemian visioon, missioon ja arvoihin tuli yhteisön sisältä, se sai vahvaa kannatusta. Jos taas muutoksen alulle panija olisi tullut Proakatemian ulkopuolelta, se olisi saanut mahdollisesti voimakkaan vastarinnan aikaiseksi.

Proakatemian missio kuuluu seuraavasti: ”*Proakatemia on mahdollistaja. Tarjoamme mahdollisuuden ryhtyä tiimiyrittäjiksi, kansainvälistyä ja hankkia ainutlaatuinen verkosto.*” (liite 2.) (Proakatemian verkkosivut) Nykyinen Proakatemian missio on yksinkertaisuudessaan toimiva kokonaisuus, sillä mahdollistajana tämä yrittäjyysyksikkö ennen kaikkea toimii. Jokaisella opiskelijalla on mahdollisuus toteuttaa itseään niin kuin itse tuntee tarpeelliseksi ja Proakatemia kulkee tämän prosessin taustatukena.

### 5.2.1 Proakatemian tiimien arvot

”Tiimitasolla tehtävät missio, visio ja strategiat, jotka alemmalla suorittavalla tasolla saattavat olla pelkästään kriittisiä menestystekijöitä, ovat panostus organisaation strategisen ymmärryksen ja nopeuden rakentamiseksi. Niiden pohjana tietysti ovat koko yrityksen visio ja strategiat, mutta samalla ne ovat erilaisia.” (Kauppinen 2002,139.)

Proakatemian arvojen rinnalle on noussut tiimikohtaisesti tiimien omia arvoja, jotka tukevat arvopolkua, mutta samalla ohjaavat tiimejä toimimaan oman näköisellä tyylillä.

Toisen tänä syksynä valmistuvista tiimeistä, Vastakaiku Osk:n, arvot ovat yksinkertaisuudessaan *arvostus* toisia kohtaan ja tiimin *tuki* yksilöiden toiminnassa. Nämä arvot näkyvät kuitenkin heidän jokapäiväisissä toimissaan ja puheissaan, sekä tiimin jäsenten kehityksessä. (Paneelikeskustelu 2010)

Myös syksyllä valmistuva WeDesign Osk, listaa arvonsa seuraavasti: luottamus niin toisia kohtaan kuin myös asiakkaan mahdollisuus luottamukseensa, intohimo kehittyä tiiminä ja yksilönä, monialainen yhteistyö 15 erilaisen osaajan toimesta, jotka luovat verkoston ympärilleen sekä menestys niin tiiminä, kuin yrityksenäkin. (Paneelikeskustelu 2010)

Poikkeama Osk., jonka jäsenet opiskelevat toista vuotta Proakatemiolla, on luonut arvonsa tukemaan mahdollisuutta toteuttaa firmatoimintaansa haluamallaan tyylillä. Heidän kolme arvoaan ovat *kasvu*, joka kuvastaa halua kehittyä, *kipinä*, mikä pitää yllä tekemisen intoa sekä *selkäranka*, minkä taustalla on kyky ottaa vastuuta omista tekemisistään. (Paneelikeskustelu 2010)

Suuntaviitta Osk:n, joka myös toimii toista vuottaan Proakatemiolla, arvot ovat seuraavanlaiset: *voittaja-asette*, jonka tarkoituksena on muistuttaa tiimin jäsenille sataprosenttinen panos kaikkeen, mitä he tekevät sekä *avoimuus*, joka kuvastaa läpinäkyvyyttä heidän toiminnassaan luoden samalla luottamusta myös muiden tiimien keskuudessa. (Paneelikeskustelu 2010)

## 6. PANEELIKESKUSTELU

”Paneelikeskustelun tavoitteena on oppia muodostamaan oma mielipide tiettyyn asiaan liittyvistä aihealueista ja perustelemaan tämä mielipide selkeästi muille keskustelijoille. Paneelikeskustelu on syntynyt ajatuksesta, että mahdollisimman moni voisivat ilmaista mielipiteensä ja osallistua asioiden käsittelyyn.” (Virtuaaliyliopiston ohjeistus paneelikeskustelun pääkohdista)

Keskustelu on luonteva ja alitajuinen tapa siirtää tietoa henkilöltä toiselle. Liisa Tainion(1998, 64.) mukaan lausuma muotoillaan aina vastaanottajaa ajatellen; onko aihe tuttu vastaanottajalle, vai tarvitseeko aihe tarkempaa avaamista. ”Preferoitua on, että keskustelijat valitsevat sellaiset viittaukset, jotka ottavat huomioon vastaanottajan tiedot.” Näin varmistetaan, että tieto menee perille, oli vastaanottaja kuka tahansa.

”Kun siis kaksi tai useampia keskustelijoista, mutta eivät kaikki, jakaa kokemuksen, elämyksen tai yleensä tiedon jostakin tapahtumasta, syntyy tiimityön mahdollisuus. Keskustelijat voivat yhdessä tuottaa selostuksen tai kertomuksen sille tai niille osallistujille, joilla ei ole tätä tietoa.” (Tainio 1998, 70.) Tämän kaltaisessa toiminnassa siirtävästä tiedosta tulee monialaisempaa, kun useampi ihminen on sitä luomassa.

### 6.1 Tavoitteet

Paneelikeskustelun tavoitteena oli tutkia eri-ikäisten tiimien ja niiden jäsenten käsityksiä hiljaisen tiedon siirtymisestä Proakatemialla, siinä ilmeneviä ongelmia ja parannusehdotuksia. Tästä paneelikeskustelusta saamiini tulosten pohjalta pääsin käsiksi tarvitsemiini tietoihin Proakatemian hiljaisen tiedon siirtymisestä, joista voisin lähteä työstämään opinnäytetyötäni.

## 6.2 Suunnittelu

Ongelmakohtien esiintymistä hiljaisen tiedon siirtymisessä etsiäkseni järjestin paneelikeskustelun valmiiden kysymysten pohjalta, johon osallistuivat Ilpo Penttala Vastakaiku Osuuskunnasta, Timo Rintamäki WeDesign Osk:sta, Ida Kesti Suuntaviitta Osk:sta, Elisa Suutari ja Juha Viherväs Poikkeama Osk:sta, Tellervo Kettunen Kooste Osk:sta ja Miia Majjala Versio Osk:sta. Panelistit saivat myös kutsunsa mukana teorian tietoa hiljaisesta tiedosta ja paneelissa käsiteltävät kysymykset, jotta keskusteluun olisi mahdollista valmistautua etukäteen. Määrällinen tutkimus suljettiin pois tutkimusvaihtoehdoista, sillä sitä käyttäessä jäisi pois myös yksilöiden välinen vuorovaikutus ja keskustelussa syntyvä hiljaisen tiedon siirtyminen.

”Osanottajat valitaan paneeliin siten, että erilaiset mielipiteet pääsevät esiin. Keskusteluun valmistaudutaan huolellisesti, jolloin puheenvuorot itse paneelissa ovat harkittuja ja yleisön kannalta antoisia.” (Virtuaaliyliopiston ohjeistus paneelikeskustelun pääkohdista) Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada sekä vanhojen, että nuorempien tiimien mielipide asiasta, jotta ongelma kohtiin löytyisi laajempi näkemys. Paneelikeskustelun pohjalta koostettiin ne tärkeimmät puutteet Proakatemian tiedon kulussa ja toimintataivoissa. Niiden löydyttyä oli mahdollista lähteä etsimään ratkaisuja näihin ongelmiin.

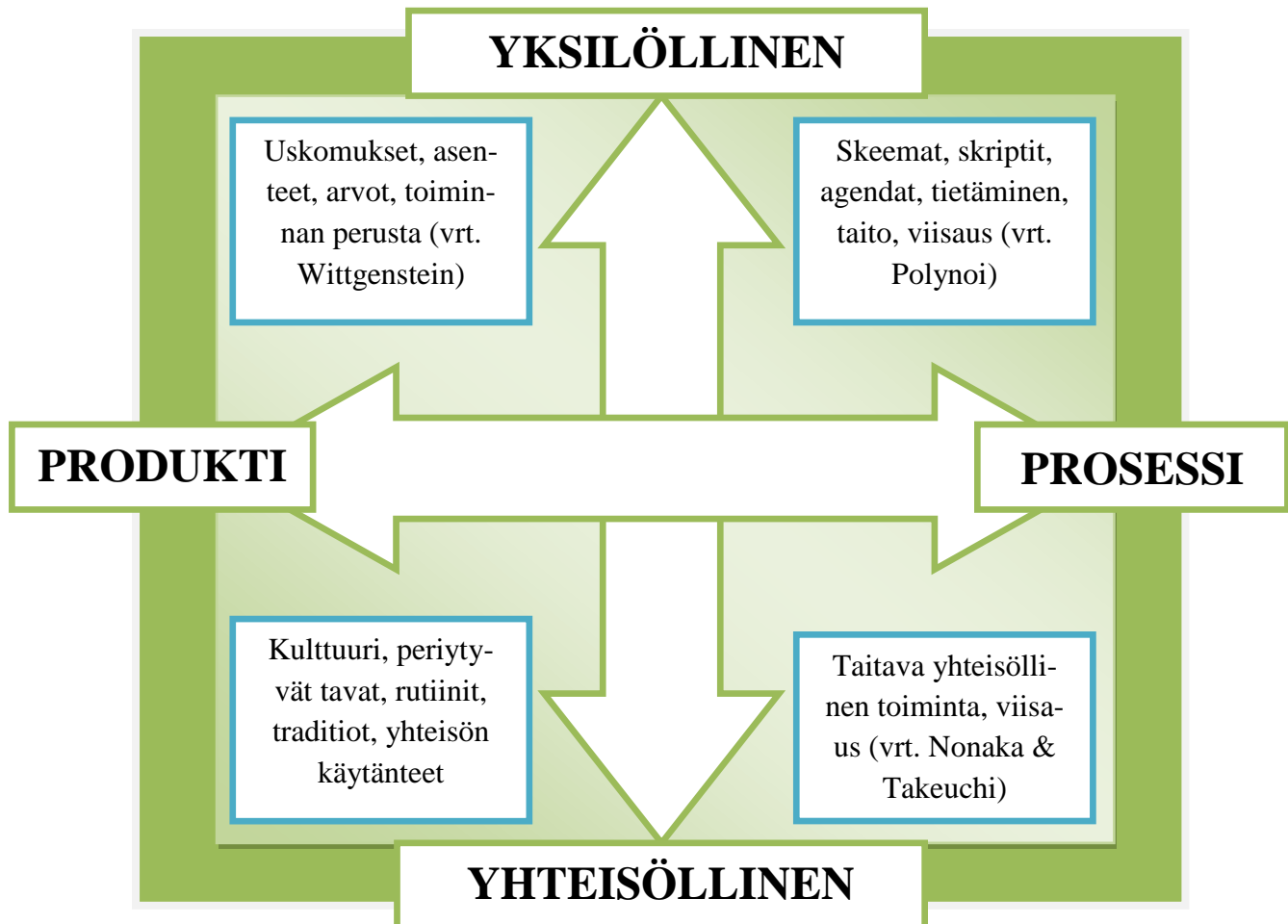
## 6.3 Toteutus

Paneelin alkuun avasin aiheita esimerkein niille, joilla ei vielä ollut täysin selvää käsitystä siitä, mitä hiljainen tieto kaiken kaikkiaan sisältää. Sen jälkeen panelistit kävivät vapaata keskustelua asettamistani kysymyksistä. Äänitin keskustelun, jotta saisin tuloksia läpi käydessä mahdollisimman tarkan kuvan panelistien mielipiteistä kuhunkin asiaan.

Vastoin paneelikeskustelun normaalia oletusta, että paneelilla olisi yleisö, tämä paneeli järjestettiin ilman sitä, jotta häiriötekijät saataisiin minimiin. Forum- eli yleisövaihe jätettiin siis tietoisesti pois. Näin panelistit saattoivat olla mielipiteissään täysin oma itsensä, eikä tietynlaisen persoonan kehittymiselle yleisön edessä ollut mahdollisuutta.

### 6.3.1 Kysymykset

Lähdin rakentamaan paneelikeskustelun kysymyksiä kuvan 4. pohjalta, joka tarkastelee hiljaista tietoa *yksilöllisestä* ja *yhteisöllisestä* näkökulmasta, sekä niiden *produktin*, että *prosessin* kannalta.



**Kuvio 4.** Hiljaisen tiedon tarkastelua tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen (Toom, Onnismaa, Kajanto 2008, 54.)

Kuten kuvasta voi nähdä, hiljaista tietoa on sekä *yhteisön* yhteistä, että myös *yksilön* omaamaa. Näiden kahden omaama tieto voidaan vielä jakaa hiljaisen tiedon *produktiksi*, kuten esimerkiksi yksilön kohdalla omiksi uskomuksiksi, asenteiksi ja arvoiksi tai yhteisön kohdalla syntyneiksi kulttuuriksi, periytyviksi tavoiksi ja rutiineiksi. Hiljaisen

tiedon tietämys eli *prosessi* on taas jaettavissa yksilön kohdalla esimerkiksi tietämiseksi, taidoksi ja viisaudeksi, sekä yhteisön osalta yhteisölliseksi toiminnaksi ja viisaudeksi. (Toom ym. 2008, 53.)

Paneelissa esitetyt kysymykset olivat seuraavat:

Yksilöllinen prosessi (Skeemat, skriptit, agendat, tietäminen, taito, viisaus):

- Mikä on oma suhteesi Proakatemian arvoihin?

Yksilöllinen produkti (Uskomukset, asenteet, arvot, toiminnan perusta):

- Miten tuotte esille Proakatemian arvoja omassa henkilökohtaisessa toiminnassanne?

yhteisöllinen prosessi (Taitava yhteisöllinen toiminta, viisaus):

- Miten Proakatemian arvojen ja käytäntöjen siirtyminen on onnistunut uusille tiimeille?
- Mitä kompastuskiviä olette kokeneet tässä prosessissa?

yhteisöllinen produkti (Kulttuuri, periytyvät tavat, rutiinit, traditiot, yhteisön käytänteet):

- Miten Proakatemian arvot näkyvät tiiminne toiminnassa?
- Miten tiiminne yhdistää Proakatemian arvot tiiminne omien arvojen kanssa?

## 8. TULOKSET

Paneelikeskustelu Proakatemian hiljaisen tiedon siirtymisestä käytiin perjantaina 1.10.2010. Keskustelussa olivat puheenaiheena Proakatemian arvojen ja uusien tiimien sopeutumisen lisäksi myös paljon puhetta herättäneet Proakatemian uudet tilat, sekä yleiset käytännön asiat, jotka Proakatemialla vallitsevat. Tämän nauhoitetun keskustelun pohjalta nousi esille niin toimiviksi todetut osa-alueet, kuin myös ongelmiksi koetut osat tiedon siirtymisessä.

Ongelmat ovat lähtökohdiltaan hyvin yksinkertaisia ja esiintyvät suurimmalta osin informaatiokulku ongelmien tai sen puutteen takia. Toinen ongelmataso löytyy käytännönasioista, jotka ovat pysyneet samoina vuodesta toiseen, ja joita ei ole kehitetty eteenpäin, vaikka tarvetta olisi ollut. Ratkaisut on kerätty paneelikeskustelussa nousseista ehdotuksista, Veijo Hämäläisen haastattelusta ja omista näkemyksistäni.

### 8.1 Proakatemian arvojen hyvät puolet

Proakatemian uudet arvot ja niiden pohjalla oleva arvopolku on koettu tiimien keskuudessa hyväksi ja helpoksi samaistua. Ne toteuttavat itse itseään tiimien toiminnassa. Tiimit ovat valmiita sitoutumaan niihin, sillä arvoja toteuttamalla ne pääsevät eteenpäin ja kehittyvät. Uusien tiimien Kooste Osk:n ja Versio Osk:n jäsenet ovat kokeneet luontevaksi tavaksi aloittaa toimintansa Proakatemialla näiden arvojen pohjalta. (Paneelikeskustelu 2010)

Tiimeissä on päästy myös eroon kauan vallinneesta käsityksestä, että arvoja tulisi olla aina 4-5 kappaletta. Tämä johtaa usein turhien käyttämättömien arvojen syntyyn, jotka vievät voimaa muilta arvoilta. Tiimit ovat oivaltaneet, että pitkän arvolistan vastineeksi voi yhtä hyvin luoda 2-3 arvoa, joita seuraamalla päästään tehokkaiisiin tuloksiin niiden pohjautuessa Proakatemian yhteisiin arvoihin. (Paneelikeskustelu 2010)

Arvot koettiin myös helposti muistettaviksi, mitä ei vanhoista arvoista voinut sanoa. Parhaimpana puolena uusista arvoista voidaan todeta se, kuinka helppoa tiimien on pohjata omat arvonsa sopimaan niihin. Tiimin omat arvot ennemminkin tukevat tiimien tietä uusien arvojen toteuttamisessa. Samalla koettiin, että heidän on mahdollista edustaa juuri omanlaistaan toimintatapaa toteuttaa asioita ja erottua muista tiimeistä. (Paneelikeskustelu 2010)

Hämäläisen näkemys arvoista oli, että ne ovat erittäin onnistuneet peilaten Proakatemi-  
an edellisiin arvoihin. Olennaisena asiana arvoissa hän piti sitä, että niihin sisältyy tarina, jonka kautta ne on helpompi muistaa ja sisäistää ja josta niiden arvo on nähtävissä. (Hämäläisen haastattelu 2010)

## **8.2 Proakatemi-an arvojen ongelma-alueet**

Uusista Proakatemi-an arvoista ei panelisteilla ollut poikkinaista sanaa sanottavanaan. Enemmän kritiikkiä saivat osakseen Proakatemi-an vanhat arvot, joita ei edes muistettu enää. Valmistuvien tiimien henkilöt kokivat vanhojen arvojen vaikeuttaneen tiimien omien arvojen pohdintaan negatiivisesti, koska niistä oli vaikeaa saada tarttumapintaa omien arvojen pohjaksi. Vanhoja arvoja ei myöskään koettu omiksi, mikä vaikeutti niihin samaistumisen saavuttamista. (Paneelikeskustelu 2010)

Koska Proakatemi-an uudet arvot tulivat käyttöön vasta vuosi sitten syksyllä 2009, eivät vanhemmat tiimit ole päässeet niiden johdattamalle arvopolulle täysin mukaan. Vaikka tiimeillä on aina samat vaiheet kehityksessään, tässä tapauksessa eräällä tiimeistä arvot ovat tulleet täytäntöön hieman eri järjestyksessä, mikä on koettu hidastaneen sen kasvua. Heidän tapauksessaan on lähdetty seuraamaan rohkeutta ja tekoja ennen luottamuksen syntymistä, josta on seurannut rakoilua tiimin rakenteen ja yksilöiden välillä. (Paneelikeskustelu 2010)



### 8.3 Toimivat osa-alueet käytännön asioissa

Seuraavaksi esittelen paneelikeskustelussa toimiviksi todetut osa-alueet Proakatemian käytännön asioista. Ne ovat jaettu henkilökohtaiseen, uusien tiimien ja Proakatemian näkökulmaan.

#### 8.3.1 henkilökohtainen toiminta

Paneelikeskusteluun osallistuneet kokivat kasvaneensa Proakatemiassa opiskelunsa aikana huomasti sekä tiimin jäsenenä, että yksilönä. Nämä kasvumuutokset heidän toiminnassaan näkyvät myös ulkomaailmassa ja niitä on opittu tunnistamaan eri tilanteissa. Jotkut ovat huomanneet olevansa nykyään kärsivällisempiä ja erityisesti paineensietokykyyn on todettu nousseen sitä vaativissa tilanteissa. Myös kyky ottaa vastuuta teoistaan on kasvanut luonnolliseksi toimintatavaksi. (Paneelikeskustelu 2010)

Toinen omaan käyttäytymiseen pohjautuva havainto liittyy tapaan reagoida muihin ihmisiin. Ymmärrys erilaisten ihmisten kanssa toimimisesta on kasvanut, eikä siitä ole noussut entisen kaltaisia ongelmia. Asioita pystytään nyt ajattelemaan myös toisen näkökulmasta ja sitä kautta käsitys toisen näkemyksestä asiaan on kehittynyt. Myös eräs tärkeä oivallus tiedon siirtymisestä ja oppimisesta on selkeyttänyt ryhmien ja yksilöiden toimintaa; tieto ei mene läpi toiselle vain sitä antamalla haluamanaan ajankohtana. Toisella on oltava myös tarve kyseiseen tietoon ja halu saada tietää asiasta lisää. (Paneelikeskustelu 2010)

#### 8.3.2 Uudet tiimit

Keskustelussa nousi esille huomio, että tämän vuoden aloittavien tiimien jäsenet ovat olleet avoimempia, kuin mitä toinen viime vuoden syksynä aloittaneista tiimeistä oli aluksi. Kyseisen tiimin jäsen koki heillä olleen liian suuri tarve näyttää pärjäävänsä ja osaavansa itse, eikä heiltä siksi löytynyt nöyryyttä kysyä apua vanhemmilta tiimeiltä. (Paneelikeskustelu 2010)

Uusien tiimien jäsenet ovat kokeneet itsensä tervetulleiksi ja heitä on kirjaimellisesti käsketty kysymään apua ongelmatilanteissa; pyörää ei ole tarvetta keksiä uudelleen, kun on mahdollisuus kysyä sen rakentamishojeet. Varsinkin talousasioissa on tiimin etu yksinkertaisesti kysyä, jolloin välttyy turhalta ylimääräiseltä työltä. (Paneelikeskustelu 2010)

### **8.3.3 Proakatemia**

Tärkeäksi tiedonsiirronprosessiksi Proakatemialla koettiin erityisesti sekaprojektit, joissa on jäseniä eri vuosiluokan tiimeistä. Niiden avulla uudet proakatemiaiset osaavat viedä oppimansa käytäntöön myös oman tiiminsä keskuudessa. Tämän kaltaisia projekteja Proakatemialla ovat muun muassa Visio, joka on Proakatemian opiskelijoiden opiskelijoille järjestämä ideakilpailu, sekä Pilke, joka on joka vuosi järjestettävä tapahtuma erityislapsille ja nuorille. Näiden projektien jatkuvuuden kannalta on myös tärkeää, että mukana on eri vuosien tiimeistä väkeä. (Paneelikeskustelu 2010)

Toiseksi tiedonsiirron kannalta olennaiseksi asiaksi nousivat keskustelut, niin yleisellä tasolla, kuin myös tärkeiden asioiden kohdalla. Todettiin, että parhaita keskusteluja on käyty epävirallisella tasolla kahvipöydän ääressä, kuin myös käymällä toisten toimitoissa vierailulla ja kyselemässä kuulumisia. Keittiö ja yleiset ruokailutilat koettiin hyvin sosiaalisesti aktiivisiksi paikoiksi, sillä siellä olevien ihmisten tiedetään pitävän taukoa työnteosta ja näin heillä on myös aikaa keskustelulle. Yleisellä tasolla Proakatemian ilmapiiri koettiin hyvin avoimeksi ”lämpimäksi kehdoksi”, jonka sisällä vallitsee syvä luottamus muihin proakatemiaisiin. (Paneelikeskustelu 2010)

Myös yhteiset tapahtumat Proakatemian sisällä, kuten erilaiset seminaarit, Proakatemia-päivät ja kuukausittain pidettävä yhteinen projekteja koskeva tilaisuus, Projektori, avavat niin uusille kuin vanhoillekin tiimeille muiden tiimien maailmaa. Projektorista on huomattu myös se seikka, että sieltä jos mistä, uudet tiimit oppivat vanhempien tiimien esimerkin kautta talon tavoille. Tiimien pitämät esitykset eivät ole tavallisia, kaavoihin kangistuneita PowerPoint-esityksiä, vaan niissä on aina ripaus huumoria ja tiimin omaa tyyliä. Nämä yhteiset tapahtumat myös yhdistävät Proakatemialla opiskelevia, koska

niissä pääsee tutustumaan muihinkin, kuin omassa tiimissä työskenteleviin proakatemia-laisiin. (Paneelikeskustelu 2010)

Hämäläinen oli johtamassa Proakatemian muuttoprosessia. Alkuun hän oli miettinyt, oliko muutto pelkästään iso virhe, sillä tilojen remontointi venyi pitkälle kevääseen ja tilat tuntuivat hyvin haasteellisilta alkuun meluhaittojen takia. Toisaalta muutto olisi ollut kuitenkin jossain vaiheessa edessä opiskelijamäärän kasvaessa. Todennäköisesti uusi muutto seuraavaan paikkaan on edessä taas korkeintaan viiden vuoden kuluttua. Sen koittaessa on kokemusta sekä suljetummista tiloista, että myös avokonttorimallista, joiden hyötyjä ja haittoja voidaan punnita uuden paikan valinnassa ja osataan valita niistä sopiva välimuoto. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Hämäläisestä ihmisten asenteet ovat olleet oletettua parempia, vaikka muutokset edelliisiin tiloihin ovat olleet radikaalit. Tämän hän uskoo johtuvan ennen kaikkea väen hyvästä yhteishengestä. Proakatemiaiset ovat huomanneet, kuinka paljon enemmän tulee keskusteltua muiden tiimien kanssa ja oltua aikaisempaa useammin myös yhteistyössä. Tilat ovat lisänneet huomattavasti tiimien keskinäistä avoimuutta. Hämäläinen kokee tilojen käytön tehokkaaksi muihin koulutusohjelmiin verrattuna. Töitä tehdään myös iltaisin ja viikonloppuisin, mikä on paljon harvinaisempaa muissa toimipisteissä. Proakatemia mahdollistaa opiskelijoilleen ainutlaatuiset verkostot niin tiimin sisältä, kuin sen ulkokehältä muista tiimeistä, minkä Hämäläinen kokee osittain olevan juuri näiden tilojen ja tietenkin myös erilaisen oppimismallin mahdollistamaa. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Hämäläisen mielestä Proakatemian yhteisiä tapahtumia on sopivasti. Aikaisemmin niitä on ollut enemmän tai vähemmän, mutta viime aikoina on löydetty sopiva linja niiden määrään. Tapahtumia löytyy niin kutsuttuja pakollisia, joihin kaikkien oletetaan osallistuvan, mutta myös pienempiä proakatemiaisten itsensä järjestämiä, joihin voi oman tarpeen mukaan ottaa osaa. Näiden lisäksi tiimit voivat tietenkin vielä halunsa mukaan järjestää omia tapahtumiaan. (Hämäläisen haastattelu 2010)

## 8.4 Ongelma osa-alueet käytännön asioissa

Nämä osa-alueet paneelikeskusteluun osallistuneet kokivat sisältävän ongelmia, joiden korjaamiseksi tulisi kehittää vielä ratkaisuja. Osa-alueita ovat Proakatemian tilat, Proakatemian yleiset käytännöt, kirjapisteet, tiimien välinen ja sisäinen toiminta, sekä valmentajat.

### 8.4.1 Proakatemian tilat

Proakatemia muutti vanhoista Finlaysoninkujalla sijaitsevista tiloistaan uusiin, Väinö Linnan aukiolla oleviin tiloihin. Muutto toi mukanaan paljon muutoksia, sillä toisin kuin vanhoissa tiloissa, uusissa työskennellään nyt avokonttoreissa.

Avokonttorien takia ääni kantaa paremmin kuin edellisissä tiloissa ja myös opiskelijamäärä on kasvanut huimaan kuuteen tiimiin, mikä lisää toimistoissa työskentelevää henkilömäärää huomattavasti. Muiden työskentelyrauhan kannalta olisi tärkeää ennen kaikkea vaikuttaa yleiseen toimintaan omalla esimerkillään. Jokaisen tulisi huomioida muut omassa käytöksessään, sillä jokainen meistä tulee olemaan aika ajoin siinä tilanteessa, että hiljaisuus olisi tarpeellista oman työn kannalta. (Paneelikeskustelu 2010)

Toimistovierailuissa on koettu ongelmia, mikä on ikävää huomata, sillä ne ovat tiedon siirtymisen kannalta erittäin tärkeitä. Tilojen ahtaus ja häiritsemisen pelko saavat aikaan vaivaantuneisuuden tunteen, eikä näin ollen muiden tiimien toimistoihin uskalleta astua sisälle. Kun uudet ihmiset ovat vielä tuntemattomia, ei heidän suhtautumistaan vierailuihin tiedetä ja siksi jätetään mieluummin käymättä, kuin rohkeasti mentäisiin kysymään kuulumisia. Tätä kulttuuria tulisikin nyt kehittää, jotta Proakatemialle saataisiin avoimempi ilmapiiri tiimien välille ja ajatusten jakaminen muiden kanssa kehittäisi myös hiljaisen tiedon siirtymistä niin yksilöiden kuin tiimien välillä. Vaikka työrauhan kunnioittaminen onkin tärkeää, on mukavaa ja virkistävää välillä pitää hengähdystauko työnteosta ja tuulettaa ajatuksiaan. (Paneelikeskustelu 2010)

Ylipäättään keskustelu sekä ajatustensa ja ideoidensa jako muiden tiimien jäsenten kanssa koetaan antoisaksi. Näin saa luotua verkostoja akatemian sisällä ja tuotua osaamistaan esille myös muissa tiimeissä mahdollisia projekteja silmällä pitäen. Toisena hyötynä voidaan mainita myös tiimirajojen ulkopuolelta tulevat kehitysehdotukset mahdollisiin suunnitteilla tai käynnissä oleviin projekteihin, jotka tuovat uutta näkökulmaa. (Paneelikeskustelu 2010)

#### ***8.4.2 Proakatemian yleiset käytännöt***

Proakatemian arvojen, vision ja mission toteutumista aletaan tämän syksyn alusta mitata Balanced Scorecardilla, jonka pohjana nämä arvot ja missio ovat ja jonka kautta on mahdollista toteuttaa Proakatemian visiota. Tiimit keräävät pisteitä eri toiminnoista, joiden keräytymisellä kullekin tiimille nähdään heidän kehityksensä ja toimintansa kulku. Haastavimmaksi tässä prosessissa Hämäläinen näkee tämän työkalun käyttöönoton, sillä Proakatemiolla ollaan hänestä hyviä suunnittelemaan ja tehdään hyvin laadukkaitakin suunnitelmia, mutta asioiden konkretisoiminen tuottaa aika ajoin vaikeuksia. Ongelma tämän työkalun kohdalla ei ole kuitenkaan täysin Proakatemiakohtainen, vaan myös monilla isommillakin organisaatioilla on ollut vaikeuksia sen käyttöön otossa. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Tiimien jäsenten osaamisalueiden tuomisessa muidenkin tiimien tietoisuuteen voitaisiin käyttää uutta Proakatemian intranetiä, joka on Internetissä sijaitseva Proakatemian yhteinen foorumi. Siellä voisi olla tiimien jäsenten kasvokuvat ja pääosaamisalueet, sekä henkilöesittelyt. Toisaalta, apua tarvitessaan uudet tiimit voivat myös yksinkertaisesti käydä kysymässä haluamaltaan henkilöltä apua, ja jos kyseinen henkilö ei osaa neuvoa ongelmassa, osaa hän varmasti ohjata kysyjän oikean henkilön luokse. (Paneelikeskustelu 2010)

Intranetin käyttö on ollut tähän mennessä vähäistä Proakatemiolla, ehkä sen takia, että sen käyttö koetaan vaikeaksi tai vaivalloiseksi. Tähän voisi toimia apuna opetustunti Proakatemian intranetin käyttöön sen luoneiden taholta. Intranetin käytön hyötyihin lukeutuu myös mahdollisuus koota tiimien omat foorumit samaan paikkaan, mikä sääs-

täisi aikaa ja vaivaa informaation kulussa. Ennen kaikkea intranet mahdollistaa tiedon jakamisen myös tiimirajojen ulkopuolelle. Tiimien yhteisten projektien dokumentoinnit ja keskustelut saataisiin samaan paikkaan, eikä niitä varten tarvitsisi luoda uusia sähköpostilistoja tai pitää ylimääräisiä aikaa vieviä palavereja. (Paneelikeskustelu 2010)

Akatemian yleiset pelisäännöt voisi kerätä kirjalliseen muotoon, kunhan muistaa kerätä siihen ainoastaan olennaiset asiat. (Hämäläisen haastattelu 2010) Näin niiden siirtäminen uusien tiimien käyttöön helpottuisi, sillä nyt kun kirjallista dokumentointia ei ole, ei välttämättä kaikkia asioita muisteta sanoa eteenpäin, koska niistä on tullut itsestään selvyksiä vanhemmille tiimeille. Dokumentoinnissa piilee toisaalta riski, että jos ei pelisääntöjä muisteta päivittää tietyin väliajoin, ne vaipuvat unholaan muiden pelisääntölistojen tapaan. Päivittäminen olisi tärkeää myös kehityksen kannalta; ajat muuttuvat ja niin tulisi sääntöjenkin muuttua sen mukana. Myös kekseliäästi ja huumoripohjalta koottu opasvideo, joka käsittelisi tärkeimmät asiat Proakatemian käytännöistä, jäisi kaikkien mieleen. (Paneelikeskustelu 2010)

Proakatemialla opiskeluun kuuluvat myös pajat, joissa tiimi kokoontuu yhteen kaksi kertaa viikossa neljän tunnin ajaksi. Pajojen sisältönä voivat olla mm. innovoinnit, alustukset ja keskustelu ajankohtaisista aiheista tai tiimiä koskevien asioiden läpikäyminen ja niistä päätösten tekeminen. Tiedon ja opin siirtymisen kannalta tiimien välillä olisi hyvä, jos pajavierailuja tehtäisiin enemmän ja ne olisivat jopa osana HOPS:ia, eli henkilökohtaista opintosuunnitelmaa. Tähän mennessä on ollut tapana, että vanhempien tiimien jäsenet vierailisivat ainakin kerran uusien tiimien pajassa, mutta miksei tätä käytäntöä voisi kääntää myös toisin päin. Olisi hyvä, että uudet proakatemiaiset näkisivät myös vanhempien tiimien toimintaa ja dialogia, mikä taas kehittäisi heidän toimintaansa eteenpäin. (Paneelikeskustelu 2010)

Proakatemian toimintaa ja käytäntöjä on joka kerta yhtä vaikeaa selittää yksinkertaisesti uusille tiimeille. Myös hakuvaiheessa moni varmasti jättää hakematta sen takia, ettei saa kokonaisvaltaista kuvaa Proakatemian toiminnasta. Vasta HOPSin näyttäminen on avannut konkreettisesti ajatuksen siitä, mistä Proakatemian opinnot oikein koostuvat. HOPS on henkilökohtainen opintosuunnitelma, joka on tehty Excel-pohjalle ja johon opiskelija täyttää suoritettut opinnot itsenäisesti niiden kertyessä. (Paneelikeskustelu 2010)

Proakatemialle tuleville uusille opiskelijoille jaetaan tutustumisen ohessa ohjekirjanen nimeltään Pinkkuguide, joka sisältää muun muassa tärkeitä päivämääriä, Proakatemialla käytettävien termien avauksen ja esittelyt vanhemmista tiimeistä, ynnä muuta tarpeellista tietoa. Joka vuosi egiditoiminta ja Pinkkuguide on koettu ongelmaksi, eikä niiden sisältöön olla oltu tyytyväisiä. Siltikään kukaan ei ole vielä tähän päivään mennessä osannut korjata asiaa, sillä siinä vaiheessa, kun Pinkkuguiden päivitys olisi ajankohtaista, ei muisteta enää, mitkä kohdat alun perin koettiin ongelmiksi. Siksi sen päivittäminen tulisi siirtää jo syksyyn ja tehdä sinä syksynä aloittaneiden opiskelijoiden kanssa yhdessä. Näin sen puutteet olisivat tuoreessa muistissa ja ne olisi helpompi korjata. (Paneelikeskustelu 2010)

Egiditoiminnan kehittämiseksi Hämäläinen ehdotti jonkinlaista egidivalmentajaa, joka yhtenäistäisi egidien toiminnan vuosittaista vaihtelua kertomalla, kuinka edellisinä vuosina asiat ovat menneet ja mitkä ovat egidien tärkeimmät tehtävät. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Ratkaisu oppimisprosessin sisäistämiseen mahdollisimman alkuvaiheessa Proakatemia-opintoja löytyy hiljaisen tiedon siirtymisen alkulähteiltä, eli yhdessä tekemisestä ja dialogista. Siitä tulisi keskustella aktiivisemmin nuorempien ja vanhempien tiimien kesken ja jakaa kokemuksia, joita on matkan varrelta kertynyt. Yhteistyö uusien tiimien kanssa voisi lähteä pelkästään yksilö pohjalta yhteisten projektien, pajavierailujen tai ohjausryhmätoiminnan pohjalta. (Paneelikeskustelu 2010)

Tärkeänä osana projektitoiminnan kehittämisen kannalta pidettiin niiden sisältämän perusosaamisen dokumentointia. Esimerkiksi ”näin järjestät tapahtuman-kirja” voisi sisältää tiedon siitä, miten tapahtumaa tulisi lähteä rakentamaan, mitä peruselementtejä sen tekeminen sisältää, sekä mahdolliset virheet, joita tulisi välttää. Näin projektiryhmien ei tarvitsisi niin sanotusti ”keksiä pyörää uudelleen” ja toteutukset sekä ideat voisivat olla toinen toistaan parempia. (Paneelikeskustelu 2010)

Yhteistä toimintaa edistävät myös jatkuvat yhteistyöt yritysten kanssa, jotka siirtyvät perinteenä tiimiltä toiselle. Tätä käytäntöä voisi vielä kehittää niin, että projektit olisivatkin yleisesti Proakatemian vastuulla ja niiden toteuttamiseen kerättäisiin projekti-ryhmä, johon kuuluisi jäseniä muutamasta tai jokaisesta tiimistä. (Paneelikeskustelu 2010)

### **8.4.3 Kirjapisteet**

Paneelikeskustelussa nousi puheenaiheeksi myös Proakatemian kirjapistekäytäntö, jonka uusimisesta on aikaisemminkin ollut puhetta. Osa Proakatemian opinnoista suoritetaan kirjoja lukemalla, jotka pisteytetään 1-3 pisteeseen niiden sisällön ja haastavuuden mukaan. Yksi piste vastaa 8 tuntia opintoja. Luetusta kirjasta kirjoitetaan kirjaessee, jonka tulee sisältää kirjasta saadut kolahdukset ja opitut asiat. Proakatemiaopintojen aikanaan liiketalouden opiskelija kerää yhteensä 85 kirjapistettä ja tietojenkäsittelyn opiskelija 75 pistettä, joka tarkoittaa keskimäärin noin 40–50 luettua kirjaa kahden ja puolen vuoden sisään. (Paneelikeskustelu 2010)

Kirjapisteiden nykyaikaistaminen aloitetaan Hämäläisen mukaan ensi kevään alussa ja siihen tulee osallistumaan sekä valmentajia että opiskelijoita. Hankalaa hänestä siitä tekee se, että ajan kuluessa myös käytännöt muuttuvat ja erilaisten pisteiden hankintamuotojen punnitseminen ja vertaileminen on vaikeaa työtä. Ykköstavoitteena hän kuitenkin pitää sitä, että ihmiset oppisivat arvostamaan lukemista ja nauttimaan siitä. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Kirjojen lukemisen ja kirjapistekulttuurin kehittymisen kannalta olisi tärkeää, että tietoutta niistä jaettaisiin tiimien kesken. Alussa kirjoja tulee luettua sen mukaan, paljonko niistä saa pisteitä, vaikka tarkoituksena olisi lukea niitä sen tarpeen mukaan, mikä tilanne esimerkiksi itsellensä tai meneillään olevalla projektilla on. (Paneelikeskustelu 2010) Toisaalta alkuvaihe kirjojen lukemisessa on nähtävä myös oppimisprosessina, jonka aikana huonojen kokemusten kautta kasvetaan niitä seuraaviin hyviin lukukokemuksiin. (Hämäläisen haastattelu 2010)



Tiedon jakoa voisi toteuttaa pitämällä tiimien yhteisiä kirjapajoja tai käymällä vierailulla muiden kirjapajoissa. Vanhempien tiimien jäsenillä on usein kehittyneempi näkökulma lukemisesta, jonka jakamisesta aikaisessa vaiheessa myös nuoremmille tiimeille olisi hyötyä. (Paneelikeskustelu 2010)

Eräs asia, jota Proakatemiassa ei vielä osata hyödyntää tarpeeksi ja joka olisi elintärkeää hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, on muiden esseiden lukeminen. Esseiden sisältämät näkemykset asioista saattaisivat tuoda uusia näkökulmia omiin ajatuksiin. Jos kaksi opiskelijaa on esimerkiksi lukenut saman kirjan, olisi hyvä, että he lukisivat myös toistensa esseet. Näin nousisivat esille myös ne ajatukset, joita itse ei ole lukiessaan huomionnut. Myös esseiden luku tiimirajojen ulkopuolelta on vielä alkeellisella tasolla. Proakatemiassa tällä hetkellä tietoisuudessa olevia julkisesti levinneitä esseitä on vain kaksi. (Paneelikeskustelu 2010)

Talouspuolesta kiinnostuneille eniten ongelmia on tuottanut se, että Proakatemian käytössä olevasta kirjapistelista ei löydy ensimmäistäkään talouteen liittyvää kirjaa. Tätä ongelmaa onkin lähdetty jo ratkaisemaan; Elisa Suutari ja Tiia Suokas ovat valmentajansa Elina Merviön avulla ruvenneet kokoamaan listaa, josta tulevat tulevaisuudessa hyötymään myös muut taloudesta kiinnostuneet proakatemiaiset. (Paneelikeskustelu 2010)

#### ***8.4.4 Tiimien välinen toiminta***

Proakatemian syksy on ollut joidenkin mielestä hieman ongelmallinen aika uusien astua taloon. Vanhimmat tiimit tekevät opinnäytetöitään ja muilla tiimeillä on kiire toteuttaa projektejaan joten talo saattaa vaikuttaa tyhjältä ja ihmiset kireiltä kiireen takia. Tämän takia koetaan tutustuminen vanhempiin tiimeihin hankalaksi. (Paneelikeskustelu 2010)

Syksyn tiimien hajanaiseen aloitukseen Hämäläisellä on selitys, joka avaa sen tarkoitusta. Hän näkee alku taipaleen prosessina, jossa uudet tiimit kokevat aivan tarkoituksella tulevaisuutta ulkopuolisiksi, josta seuraa tietynlainen turhautumisvaihe, mikä taas on tärkeä edellytys oppimiselle. Tämän jälkeen ensimmäisen yhteisen tapahtuman koittaessa he tuntevat suurempaa iloa päästessään mukaan yhteisöön. Näin herätetään uusille

jäsenille tarve oppimiseen ja yhteenkuuluvuuteen. Jos syksy alkaisi suoraan jonkinlaisella yhteistapahtumalla, jäisi sen arvo pienempään huomioon. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Proakatemian yhteiset tapahtumat ovat tärkeitä niin tutustumisen, kuin yhteisöllisyyden kannalta. Joidenkin tapahtumien kohdalla on todettu tiimien jättäneen nämä tärkeät yhteiset tapahtumat väliin esimerkiksi projektien tai muiden menojen takia. Tämä koetaan huonoksi esimerkiksi uusille tiimeille, sillä juuri esimerkillämme välitämme talon käyttäytymistapoja muille. (Paneelikeskustelu 2010)

Yleiseksi aika ajoittain esille nousevaksi ongelmaksi tiimien välisessä toiminnassa Hämäläinen nostaa kateuden. Ideoista ja kehitteillä olevista tuotteista ei uskalleta kertoa muille tiimeille, koska pelätään että muut varastavat ne. Tämä aiheuttaa osaltaan myös ongelmia hiljaisen tiedon kulussa, sillä ajatuksia ei vaihdeta tai kehitetä yhdessä muiden kanssa. Hämäläinen uskoo, että osittain arvopolku on lisännyt tiimien avoimuutta toisiinsa kohtaan, onhan sen ensimmäisenä askeleena juuri luottamus, josta aletaan puhua uusien tiimien kanssa jo heti alku syksynä. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Tiimien olisi hyödynnettävä enemmän vanhempien tiimien, valmentajien tai Proakatemian ulkopuolisten toimijoiden osaamista projekteissaan. Tähän vastauksena on ohjausryhmien kokoaminen projektien tueksi, joiden käyttö Proakatemiolla on ollut viime vuosina liian vähäistä. Pienemmissä projekteissa riittäisi projektikohtaiset tuutorit, jotka neuvoisivat eteenpäin ja ohjaisivat tiimit kokeilemaan uusia, Proakatemiolla aikaisemmin käyttämättömiä ideoita. (Paneelikeskustelu 2010)

Koska vanhempien tiimien oivallutus- vastaustyyli koetaan vanhanaikaiseksi käytännöksi, aloittaville tiimeille olisikin hyödyllisempää avun antaminen ja neuvominen heti alusta alkaen, jotta heidän ei tarvitsisi tehdä jokaista virhettä, joiden kokeminen tähän mennessä on koettu olevan pelkästään hyvä asia aloittavalle tiimille. Tämäkin käytäntö ollut käytössä ainoastaan siksi, että myös vanhempia tiimejä on oivallutettu ja koetaan, että niin on tehtävä myös nuoremmille tiimeille. (Paneelikeskustelu 2010)

#### *8.4.5 Tiimien sisäinen toiminta*

Erääksi ongelmaksi Proakatemiassa koettiin liialliseen hauskanpitoon tuudittautuminen. Vaikka tämän paikan tulisi olla positiivisen ilmapiirin ympäröimä ja energiaa antava, ei tarkoitus ole kuitenkaan tulla pitämään hauskaa, vaan ennen kaikkea työskentelemään ja oppimaan. Proakatemia tulisi ajatella kuin hyväksi työpaikaksi, jossa on parhaat työkaaverit ja hyvä työilmapiiri, mutta ennen kaikkea edistämässä tuloksen tekoa, ei hidastamassa sitä. (Paneelikeskustelu 2010)

Tiimeillä jokaisella on oma tapansa raportoida projekteistaan ja dokumentoida niitä. Jokaisella on myös oma suhtautumisensa niiden tarpeellisuuteen niin tiimikohtaisesti kuin henkilökohtaisestikin. Projektisuunnitelman käyttötarkoitus ja tarpeellisuus ovat saattaneet vaipua unohduksiin vuosien mittaan, vaikka sen hyödyllisyys projekteja toteutettaessa tunnetaankin. Raskasrakenteiseksi koettua projektisuunnitelmaa ei ole tarkoitus tehdä alusta loppuun ennen projektin alkua, vaan sen tulisi olla muokattavissa projektin edetessä. Paneelikeskustelijat miettivätkin, miten siirtää tieto raportoinnista ja projektisuunnitelmasta saataisiin siirrettyä nuoremmille tiimeille niin, että myös he saisivat siitä mahdollisimman suuren hyödyn irti. Tiimit kun tapaavat viedä mukanaan kaiken oppimansa ja hiljaisen tietonsa, jonka jättäminen akatemiassa tai toisessa olisi sinne jääville tiimeille erittäin hyödyllistä. (Paneelikeskustelu 2010)

Myös projektisuunnitelmien aktiivisempi käyttö tulisi jälleen ottaa käytännöksi. Sen tarkoituksena on olla projektin punainen lanka, joka ohjaa projektin jäseniä sen edetessä. Nykyisenä käytäntönä on virheellisesti ollut, että projektisuunnitelma tehdään alta pois, jotta päästäisiin käsiksi itse toteutukseen. Päinvastoin sen tulisi kuitenkin olla tukena projektin edetessä ja päivittyä sitä mukaa, kun suunnitelmat projektissakin elävät. (Paneelikeskustelu 2010)

Tiimien toiminnan tehostamisen kannalta tulisi keskittyä projekteihin liittyviin ongelmiin. Näistä suurimmaksi on todettu keskeneräisten, toteutumattomien projektien määrä. Tärkeintä olisi projekteja tehdessä jättää liika suunnitteleminen ja keskittyä toteuttamiseen. Projektia tehdessä tulisi aina suunnitella vähän, sen jälkeen tehdä vähän ja taas suunnitella vähän. Näin mielenkiinto projektiin säilyy, eikä liika alkujärjestely pääse pilaamaan sitä. (Paneelikeskustelu 2010)

Proakatemiaa ja sen toimintaa voi olla vaikea avata ulkopuolisille, kuten esimerkiksi perheelle tai elämänkumppanilleen. Hyväksi koetuksi käytännöksi vanhemmissa tiimeissä on tämän asian helpottamiseksi koettu niin kutsutut ”vanhempain-illat”, joissa tiimin jäsenet voivat kutsua läheisensä tutustumaan Proakatemiaan lähemmin. Tähän mennessä aloite näihin iltamiin on tullut tiimiltä itseltään, mutta jos tämä otettaisiin yleiseksi käytännöksi Proakatemiassa, voisi se edistää myös Proakatemian tunnettuutta. Vaihtoehtoisesti tiimit voisivat halutessaan tehdä esimerkiksi esittelyvideon niille läheisilleen, jotka asuvat pidemmän matkan päässä tai pitää live-esittelyn web-kameran välityksellä. (Paneelikeskustelu 2010)

Tiimit vievät mukanaan kaiken oppimansa ja hiljaisen tietonsa, jonka jättäminen akatemialle muodossa tai toisessa olisi tiimeille erittäin hyödyllistä. Tämän takia haluttiin, että tiimit jättäisivät lähtiessään niin kutsutun testamentin, jossa tämän hyödyllisen opin voisi siirtää nuoremmille. Tulevaisuuden tiimitoiminnan kannalta olisi tärkeää, että opit siirtyisivät vanhemmilta nuoremmille tiimeille, jotta niiden kehittyminen pääsisi nousemaan uudelle tasolle. (Paneelikeskustelu 2010)

#### **8.4.6 Valmentajat**

Päävalmentajana Hämäläinen toimii muiden valmentajien johtajana. Hän kuvailee valmentajien toimintaa hyvin tiimimäiseksi ja näkee samankaltaisuutta opiskelijatiimien ja valmentajatiimin johtamisessa. Vaikka Hämäläinen jakaakin jokaiselle valmentajalle työsuunnitelmat, ne ovat hyvin laveasti laadittuja, minkä vuoksi valmentajilla on vapaus sopia keskenään pitkin kuluva vuotta, kuka tekee mitäkin. Heidän toimintatapansa sisältää paljon keskinäistä keskustelua ja myös Hämäläisen johtamistapa on poikkeuksellisen keskustelevaa. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Haasteellisiksi osa-alueiksi valmentajien toiminnassa Hämäläinen kokee työn jakautumisen heidän kesken, johtuen valmentajien erilaisista elämäntilanteista. Toisilla on pieniä lapsia kun toisilla taas ei ole omaa perhettä ollenkaan. Vaikka halua sitoutua työhön löytyisi, tietyt elämäntilanteet vaativat myös osansa heidän ajastaan. Toinen ongelma on

se, että kuinka valmentajilta ostettu työaika saataisiin riittämään mahdollisimman hyvään suoritukseen. Tosiasiahan on, että valmentajat käyttävät keskimäärin enemmän aikaa työhönsä, kuin heiltä on siihen varattu. (Hämäläisen haastattelu 2010)

Uusien valmentajien sopeutuminen Proakatemian valmentajakäytäntöön tapahtuu Hämäläisen mielestä hitaasti, mihin sinänsä ei ole voitu edes vaikuttaa, sillä monet valmentajien väliset käytäntönsä ovat siirtyneet hiljaisena tietona. Joistakin asioista on sovittu ainoastaan suullisesti, että miten niissä tilanteissa toimitaan. Näitä asioita on Hämäläisen mukaan niin paljon, että niitä olisi jopa mahdollista siirtää kerralla, joten uudet valmentajat omaksuvat ne pieni pala kerrallaan kahden ensimmäisen vuoden aikana. Kirjallisten ohjeiden puuttumisen Hämäläinen selittää sillä, että koska valmentaminen on hyvin tapauskohtaista ja tiimit erilaisia, sitä ei saisi kahlita liian tiukasti jotta valmentajan vapaus toimia ei rajoittuisi. Hämäläisestä asioiden dokumentointi myös pysäyttäisi toiminnan kehityksen, sillä ajat ja tavat muuttuvat suhteellisen nopeaa vauhtia. (Hämäläisen haastattelu 2010)

## 10. TYÖKALUT JA TOIMINTASUUNNITELMA

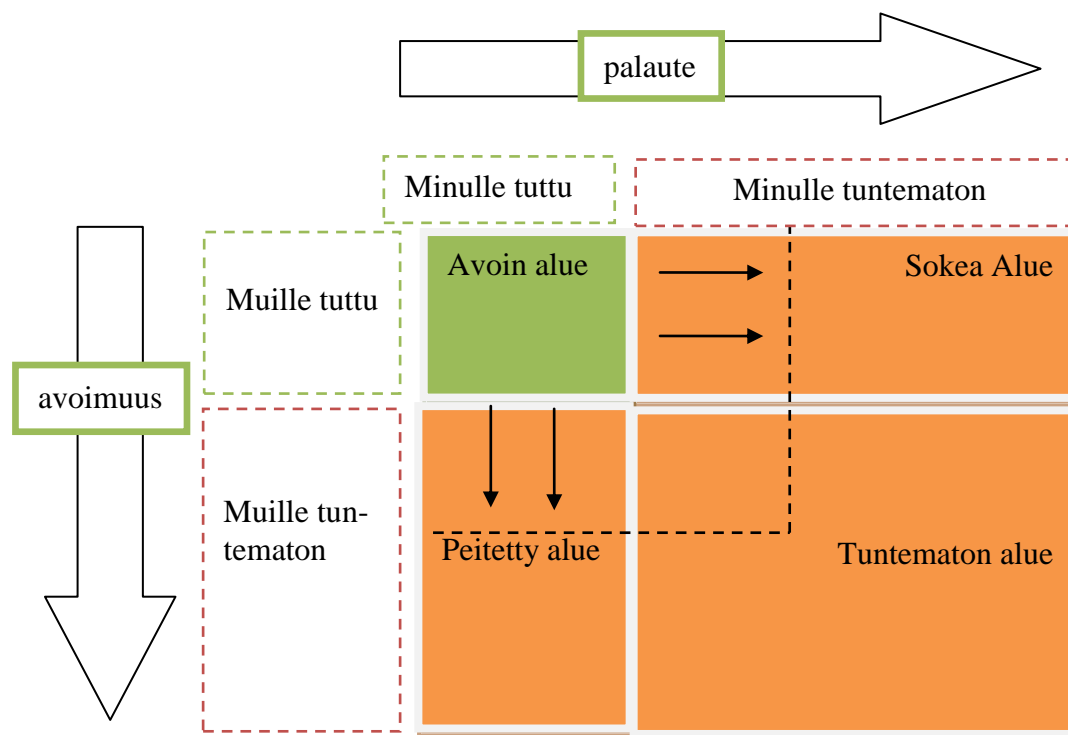
Seuraavaksi nostan esille muutamia työkaluja, joita ei vielä Proakatemialla ole ollut käytössä ja joista voisi olla hyötyä tiedon siirron sekä tiimien ja Proakatemian toiminnan kehityksen kannalta. Esittelen myös toimintasuunnitelma ehdotukseni, jonka voisi ottaa käyttöön ensi keväästä lähtien.

### 10.1 Joharin ikkuna

”Jos haetaan yhtä ihmeitä tekevää ratkaisua, muutoksen aikaan saamisessa se on lähinnä aito dialogi”. (Kauppinen 2002, 150.) Proakatemialla dialogin merkitys tiimin rakentamiseen ja toimintaan on tiedetty kautta aikojen, mutta onko sen merkitystä tiimien rajojen ulkopuolelle painotettu tarpeeksi?

Luonnolliseksi foorumiksi dialogin toteuttamiselle Kauppinen toteaa yhdessä toimivat joukot, ryhmät tai tiimit. Kuitenkin on muistettava, että tiimi on ennen kaikkea työkalu, ei itseisarvo. ”Esimerkiksi informaation jakamiseen suuri joukko voi olla tiimejä tehokkaampi. Tiedon soveltamisessa ja dialogin toteuttamisessa ei parempaa forumia ole kuin ne, jotka muutenkin joutuvat toimimaan yhdessä.” (Kauppinen 2002, 150.)

Kauppinen (2002, 151.) viittaa kirjassaan tiimin toimintaan, mutta yhtä lailla dialogin tärkeyttä on painotettava organisaation sisäisissä kanssakäymisissä. Hän toteaa dialogin ongelmallisimmiksi kohdiksi sen salatut ja sokeat alueet, joihin ratkaisuksi hän ehdottaakin *palautteen antoa* ja *avoimuutta*. Tämän yhdistelmän avointa aluetta laajentavaa vaikutusta kuvataan Joharin ikkunalla kuviossa 5.



**kuvio 5.** Joharin ikkuna kuvaa, kuinka avoimen ja myönteisen yhteistoiminnan aluetta voidaan laajentaa (Kauppinen 2002, 151.)

”Riittävä palaute ja avoimuus ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohta.” (Sydänmaanlakka 2000, 58.) Palautteen anto on vaikea laji ja jos siihen ei ole totuttu, se saattaa synnyttää hyvin ristiriitaisia tuntemuksia. Palautteen antamisen ongelmallisuutta saattaa lisätä Sydänmaanlakan (2000, 59.) mukaan myös suomalainen kommunikointikulttuuri, joka on perinteisesti melko niukkaa. Suomalaiset eivät kovin helposti hauku eivätkä myöskään kehu.

Tarkastellaan Joharin ikkunaa Proakatemiolla opiskelevan yksilön kannalta. Avoin alue edustaa sitä tietoa, joka muilla proakatemialaisilla on tästä henkilöstä. Kuten huomataan, alue on sokeaan, tuntemattomaan ja peitettyyn alueeseen verrattuna n. 10 % kokonaisuudesta.

Avoimuutta lisäämällä henkilö pystyy avaamaan muille sitä puolta itsestään, joka ei ole vielä toisten tietoisuudessa. Avoimuudella kasvatetaan luottamusta. Palautetta antamalla ja vastaanottamalla yksilö taas laajentaa itselleen vielä tuntematonta aluetta niin omassa

käytöksessään, kuin muidenkin tavoissa käyttäytyä. Näiden kahden avulla päästään kohti tuntematonta aluetta, joka kuvastaa tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kehittymistä.

Avoimuus ja palautteen anto ovat aina kuuluneet tiimien keskeisiin käytäntöihin, mutta niiden soveltaminen tiimien väliseen toimintaan tulisi vielä kehittää Proakatemialla. Joharin ikkuna auttaa havainnollistamaan näiden kahden hyödyt ja mahdollisuudet.

## 10.2 Palautteenannon 10 käskyä

Jotta organisaatiossa syntyisi hyvä palautekulttuuri, on Sydänmaanlakan (2000, 64.) mielestä jokaisen henkilökohtaisesti oivallettava palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään. Proakatemian palautteenantokulttuuria tukemaan on hyvä ottaa hänen luomat palautteenannon 10 käskyä, jotka löytyvät kuviosta 6. Näitä voitaisiin hyödyntää tiimien omissa palautekeskusteluissa, sekä myös tiimien välisessä palautteenannossa, jota ei vielä kovin paljoa hyödynnetä.

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
  2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat
  3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta
  4. Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
  5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoona.
  6. Anna positiivista palautetta pienimmistäkin edistymisistä ja saavutuksista.
  7. sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan
  8. Ole palautteen annossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
  9. Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumisintoa. Toimi itse esimerkkinä muille.
  10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.
- PS: muista antaa myös itsellesi niin positiivista kuin tarvittaessa korjaavaa palautetta!

**kuvio 6.** Sydänmaanlakan palautteenannon 10 käskyä (Sydänmaanlakka 2000, 64.)



### 10.3 Tiimijohtamisen taulukko

Hannula ym. (2003, 13.) toteavat Nonakan ja Takeuchin mainitsevan kaikkein tehokaimmaksi johtamistyyliksi tietoa luovassa organisaatiossa niin sanotun *keskeltä-ylös-alas-johtamisen*. Siinä keskijohto tavoittaa yleensä yrityksen sekä vertikaalisen että horisontaalisen tietovirran, koska toimii ylemmän johdon ja käytännön työtä tekevien välillä. Proakatemiolla näitä keskitason johtajia ovat tiimien businessleaderit, jotka toimivat sekä tiimiensä keskuudessa, mutta myös valmentajien kanssa yhteistyössä.

Sydänmaanlakka (2004, 50.) on kehittänyt tiimijohtajille asiakaskeis- ja ihmiskeis-johtamisen pääkohdat sisältävän taulukon (kuvio 7.), jonka avulla voi helposti arvioida tiimin toimivuutta ja sitä, mitkä ovat sen vahvuudet ja mitkä kehittämiskohteita.

ASIAKESKEINEN JOHTAMINEN TIIMEISSÄ	IHMISKESEINEN JOHTAMINEN TIIMEISSÄ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarkoitus ja tavoitteet selvät</li> <li>2. Selvät roolit ja vastualueet</li> <li>3. Asioiden käsittely tehokasta</li> <li>4. Ongelmanratkaisu toimii</li> <li>5. Toiminta suunnitelmallista</li> <li>6. Tietoa jaetaan riittävästi</li> <li>7. Selkeät toimintaprosessit</li> <li>8. Jäsenillä riittävä osaaminen</li> <li>9. Johtaminen toimii</li> <li>10. Tiimin toiminta tuloksellista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yhteistyö toimii</li> <li>2. Hyvä motivaatio ja sitoutuminen</li> <li>3. Hyvät vuorovaikutustaidot</li> <li>4. Yksilön kunnioittaminen toteutuu</li> <li>5. Jatkuva oppiminen toteutuu</li> <li>6. Itseohjautuvuus toteutuu</li> <li>7. Välitetään toisista</li> <li>8. Avoin ja rakentava ilmapiiri</li> <li>9. Palautetta annetaan ja saadaan</li> <li>10. Tiimin jäseneksi halutaan päästä</li> </ol>

**Kuvio 7.** Sydänmaanlakan kehittämä taulukko tiimijohtamisen erityisosaamisista (Sydänmaanlakka 2004, 50.)

Proakatemiolla on tiimien jäsenten kehitystä seuraamista helpottava vertaisarviointijärjestelmä, mutta tiimin kehityksen seuraamista ei tarkkailla. Käymällä läpi tämän taulukon kohdat säännöllisin väliajoin tiimin kesken, tiimi voisi seurata kehitystään tehokkaasti ja saada selville, mitkä kohdat toimivat hyvin ja missä olisi vielä parantamisen varaa.

#### **10.4 Muutosmittari**

Valpolasta (2004) Muutoksen herkkä seuraaminen on olennainen osa muutoksen etenemisen seurantaa, sillä toisinaan muutoksissa pienet signaalit ovat tärkeitä. Muutosmittarilla (liite 5.) voidaan kerätä saada kuvaa muutoksen etenemisestä ympäri organisaatiota ja kerätä tietoa räätälöidysti. Näiden tulosten perusteella toimenpiteet voidaan kohdistaa tarvittaviin osiin ja antaa työrauha niille, joilla muutos etenee lupaavasti. (Valpola 2004, 137.) Tällä työkalulla voitaisiin mitata muutosprosessia Proakatemiolla tiimeittäin tai vuosiluokittain. Sydänmaanlakka (2004, 118.) painottaa, että vision toteutumisen kannalta on tärkeää että se on jaettu ja että kaikki ovat sitoutuneet sen toteuttamiseen.

Muutosmittarikysely tehdään kuukausittain sattumanvaraisella otannalla, esimerkiksi 10 % henkilöstöstä. Proakatemiolla tämä voisi tarkoittaa muutamaa henkilöä jokaisesta tiimistä. Tämänlainen seuranta reagoi herkästi eri tapahtumiin ja päätöksiin, joita organisaatiossa toteutetaan, kuten esimerkiksi Balanced Scoreboardin käyttöönottoon tai vaikkapa Proakatemiapäiviin. (Valpola 2004, 137.)

Proakatemiolla kysely olisi helpointa suorittaa sähköisessä muodossa lomake-editoria käyttäen, jolloin sen tulokset olisi myös helposti arkistoitavissa. Lomake sisältäisi kysymyksiä yrityksestä, omasta tiimistä sekä työstä ja opiskelusta. Viimeisenä kysymyksenä mitattaisiin sitä, kuinka hyvin tietyt valinnaiset sanat kuvaavat Proakatemiaa. Näitä voisivat olla esimerkiksi kansainvälinen, yhteisöllinen ja yhteistyökykyinen. (Valpola 2004, 138.)

## 10.5 Toimintasuunnitelma

Jatkossa ehdottaisin tiimejä keskustelemaan tiimien välisestä toiminnasta ja tiedon siirtymisen ongelmista pajoissaan ja miettimään omia ratkaisuja asian eteenpäin viemiseksi. Rohkea palautteenanto tiimien välillä auttaisi tiedon siirron ja toimintakäytäntöjen kehittämistä, sillä jos asioista ei puhuta, ei niistä voi olla perilläkään.

Hämäläisen mainitsema tiimien välinen kateus on taas hälvenemässä Proakatemian ilmapiiristä, mikä mahdollistaa avoimemman ilmapiirin. (Hämäläisen haastattelu 2010) Projektorien hyödyntäminen tiimien toiminnan avaamisessa on entistä tärkeämmässä roolissa tiimien välisessä kanssakäymisessä. Viime vuonna näissä Projektoreissa aloitettu käytäntö Pajaktori-osuus olisi hyvä ottaa taas käytäntöön. Pajaktoreissa tiimit jaettiin kahteen ryhmään, joissa käytiin vapaata keskustelua heille annetusta aiheesta. Näin tiedon siirtyminen ei keskittyisi pelkästään Proakatemiapäiviin, vaan sitä tapahtuisi kuukausittain.

Pajavierailujen lisääminen HOPS:iin olisi ajankohtaista nyt, kun asiasta on ollut puhetta viime aikoina. Pelkästään niihin kehottaminen ei ole tuottanut tarvittavaa tulosta. Jos ne olisivat pakollinen osa opintoja, tulisivat ne myös toteutetuksi. Tämän lisäksi tulisi myös uusien oppilaiden käytännöksi vierailla vanhempien pajoissa, mikä loisi laajempaa näkökulmaa pelkän vanhempien oppilaiden pajavierailujen vastapainoksi.

Hämäläisen mainitsema keväällä aloitettavan kirjapistekäytännön päivittämisprojektin suunnittelu tulisi myös aloittaa saman tien, jotta se ei jäisi pelkästään ajatustasolle. (Hämäläisen haastattelu 2010) Tällä hetkellä poikkeustapauksina pidettyjen seminaarivideoiden katsomisesta saadut kirjapisteet ovat nykypäivää, joten ne tulisi siirtää myös konkreettiselle tasolle kirjojen lukemisen rinnalle.

Proakatemian olennaisimmat pelisäännöt tulisi kerätä kirjalliseen muotoon. Siten niitä voitaisiin käyttää vuoden päästä syksyllä uusien tiimien tutustuttamisessa Proakatemialle. Myös Proakatemian intranetin käyttöön pitäisi nyt panostaa, kerran se on alkuun saatu. Kaikilla ei välttämättä ole tietoa siitä, kuinka sitä tulisi käyttää, joten intranetin luojien tulisi huolehtia siitä, että kaikki oppisivat käyttämään sitä aktiivisesti.

Egiditoiminnan ongelma voisi korjata valtuuttamalla joku valmentajista sitä ohjaamaan. Tämä valmentaja kertoisi valituille *egideille*, kuinka aikaisempina vuosina on toimittu ja mitkä asiat on koettu toimiviksi ja vähemmän toimiviksi.

Joharin ikkunaan (Kauppinen 2002, 151.) olen ajatellut valmentajien työkaluksi, kun he haluavat avata palautteenannon ja avoimuuden merkitystä tiedon siirtymisen kannalta. Kuva havainnollistaisi, kuinka pieni osa kokonaisuutta tiedossamme olevat asiat ovat. Koska palautteen annossa on vielä parantamisen varaa, Sydänmaanlakan (2000, 64.) palautteenannon 10 käskyä toimisi apuna niin yksilö-, kuin myös tiimi- ja koko Proakatemiatasolla. Tiimijohtamisen taulukko (Sydänmaanlakka 2004, 50.) on tarkoitettu tiimijohtajien käyttöön hallitsemaan tiimin kehittymisen seuraamista. Tietyin väliajoin on hyvä tehdä katsaus tiimin sen hetkisestä tilanteesta ja selvittää, mitkä osiot toimivat hyvin ja minkä parantamiseen tulisi keskittää enemmän huomiota.

Vastuun muutosmittarin (Valpola 2004, 138.) käyttöönotosta voisi antaa johtoryhmälle, sillä he myös hyötyvät tämän kyselyn tuloksista eniten. Johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa keskustelemaan Proakatemiaa koskevista ajankohtaisista aiheista. Näissä kokouksissa asiasta olisi mahdollista käydä läpi myös kyselyn tulokset ja pohtia samalla sen antamien suuntauksien mukaan, mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä seuraavan kuukauden aikana.

## 11. POHDINTA

Toteutin opinnäytetyönäni tutkimuksen Proakatemiaan hiljaisen tiedon siirtymisestä ja siinä ilmenevistä ongelma-kohdista. Aihetta selvittääkseni järjestin paneelikeskustelun, johon osallistui yhteensä seitsemän Proakatemiaopiskelijaa. Saadakseni mahdollisimman laajan näkemyksen tiedon kulusta tiimien välillä, osallistujia tuli jokaisesta Proakatemiasta tänä syksynä toimivasta tiimistä, sekä nuoremmista, että vanhemmista. Paneelikeskustelun lisäksi haastattelin Proakatemiaan päävalmentajaa, Veijo Hämäläistä. Näin sain myös valmentajan näkökulman aiheeseeni.

Työni teoriapohjaksi tutkin hiljaista tietoa, sen siirtymisen muotoja ja sen ilmenemistä organisaatiokulttuurissa. Perehdyin myös arvoihin, niiden kautta johtamiseen ja niiden käyttöön organisaatioissa, sekä visioon, sen luomiseen ja sen kautta johtamiseen. Koska Proakatemia on yhteisö ja vahvasti yhteisöllinen organisaatio, hain tutkimukseni pohjalta teoretietoa myös yhteisöstä ja siinä oppimisesta, tiimeistä ja tiimioppimisesta sekä erilaisista vuorovaikutusjärjestelmistä. Proakatemiamaailman ja sen arvojen, vision ja mission avaaminen lukijalle oli myös olennaista työni kannalta, sillä ne olivat tutkimuksen kohteeni.

Paneelikeskustelusta ja Hämäläisen haastattelusta keräämiäni tulosten pohjalta lähdin miettimään, mikä oli olennaisin ongelma tiedon kulussa. Suurin osa informaatiokatkoksista ja väärinymmärryksistä tapahtuivat tiimien välisessä kanssakäymisessä. Myös Proakatemiaan yleisistä käytännönasioista löytyi epäselvyyksiä, joihin pohdittiin parannusehdotuksia jo paneelikeskustelijoiden kesken. Osa ongelma-alueista taas oli ainoastaan päivittämisen tarpeessa. Hämäläisen haastattelussa selvisi, että osa näistä epäselvyyksistä oli jopa tarkoituksenmukaisia ja kuuluivat Proakatemiaan oppimisprosesseihin. Ongelmien ratkaisujen pohdinnan jälkeen etsin Proakatemiaympäristöön sopivia työkaluja, jotka helpottaisivat tiimien välistä kanssakäymistä, palautteenantoa, tiimi johtamista ja Proakatemiaan muutosprosessin etenemistä.

Haluan opinnäytetyölläni edesauttaa Proakatemiaan toimintaa ja sen matkaa kohti vision toteutumista. Viestintä voi olla haastavaa, kun erilaisia taustoja ja näkemyksiä omaavat yksilöt muodostavat tiimin, jonka tulisi viestiä toisen jäseniltään erilaisen tiimin kanssa.

Jotta yhteistyö näiden välillä onnistuisi, tarvitaan avoimuutta ja jatkuvaa palautteenantoa, sekä opiskelijoiden välistä keskustelua. Näitä parantamalla Proakatemia on askeleen lähempänä visiotaan, olla kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu yrittäjien korkeakoulu 2014.

## Lähteet

### Painetut lähteet:

Busch, Peter 2008, *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, Hershey, New York: IGI Publishing

Dixon, Nancy M. 2000, *Common Knowledge, How companies Thrive by Sharing What The Know*, Harvard Business School Press

Hannula, Mika, Kukko, Marianne & Okkonen, Jussi 2003. *Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä*, research reports 6. Tampere: Cityoffset Oy.

Helakorpi, Seppo 2001. *Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu*, Tampere: Tammer-Paino Oy

Hämäläinen, Virpi, Maula, Hanna 2004. *Strategiaviestintä*, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Jarvis, Jeff 2009. *What Would Google Do?*, New York: HarperCollins Publishers

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

Kinnunen, Pekka, Penttilä, Liisa, Rantala, Jaakko, Salonen, Kauko ja Tervo, Timo 2003. *Innostuskirja.Nyt – sosiokulttuurisen toiminnan polunpäitä*, Painotalo Suomeenmaa

Koivunen, Hannele 2000. *Hiljainen tieto*. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Lämsä, Anna-Maija, Hautala, Taru 2004, *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*, Helsinki: Edita Prima Oy

National Research Council 2004. *Miten opimme – aivot, mieli, kokemus ja koulu*, Juva: WS Bookwell Oy

Ojala, Leenamajja 2002. *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*, Porvoo: WS Bookwell Oy

Pirttilä-Backman, Anna-Maija, Ahokas, Marja, Myyry, Liisa, Lähteenoja, Susanna 2005. *Arvot, moraali ja yhteiskunta*. Tampere: Tammer-Paino Oy

Sydänmaanlakka, Pentti 2000, *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. *Älykäs johtajuus*, Hämeenlinna: Karisto Oy

Toom, Auli, Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. *Hiljainen Tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Gummeruksen Kirjapaino Oy

Tainio, Liisa toim. 1998. *Keskusteluanalyysin perusteet*, Tampere: Tammer-Paino Oy

Valpola, Anneli 2004. *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*, Juva: WS Bookwell Oy

### Sähköiset lähteet:

Balanced Scorecard Institute, *What is the Balanced Scorecard?* [online] (lainattu 27.10.2010)

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Enkola, Minna Pro Gradu – tutkielma Tammikuu 2010, Tiedon jakaminen *käytäntöyhteisöissä Proakatemiassa* [pdf] (lainattu 21.10.2010)

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04076.pdf>

Enterprise Solutions Entersol Oy:n koulutusmateriaali muutoksen johtamisesta organisaatiossa [pp, pdf] (lainattu 21.10.2010)

<http://www.entersol.fi/artikkelit/Muutoksen%20johtaminen.pdf>

Hyvärinen, Juuso 2002, *Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus/Avoim yliopisto, Internet-pohjaiset oppimisympäristöt, Seminaarityö* [online] (lainattu 27.10.2010)

<http://www.cs.uta.fi/ipopp/www/tyt-ipopp/hy/>

Mielenterveyden keskusliiton Prinsessa-koulukampanjasivut; *Yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden ihannointi* [online] (lainattu 22.9.2010)

[http://www.mtkl.fi/liiton\\_toiminta/yhteistyohankkeet/prinsessa/yhteisollisyys/](http://www.mtkl.fi/liiton_toiminta/yhteistyohankkeet/prinsessa/yhteisollisyys/)

Okkonen, Jussi, Artikkelit: *Kokemus organisaation voimavaraksi*, [pdf] (lainattu 21.10.2010)

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Okkonen\\_osmalli\\_111006.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Okkonen_osmalli_111006.pdf)

Paneelikeskustelu aiheesta *Proakatemian hiljaisen tiedon siirtyminen* (1.10.2010 klo 12.15-13.45) [WMA-tiedosto], osallistujat: Miia Maijala Versio Osk, Tellervo Kettunen Kooste Osk, Iida Kesti Suuntaviitta Osk, Elisa Suutari ja Juha Viherväs Poikkeama Osk, Ilpo Penttala Vastakaiku Osk, Timo Rintamäki ja Essi Ahonen WeDesign Osk. liite3.

Pinkkuguide 2005. *Proakatemian ohjekirja uusille tiimeille* [Word-tiedosto] (lainattu 3.9.2010)

Proakatemian päävalmentajan, Veijo Hämäläisen haastattelu ma 25.10.2010 klo 16.15, kesto 35:35 min [WMA-tiedosto] (lainattu 26.10.2010) liite 4.

Proakatemian viralliset verkkosivut *visio* [online] (lainattu 3.9.2010)

<http://www.proakatemia.fi/visio/>



Raiskio, Johanna 2010, Valmentajien käsikirja, Tampere [Word-document] (lainattu 27.10.2010)

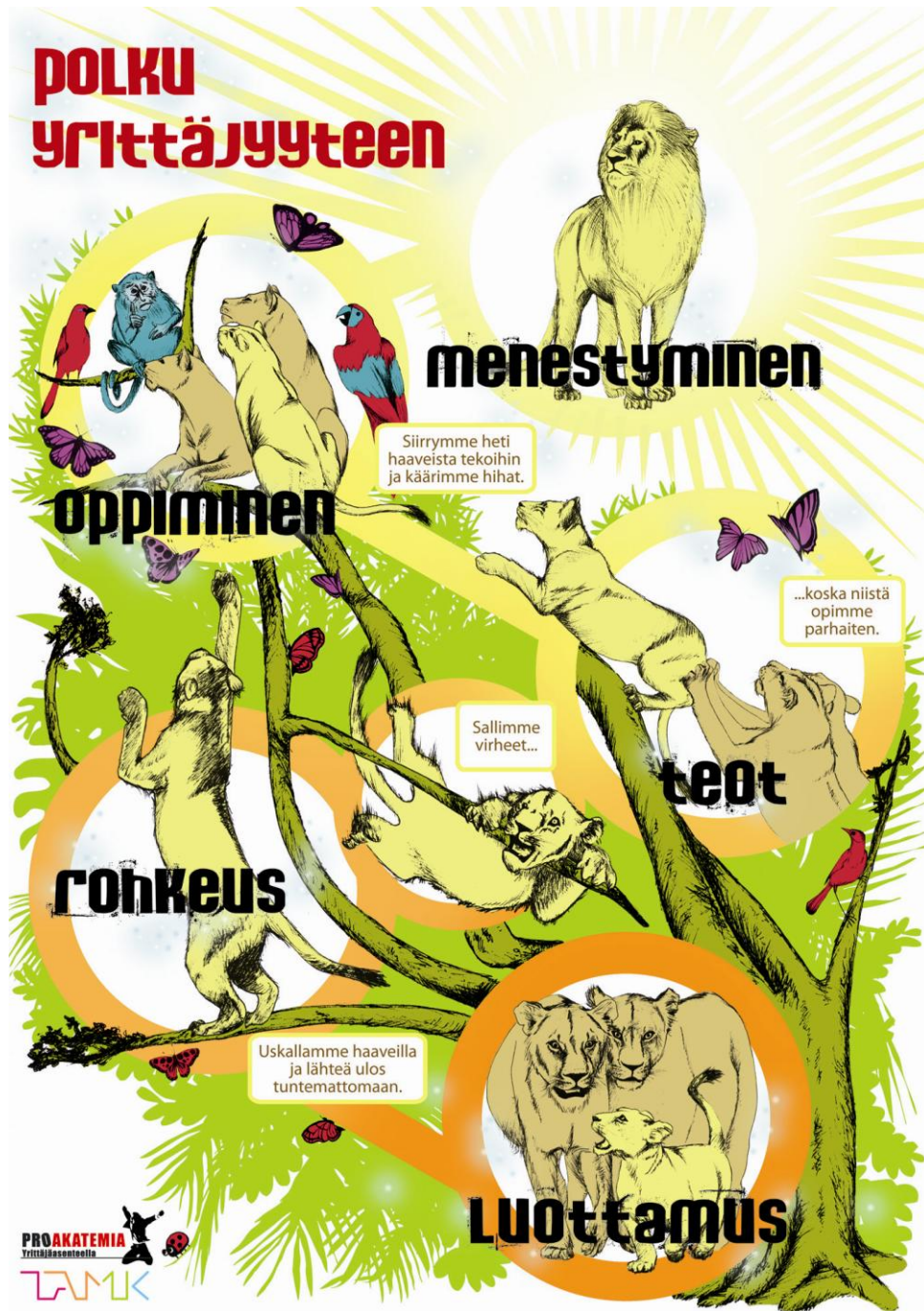
Sotarauta, Markku, Lakso, Timo, *Muutoksen johtaminen ja luova jännite – Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta*, Suomen kuntaliitto 2000 [pdf] (lainattu 22.10.2010)  
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050617102958Z.pdf>

Ulkoasiainministeriön mediakatsaukset: *Washingtonin suurlähetystön saunaseuraa ylis-tettiin the Washington Postin etusivulla*, julkaistu 19.3.2010 [online] (lainattu 22.10.2010)  
<http://formin.finland.fi/Public/Print.aspx?contentid=188376&nodeid=15145&culture=fi-FI&contentlan=1>

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalveluiden artikkeli *osaamisen siirtäminen* [online] (lainattu 21.10.2010)  
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16586>

Virtuaaliyliopiston ohjeistus paneelikeskustelun pääkohdista [online] (lainattu 8.10.2010)  
[http://virtuaaliyliopisto.jyu.fi/oppi/Members/lr/TIES461/patternit/paneeli/document\\_fullview](http://virtuaaliyliopisto.jyu.fi/oppi/Members/lr/TIES461/patternit/paneeli/document_fullview)

## Liitteet

Liite 1. Proakatemia arvopolku yrittäjyyteen (<http://www.proakatemia.fi/visio/>)

# VISIO

PROAKATEMIA ON KANSALLISESTI JA KANSAINVÄLISESTI  
ARVOSTETTU YRITTÄJIEN KORKEAKOULU 2014.



liite 2. Proakatemiaan visio (<http://www.proakatemia.fi/visio/>)

**Liite 3.****[WMA-tiedosto] kesto: 77:29 minuuttia**

Paneelikeskustelun aukikirjoitus

Osallistujat: Miia Maijala Versio Osk, Tellervo Kettunen Kooste Osk, Iida Kesti Suuntaviitta Osk, Elisa Suutari ja Juha Viherväs Poikkeama Osk, Iipo Penttala Vastakaiku Osk, Timo Rintamäki ja Essi Ahonen WeDesign Osk.

---

**Arvot****00:49/77:29**

**Essi:** No onko ne (Proakatemian arvot) teille semmosia mihin te voitte samaistua? Onko siinä jotain mikä ei tunnu ehkä semmoselta omalta?

**Iida:** No ainakin sillon ku tuli noi, nää uudet, ni meiän tiimi ainakin ajatteli että nää on paljon paremmat ku ne edelliset tai niinku koki sillai että, et on niinku paljon lähempänä ja konkreettisempia ja koettiin et ne on sillai niinku tavallaan johdonmukasesti menee niinku asiasta toiseen, etenee, et ne niinku toteutuu vähän niinku itsestään sillä, et me ollaan täällä. Koettiin et niihin on sillai helpompi tavallaan sitoutua kun ei tarvi muuta kun sitoutua sillai olemaan täällä ja tekemään niitä omia juttuja ne vähän niinku toteutuu itsestään.

**Juha:** Se polku etenkin mitä täällä näistä arvoista on tehty niin se on etenkin nyt näin tokana vuonna ku on alottanu ni nyt se on tosi siisti huomata et miten meillä oli ekana vuonna se tiimiytyminen elikkä luottamus ja rohkeus lähtee ylipäättään toimistosta ulos, ni nyt tokana vuonna ku meil on yks vuos takana ni se alkaa olla sitä et meidän pitää nyt ruveta oikeesti tekemään niitä ja oppimaan niistä edellisistä virheistään.

**Elisa:** Tos on ihan oikeesti ollu se että kun koko porukka oli täällä paikalla ni me ei enää jääty niinku jauhamaan vanhoja asioita vaan se on niinku lähetty aika vauhdikkaasti sitä miljoonaa kohti.. on lähetty niinku tekemään asioita.

**Timo:** Kyl ne on mssitä niinku nää akatemian arvot tukee hyvin sitä Proakatemian ajatusta yli päättään mikä täälä on taikka koen että noi arvot on juuri semmosia asioita mikä nyt on että tota, mikä ehkä tarviiki olla kunnossa että se Proakatemiasta tulee kaikki hyöty irti ja se oppiminen tapahtuu.. tulee henkilökohtasta sekä tiimin menestymistä.

**Ipo:** Sillee hyvin luonnollisesti tulee tossa mukana. Ei oo mitenkää sillai että niinku väkisin ympätty ympäristöön vaan lähinnä sillee että ympäristö on muuttunu...

**Juha:** Totta.

**Elisa:** Se et ne on oikeesti helppo muistaa, emmä muista niitä vanhoja mitä oli.

### 03:11/77:29

**Miia:** No me ei ees tiedetä näitä edellisiä arvoja ku on vasta alotettu mut ei näissä oo ollu mitään nokan kopuuttamista että jotenki tuntuu että se on hirveen luonteva.. luonteva tapa alottaa noista tai meillä ainaki hirveesti ollu tapetilla toi luottamus ja rohkeus, mitä ne tarkoittaa meille ensimmäisenä vuotena.

**Timo:** Ja ehkä noi tavallaan pitää noi arvokki si ku ne näkyy koko aika ni ehkä ihmisillä myös mielessä se että minkälainen ihminen sun taikka.. tiimin jäsen sun pitäs olla täällä että vähän niinku kattoo sitä rohkeuttaki siinä että oonko mää nyt ihan tällai et se ehkä saattaa ajaa sitte ku niitä näkyy noita arvoja ni siihen toimintaan ja.. rohkeuteen.

**Iida:** No meillä oli sillon ekana vuotena, me kasattiin kauheesti arvoja ja ajateltiin että nyt meillä pitää olla monta arvo ku Proakatemiallaki on monta arvo ja kaikki pitää olla niinku esillä mutta sit me todettiin että eihän nää ny toteudu vaan niinku sillä että me kirjetetaan nää tohon seinälle ja sit ne on siinä että.. sit me vaihdettiin meiän, mä en ees muista mitä ne kaikki oli niitä oli ni monta, me vaihdettiin ne siihen et meiän nykyset arvot on avoimuus ja voittaja-asenne ja meillä se ainaki, ne molemmat peilaa siis kokonaisuutena noihin akatemian arvoihin, et ne toteutuu niissä kahessa ja meiän toiminnassa kaikessa oikeestaan että.. jotenki ajattelee sen sillai että ne pitää kulkee ne tiimin arvot niitten akatemian arvojen kanssa.

**Juha:** Totta. Me pohd.. tai mehän luotiin omat arvomme kun me uudistettiin niitä ni se tehtiin nimenomaan just näihin akatemian arvoihin noita... Meiän Poikkeaman arvothan on ne kasvu, kipinä ja selkäranka mitkä itessään ohjaa tekoihin ja menestymiseen vahvasti.

---

## **Pelissäännöt**

**15:13/77:29**

**Miia:** Et jotain ehkä vois olla semmosta niinku seuraavaa vuotta ajatellen et oli se sitten niinku jonku proakatemiapäivän tai jonku muun muodossa, mut tavallaan heti ku tullaan taloon ni lähtis, no siitä et ollaan vähän ehditty tutustua toisiimme mutta että, sen oman tiimin sisällä, mut että olis semmonen et niinku käyään tän paikan pelissäännöt, käyään ne kahvikuppi asiat, ja niinku sillee vaikka että niinku tunniksi kaikki täältä kasaan jollai tavalla että näkee vähän mitä naamoja kuuluu mihinki tiimeihi ja jotenki.. ehkä se joku semmonen niinku yhtenäinen alku sille syksylle ois aika kiva.

---

**16:16/77:29**

**Timo:** Toiki tietysti että ylipäätään jos noita (pelissäännöt) joskus kokois ihan kirjalliseen muotoon mitä käytäntöjä on tullu sitte ne ois helppo..helppo niinku sieltäki heti... ku vaikka tosta että siitä pääsis jo ens alkuun ja sitte totta kai ehkä ne matkan varrella...

**Iida:** Onks näitä pelisääntöjä vieläkkään lyöty lukkoon, onks ne niinku olemassa jossain?

**Timo:** Siis.. emmä tiä onko niitä.. on monia sääntöjä jotka on siis vaan jotka tiedetään..

**Iida:** nii et ne on vaa sellasia et kyllähän sä tiedät sen!

**Iipo:** Mut eikse oo sitä hiljasta tietoo..

Iida: mutta et, voiko sitäki konkretisoida, voiko sen vaikka tehdä sen A4 tonne oven viereen tai ilmoitustaululle että yhteiset pelisäännöt 1: Älä käytä vieraskahvikuppeja 2: laita valot pois ku lähdet 3:...

**Juha:** Dokumentoinnissa mä pidän nimenomaan sitä hyvänä että se on tosiaan toi että tieto on saman tien kaikkien saatavilla nopeasti, mut siin on taas riski et jo jengi gonah-taa ni loppupeleissä akatemiaki on hyvin elävä yhteisö, niinku säännöt ja pelisäännöt muuttuu niinku ihan lennostakin, niin että jos niinku joku sitte unohtaaki päivittää sen viime vuoden pelisäännöt, ni sit tulee herkästi sellanen niinku, käy, saattaa mun silmissä jopa pysäyttää akatemian kehityksen tietyl tapaa jos mennään samoil pelisäännöillä vuodesta toiseen.

---

### **Proakatemian tilat**

**17:56/77:29**

**Elisa:** Mut täällä on just se ku, no mekkala on aiheuttanu paljon keskustelua, mut siihen on sitte kaikki hyvin ruvennu miettimään et okei, jos mä hiljennän mun omaa volumee ni varmasti monet muutkin tekee sen ja se on aika hyvin siirtyny sit jo eteenpäin

**Timo:** mut aika monesti se sit taitaa nää käytännöt siirtyä sen kautta et ku tulee uusia ja vanhemmat sanoo et: älä tee noin! Taikka siis sillai et tee näin ja nää asiat menee näin et monesti tulee vaan sen kautta.

---

## Tiedon siirtyminen ja dokumentointi

20:04/77:29

**Juha:** Nimenomaan täällä akatemian seinien sisällä..öö niinku yhteisöllinen elementti mut musta niinku tärkein hiljanen tieto mikä menee aina vuosi vuodelta ku tiimit lähtee meneen on se et miten toiminta näkyy projekteissa, koska siellähän on mun mielestä se tärkein hiljanen tieto jota ei ikinä dokumentoida eikä se ikinä välity kenellekkää muulle kun sille tiimille joka sen projektin tekee. Ja sehän on niinku sillee et se tarkoittaa ku tulee pinkkutiimejä taloon ni ne toistaa tismalleen samat virheet ku vuos sitten nää toinenki tiimi teki ja vuos sitte sitä edeltävä teki. Se on sellanen sykli mikä toistuu ja toistuu ja mun mielestä se ois älyttömän hyvä et siihen saatais pikkuhiljaa jotain jonki sortin sillee et ei, voitais kehittää jotain uutta ja suurempaa.

**Miia:** Pitäskö siinä.. koska jossain vaiheessa se on hyväkin et asiat pysyy sellasena hiljasena tietona ja kulkee eteenpäin, mut voishan sitä kuvitella kans et tiimi vois valmistuessaan jättää tietynlaisen testamentin, tämmösen niinkun tavallaan niitä isoimpia ahaa-elämyksiä mitä sen kahen ja puolen vuoden aikana on tullu. Niinku jonkun semmosen..

**Juha:** Tottakai tommoses tapaukses ei oo niinku järkee, että niinku tyyliin et, näin järjestät yritysseminaarin tai vastaavaa, mut sanotaan vaikka tapahtumanjärjestämisestä mikä on niinku tosi monet täällä tekee sitä. Jonki sortin tapahtumajärjestäjän pikaopas mikä sopii akatemian arkeen et tee niinku suurin piirtein tässä järjestyksessä ne asiat ni homma menee ok. Riippumatta millasen tapahtuman järjestät. Niinku esimerkkinä.

**Timo:** Vois auttaa et ne.. Vois olla ne virheekki pelkästään, että mikkä on isoimmat virheet näis.

---



## Yhteiset projektit

**22:09/77:29**

**Iida:** Kyllähän tota onki siis esimerkiks Visiohan just nimenomaan tollanen (sekaprojekti) ja siin on niinku suoraan tavoitteena et siihen otetaan aina vähän niinku loppua kohden mukaan koska alussa ei yleensä pysty koska ei oo niitä uusia pinkkuja vielä mutta et otetaan niitä uusia mukaan ja kerrotaan niille kaikki mitä on tehty ja miks on tehty ja sitten ne saa vielä elää sen lopunki mukana ja kattoo miten se menee et ne osaa sit tehdä fiksummin sen ens vuonna.. ja se on niinku yks tosi hyvä esimerkki siitä niinku projekteista.

---

## Projektisuunnitelma

**25:05/77:29**

**Timo:** Mutta kyllä siis se (projektisuunnitelmien teko) vähän säälistävällä tasolla on...

**Ilpo:** On joo..

**Timo:** Kyl ne tuntuu akatemiolla siis akatemiolla nää kirjalliset työt kuitenkin tomosekki ku niit tehdään ja sevähä riippuu vähän tietysti myös projektista et kuka siä on. Mut kyl se sillai yleisesti ottaen on tai jos aattelee ni on se vähä..

**Juha:** Ja toisaalta mun mielest se on taas niinku se nykyinen projektisuunnitelman runkohon se on mun silmiin hirveen raskas, siin pitää huomioida nämä ja nämä ja nämä asiat ja sit se menee taas siihen et suunnittelee.. helkkari järjestää innovoinnin sen ympärille ja sit on kiva paperi täynnä tekstiä mut kaikki on ahdistuneit siit et ei hitsi, nyt ku sen pitää olla tällanen en mä uskalla enää järjestääkää sitä..

**Miia:** Ja mitään ei oo tehty...

**Juha:** nii, homma kuivuu kasaan, et nyt näin niinku vuoden jälkeen on todennu sen et mitä meil oli toi ää Tommi Järvinen tuolt Fondonista meiän eilises pajassa joka kehotti käyttään semmost rytmii niinku et suunnittelee ensin vähän sit rupeet tekemään.. sit sen teon jälkeen rupeet taas vähän suunnittelemaan ja sitte taas enemmän tekemistä ku suunnittelua. Ettei se oo sitä et suunnittelee ensin hirveesti ja teko jää.

---

### **Toimistovierailut**

#### **28:17/77:29**

**Miia:** Itse asiassa nyt ku mainitsit ton toimistossa hengailun, ni se ois tavallaan ihan hauskaa että.. että ei tarvi olla mikään tommonen järjestetty juttu, mut että ois vaikka yks lounastunti että vois mennä kahville jokaisen toimistoon ku mulla on ainakin vähän semmonen fiilis et mä en halua hengata turhaan kenenkää toimistossa. Siel o yleensä tosi paljo ihmisiä, tosi vähä työtiloja öö.. porukka koittaa tehdä jotakin, niin emmää oo käyny missää muussa toimistossa ku teiän (Poikkeaman) niin toota.. itseisassa en oo ihan varma tiiäkö mitkä on kenenki toimistot.

---

#### **29:34/77:29**

**Timo:** Niin no toi mun mielest ehkä pitäis ottaa täs suhteessa semmosta niinku näkökulmaa että niinku ihmiset vaan voi tulla sun toimistoon et mä oon itekki tullu esim. varsinki ku tulitte mähän kävin molempien ja sitte ku mä en muista kumpi tiimi ny oli tuolla seinustalla?

**Miia, Elisa:** Kooste

**Timo:** Ni Kooste, ku mä menin siihen sit ja vähän siinä jotain kyselin porukka vähän kattelee hiljaa siin niinku että mitähän tää tyyppi ny oikeesti tekee täällä sitte ku mul oikeesti mitään asiaa ollu, ehkä joku kahvikuppi käessä kerran söin jotai rahkaa. Siinä

vaan menin kätteleen kerran yritin kysyä et ”miten menee?” ja muuten, vähän sitte vastailtiin ja muuten ja vastauksen jälkeen taas tietokoneen ruutuun taas kii..

---

### 30:17/77:29

**Timo:** tulee vaan sellanen olo et tommonen ku vaan niinku annettais.. annettais ihmisille et vaikkei niil ees olis mitään asiaa tai vaik olis vaa hiljaa ni et ne vaan niinku saattulla istuunki sinne et ehkä semmonen kulttuuri vois olla. Usein noistaki sitte voi ku joku lähtee nii siirtyy sitä tietooki monesti ku vaa o jonku toisen toimistossa ainaki itte ku on mennu sinne kesken kaiken ja johki vanhempien joskus tualkin ku joku Vastakain nii, kuunnellu vaa mitä ne höpöttää vaikkei oo ollu itte siihe mitää ja sitte o vähä niinku saanu kiinni mitä ne tekee ja mistä. Ja ehkä jos se aihe on ollu et on pystynytki antaa sinne jotain.

---

### 35:10/77:29

**Juha:** Mut tota.. Mitä tulee itte hiljaseen tietoon tulee tai akatemian käytäntöihin toi toimistoihin kävely se auttaa tietenki tunnettuutta niinku kasvumallin? kanssakäymiseen, on sit mitä tulee oikeesti ihan tietoon mitä pinkutkin esimerkiks kaipaa varmaa just pajassa antaa myös paljo irti jos siel on vanhempi tiimiläinen, joka älyää olla hiljaa eikä niinku koko ajan paasaa omaa juttuaan vaan on siellä ja jos teille tulee kysyttävää ni se voi tarvittaessa vastata. Mut siitähän niinku, meillähän ei oo esim. mitään tiimeillä esim. mitää kiintiöä, että pitää olla, tyyliin, alottavien pajassa yhtään. Et, siis voi olla niinku et riittää hyvin jos on oman tiimin pajassa koko tän homman ajan alusta loppuun niin pajatunnit tulee täyteen. Mut mun mielestä olis todella antosaa jos niinku tulis sillee tavaks et täällä akatemialla pajavierailut olis enemmän ja yleistyis.

---

## Henkinen kasvu

### 40:17/77:29

**Iida:** Mä oon ainaki itessäni huomannu sen et mä oon tosi paljo kärsivällisempi. Ja koska mul oli ennen tosi semmonen lyhyt, no on mul vieläki semmonen räjähtävä luonne sinänsä, siis on mul ollu tosi lyhyt pinna kaikkeen, ja mä en oo kauheesti pystyny niinku sillai jossai isossa porukassaki niinku aina aika paljon erottuu ja yrittää niinku erottua mut nyt on aika paljon hyvin pystyny semmosta itsensä hillintää niinku tavallaan opetteleen ja semmosta pitkä jänteisyyttä ettei kaiken tarvi olla nyt heti tässä, vaan voi vähän niinku ajatella pidemmällekki sitä asiaa, et selkeesti on niinku huomannu sellasen pointin ainaki itessäni.

**Juha:** Tääl on hirveen monta akatemial, ainaki ku tekee projekteja ni asioit jotka ei vaan voi muuttua niinku tästä (sormien napsautus). Ainaki toi paineensietokyky ja muutoksensietokyky on kasvanu iha hillittömästi täällä.

---

### 41:53/77:29

**Timo:** No mä luulen et monet varmaan saa akatemian aikana ku tulee sitä, lukee itsensäkehityskirjoja ja muuta ni saa siltä osalta aika paljon. Itte on onneks löytäny jo vähän ennen akatemiaa mut se mikä akatemialla ehkä niinku on syventyny semmonen niinku erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja sitten niiden vahvuuksien hyväksi käyttö. Sitten niinku, oikeesti täysin erilaista ihmistä osaa arvostaa vaikka tietää et se työnteko on ehkä niinku vaikeeta koska sen ajatusmallit on, mut se ku tiedät kuitenkin et se henkilö osaa nää hommat niin pirun paljon paremmin ku itte, ja sit sää pystyt esim. että niinku jokku hommat sit taas sanoon suoraan et toi henkilö, nii se hoitas ton homman niinku huomattavasti paremmin koskase on luontasesti sen ominaisuudet menee siihen. Ylipäättään sillai niinku, on kehittyny hyvin vahvasti semmonen niinku et ajattelee asioita hyvin paljon ja enemmän myös niinku toisen näkökulmasta ihan päivittäisessä elämässä.

---

**52:03/77:29**

**Miia:** Ei ja siis, mää oon edelleen sitä mieltä että tieto ei mene läpi sillä tavalla että tullaan esittelemään että näin ja näin ja näin ja näin, vaan että me saadaan siitä jotakin irti silloin ku me kysytään, että mitä me ei, tavallaan mitä vois tehdä jotenki muuten. Ja tavallaan se just se hiljaisen tiedon idea on se niinku et vaikka sulle joku sanois, et näin ja näin kannattaa tehdä, ni ethän sä sitä koskaan usko ku joku sen sanoo kaikkihan pitää aina itse kokea jotta sen ymmärtää..

---

### **Pinkkuguide**

**53:46/77:29**

**Iida:** mulla tuli mieleen toi pinkkuguide, ku on joka vuotinen ongelma, että mitä laitetaan siihen sisälle. Et kuinka paljon voi sanoa etukäteen ja kuinka paljon voi kertoa ettei tuu just semmonen opettajameininki, että nyt tee näin ja näin ja näin. Ja sitte toisaalta kuinka paljon taas pitää sanoa, ettei tuu sitä että mä en tienny. Se pinkkuguide on semmonen jokavuotinen ongelma.

---

### **Verkostoituminen**

**58:47/77:29**

**Timo:** Tommonen tuli mieleen et ylipäätään jos sä oot jotain projektia tekemässä tai muuten, niin siin on vähän niinku aikaa ja vaikket erityisesti ehkä kaipaakkaan mitään mielipidettä mutta ehkä vois joskus myös mennä kysyään vaan toisaalta että, oon vähän tämmöstä suunniteltu, mitä mieltä sä oot tästä tai mitä niinku kannattas, sieltä voi tulla ihan uusia niinku, voi mennä vaikka niinku ihan saman tason tiimiläiseltä tai, ei sillee tarvi aina vanhempi olla tai joku muu. mutta siinä oli vaan hauska tuli mieleen ku toi

Ilpo (Ryynänen) kysy yhdestä hommasta että mitä mieltä tästä oon ja sillai lähti ihan hyvää keskustelua ja sitte siinä pääsee sillai itekki pääsee niinku ok tässä toi on miettimässä ylipäätään jotain tämmöstä projektia emmä muuten ois ylipäätään ees tienny et se on suunnittelemassa jotain.

**Essi:** ja sitte se just että ku sä oot vaikka tietonen just siitä Ilpon projektista ja sitte joku tulee vaikka kysyyn et tarvii tämmöstä osaamista n isä oot sillee et ”hei mä ton.. tohon tyypin..”

## Ohjausryhmä

**60:04/77:29**

**Juha:** siis meillähän on akatemialla ollu se ohjausryhmä niinku käytännössä on varmaa joskus aiemmas suuremmassa roolissa ku nykyään, et on sillee et siel on joku valmentaja tai myös vanhempi tiimiläisistä niinku tarvittaessa tukena. Et just sillee että sanotaan et Elisa on niinku suunnitellu pitkälti projektia ja nyt lähteny toteuttaa sitä, ja sit sen jälkeen jos sielt tulee joku kysymys tai vastaava ni tulee kysyyn valmentajalta tai toiselta tiimiltä sielt joltai henkilöltä just kysyyn noita asioita mut sit ei todellakaan käytetä nii yleisesti kun se ois ehkä mahdollista käyttää.

## Syksyn läsnäolo

**60:39/77:29**

**Iida:** Tos tuli mieleen et sit toi vaatis aika paljo sitä läsnäoloa täällä, koska se on yks mun mielestä semmonen ongelma, minkä on huomannu varsinki tässä syksyssä ja mikä oli niinku aika meilleki viime vuonna se että vanhimmat tiimit ei oo paikalla, ne tekee opparia, kakkos vuoden tiimit painaa hirveellä höökillä jotai projekteja ovi kiinni ja niinku kauhee keskittyminen päällä tai ne on jossai. Sitte siä on kaks toimistoo ihan täynnä ihmisiä joil ei oo mitään hajua tästä touhusta. Et sit tääl ei oo ketään paikalla tai kaikki on niin kiireisiä ettei kehtaa mennä kysymään ei kukaan tuu kysymään mistään

asiasta. Ni sen takia ehkä se eka puoliki vuotta menee siihen hakemiseen ja ehkä vähän niihin epäonnistumisiin tavallaan koska ei kukaan niinku ehdi ajatella muuta ku sitä omaa takapuoltaan että minä minä minä.. että hei ainii sitte ois noiki. Se on aika yleinen ongelma koska te ootte aina jossai ja me ei olla aina tavotettavissa. Vaikka me ollaanki täällä ni me ollaan aina si niin tekemässä jotain. Ehkä se just nostaa sitä kynnystä sit just tulla juttelemaan. Et niinku se et ois vaikka läsnä ja jos ei ois mitään tekemistä ni olis vaikka lukis vaikka kirjaa tai olis paikalla.

---

### **Oppimisympäristö**

**68:52/77:29**

**Miia:** Siis mua kiinnostas ihan semmonen, et mä luulen et meillä on muitakin, just mitä sanoit (Timo) et tavallaan on vasta ymmärtäny, niinku tämän oppimisympäristönä niin just sitä niinku oppimisesta ja sit toisaalta siitä, et kuulee aika paljon sitä, et sitte ku valmistuu täältä ni jälkeen päin tajuaa kuinka paljon tästä kahesta ja puolesta vuodesta ois voinu saaha irti kun ois tajunnu tehdä toisin. Niin sitä me on paljo mietitty et miten me saadaan alusta asti se kaikki irti mitä me siitä niinku halutaan. Koska osalla meistäki niinku itekki et on vähä vanhempi on tullu tietyllä semmosella... ei oo enää vaa heilumassa ja hengailmassa vaan et siitä niinku haluaa et siitä jää heti käteen jotain, nii ehkä semmosia asioita jos semmosia pystyis jollain tavalla sanomaan miten on kokenut niin oisi hyvin tervetullutta.

---

### **Kirjapisteet**

**70:06/77:29**

**Essi:** Mutta miettien sillee pinkkujaki että.. että mitkä kirjat on semmosia hyviä oli siinä varmaan siinä pinkkuguidessaki jotain. Mutta kyllä se on aika hakuammuntaa siinä alussa että saa äkkiä näitä pisteitä..

**Ipo:** Ku ei pitäis ajatella sillee et mistä saa äkkiä pisteitä..

-----

**Elisa:** Tos on totaa.. Siis kirjalistassahan on hirvee puute siinä et siä oo yhtään talouden kirjaa koska taloushan ei sitä ei pitäis pannallakaa tehdä täälläkää sehän on se niinku tän kirjallistan luojan ajatus ollu, nii mehän ollaan Tiian (Suokas) kans lähetty tekemään talouden kirjoja Merviön kanssa, että listaa siitä että tässä samalla ku me itte luetaan niitä ni me arvotetaan niitä ja Elina (Merviö) sitten laitetaan pistettä siihen. Et niinkun toikin on sellasta kehitystyötä mitä ois ihan hyvä tehdä ja just se et kirjalistasta niinku valikoida niitä et okei että, vaikka tää on hyvä kirja ja koska lyhyesti, koska ei niistä selostuksista ikinä saa selvää mitä sielt oikeesti sielt kirjasta sais irti

**Essi:** Y + 1 + 2..

**Elisa:** Just nii..

**Miia:** Se ongelma on just siinä et niitä vaihtoehtoja on niiin paljon ja vaikka ne 40 tai 50 tuntuu tässä vaiheessa paljolta ni se on tosi vähän niistä vaihtoehtoista että mulla on ainaki nyt se ongelma että mistä mää lähen liikkeelle.

---

**73:27/77:29**

**Essi:** Ja sitte se, että jos oot lukenu jonku kanssa saman kirjan ni luet sen toisen esseen siitä, koska niis on just ihan eri pointteja aina sitte. Mieluiten sillee vielä että oot tehny oman esseen ja sitte niinku luet sen toisen esseen et mitä se on saanu irti. Ettei se mee siihen et sitte sieltä tulee ne ideat sitte.

---



**Proakatemian intra****74:28/77:29**

**Juha:** Totaa.. mitä tulee tähän hiljaisen tiedon siirtymiseen ni mun mielestä yks arvokkaimpii työkaluja mitä täs on lähi kuukausina tulossa on tää akatemian uus intra. Niinku se foorumi mikälie, mikä on mitä on pikasest sanoen just sellanen mitä haluttiin. Et vielä vielä jos saa sen, että siihen saa niinku tyyliin Poikkeama voi siirtää oman fooruminsa kokonaan sinne. Sillee että siinä on niinku ääm.. on se Proakatemian yhteisöfoorumi, mut sit siä on tyyliin sais sen Poikkeaman oman foorumin minne vain Poikkeamalla on pääsy.

**Liite 4.****Veijo Hämäläisen haastattelu****Ma 25.10.2010 klo 16.15****Kesto: 35:35 minuuttia**

**Essi:** Eli eka kysymys olis semmonen että mitä mieltä sä oot näistä Proakatemian arvoista?

**Veijo:** Mun mielestä ne on erittäin onnistuneet... Oikeestaan peilaten ehkä niihin edellisiin arvoihin, joita kaikkia en edes muista. Niihin sisältyy tarina ja se on mun mielestä se olennainen asia. Sen tarinan kautta ne on niinku helpompi muistaa ja helpompi sisäistää, on helpompi nähdä niitten arvo oikeasti.

**E:** Miten nää synty nää arvot?

**V:** Ne on tehty johdon tuvassa, silloinen.. silloinen päävalmentaja Lindbergin Tiina on ollu silloin johdon tuvan vetäjä...

**E:** muistaksää mikä vuosi se oli?

**V:** Oisko se ollu yhdeksänk.. öö, kakstuhattaseittemän varmaan siinä on ollu... Ideareaktori, Seepremedia, sit siin on ollu Menguru..

**E:** joo..

**V:** Varmaan niitä tiimejä mukana...

**E:** niin johdon tuvassa sitten.. sä et ollu siinä mukana?

**V:** 2007 tai 2008 mä en silloin ollu siinä mukana muutaku olin sit jonaki toimeksiantajana tai arvioijana jossakin loppuprosessissa. Mutta tää on tehty niinku siinä loppusynnytyksenä niin ku on puhuttu johtamisesta ja sitten on loppusynnytyksessä synnytetty tää arvopolku. Mut siis lähes täysin niinku opiskelijavetosesti.

**E:** Niin, se on hyväkin tehdä niin. Sitten ois kysymys että mitataanko näitä arvoja jotenkin? Se oli se Balanced Scorecard...

**V:** niin, sillähän on nyt tarkoitus mitata niitä, se on nyt jatkumoa sille prosessille ku johdontupa viime vuonna teki tän scorecardin, jossa on aika vahvasti se missio ja arvot pohjana. Sitte ajatellaan että myös sitä kautta tulee se visio toteutuun.

**E:** Ja se otettiin nyt käyttöön sitten, pitäiskö se nyt ottaa jo?

**V:** Syksyn alusta varmaan ruvetaan laskeen niitä pisteitä, siin on ollu haasteita sen käyttönotossa, viime vuonna oli tuolla synnytyksessä kuinka se otetaan käyttöön, muttei oikein vielä löytynyt sellasta... Sellasta niinku konkreettisen hyvää ehdotusta miten se

niinku se laadittu malli saadaan käytännössä toimimaan. Se on muutenkin mun mielestä kaikkein haastavinta niinku, koska just tänään Projektorissa oli puhetta niistä niinku tavallaan suunnittelusta, että me ollaan aika hyviä suunnittelemaan ja tehään musta aika hyviäkin suunnitelmia niinku laadukkaita sisältöjä, mutta miten se oikeesti se käyttöön-otto sitten niinku..

**E:** Nii ja ihmiset sitoutuu sitte siihen...

**V:** Niin niin kyllä. Mut se ei oo mikään meidän ongelma että se on siis meet mihin vaan tonne isompaan yritykseen ni aika harvassa se on onnistunu hirveen älyttömän hyvin.

**E:** Nii.. Siitä oliki jotain tossa Arvojohtamis-kirjassakin, itse luin siitä mutta mut se että pitäis mitata, mut hirveen harva firmoista mittaa mitenkään sitä toimintaansa. No sitten vähän noista valmentajista, ku sä oot päävalmentaja, ni miten sää johdat valmentajia? Miten te toimitte?

**V:** No hyvin tiimimäisesti, että mä uskon et siinä on vähän samoja piirteitä mitä tiimien valmentamisessa, eli tiimien johtamisessa eli BL:n toiminnassa on. Tietenkin sillä erotuksella että... että tota niinku mä oon paljon kokeneempi ku ne BL:t jotka alottaa aina uuden tiimin kanssa. Että tota niin... Hyvin tämmönen tiimimäinen toimintatapa on valmentajilla, eli jaetaan tehtävät niinku itsenäisesti keskenämme ja sit siitä esimerkkinä tiimimäisyydestä ni ei oo... Ollaan pyritty siinä työsuunnittelu vaiheessa.. Teen työsuunnitelmat niille, vuosittain tavallaan niinku määrään heidän työtehtävänsä. Mutta ne on niin laveesti laadittu eli ne itse asiassa työasiat, lukuun ottamatta sen oman tiimin valmennusta sovitaan tuolla pitkin vuotta keskenämme kuka mitäki tekee. Mä luulisin että se koko tiimi, tietysti tästä ympäristöstä johtuen, ni se toimintatapa on hyvin keskusteleva, eli se johtaminenki varmasti on poikkeuksellisen keskustelevaa. Lähes kaikki asiat keskustellaan porukalla ja mietitään, mikä niihin olis hyvä ratkasu.

**E:** Onks siinä jotai semmosia ongelmia tai semmosia osoita mitkä toimii vielä vähän huonosti tai missä olis parantamisen varaa?

**V:** No on varmasti paljonkin. Varmaan työn jakautuminen on yks sellanen... Sellanen ongelma, että en tiedä voiko edes olla... No joo, varmasti voi olla semmosia työyhteisöjä joissa on näinki paljo porukkaa jos aattelee et meitä on kuus valmentajaa, että kaikilla niinku paitsi halu, myös mahdollisuus sitoutua siihen työhön on samanlainen. Mä uskon et meillä valmentajilla on kaikilla halua, mut tietyt elämäntilanteet, joillakin on lapsia, pieniä lapsia ja joillaki ei oo perhettä ollenkaan, ni sit totta kai se muun elämän jousto

niinku sit vaikuttaa siihen, siihen työn tekemiseen. Ja ja.. se on ehkä se työn isoin haaste, että ku meillä tavallaan työntekijöiltä ostetaan työaikaa, niin niin tässä ympäristössä niin se määrä mikä ostetaan niin miten sen saisi riittämään ihan hyvään suoritukseen. Eli työntekijä vois kokea tehneensä hyvän työn, hyvän suorituksen kun hän on tehnyt sen ajan mitä on sovittu. Koska keskimäärin tiedän sen et Proakatemian valmentajat käyttää enemmän työaikaa, ku mitä heille on varattu niihin töihin...

**E:** Niin varmasti käyttää.

**V:** Koska tää, jos ajattelee etä vaikka yhteen tiimiin on käytettävissä vähän reilu kaksi päivää viikosta, ni se ei oo kauheen paljon, jos sä aattelet että sä oot pajoissa ja luet kirjaesseeet ja ja käyt keharit ja sit semmosta päivittäistä, viikottaista keskustelua. Ni silti, parhaat valmentajat kuitenkin valmentajat satunnaisesti onnistuu siinä et ne saa semosen fiilin tiimikselle.. fiiliksen että se on niinku.. että ne on enemmänki käytettävissä ku sen niinku 20 tuntii viikossa.

**E:** Mites sitte ku tuli nää uudet valmentajat Timo ja.. mikäs se toinen oli?

**V:** Liisa.

**E:** Ni Lissu. Niin nii mitenkä tota heidän tää sopeuttaminen tänne on onnistunu ja mitenkä te sen teitte?

**V:** No siinä on mun mielestä paljastunukki niitä puutteita heti tänä syksynä että kun nykyseen esimerkiks opetussuunnitelmaan on tehty se HOPS-taulukko systeemi, joka on mun tekemä... Niin silloin ku täällä on ollu kolme valmentajaa: mää, Tiina ja Johanna, ni me olemme kaikki asiat käyneet keskustelemalla läpi. Kaikki asiat on kaikille melko selviä.. Ja ja tän HOPS:n tämmönen avonaisuus on johtanut aika moniin tämmösiin niinku hiljaisesti sovittuihin asioihin, just tämmöseen puhuttuun tietoon liittyviin sopimuksiin, et joo, tehään näissä tilanteissa näin ja noissa tilanteissa no sovitaan tomonen asia. Ja nyt ku on vuosittain tullu uusia valmentajia, et viime vuonna Milja ja nyt Timo ja Liisa, ni on helppo nähdä se että siinä vähän sössittään koska se kaikki hiljanen tieto ei kulkeudu ja jos se kulkeutus se ois aivan liian iso kertapala, niinku haukattavaks. Jollon niitä tulee sit pikkuhiljaa, niinku varmasti koko tän ekan työvuoden aikana ja seuraavanaki vuonna niitä et aijaa, tällaike te ootte toiminu tai onks tää ollu aina käytäntö? Joo, on ollu jo viimeset viis vuotta. Ja mä oon ite jääny sitä miettimään, et kuinka hyvin pitäs olla vaikka tehtäväkuvaukset, selkeet säännöt että näin ja näin ja näin toimitaan näissä tilanteissa, mut sit mä oon lohduttanu itseäni sillä että, että valmentaminen on kuitenkin siis se on sillai tapauskohtasta että tiimit on erilaiset, ne yksilöt siellä on

erilaisia ja sitte se antaa sille valmentajalle tietyn vapauden, kun ei oo liian tarkkaa. Ehkä tässä on pientä semmosta että niinku selittää itselleen parhain päin näitä puutteita, mut sit siin on toisaalta, mä uskon et siin on semmonen niinku positiivinen näkökulma-kin, et se oikeesti luo valmentajalle vastuuta ja vapautta, ku iha joka asiaa ei ole..

**E:** Ei ole niin tarkkaan määrätty.

**V:** Nii ei ole niin tarkkaan määrätty tai dokumentoitu, että ku luet 80 sivusen opuksen ni sit tiiät paljonko annetaan projektorista ja miten voi tämän ja tämän merkitä ja.. kaikki semmoset asiat missä täällä tietenki samalla tiimit osittain varmasti kokee tulevansa erilailla kohdelluiksi.

**E:** Joo ainaki kirjaesseeiden kohdalla siitä on ollu paljo puhetta ku on eri käytäntöjä eri valmentajilla.

**V:** Yritämme yhd.. yhtenäistää niitä parhaamme mukaan, mutta niinku johtajana nään etten halua yhtenäistää niitä täysin, koska silloin se antaa... Ku ihmiset oppii täällä erilailla ja tulee uusia asioita mitä opitaan, uudenlaisia kirjoja uudenlaisia, niinku... Jos ois viis vuotta sitte sanottu että vaikka kirjapisteisiin katsotaan vaikka kolme videota You-tubesta, vaikka TED X-video, ja tehdään siitä kirjaessee, ni ei semmosta ois uskonu kukaan, että ne asiat vaan muuttuu ja se antaa mahdollisuuden sille muutokselle.

**E:** Ja koska pitäiski kyllä muuttua.

**V:** Ja siks ei pidä olla tiukkoja sääntöjä koska ne säännöt tekee ihmisistä niinku mun mielestä vähän kapeita.

**E:** Eikä niinku Johannakaa oo vieläkään perillä kaikista että miten menee, ottaa sitte selvää aina jos..

**V:** Ja ne on niin helppo unohtaa jos kohtaat jonku yhden asian vaikka kerran vuodessa, ni mites tää nyt viime vuonna on ollu. Et tietenki semmoset ois fiksu olla jossaki, ja osa niistä onki ihan selkeesti ylhäällä. Mutta, se kokonaisuus on niinku kuitenkin ratkaseva, että miten ihmiset kehittyä ja ja miten ne niinku siirtyy ja selviää työelämään valmistu-misen jälkeen. Eikä sitten se että jokainen yksittäinen, tietkö niinku kirjapiste-prosessi on ollu viimesen päälle hiottu tai projektoriprosessi on viimesen päälle hiottu ja muut, ni ne ei oo oikeesti merkitseviä.

**E:** Mitä muita ongelmia, ku päästiin tähän niinku tiimien ja tiimien väliseen kanssa käymiseen ni mitä ongelmia sä näkisit et olis tässä yhteistoiminnassa?

**V:** No semmonen perinteinen ongelma on ollu mun mielestä nyt on... En tiedä johtuuko se osittain tästä tilasta, ehkä kulttuuriki on muuttunu mutta perinteinen ongelma on mun

mielestä ollu kateus. Et varsinkin niitten niinku samaan aikaan tulneiden tiimien välillä. Mistä mun mielestä tänään oli projektorissa ihan hyvä esimerkki ku Kuvitelma.. eiku siitä Vapaista Ajoista ei ollu moneen kuukauteen puhuttu mitään, et kukaan ei pölli sitä. Et se on ehkä semmonen tiedon kulun... Kulun ongelma. Mut silti se ei oo musta ollu sellanen että, se on ihan hetkittäin noussu merkittäväks ongelmaks.

**E:** Kyllä se oli silloin ku mää tulin, ni tota musta tuntu että... Ja varsinkin niinku vielä liko:n ykkösvuonna oli sellanen että ei kerrottu mitään muille että ne varastaa ideat ja..

**V:** Mutta mä uskon että osittain tää arvopolku... Mä uskon että se on vaikuttanu siihen että ku se eka arvo on luottamus, et siitä puhutaan heti ja nyt sitten ku mä kävin näiden molempien pinkkujen pajoissa ni ne tuntu hirveen avoimilta. Et me ollaan voitu vaikuttaa sen arvopolun kautta esimerkiksi suhtautumiseen.

**E:** Mmm.. Mikä taas olis semmosta mikä susta toimii tiimien välillä hyvin. Kyllä meillä kuitenkin keskustellaan älyttömän paljon että se on mun mielestä niinku tän yhteisön niinku isoimpia juttuja on se että ihmisillä on niinku riittävän samanhenkistä mut kuitenkin osaamiselta ja ajatuksiltaan erilaista keskusteluseuraa. Niinku omia ideoita voi peilata ja ja niistä saa palautetta ja voi synnyttää joitaki iha uusia ideoita ja saa näkökulmia omaan toimintaansa. Niin, kyllä mä ny sen nään ihan ykkösasiana. Jos mietitään täältä syntyneitä yrityksiä, jotka on jääny sitte yrityksinä toimimaan ni kyllä erittäin paljon niiden, niiden sitä kehittymistä on niinku, erittäin ratkaisevassa osassa on ollu se keskustelu mitä täällä on syntyny.

**E:** Mitäs sitten, jos näistä tiloista vähän... Sä oot ollu johtamassa tätä projektia näitten tilojen kanssa ni miten sä koet näiden uusien tilojen... Tai mitä mieltä sä oot miten ihmiset suhtautuu näihin ja miten sä ite suhtaudut?

**V:** No mä en oikei tiedä itse asiassa, mä oon miettiny sitä että, jonku verran niinku itsekseni että et oliko tää vaan iso virhe tää muutto, heti silloin alkuvaiheessa ku se veny silloin keväällä nii pitkälle kaikki ne prosessit ja oikeestaan tänä syksynä tää kuitenkin tää haastava äänenkäyttö joka heti selvis ja oli osittain ehkä tiedossaki. Mut sitten taas se mihinkä se päätös, ne faktat mihinkä se päätös perustu ni oli kuitenkin sellaset että käytännössä me oltais aika nopeesti oltu, oltu totani sitten muuton edessä tonne Kuntokadulle ja sitte taas toisaalta mua on valmennettu, jos mun valmentajat on ollu mm. Johannes Partanen ja Kari Neilimo on vaikuttanu eniten mun toimintaan viime vuosina niin kun, rohkeisiin kokeiluihin. Ja samaa mistä valmentajaporukalla puhuttiin että kokeillaan, et jotain ihan toisenlaista jos miettii sitä meidän entistä kuitenkin aika sokkelois-

ta... Sokkeloista tilaa. Koska sitte taas jatkossa niinku kuitenkin ku pitää ajatella asioita pitkällä mittakaavalla ni et missä me ollaan vaikka 5 vuoden päästä. No... Tuskin ollaan tässä ainakaan, tää tila ei sillä sanoen riitä, se on ihan silkka fakta. Niin sitte pystyy niinku erilailla näkeen että meil on kokemuksia tästä ja tästä ja okei, tehään näistä joku välimalli. Et mä uskon et sillä lailla se tulee palveleen. Mää en tiedä, Mä oon ite miettiny sitä välillä että niinku semmosta tavallaan hiljasta.. öö.. nurinaa tai pettymystä tätä tavallaan just tätä äänenkäytön kannalta vaikeesti hallittavaa tilaa kohtaan on ja sitte taas toisaalta samalla mä mietin, et paljo ihmiset sit taas aattelee et onpa hyvä ku tulee juteltua muiden tiimien kanssa enemmän ku mä uskon et sitäki on.

**E:** Ainaki avoimuus on tosi paljon lisääntyny täällä et se oli paljo suljetumpi se toinen tila.

**V:** Et mulla on niinku semmonen, et jos mä nyt saisin päättää ni mä tekisin näistä (pajatiiloista) vaan äänieristettyjä muuten se olis samanlainen. Enemmän vähän neliöitä mutta toi toimisto-osuus on musta aika hyvä. Ja sitten on huomannu et ihmiset sitten kuitenkin laittaa kuulokkeet korville jos ne haluaa tehdä rauhassa ja must se on aika selvä, et näkee päältäki päin jo, et toi haluaa tehdä rauhassa töitä. Et sillalailla niinku se on menny hirveesti eteenpäin. Et aikasemmissa tiloissa saatto olla et jonku toimistossa ei ollu joku käyny suunnilleen ikinä. Tai hyvin harvoin. Niin ni nyt sellanen on paljo vähäempää ja yhteistyöki on lisääntyny. Myös semmonen tasapuolisuus että, että ku viime vuonna pinkut oli siellä siivouskomerossa ni se oli vähä, et olkaa te nyt siellä mut nyt ne on niinku enemmän mukana koska niillä on ihan samankokonen toimisto ku kaikilla muillaki heti alusta asti. Musta se hiljasen tiedon siirtymisen kannalta tää on niinku hyvä ratkasu ollu. Et nyt ku vielä ratkastaan tää... Kyllä me joku ratkasu tähän pajatila juttuun keksitään.

**E:** Onko sun mielestä ihmisillä ollu sit asenteissa ongelmia, vai mistä se on johtunu että toi alkunurina oli noin...

**V:** No musta se on, itse asiassa se ei ollu, must se oli vähäempää ku mitä mä pelkäsin. Et mun mielestä ihmiset on taas tullu yllättävän hyvällä asenteella. Et tavallaan, mä uskon et aika moni on joutunu pakottaan itsensä positiiviseks tälle muutokselle. ja on myös onnistunu tekeen sen. Ja sen mä taas lasken osittain semmoseks viimesen parin vuoden aikana Proakatemialla on erityisen hyvä yhteishenki. Niin nii sen piikkiin, et ei tavallaan ole kellään tarvekaan erityisesti etsiä toisten tekemisistä moitittavaa. Koska musta ne niinku liittyy toisiinsa semmonen työyhteisön yhteishenki ja sitten juuri tämä

möset kysymykset et jos yhteishenki on huono ni sitten on helppo tavallaan tehdä itseltään parempi osottamalla muiden huonommuutta.

**E:** Ja sitte alussahan meille sanottiinkin että ei kannata valittaa, et silloin on tehtävä asialle jotain myös, jos joku asia on niinku huonosti eikä vaa valittaa.

**V:** Ja sitte ehkä mulle tästä tilasta se vielä ku mä sitte tossa tänä syksynä varmaan syyskuun puolella ku toi kiinteistöpäällikkö kuljetti mua siellä TAMK:n peräsiivessä, processsiivessä missä on ollu ennen labroja, siis semmosia kemian laboratorioita ja se niinku sano mulle et tarttukaa nyt tähän et tää on tulevan pääsisäänkäynnin vieressä, et ei näille mitään tehdä et voidaan nää maalata. Ja hajuki oli siis tosi paha koska siä on ollu niin, siis tosi paha haju esim niinku..

**E:** niinku laboratorioita on..

**V:** Nii laboratoriot ja niinku... Siis tosi ankee tavallaan. Okei, siellä sais tosi hyvät pajat ja ois vähä enemmän tilaa ja varmaan ihan siedettävät ku ne maalais, uskon et sais ihan kivat toimistotki ja tän tyyppistä mutta... Mut kuitenkin täällä on niin paljon muita hyviä juttuja mitkä niinku... Musta on niinku hieno lukee että et just niinku Facebookista pysyy seuraan miten te teette oppareita just täällä niinku joku tekee täällä lauantaina opparia ja kokee et tää on ihan fiksu paikka tehdä lauantaina opparia et silloinhan tää on hyvällä käytöllä tää tila. Ku se on ollu yks mun perustelu aina et me käytetään tätä paljo tehokkaammin ku monet muut koulutusohjelmat että niissähän ei ole iltasin ihmisiä tai loma aikaan täällähän on aina!

**E:** Enkä tiedä voisko ne oppilaat, tommosella tavallisella, mikä tää liiketaloudenki on.. Jos ois jääny ite tonne Teiskontielle ni oisko sitte syyslomalla ees halunnu tulla..

**V:** Enpä usko. Varmaan jos joku tarvii kunnon, jos tarvii jotai tiettyä ohjelmistoa tai jotai jolla tekee vaikka opparia n isit se ohjelmisto löytyy vaan sieltä koululta, ni semmosii tyyppejä siä oli. Niinku joskus tekeen, mut muuten porukat tekee kotona opparit. Ja onhan se täälläkin mahdollista jos haluat tehdä kotona ni voit tehdä kotona. Lisäksi tietenki se yks meidän, meidän luvataan ainutlaatuiset kontaktit ja kyllähän aika iso osa niistä kontaktesita syntyy täällä opiskelujen aikana... Niinku ihan siis tän porukankin kesken, et jos miettii sitä, ku millä emo.. emotiolla sä tunnet sun omat tiimiläiset, ni se on mun mielestä todella ainutlaatuinen verkosto. Ja sitten siitä, et sen ulkokehällä on tää loppu, samana aikana Proakatemiolla olleet proakatemiaiset niin, ne on mun mielestä enemmän ku luokkakavereita. Että senhän tää tila osittain tekee.

**E:** ni ja tää oppimismalli.

**V:** Mm. oppimismalli tietenkin myös kyllä.



**E:** Mitä mieltä sä oot yhteisistä tapahtumista, onko niitä sopivasti vai pitäskö niitä olla vielä enemmänki? Kuten proakatemiapäivät sun muut.

**V:** No nyt tässä 5 ja puolen vuoden perspektiivillä niitä on mun mielestä sopivasti. Eli niit on ollu vähä enemmän ja vähä vähemmän ja sitte sielt on löytyny se linja ja mä koken, et siit on esimerkiks nyt kritisoitu ja annettu palautetta tosi vähän. On ne tietyt tapahtumat mitkä on siinä vuosikellossa johonka toivotaan ihmisten niinku todella osallistuvan ja sit on näitä epävirallisia, diilisoluu tyyppisiä tai muita mihin voi sitte tulla ne ketkä kaipaa enemmän näitä yhteisiä tapahtumia. Ja toki tiimi voi järjestää sitten parhaaksi katsomalla tavalla. Mun mielestä se määrä on aika hyvä.

**E:** Täs oli just.. puhetta noitten pinkkujen kanssa siitä että ku tänne tulee ni oikeestaan sen syksyn pitäis olla vielä semmonen yhtenäisempi että he kokevat että he tulevat tänne mutta kukaan ei niinku tunne ketään kaikki tekee hommia ja osa tekee opparia, että mitenköhän sitä vois parantaa että, että nyt oli oikeestaan ensimmäinen tämmönen Proakatemiapäivä ja seki tuli vasta kuukauden sen jälkeen ku oltiin alotettu tää koulu, ni mitenköhän sitä vois yhtenäistää enemmän sitä alkua?

**V:** Nii, no sitä varmaa ois hyvä miettiä. Tavallaan mä nään sen myös... Nii, mä nään sen myös prosessinakin, että jos vaikka proakatemiapäivä ois heti, ekalla tai tokalla viikolla, ni se teho jäis heikommaks.

**E:** Nii ku ei oo päässy oikeestaan sisään vielä.

**V:** Nii, ei oo päässy viä, et ku ei oo tullu semmosta ku yleensä hyvää oppimista edellyttää tietty turhautumisvaihe. Ja sitte just tulee semmonen fiilis etä vitsi noi kaikki vaan tekee, et miks ne vaan tekee töitä miksei ne juttele mun kanssa. Mitä meiän pitäis tehdä, me ei yhtää tiedetä mitä meiän pitäis tehdä. Ni siinä tavallaan on tullu se turhautumisvaihe, josta voi sitte keskustella siellä proakatemiapäivässä. Tavallaan siitä syntyy se aito keskustelu et vitsi nythän me tutustuttiin nythän mul on paljo parempi olla ja nyt ne kerto meille mitä meiän kannattaa tehdä ja niinku et se osittain kuuluu tähän malliin, että ensin tuotetaan pettymyksiä ja sitten ku se oppiminen on niin paljo syvempää tai..

**E:** Nii että tulee se tarve.

**V:** Nii, tulee se tarve kyllä. Et sit siitä ei tuu et ahaa, täällä aina alotetaan tällasella tapahtumalla, onpa kiva. No en mä tiä, voi se olla hyvä kokeiluki, en mä haluu tyrmätä sitä, mutta musta tää ei oo ollu huono tää nyky malli. Mä uskon et tää mittausjärjestelmä

tavallaan voi auttaa siinä että et uudet tiimit ei kauheesti näist asioista saa pisteitä että ruvetaas tekeen nyt vaikka niitä.

**E:** äää... No sitten näitten pinkkujen tukena on nää egidit siinä vuoden alussa. Ensinnäkin on syntyny kysymys siitä, mistä tulee egidi-sana, miksei käytetä tuutori-sanaa?

**V:** No se, se on ollu perinne mä en rehellisesti sanottuna tiedä mistä se tulee. Mun pitäis varmaan tietää koska se on ollu varmaan ihan alusta asti, mä uskon et se tulee Tiimiakatemiaalta. Mutta sitten en tiedä mistä se on sinne tullu. Mun mielestä voi käyttää kumpaa sanaa vaan se ei oo sillai. Meillä on muutenki näitä termistöjä niin..

**E:** Ku se on jännä mitenkä niinku muut termit otetaan niinku sillee toteemalla et aha, tämän termi on tämä, mut sitten se egidi-sana on aina sit tuottanu suurta hämmennystä et mitä varten te ette oo tuutoreita? Öö, sitten mitenkä sun mielestä toi egiditoiminta, onko se, oisko siinä vielä parantamisen varaa vai miten se sun mielestä toimii?

**V:** No varmasti on, mun mielestä se on semmonen et siinä on vuosikohtasia eroja aika paljon, että niinku varmaan kaikki muutki projektit, ni mä uskon et siinä on sillä projektipäälliköllä aika iso merkitys, et miten se niinku, millä innolla ja tavallaan palolla se vie sitä eteenpäin. Koska egiditehtävänki voi aina vaan suorittaa, et on tehty nää hommat mitä tässä pitää tehdä ja mä oon nähny siinä tavallaan vuosittaisia eroja. Musta siinä on vähän samoja piirteitä ku meiän Roadshowssakin ja mikä yleensä liittyy viestintään, että se vähän vaihtelee vuosittain mitä asioita halutaan viestiä. Ja kun siitä ei oo tehty mitään sellasta niinku, okei siin on pinkkuguide jossa on tavallaan ne jotkut jutut mitä siinä tavallaan aina toivotaan olevan mikä on tietysti ihan hyvä et siitä voi kattoo vähän mallia. Mut siihen ei oo tehty, eikä siihen mun mielestä pidäkkään tehdä mitään hirveen tiukkaa sapluunaa et näin se aina tehdään tää tuutorointi tai egiditoiminta mut se myös johtaa siihen semmoseen tietynlaiseen epätasalaatuisuuteen.

**E:** Voisko siihen auttaa että sitä egiditoimintaa seuraavalle vuodelle kehitettäis jo syksyllä niitten sitten ku pinkut vähä pääsis tähän toimintaa sisään ni ne osais sitten heti kertoa, mitä pitäis tehdä paremmin.

**V:** Varmaan, varmaan auttas ja ehkä vois auttaa se että olis tämmönen niinku egidivalmentaja joka ottas pienen roolin siinä, niinku ihan vaikka vaan kertos siitä minä vuosina se on mennä hyvin ja mistä asioista se on mennä hyvin koska tavallaan näkee asioita vähän pidemmälle kun vaan siihen yhteen edelliseen vuoteen tai max kahteen mitä tää

pitää sisällään tää opiskeluaika. Mutta, mut se on niinku jännä et niinku tavallaan pala-taan niihin opintojen loppuun ni aina ku on jutellu valmistuvien kanssa, mä en tiä onks teiän tiimissä käyty tämmöstä keskustelua jo, mutta aina niinku kuitenkin se ajatus on se että et ennen kaikkea on tapahtunu se kasvu siinä ajattelussa, et nyt jos lähtis tekemään ni tekis kaiken ihan eri tavalla tai ainaki tosi monet asiat tekis ihan eri tavalla. N imun mielest se niinku liittyy tähän ja kaikkeen muuhunki tämmöseen niinku hiljasen tiedon oppimiseen ku sulle tulee omakohtaseks joku osaaminen tai joku näkemys siitä asiasta ni sul on paljo varmempi olo ja semmonen niinku, se ei oo sulle mikää ulkoinen asia että varmasti se näin on, että sä tiedät että se on näin sun näkökulmasta. Sä saata kyl ymmärtää et jollakin muulla on joku toinen näkökulma ja se voi olla ihan eri mieltä sun kans, mutta sä niinku olet varma siitä omastas. Jos ymmärrät, mä tarkotan sitä et et oo varma ootko oikeessa mutta oot varma siitä omasta näkökulmastasi että näin se on tai näin se on meiän tiimissä ollu tai näin mä tekisin jos mä tekisin tän uudelleen. Ja se on ehkä se paras mittari sitä etenki onnistumista seuraamaan.

**E:** Sitte mul olis vikaks viä noista kirjapisteistä. Ollaanko sitä nyt kehittämässä tota, ku on ollu puhetta että kirjapistekäytäntöä pitäs kehittää ni onko sulla tietoo siitä?

**V:** No kyllä meiän pitäs kehittää, mutta ei me olla siitä viä keritty kunnolla keskusteleen et pitäs varmaan, mä uskon et se jää ens kevään asiaks sitte alku kevääks, että varmaan kerätään muutama valmentaja ja muutama opiskelija mukaan mutta tää maailma muuttu nyt niinku tosi kovaa juuri näitte et miten.. Just tää lukeminen ja miten sit suhtaudutaan niinku just näihin esimerkiks seminaarivideoihin, onko ne semmoja vai voiko niistä tehdä kirjapisteitä ja mitenkä... Mitenkä niinku suorituksia just tehään ja minkälaisia pisteitä niistä saa laittaa, just nää kysymykset et jos tekee tämmösen mistä tänäänki oli puhetta just siitä et jos ne esseet tulee nettiin luettavaks ja sit saadaan tienata vaikka rahaa niillä pisteillä ni onks se niinku arvokkaampi ku joku muu kirjaessee ja.. Musta nää on hyvin vaiketa kysymyksiä ja aika haastavia ratkastavia. Siis perusidea on kuitenkin siinä että tavallaan se ykköstavoite täällä on, että ihmiset oppisivat lukemaan ja ehkä myös vähän nauttimaan siitä lukemisesta. Miten sä luulet et se onnistuu?

**E:** Nii, sitä mä oon yrittäny miettiä kanssa. Mutta semmonen ainaki näkemys nousi tos-sa paneelikeskustelussa esille että enemmän pitäis olla ehkä vielä vanhempien tiimien yhteydessä niinkun tän asian tiimoilta nuorempiin ja jakaa niitä kokemuksia siitä luke-misesta ettei niinku mentäis alussa sitte vaan niitten pisteiden perässä et tosta saa 3 pis-tettä, en tiedä mikä kirja se on mutta luen sen ja teen jonku esseen siitä. Et sais niinku

sen jo jossain aikasemmassa vaiheessa sen mikä hyöty siitä on et sää luet paljon mikä niinku mulleki on heränny vasta toisen vuoden paikkeilla.

**V:** Mut mä luulen et siin niin aika helposti käy koska mä voin tunnistaa sen itsessäni koska sillan ku hakeuduin Proakatemialle ni en ollu lukenu moneen vuoteen kauheesti mitään ja sitten tietenkin kaikki kirjat oli mulle uusia ja aika paljo piti sillan sitte niitä yrittää lukea että olis jotenki niinku kärryillä siitä mitä niinku opiskelijat myös lukee. Niin ni se alku lukemisen vaikeus se oli siis niin käsin kosketeltavissa oleva siis just se ettei vaan niinku tuu mitään siitä lukemisesta että se, mä uskon vähän niinku siihen että, että sä voisit tehdä jotaki asiaa hyvin ni sun täytyy tehdä sitä ensin riittävä määrä huonosti. Se liittyy siihen lukemiseenki et sulle ei tuu hyvä tuntuma sä teet omasta mielestä vähän niinku huonoja esseitä ja sä et saa, sä koet et sä et saa irtikää, mut sit se ku sä jaksat toistaa sitä riittävän määrän ja sit sä rupeet löytään sieltä niitä asiayhteyksiä, ni sit sille saa niinku merkityksen.

**E:** Ni ja sit ku se menee siihen et kymmenen pistettä ja viikko aikaa hoitaa ni sitte lue-taan..

**V:** Nii no sitte se vaan niinku..n Mut sitte toisaalta, tää on kuitenkin koulu täällä suorite-taan tutkinto ni siihen tutkinnon suorittamiseen aina kuuluu jotaki suoritustyyppisiä tilanteita eikä musta niitä oo tarkoitus kokonaan välttääkää, ku ei oo kuitenkaa tenttejä-kää. Emmä sit tiä onks se niin kamalaa jos joskus luet vaan suorittaaksesi koska niin aika monet käyvät koulua, niinku melkei pelkästään.

**E:** tossa tuli viä yks kysymys mieleen, oli puhetta noista pelisäännöistä tän paikan pe-lisäännöistä. Just sitä että mitenkä ne saatais siirrettyä pinkuille mahdollisimman no-peesti esim toi kahvikuppikäytäntö mikä on noussu niinku isoks asiaks ni voisko sun mielestä olla jotkut kirjalliset pelisäännöt? Semmoset mitkä vois käydä läpi, vai pysäyt-tääkö se kehityksen jos joku ei ehkä sitte päivitäkkään pelisääntöjä ne jää vaan pe-lisäännöiks muitten lomaan.

**V:** No ei mun mielestä pysäytä, et ihan hyvin vois olla kun taas tekee sen niinku että ottaa ne olennaisimmat asiat et ei tee siitä hirveen pitkää, vaikka pinkkuguideen sem-moset olennaisimmat asiat, niinku toi kahvikuppi asia on hyvin selkee asia, ni ihna hy- vin voi olla.

**E:** Siitä tuli just puhetta ku seki tuli Hannalta se viesti et niitä ei saa käyttää ja ei ne pin- kut kaikki ees tienny et niitä ei saa käyttää.

**V:** Nii ja sitte ku vielä käy niin et on voitu keväällä sanoa, mut sitte ku tiimit on kesällä tullu uusia tyyppjä tiimeihin ja kesän lopussa viä ne viimeset ni..

**E:** Eikä sit muistakaa kaikkee ku se on niin hirvee tietotulva mikä siinä tulee siinä...

**V:** Nii kyllä. Mut tohon lukemiseen mä sanon vielä sen verran että nyt on ollu hieno kattoo tossa kun on toi erikoistumisopinnot, missä on niinku työssä käyviä aikuisia, niin siel on, okei myös ne muut, mutta ehkä vielä erityisesti ne muutammat Proakatemiaalta valmistuneet ne useita vuosia sitten valmistuneita varmaan ihan sieltä alkuvuosilta Crazydeasta ja Mymediasta ni niinku niiden tavallaan se lukemisen ilo ja mitä kommentteja ne on antanu ku ne on tavallaan... On ehkä saattanut unohtua jo moneks vuodeks ettei oo tullu luettua mitään ni sitten niinku se minkälaisia palautteita tai jotai kolahduksia on tullu niistä kirjoista on todella palkitsevia niinku valmentajalle. Tai että ihminen sanoo et vitsi en muista miten mukavaa oli onpa tosi paljon tullu uusia kirjoja joita ei oo niinku luku..

**E:** Ni ettei oo sit valmistumisen jälkeen ei ookkaan muka aikaa sille lukemiselle.

**V:** Nii ja aika monet lukee ehkä sen jälkeen hetken, et riippu niinku ammatista, niinku et joidenki tavallaan tarviikin, näkee et se on nopee tapa kehittää itseään ja osa voi olla semmoseen tehtävään siirtyä että siihen ei oikeestaan ookkaa apua siitä kauheesti ni sit se jää. Ni se on ollu tosi... Ja sitten myös ne jotka ei oo Proakatemiaa käyny jotka ei oo tavallaan opinnoissaan tottunu lukeen sillai ammattikirjallisuutta tai yllättyneitä että kuinka paljon jo yhdestä kirjasta...

**E:** Nii, ja omia ajatuksia vaikei siitä itse kirjasta jäis sillee ni niitä omia ajatuksiaki ja kaikkee...

**V:** Helpottaa ku sä oot siellä töissä ni sä voit kokoajan miettiä et miten, joo meidän firmaa täytyy kehittää tästä näkökulmasta tai.. tai jotain tuotetta tai palvelua niin melkein kaikki on niinku, pääse heti konkretian tasolle, ku on se työ. Ku täällähän ei aluks tavallaan oo oikein mitään projektiakaan ku sä luet ne ekat kirjat, ni mihinkä sen sit sidot. Ni kyllä sen ymmärtää et siitä tulee se et täytyy saada vaan nopeesti nää pisteet kasaan.

**E:** Jep, mulla ei ollu enempää..

**V:** Kiitos.

**E:** Kiitos itsellesi.

# Muutosmittari

Haluamme tietää ja seurata, miten uudet arvot, missio ja visio ovat lähteneet liikkeelle, millaista Proakatemiassa on opiskella ja miten halutut toimintatavat koetaan käytännössä.

Joka kuukausi valitaan 10% opiskelijoista vastaamaan satunnaisotannan avulla tähän muutosmittariin.

Vastauksesi käsitellään nimettömänä, tulokset hyödynnetään ripeästi.

Vastaa kyselyyn viimeistään XX mennessä. Kiitämme palautteestasi.

5. Erinomainen 4. Hyvä 3. Ei osaa sanoa 2. Välttävä 1. Huono

## Proakatemia

Proakatemian yhteiset tavoitteet ja strategiat ovat minulle tutut

1 2 3 4 5

Kehittymishalua on riittävästi

Luotan Proakatemian johtoon

## Oma tiimi

Oman tiimini tavoitteet/strategiat ovat minulle tutut

Kehittymisen läpivientiin panostetaan riittävästi

Kehittymisen tuloksia seurataan tarkasti ja kiinnostuneena

Ongelmiin tartutaan vitkastelematta

## Työskentely

Viihdyn Proakatemiassa

Voin tehdä työni hyvin

Luotan omaan businessleaderiini

Yhteistyö tiimini jäsenten kanssa on helppoa

Voin kysyä ja saada vastauksia minua koskevaan kehitykseen

Minulla on hyvät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet

Valitsisin tiimini työpaikaksi myös tulevaisuudessa

## Proakatemiaa voisi kuvata seuraavien sanojen avulla

1. Kansainvälinen

2. Mahdollistaja

3. Tunnettu

4. Luotettava

5. Osaava

6. Yhteistyökykyinen

7. Asiakslähtöinen

8. Kehittyvä

9. Yhteisöllinen

10. Ennakkoluuloton

11. Jäykkä

12. Peloton

13. Kilpailukykyinen

14. Ammattitaitoinen

**Liite 5.** Esimerkki muutosmittarilomakkeesta, jonka avulla muutostavoitteita ja kulttuuria seurataan. Muokattu sopimaan Proakatemian ympäristöön ja tarpeisiin.

(Valpola 2004, 139. 140.)