

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa

Antti Karvinen, Saara Kontkanen
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalous, Kuopio
Johtaminen

Helmikuu 2011

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU LIIKETALOUS, KUOPIO Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Liiketalouden koulutusohjelma, johdon laskennan ja johtamisen suuntautumisvaihtoehto		
Tekijä(t) Antti Karvinen & Saara Kontkanen		
Työn nimi Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 11.2.2011	Sivumäärä 88 + 10
Työn ohjaaja(t) Virpi Laukkanen & Anneli Juutilainen		Toimeksiantaja
Tiivistelmä <p>Lähtötilanteessa useat tuhannet yritykset ovat omistajanmuutoksen edessä. Omistajanvaihdos on monitahoinen prosessi, eikä tilanteen onnistuneeseen läpivientiin ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia. Jokaisessa yrityksessä omistajanvaihdos on omanlaisensa tapahtuma, jonka sisältö muovautuu pitkälti jatkajan ja luopujan tarpeiden mukaisesti. Koska kysymyksessä on luopujan elämäntyö, jatkajan tulee olla pätevä jatkamaan luopujan rakentamaa yritystä. Omistajanvaihdoksessa tärkeitä olisi varata aikaa myös henkiselle valmistautumiselle ja tunteiden käsittelylle.</p> <p>Tässä työssä on tutkittu omistajanvaihdosta sekä siihen liittyvää hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymistä ja tunnistamista. Omistajanvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavat ratkaisevasti oman osaamisen tunnistaminen ja siirtäminen. Tutkimuksemme lähestymistapa oli kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytimme teemahaastattelua. Tietoa kerättiin kirjallisuudesta sekä haastatteleamalla omistajanvaihdoksen kokeneita Kuopion talousalueen yrittäjiä. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän yrittäjää. Heistä luopuvia yrittäjiä oli kolme ja jatkajia neljä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi että kaikkea luopujalla olevaa tietoa ja osaamista ei saatu siirrettyä itse omistajanvaihdosprosessin yhteydessä. Luopijat ja jatkajat olivat yhteydessä myös vaihdoksen tapahtumisen jälkeen. Tutkimuksesta ilmeni, että jatkajalle oli siirretty toiminnan kannalta oleellinen tieto, toisin sanoen merkitykseltään pienemmät asiat jäivät joiltain osin jakamatta. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että luopijat ovat siirtäneet kaiken yrityksen päivittäiseen toimintaan vaikuttavat, ilmaistavissa olevat tiedot hyvin, mutta toimialojen erilaisuudesta johtuen hiljaisen tiedon ja osaamisen siirrossa on ollut eroja.</p>		
Asiasanat omistajanvaihdos, luopuja, jatkaja, hiljainen tieto, osaaminen, tiedon siirto, osaamisen siirto		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SAVONIA BUSINESS

Degree Programme, option

Degree Programme in Business and Administration

Author(s)

Antti Karvinen & Saara Kontkanen

Title of study

Transfer of tacit knowledge and knowhow in change of ownership

Type of project

Date

Pages

Thesis

11.2.2011

88 + 10

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Virpi Laukkanen & Anneli Juutilainen

Abstract

In the near future several thousands of Finnish companies are facing a change of ownership. Change of ownership is a complex process, and there is not one definite form how to make it successfully. In every change of ownership there is a different procedure, depending on the resigning person's and successor's demands. Because the focus is on the person to resign and his/her life's work, the successors need to be qualified to continue the business successfully. The most important thing in making a successful change of ownership is to have enough time also on the emotional side as well.

In this study, change of ownership was analyzed through tacit knowledge sharing and recognition of knowhow. Successful change of ownership is affected by strong identification and transfer on the field of knowhow and tacit knowledge. This study was a qualitative question survey and the material was collected from professional literature and with the help of personal interviews of entrepreneurs who have gone through the change of ownership. We interviewed seven entrepreneurs in the economic area of Kuopio. Interviews were carried out with three resigning entrepreneurs and four successors.

The results show that the resigning persons didn't transfer all the knowledge that they had, but the entrepreneurs were in contact after the change of the ownership process. The results show that the knowledge which they transferred in the change of ownership process was essential knowledge for everyday business. The results show that the essential knowledge for everyday business was transferred well, but there were exceptions sharing tacit knowledge and knowhow between different branches of business.

Keywords

Tacit knowledge, knowhow, resigning person, successor, transfer of knowhow and tacit knowledge

Note

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Omistajanvaihdoksen suunnittelu	8
1.2	Suomen yritysten nykytilanne.....	9
2	TUTKIMUSKYSYMYKSET	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	12
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	12
3.2	Tutkimuskohteet.....	13
3.3	Teemahaastattelun toteutus	14
3.4	Tutkimuksen luotettavuustekijät	14
4	OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET.....	16
4.1	Henkisen tuen tärkeys	18
4.2	Osaamisen siirtämisen haasteet.....	18
4.3	Johtajuuden siirtymisen haasteet.....	19
5	MISTÄ ONNISTUNEESSA OMISTAJANVAIHDOKSESSA ON KYSE.....	21
5.1	Huomioitavia asioita	21
5.2	Johtajuuden siirtyminen	22
5.3	Johtajan vaihtuminen ja sen aiheuttamat muutokset.....	23
5.3.1	Henkilöstön näkökulma	24
5.4	Viestinnän merkitys	25
5.5	Muutosjohtamisen menestystekijät	26
5.5.1	Muutoksen läpiviennin menestystekijät	27
5.6	Yrityskulttuurin tuntemisen merkitys	27
6	HILJAINEN TIETO JA OSAAMINEN.....	30
6.1	Hiljaisen tiedon ja tiedon suhde	32
6.2	Hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen	32
6.3	Hiljaisen tiedon ja osaamisen esille tuominen ja merkitys vaihdoksessa	33
6.3.1	Kriittisen tiedon ja osaamisen esilletuomisen ja tunnistamisen tärkeys.....	34
6.4	Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen	35
6.4.1	Laatu ratkaisee	36
6.4.2	Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen keinoja	37
6.5	Hiljaisen tiedon ja osaamisen johtaminen.....	37
6.5.1	Tietojohtaminen.....	38

6.5.2	Hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamisen strategia	38
6.5.3	Hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamisen elementit	39
6.6	Kuinka oppiminen muuttaa toimintatapaa ja ajattelua.....	39
7	OSAPUOLIEN VALMISTAUTUMINEN	41
7.1	Luopujan valmistautuminen.....	41
7.1.1	Haasteet.....	41
7.1.2	Yrityksestä irrottautumisen merkitys.....	42
7.1.3	Tunne itsesi	43
7.1.4	Yrittäjyydestä luopumisen vaikutusalueet	44
7.2	Jatkajan valmistautuminen	46
7.2.1	Jatkaja: johtajuuden lunastaminen	46
7.3	Yrityskulttuuri tulee muuttumaan	48
7.4	Organisaation ja henkilöstön valmistelemine	49
7.4.1	Henkilöstön muutosprosessi	51
7.4.2	Hyvinvoinnin merkitys johtajuuden siirrossa.....	52
7.4.3	Luopumiseen sitouttaminen ja motivointi	52
7.4.4	Henkilöstön irrottautuminen luopujan johtajuudesta.....	53
7.5	Muutostunteet.....	54
8	VIIMEISTELYVAIHE	56
8.1	Jaetun johtajuuden aika	56
8.1.1	Etenemisprosessi.....	57
8.1.2	Sovitut vastualueet ja niissä pysymisen tärkeys	57
8.1.3	Ulkoisten sidosryhmien sitouttaminen vaihdokseen	58
8.1.4	Konfliktin kärjistyminen.....	59
8.1.5	Jatkajan ja muun organisaation valmistautuminen itsenäisen liiketoiminnan vaiheeseen.....	59
8.2	Itsenäisen liiketoiminnan vaihe.....	59
8.2.1	Luopuja mentorina.....	60
8.2.2	Alkuvaiheen irtiotto ja oman identiteetin vakiintuminen	60
8.2.3	Jatkajan johtajuus kaipaa tukea	61
8.2.4	Liiketoiminnan kehityksen takaaminen	61
8.2.5	Verkostojen siirtäminen.....	62
9	TUTKIMUSTULOKSET	64
9.1	Hiljaisen tiedon ja osaamisen merkitys.....	64
9.2	Osaamisen jakamisen ja varmistamisen keinot.....	65
9.3	Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa.....	69
9.4	Omistajanvaihdos prosessina	71
9.5	Omistajanvaihdoksen jälkeinen aika.....	74

9.6 Vinkkejä mitä voisi myös jakaa jatkajalle	77
10 POHDINTA.....	79
10.1 Päätelmät.....	79
10.2 Opinnäytetyöprosessi	82
LÄHTEET	85
LIITE 1 Organisaatio ja prosessikaavio	89
(Kuusisto & Kuusisto 2008, 86).....	89
LIITE 2 Onnistunut johtajuuden siirto askel askeleelta	90
LIITE 3 Saatekirje.....	91
LIITE 4 Haastattelurunko.....	92

1 JOHDANTO

Arviolta noin 60 000 – 80 000 yritystä tarvitsee Suomessa uuden yrittäjän tai johtajan seuraavan kymmenen vuoden aikana. Useat yhteiskunnan tahot kuten ELY- keskus (Elinkeino-, liikenne-, sekä ympäristökeskus), Finnvera sekä yksityiset palvelun tarjoajat, kuten lakitoimistot ja yrityskonsultit ovat huomanneet tämän haastavan tilanteen ja ovatkin alkaneet tarjota apuaan eläkeiän saavuttavalle yrityskannalle. Ongelmaksi tuntuukin muodostuvan se, että teoretietoa on tarjolla runsaasti muun muassa laki ja veroasioita koskien, mutta varsinainen käytännönpuoli, se jolla varmistetaan menestystekijöiden jatkuvuus jää jokaiselle itselleen luovittavaksi. Johtajuuden ja yrittäjyyden siirtymiseen eivät pelkkä vero- ja lakiapu riitä, vaan tarvitaan konkreettisia apukeinoja joilla varmistetaan niin vallan siirtyminen yrityksen sisällä kuin menestystekijöiden jatkuvuuden säilyminen ja kehittyminen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7-12)

Keskitymme työssämme omistajanvaihdosprosessiin jossa pääpainona on hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen luopujalta jatkajalle. Olemme rajanneet työmme koskemaan omistajanvaihdosta ja siihen liittyviä muutosprosesseja. Työn pääpaino on hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisessa. Käsittelimme osaamisen johtamisen kurssilla hiljaista tietoa ja osaamista joka herätti meissä heti kiinnostusta ja päätimme tehdä opinnäytetyön aiheesta. Otimme hiljaisen tiedon ja siirtymisen merkityksen työhömmme mukaan myös asian ajankohtaisuuden takia. Vasta viime aikoina on ymmärretty hiljaisen tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen toiminnassa varsinkin suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen vuoksi. Monet yritykset painiskelevatkin sen kanssa, miten tieto jätetään yritykseen ja kenellä sitä on. Työmme on pääsääntöisesti tarkoitettu omistajanvaihdosprosessia suunnitteleville henkilöille, mutta työstämme saa hyviä vinkkejä myös jokapäiväiseen johtamiseen hiljaisen tiedon ja osaamisen kanssa työskenteleville. Olemme jättäneet tarkastelumme ulkopuolelle sukupolvenvaihdokseen liittyvät erityiset näkökulmat (kuten esim. perheenjäsenten välisten suhteiden vaikutus vaihdostilanteessa), sillä emme tarkastele omistajanvaihdosta perheen sisällä tapahtuvana sukupolvenvaihdoksena. Olemme rajanneet työmme ulkopuolelle myös omistajanvaihdokseen rahoitukseen ja

verotukseen liittyvät asiat, koska opinnäytetyömme keskittyy nimenomaan osaamisen siirtymiseen.

1.1 Omistajanvaihdoksen suunnittelu

Yrityksen omistajanvaihdoksen suunnittelussa sekä sen valmistelussa joudutaan selvittämään useita sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituksellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalisia asioita. On paljon asioita ilman vastauksia, kuten; kuka jatkaa, onko oletettu jatkaja riittävän kyvykäs, halukas sekä motivoitunut jatkamaan yrityksen toimintaa, onko jatkajalla riittävästi osaamista jatkamiseen, miten vaihdos käytännössä toteutetaan, mitkä vaihdoksen kustannukset tulevat olemaan, tarvitaanko vaihdokseen ulkopuolista apua ja missä määrin sitä kannattaa hyödyntää, mistä asiantuntija-apua on saatavilla ja mitä tapahtuu vaihdoksen jälkeen. Omistajan- ja sukupolvenvaihdoksiin saa paljon apua ja sitä kannattaa hyödyntää. Mielestämme tunnetuimpia tällaisen palvelun tarjoajia on ELY- keskus sekä Suomen Yrittäjät Ry.

Jo keksittyä pyörää ei kannata keksiä uudelleen. Miksi pitäisikään jos sen keksijä on tehnyt jo kaiken siihen liittyvän oleellisen työn? Tämän päivän sana on jatkuva muutos jossa koneet ja laitteet kehittyvät valtavaa tahtia, sitä kannattaa hyödyntää myös yritysmaailmassa. Nykyään jo koulusta saadaan paljon teknistä tietoa ja oppia joita voi hyödyntää työelämässä. Ideaalitulanteessa uusi tekninen tieto kohtaa vanhan käytännön tiedon jotka kohdatessaan muuttuvat vielä laadukkaammaksi tiedoksi, jota voidaan helposti kehittää sekä jalostaa. On myös huomattavasti kannattavampaa ostaa valmis yritys, kuin aloittaa koko toiminta ja sen luominen täysin nolosta. Syitä tähän ovat esimerkiksi se että tällöin on olemassa valmiit verkostot, asiakkaat, koneet, laitteet sekä toimintamallit, kannattavuuslaskelmineen ja rahoitusasioineen. Olisi vähintäänkin hyödyllistä ottaa haltuun valmis yritys ja lähteä tarvittaessa kehittämään toimintaa sitä kautta. Omistajavaihdosprosessissa kannattaa tukeutua myös ulkopuolisen konsultin apuun joita on tarjolla runsaasti tänä päivänä. Ulkopuoliseen apuun tukeutuminen ei ole osoitus yrittäjän heikkoudesta, vaan tämän halusta varmistaa yrityksensä jatkuvuus myös tulevaisuudessa.

1.2 Suomen yritysten nykytilanne

Mielestämme on tärkeää avata työssämme myös sitä missä tilassa Suomen yritys rakenne on ja mitä siltä on odotettavissa. Tämä kappale antaa hyvän kuvan vallitsevasta tilanteesta sekä antaa hyvän pohjan työmme sisältöä ajatellen. Tämän kappaleen myötä on helpompaa havainnoida yritysten tilannetta tänä päivänä ja mitä siltä on odotettavissa tulevaisuudessa.

Vuonna 2007 Suomessa toimi 250 378 yritystä, joista pk-yrityksiä oli liki 100 prosenttia (99,8). Suomen yritysten henkilökunnasta 61,9 prosenttia työskentelee pk-yritysten parissa. Pk-yritykseksi luetaan yritys jossa työskentelee alle 250 työntekijää, liikevaihto alittaa 50 miljoonaa ja jonka tase on alle 43 miljoonaa euroa. Pk-yrityksen luokitukseen katsotaan luettavan myös yrityksen riippumattomuus, joka tarkoittaa sitä ettei suuryritys tai konserni omista pk-yrityksen pääomasta tai äänivallasta yli 25 prosenttia. Suomi on niin sanotusti täynnä tällaisia pieniä yrityksiä jotka ovat ikääntymisen vuoksi vaarassa menettää olemassaolonsa mahdollisen jatkajan puuttuessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7-12) Suomalaisista suurista tai keskisuurista yrityksistä 40 % on perheyrityksiä. Kaikista yrityksistä mitattaessa perheyritysten määrä on 80 %. (Elo- Pärssinen & Talvitie 2010, 28–30). Suomen yrittäjien tekemän barometrin mukaan perheyrityksistä 87 % uskoo jatkajan löytyvä perheen sisältä ja 13 % on sitä mieltä että jatkaja tulee perheen ulkopuolelta. (Suomen Yrittäjät Ry, 2010)

Suomen Yrittäjien ja Finnveran PK- Barometrin (2009) mukaan Suomessa tullaan toteuttamaan seuraavan viiden vuoden aikana 40 000 sukupolven- tai omistajanvaihdosta. Samalla yrittäjien ikäjakaumasta voi päätellä sen että Suomen yrittäjien keskuudessa on jäämässä eläkkeelle useita kymmeniä tuhansia yrittäjiä seuraavien vuosien aikana. (Elo- Pärssinen & Talvitie 2010, 29–32) Suomessa on tällä hetkellä noin 40 000 yli 60 -vuotiasta yrittäjää, ja odotettavissa olevien omistajavaihdosten määrä on vuositasolla mitattuna noin 2500 - 3000 kpl. tahdissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010)

Suomalaisten yritysten kasvuhaluukkuus sekä yleinen halu yrittäjäksi ovat matalalla. Suomessa on todella alhainen halu itse yrittäjyyteen. Tällä hetkellä vain 5 % työssäkäyvistä väestöstä harkitsee yrittäjäksi lähtemistä. Yrittäjäksi lähteminen tarkoittaa tyypillisesti käytännössä sitä, että perustetaan toiminimi johon ei palkata

henkilöstöä ja jossa kasvun saavuttaminen on hankalaa. (Elo- Pärssinen & Talvitie 2010, 29–31) Alhaisen yrittäjä halukkuuden vuoksi valtio pyrkii tarjoamaan yrittäjyyskasvatusta, parantaa mm. verotuksen ja julkisen rahoituksen mahdollisuuksia, kehittämällä yrittäjien sosiaaliturvaa sekä vähentämällä yritysten hallinnollista taakkaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö) Jo lähes puolet omistajavaihdosta harkitseva on sitä mieltä että jatkajaa on vaikea löytää toiminnalleen. (Pekkarinen) Omistajanvaihdos tulee ajankohtaiseksi erityisesti pienissä teollisuuden pk-yrityksissä. (Suomen yrittäjät 2010)

Pahimmassa skenaariossa Suomi tulee menettämään tulevaisuudessa tärkeää osaamista ja kilpailukykyä jos toimiville yrityksille ei löydy jatkajia. Se mikä jatkajan löytymiseen vaikuttaa, on usean tekijän summa koska jokaisella on omanlaiset motiivit jotka ajavat toimintaan. Mainittavia asioita kehityksen muutokselle lienee tänä päivänä suuret taloudelliset riskitekijät, korkea pääomaverotus sekä korkeat työvoimakustannukset. Toimivien yritysten menetys tulee tuntumaan monilla eri tahoilla joista mainittavimpia ovat että valtion verotulot vähenevät, työpaikkojen määrä vähenee, osaaminen vähenee, kehitys hidastuu, viennin määrän pienenee, joka taas vaikuttaa globaalisti kilpailuasemaan jne. Heijastuma tulee vaikuttamaan myös kuluttajiin mm. valtion vähentyneiden verotulojen kautta sekä kaventuneina työmarkkinoina.

2 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyömme tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Onko luopuja siirtänyt kaiken tarvittavan tiedon jatkajalle
- 2) Onko jatkajaa delegoitu riittävästi jotta siirto onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla
- 3) Onko koko organisaation tieto ja osaaminen saatu käyttöön omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen sisällä
- 4) Oliko omistajanvaihdosprosessissa jotain epäkohtia

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten omistajanvaihdosprosessissa luopuvat yrittäjät ovat siirtäneet oman hiljaisen ja kokemuseräisen tiedon sekä osaamisensa yrityksensä jatkajille. Tutkimme miten yrityksissä oleva hiljainen tieto ja osaamisen taso on tiedostettu ja onko se saatu nostettua hyötykäyttöön organisaation sisällä. Tutkimuksessamme haastatellaan ainoastaan omistajanvaihdoksen kokeneita yrittäjiä. Sukupolvenvaihdokset jätimme pois niiden erilaisen luonteen takia. Sukupolvenvaihdoksessa jatkaja on usein työskennellyt yrityksessä useita vuosia ja jonka vuoksi hän on omaksunut tietoa useamman vuoden ajan ja ns. kasvanut yritykseen sisälle.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on selvittää, miten luopuvalla yrittäjällä oleva hiljainen tieto saadaan siirrettyä jatkavalle yrittäjälle. Lähteinä on käytetty aiheesta olevaa kirjallisuutta, julkaistuja tutkimuksia sekä Internet-lähteitä. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen empiirinen (empiirinen = kokemusperäinen tieto) osa pyrkii vastaamaan ennalta määrättyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen viitekehysessä on pyritty selvittämään tutkittavan aiheen, hiljaisen tiedon siirtymisen teoriaa sekä yrittäjänvaihdoksessa huomioon otettavia asioita. Tutkimuksen empiirinen osa pyrkii vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin; miten yrittäjät ymmärtävät hiljaisen tiedon sekä osaamisen ja miten he ovat siirtäneet luopuvalla yrittäjällä olevan hiljaisen tiedon osaamisineen jatkavalle yrittäjälle.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Empiirisenä aineistona ovat omistajanvaihdoksen kokeneiden yrittäjien haastattelut. Tutkimuksemme lähestymistapana käytimme kvalitatiivista menetelmää, joka oli tähän tutkimukseen sopiva, koska katsoimme että haastattelemalla omistajanvaihdoksen kokeneita yrittäjiä saisimme mahdollisimman syvällisen ja monipuolisen kuvan tiedon siirtämisen toteuttamisesta. Laadullisella tutkimuksella saadaan myös haastateltavan oma näkökulma paremmin esille.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä että aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista. Hirsjärven ym. (2004, 155) mukaan aineiston keräämisessä kannattaa suosia keinoja joilla haastateltavan näkökulma ja ”ääni” pääsevät esiin. Tällaisia keinoja ovat mm. teema- ja ryhmähaastattelut sekä osallistujien havainnointi. Lisäksi suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, eli tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluun enemmän kuin erilaisilla mittausvälineillä (esim. kynä – paperi- testeillä) saatavaan tietoon. (Hirsjärvi ym. 2004, 155)

Valitsimme haastattelumenetelmäksemme teemahaastattelun. Päädyimme haastatteluun koska aihe on hyvin yksilönäkökulmainen eikä aiheesta ole olemassa

yhtä ainoaa ja oikeaa vastausta. Jokaisella on oma näkemyksensä hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämisestä, valintaan vaikutti myös se että etukäteen oli tiedossa että aihe tulee tuottamaan monipuolisia vastauksia. Teemahaastattelussa vastauksia saadaan monipuolisemmin ja syvällisemmin ja aiheen tuntemattomuuden ja luonteen vuoksi vastausten suuntia oli vaikea tietää etukäteen. Nämä seikat puolsivat teemahaastattelun valitsemista kysymyslomakkeen sijaan.

3.2 Tutkimuskohteet

Haastattelimme työtä varten yhteensä seitsemän yrittäjää. Haastatelluista kolme oli toiminnasta luopuneita yrittäjiä ja neljä toimintaa jatkavia yrittäjiä. Työssämme käytämme nimiä jatkaja 1, jatkaja 2 jne. ja vastaavasti luopuja 1, luopuja 2 jne. Yritykset olivat pk-yrityksiä ja niiden liikevaihdot asettuivat 20 000€ - 1 800 000€ välille. Työntekijöiden määrä vaihteli yrityksestä riippuen 1-5 henkilön välillä. Kaikki yritykset sijaitsevat Kuopion talousalueella. Jatkajat olivat iältään 30–50 vuoden ikäisiä ja luopujat noin 60 vuoden ikäisiä. Jatkajat olivat entuudestaan tuttuja niille luopujille jotka tekivät siirron Osuva-palvelun kautta. Kahdessa tapauksessa muutos tehtiin Osuva-palvelun ulkopuolelle ja yritykset myytiin lehti-ilmoituksien kautta.

Yrittäjien tiedot saimme Savon Yrittäjien Osuva-palvelusta. Osuva-palvelu tarjoaa asiantuntija-apua omistajan- ja sukupolvenvaihdoksen kaikkiin vaiheisiin. Haastateltujen yrittäjien omistajanvaihdosprosessit olivat tapahtuneet pääasiassa 6-24 kuukautta ennen haastatteluajankohtaa. Haastatteluun oli helppo saada jatkavia yrittäjiä mutta luopujien kohdalla tilanne oli haastavampi. Luopujien mielenkiinto haastatteluun omistajanvaihdoksen jälkeen oli selkeästi vähäisempää.

Jatkaja 1 toimii valomainosalalla ja yrityksen palveluksessa on kolme henkeä jatkaja mukaan luettuna. Jatkaja 2 on lakipalveluita tarjoava yritys, jolla ei ole henkilökuntaa. Yritys on ollut toiminnassa viisi vuotta ja se on nyt toisella omistajallaan. Jatkaja 3 on asustekauppa, jolla ei ole henkilökuntaa. Yritys on ollut nykyisellä omistajallaan vajaan vuoden. Jatkaja 4 on moottoripyöräalan yritys, jossa työskentelee normaalisti neljä henkilöä.

Luopuja 1 oli lattiamateriaalien asennusyritys, joka työllisti parhaimmillaan viisi henkeä. Luopuja 2 toimi kirjanpitoalalla. Hänellä oli ollut henkilökuntaa, mutta viime vuodet toiminut yksinään. Luopuja 3 oli siivousalalla eikä yrityksen palveluksessa ollut henkilökuntaa.

3.3 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelut suoritimme alkutalven 2010 aikana. Haastattelut suoritimme joko yritysten omissa tiloissa tai sitten Savon Yrittäjien toimistolla Kuopiossa. Haastattelut sovimme etukäteen puhelimitse. Haastatteluihin suostuneille yrittäjille lähetimme etukäteen materiaalia tutustuttavaksi. Tällä varmistimme sen että yrittäjät osasivat valmistautua haastatteluihin perehtymällä aihepiiriin etukäteen.

Jokaisen haastattelun alussa selvitimme tutkimuksen tarkoituksen. Olimme molemmat läsnä koko haastattelun ajan. Toinen haastattelihoista suoritti haastattelun toisen tehdessä muistiinpanoja sekä täydentäviä kysymyksiä. Jokainen haastattelu tallennettiin pöytänauhurille. Haastatteluihin kului aikaa haastateltavasta riippuen noin tunti. Haastattelut purettiin litteroimalla.

Aineisto koostui teemahaastattelujen vastauksista. Analysointi tapahtui litteroitujen haastattelujen läpikäymisellä useampaan kertaan. Teemoja olivat hiljaisen tiedon ja osaamisen merkitys, niiden siirtyminen, osaamisen jakamisen menetelmät jotka sisälsivät prosessien huomioimisen. Teimme teemoista yhteenvetoja joista saimme selville haastateltavien mielipiteitä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuustekijät

Tutkimuksesta on aina saatava mahdollisimman luotettava ja virheitä on pyrittävä välttämään. Siitäkin huolimatta tulosten luotettavuus vaihtelee. Tämän vuoksi onkin tärkeää pyrkiä arvioimaan tutkimustulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sitä että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. Reliaabelius voidaan todeta useammalla eri tavalla. Kahden arvioijan

päätyessä samaan lopputulokseen voidaan tulosta pitää reliabelina. Myös saataessa samalta henkilöltä samanlainen tulos eri tutkimuskerroilla tulokset voidaan todeta reliabeleiksi. Pitää kuitenkin ottaa huomioon ihmiselle ajan myötä tapahtuva luonnollinen muutos. (Hirsjärvi ym. 2004, 216)

Tutkimuksen validius tarkoittaa aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi haastattelutilanteessa kysymyksiin saadaan vastauksia, mutta haastateltava ymmärtää kysymykset toisin kuin haastattelija tarkoittaa, tulokset eivät tällöin vastaa sitä näkökulmaa mitä haastattelija kuvittelee tutkivansa. Ja jos tällaisen tilanteen jälkeen tuloksia käsitellään edelleen haastattelijan oman alkuperäisen näkökulman mukaan, ei tuloksia voida nähdä luotettavina. (Hirsjärvi ym. 2004, 216)

Haastatteluista saimme mielestämme luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin mielellään ja kertoivat yrityksistään ja työtavoistaan avoimesti. Varsinkin luopujat kertoivat yrityksistään avoimesti ja vastauksissa oli paljon sellaista tietoa jota kysymyksessä ei kysytty ja joka tiedon luottamuksellisuuden takia ei olisi meille edes kuulunut. Muutamissa tapauksissa haastateltavat eivät tuntuneet ymmärtävän kysymystä ensimmäisellä kerralla ja kysymyksiä piti täydentää apukysymyksillä.

Haastateltavien yritysten henkilökuntamäärä oli pieni. Olisimme toivoneet saavamme haastatteluun myös yrityksiä joissa olisi ollut isompia henkilöstömääriä. Yhden hengen yrityksessä yrittäjällä tiedoilla, taidoilla ja erityisosaamisella on kuitenkin suuri merkitys yrityksen toimintaan. Pienen henkilöstömäärän yrityksissä tiedon siirto luopujalta jatkajalle on erittäin tärkeässä asemassa omistajanvaihdosprosessissa ja tämän vuoksi emme kokeneet yritysten pientä henkilöstömäärää ongelmana tutkimuksen luotettavuudelle.

4 OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET

Luopujan toiveet jatkajasta suuntautuvat yleensä omiin lapsiin tai muuhun lähisukuun. Perilliset eivät kuitenkaan aina halua jatkaa vanhempiensa työtä, vaan jatkaja on etsittävä muualta. Luopujan kannattaa miettiä kenelle yrityksestä on eniten hyötyä, sillä parhaimman hinnan työstään saa, kun myy yrityksen ostajalle jolle yrityksen arvo on suuri. Luopujat haluavat tietysti nähdä yrityksensä menestyvän myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Luopujat arvostavat jatkajien valinnassa tämän vuoksi sitä että jatkajilta löytyy samantyyllisiä arvoja ja jatkajien suunnitelmat tulevaisuuden suhteet ovat samansuuntaisia kuin luopujilla itsellään. (Laakso & Mykkänen 2006, 13-14)

Sopivan jatkajan löytämiseen on useita vaihtoehtoja. Jos jatkajaa ei löydy suvusta, yhtenä vaihtoehtona on tällöin Employees Buy Out, (EBO). Silloin yritys myydään jollekin yrityksessä työskentelevälle ja jatkamisesta kiinnostuneelle työntekijälle. Tällöin jatkajalla on kokemusta yrityksen työtavoista ja työnteko jatkuu yleensä samansuuntaisin linjauksin kuin aikaisemmin. (Laakso & Mykkänen 2006, 13- 14)

Henkilökunta voi myös lähteä yrityksen ostajiksi yhtenä ryhmänä. Tällöin heillä on toisensa tukena ja vastuun kantajia on useampia. Henkilökunnalla on yleensä jo valmiita kontakteja yrityksen sidosryhmiin. Kaupan toteutuessa henkilökunta myös varmistaa työpaikkojensa säilymisen. Kaupan esteeksi voivat muodostua esimerkiksi erilaiset taloudelliset lähtökohdat. Joillain on varaa ottaa isokin laina yritystä varten kun taas toisilla ei ole varaa tai halua ottaa lainaa. Mielipide-eroja voi tulla myös johtamistavoista sekä työnjaosta. Henkilökunnan ostaessa yritystä kannattaa käyttää asiantuntija-apua, sillä osapuolilla voi olla vaikeuksia nähdä toisiaan tasapuolisina kauppakumppaneina. (Laakso & Mykkänen 2006, 32)

Management Buy Out (MBO) on tilanne, jossa yrityksen vastuuhenkilöt tai joku heistä ottaa yrityksen vastuulle. Täysin ulkopuoliselle myymiseen verrattuna MBO-kauppa on usein riskittömämpää, koska luopuja tuntee vastuuhenkilönsä paremmin ja tietää heidän kykynsä. On myös suurempi todennäköisyys että yritys jatkaa luopujan toivomalla tavalla eteenpäin, koska jatkajat ovat tuttuja. (Laakso & Mykkänen 2006, 33)

Sellaisessa tilanteessa jossa yritykselle ei ole tiedossa ostajaa tai se ei ole houkuttava ostokohde, voi yrityksen lopettaminen olla paras ratkaisu. Jos yrityksen toiminta on kannattamatonta, sen palvelut tai tuotteet ovat vanhentuneet, tai jos samanlainen yritys olisi helppo perustaa itse, voi jatkajan etsiminen ja löytäminen olla mahdotonta. (Laakso & Mykkänen 2006, 38)

Suurin osa pk-yritysten sukupolvenvaihdoksista tullaankin toteuttamaan perheen ulkopuolelta tulevan jatkajan kanssa. Jatkajan tullessa luopujan ydinperheen ulkopuolelta omistajanvaihdos muistuttaa enemmän ”tavallista” muutosprosessia. Tilanteesta jäävät tällöin pois jatkajan ja luopujan väliset perhesuhteiden aiheuttamat tunnemyrskyt sekä niiden synnyttämät haasteet. Pk-yrityksen yrittäjäperheellä on tiukka sidos yritykseen myös muutoksen jälkeen ja tämä sidos saattaa yllättää varsinkin silloin jos jatkaja tulee täysin uutena henkilönä yritykseen. Luopujan perhesuhteet vaikuttavat paljon myös jatkajan johtajuuden siirtymiseen koska perhesuhteet joko helpottavat tai vaikeuttavat muutosprosessia. Johtajuuden siirtyminen aiheuttaa erilaisia konflikteja mutta se on silti helpompaa ulkopuoliselle jatkajalle koska tunneasiat eivät ole henkilökohtaisia. Onnistumiseen vaikuttaa myös paljon se miten paljon jatkaja saa henkistä tukea luopujalta ja tämän perheeltä tai jääkö yrityksen palvelukseen mahdollisesti luopujan perheenjäseniä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 56–60)

Myös kilpailevat yritykset ovat usein halukkaita ostamaan yrityksen vahvistaakseen omaa markkina-asemaansa. Kilpailijat ovat hyvin selvillä toimialan tilanteesta ja asiakkaista, ja he pystyvät hyötymään kilpailevan yrityksen ostosta paljon. Kilpailijalle myytäessä ongelmana on saada kauppatilanne tasapuoliseksi kummallekin osapuolelle. Luopujalle voi olla vaikeaa paljastaa kaikkea tarvittavaa tietoa yrityksestään kilpailijalle. Luopujan on myös hyväksyttävä että kilpailija saattaa todennäköisesti muuttaa yrityksen toimintaperiaatetta. Esimerkiksi vanhojen työntekijöiden työsuhteet voivat olla tällöin katkolla. (Laakso & Mykkänen 2006, 14)

4.1 Henkisen tuen tärkeys

Henkistä tukea tarvitaan johtajuuden siirtymiseen sekä johtajuuden kehittymiseen. Henkisen tuen saaminen on merkittävin tekijä onnistuneessa omistajanvaihdosprosessissa. Todellisuudessa voi myös käydä niin, että luopuja saattaa olla haluton antamaan tukeaan luopujalle johtajuuden siirrossa. Tähän on syynä luopujan todellinen luopumisen pelko tai tahtotila. Näin tapahtuu erityisesti silloin kun jatkajalla ei ole sukulaissuhdetta luopujaan, syykin on selvä; suvun ulkopuolelta tuleva ei edusta luopujan identiteettiä, ja yritystoiminta jää ns. ulkopuolisen harteille. Luopumisprosessiin voi liittyä myös paljon erilaisia pelkotiloja. Onnistunut johtajuuden siirtyminen edellyttää luopujan johtajuudenajan totaalista päättymistä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 56–60)

Yrityksen omistajanvaihdos tarkoittaa siis lyhykäisyydessään sitä, että yrityksen liiketoiminta, omistus ja kaikki yhteistyösuhteet siirretään luopuvalta yrittäjältä yritystä jatkavalle yrittäjälle. Omistajanvaihdoksessa on kyse prosessista, jonka suunnittelussa ja toteutuksessa ovat yhdessä mukana sekä yrityksestä luopuva yrittäjä että sitä jatkava yrittäjä. (Yrityssuomi.fi)

4.2 Osaamisen siirtämisen haasteet

Omistajanvaihdosprosessissa haasteellisinta on osaamisen siirto luopujalta jatkajalle. Myös liiketoiminnan kannalta tärkeät suhteet ja verkostot on tärkeä siirtää jatkajalle. Näiden verkostosuhteiden siirtäminen on todettu haasteelliseksi ja niiden siirto on suunniteltava tarkoin. Luopuvalla yrittäjällä on tietoa yhteistyökumppaneista joiden kanssa yhteistyö toimii ja toisaalta myös niistä, joiden kanssa yhteistyö ei ole yrityksistä huolimatta toiminut. Luopujan tiedot yhteistyökumppaneista ja kilpailijoista eivät välttämättä ole kirjoitettuna missään, vaan ne on opittu vuosien varrella. Luopujan mukanaolo esimerkiksi mentorin roolissa yrityksen päivittäisessä toiminnassa omistajanvaihdoksen jälkeen mahdollistaa paremman tiedonsiirron osaamisen ja verkostojen suhteen. (Heinonen 2005, 42)

Omistajanvaihdosprosessi on haasteellinen prosessi koska myös yrityksen strategiaan voi tulla muutoksia. Strategian uudistamisessa myös henkilökunnan mukaan

ottaminen jossain muodossa on tärkeää. Monessa yrityksessä on ns. avainhenkilöitä joiden työpanos yrityksen menestymisessä on tärkeää. Avainhenkilöiden menettäminen voi olla toimintaa vaikeuttavaa sillä monessa yrityksessä avainhenkilöt ovat olleet mukana jopa koko yrityksen elinkaaren ajan. Heidän sitouttaminen yritykseen myös uuden johtajan aikakaudella on tärkeää ja tuo liiketoiminnan johtamiseen kaivattua kokemusta. (Heinonen 2005, 48) Omistajanmuutos voi aiheuttaa myös henkilökunnassa vastarintaa, jonka syynä on hyvin usein se että he ovat lähes poikkeuksetta vähiten mukana muutoksen suunnittelussa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa suunnittelua joku otetaan mukaan, sitä vähemmän on muutosvastarintaa tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2008, 165)

Muutosvastarinta ei välttämättä ole henkilöstön halua sabotoida toimintaa vaan se voi myös olla osoitus työntekijöiden sitoutumisesta. Henkilöstö voi ajatella organisaation parasta ja olla huolestunut, vaikkakin käyttäytyy hyökkäävästi organisaatiota kohtaan. Jos työntekijä ei reagoi millään lailla muutokseen suunnitteluun tai itse muutokseen, voi se olla merkki sitoutumattomasta työntekijästä. Reagoimalla työntekijä voi yrittää vaikuttaa ja tuoda oman näkemyksensä esille. Työntekijöiden pelot muutosta kohtaan pitää kuitenkin käsitellä oikein, sillä muuten ne saattavat johtaa pahimmassa tapauksessa jopa sabotointiin. (Aarnikoivu 2008, 165) (Salminen, 2006, 148)

4.3 Johtajuuden siirtymisen haasteet

Omistajanvaihdoksessa johtajuuden siirtymiseen vaikuttavat neljä kriittistä tekijää joita ovat: luopujan luopumisprosessi, henkilökunnan luopuminen luopujasta, henkilökunnan hyväksyminen jatkajaa kohtaan sekä jatkajan johtajuuden lunastaminen. Näiden tekijöiden tulee sujua vaihdoksen aikana sujuvasti jotta vaihdoksen voidaan sanoa tapahtuneen onnistuneesti. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 112–113)

Omistajanvaihdos onnistuu vain jos johtajuus onnistutaan lunastamaan ja luopuja luopuu elämäntyöstään aidosti, muutoin uudesta omistajasta tulee seuraaja joka ei edusta henkilökunnan tai ulkoisten sidosryhmien silmissä todellista johtajaa. Tällöin todellinen valta on vielä luopujalla, jolloin mm. yrityksen kilpailukyky ja sen ylläpitäminen voivat vaarantua. Luopujan ja jatkajan tulisikin omistajan vaihdoksen

ajan tiedostaa, tunnistaa, tunnustaa, ymmärtää että käsitellä myös johtajuuden siirtämiseen liittyvät tunteet. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 8-10)

5 MISTÄ ONNISTUNEESSA OMISTAJANVAIHDOKSESSA ON KYSE

Omistajanvaihdoksen johtamisessa kohtaavat menneisyyden teot, kokemukset, rakenteet sekä tapahtumat tulevaisuuden odotusten sekä tavoitteiden kanssa. Muutosta ei voi johtaa ilman yhteisen todellisuuden määrittämistä. Mitä ja mikä yhteinen todellisuus oikein on? Yhteinen todellisuus on yhteistä ymmärrystä asioiden nykytilasta. Yhteisessä todellisuudessa molemmilla osapuolilla on yhteinen näkemys siitä, minkälainen yritys on, millainen se on ollut, ja mitä se tulevaisuudessa voi olla, sekä millainen rooli toimijoilla on nykyisyydessä sekä millaisia odotuksia heille tulevaisuudessa ladataan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 70–73) Luopujan tulisi arvioida etukäteen myös yrityksen avainhenkilöiden suhtautumista omistajanvaihdokseen ja uuteen johtajaan, myös potentiaalisimmat muutosvastarinnan aiheuttajat olisi hyvä pyrkiä ennakoimaan tässä vaiheessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 156–158)

5.1 Huomioitavia asioita

Omistajavaihdoksessa on hyvä huomioida eri näkökohdat asialle, jossa myyjä myy menneisyyttä ja ostaja tulevaisuutta. Luopujan on mietittävä tarkoin mitä tulee siirtää jotta jatkaja saa riittävät rahkeet toiminnan jatkamiseen. Luopujan on tunnettava oma osaamisensa siis hyvin. Jatkajan taas tulisi miettiä sitä miten säilyttää jatkossa hyvät asiakassuhteet ja miten turvata avainhenkilöiden pysyminen talossa, sekä kuinka turvata yrityksen kilpailukyky ja kehittää sitä entisestään. (Tulisalo 2010) Usein luopujalla on näkemys siitä että yrityksen toiminta siirtyy ajassa eteenpäin luopujan luomilla ideoilla, kun taas jatkaja haaveilee uusien ideoiden ja toimintamallien testaamisesta sekä arvoketjun uudelleen organisoinnista. Tällainen vastakkainasettelu luo väkisin konflikteja jaetun johtajuuden aikana koska osapuolet vetävät köyttä eri suuntiin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 153)

Jokainen kokee sekä käsittää ympäristönsä ja siihen liittyvät asiat ja ilmiöt eri tavalla. Tähän vaikuttavat yksilötasoinen sekä yhteisötasoinen asioiden kokeminen sekä tunteminen. Yksilötasoiseen kokemiseen vaikuttaa paljon henkilön elämänhistoria

sekä persoonalliset tekijät kuten ikä, sukupuoli sekä älykkyys. Yhteisötason kokemiseen vaikuttavat taloudelliset tekijät, kulttuurihistoria, luonto sekä yhteiskunnalliset tekijät. Miksi omistajanvaihdosprosessin yhteydessä todellisuuden tiedostaminen on sitten niin tärkeää? Muutokseen liittyy paljon tunteita joiden hallitsemisessa auttaa itsetuntemus omasta minuudesta sekä mikä itseensä vaikuttaa. Johtajuuden siirtäminen luopujalta jatkajalle on pk-yritykselle erittäin riskialtis prosessi, jossa konflikteilta on vaikea välttyä. Johtajuuden siirrosta on kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, prosessien- sekä johtajuuden siirrosta jossa on mukana myös yksilöiden henkilökohtainen kasvaminen prosessin aikana. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 70–73)

Oman johtajapersoonan sekä tyylin avaaminen, yrityksen nykytilaan liittyvien asioiden käsittely, sekä yrityksen tulevaisuuden näkymien jakaminen toimivat hyvänä lähtökohtana yhteisten näkymien saavuttamisessa. Luopujan johtamistyyli on vuosia muokannut organisaatiota joten jatkajalle on tärkeää saada tietoonsa luopujan johtajuuden hyvät ja huonot puolet. On tärkeää selvittää toiselle keskeisimmät henkilökohtaiset uskomukset ja ajatukset myös omistajavaihdokseen liittyen. Omien toimintatapojen kuvailu sekä luonteen avaaminen ovat tärkeitä asioita. Yhteiseen todellisuuteen päästään siis jakamalla asioita, tietoa sekä tuntemuksia. Omistajanvaihdoksesta seuraa organisaation sisällä koettu muutostokemus, joka vaikuttaa työntekijöiden kautta työskentelyilmapiiriin sekä yleisesti yrityksen toimintaan. Muutostokemuksesta tulee osa yrityksen ”muistia” joka vaikuttaa paljon yrityskulttuurin arvoihin, asenteisiin sekä toimintamalliin. Lisäksi muutostokemus tulee vaikuttamaan myös tulevaisuudessa tehtäviin muutoksiin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 70–74)

”Yrityksen vaihtaessa omistajaa erityisen tärkeää osaamisen siirtämisen lisäksi on huolehtia johtajuuden siirrosta” (Tulisalo 2010)

5.2 Johtajuuden siirtyminen

Jatkajan johtajuuden lunastaminen helpottuu kun muutostokemus on selkeä ja turvallinen, samalla luopujan on sitä helpompi luopua johtajuudesta mitä riidattomampi itse muutostokemus on. Muutostokemuksen onnistumiseen vaikuttavat

mm. yhteisten pelisääntöjen, siellä pelaavien henkilöiden että pelikentän tunteminen. Turvallisuus syntyy siitä, että tuntemattomasta tehdään tunnettua, sekä siitä, että samalla kaottisuutta tai sen tunnetta pyritään minimoimaan. Turvallisuuden syntyminen syntyy myös luopujan jatkajan välisestä henkilökemiasta sekä siitä välittyvästä tunnelmasta, turvallisuuden tunne puolestaan murenee jos heidän välillään on aistittavissa konflikteja. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 70–75)

”Jatkajan oman tahdon ja halun kirkkkaus ovat johtajuuden lunastamisessa hyvin tärkeitä. (Tulisalo 2010)”

Johtajuuden tulee siirtyä luopujalta jatkajalle ja luopujalla täytyy olla aito halu luovuttaa yrityksensä seuraajalle. Onnistuneena johtajuutena pidetään sitä että johtaja pystyy luomaan merkityksellisyyttä ja että tällä on tunneälyä, eli kyky ymmärtää sekä itseään että toisia. Kriisin tai vaikean elämäntilanteen takia luopuminen yrityksestä ei useinkaan ole hyvä tilanne, vaan luopumisajatuksen tulisi olla pitkään ja useammalta kantilta harkittu asia. Jos yrityksestä luopuisi kriisin aikana, voisi yrittäjälle tulla asioiden selvittyä halu saada yritys takaisin. Luopujan tulee olla myös varma että hän haluaa antaa vetovastuun seuraavalle henkilölle ja että vaihdos tehdään riittävä ajoissa että kaikille osapuolille jää riittävästi aikaa asian käsittelemiselle. Vaihdoksen ajankohtaan vaikuttaa paljolti se milloin sopiva jatkaja löytyy ja milloin luopuja on valmis luopumaan yrityksestään. Sopivan jatkajan etsintä voi viedä jopa vuosia, joskus voi myös käydä niin, ettei sopivaa jatkajaa löydy ja yrityksen toiminta kannattavuudesta huolimatta lakkaa. Yrittäjän on oltava kuitenkin tarkkana siitä kenen kanssa mahdollisesta toiminnan luopumisesta oikein keskustele. On vaarana että tieto kiirii henkilökunnan korviin ja jos heillä ei olisikaan täyttä luottamusta yrityksen tulevaisuudesta, he vaihtaisivat työpaikkaa ja yritys menettäisi tärkeää osaamista. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 12–15)

5.3 Johtajan vaihtuminen ja sen aiheuttamat muutokset

Johtajan vaihtuessa tulee paljon erilaisia muutostilanteita, jotka vaikuttavat sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Keskeisin muutosalue on yrityskulttuuri, joka luodaan esimiestyön tai johtamisen kautta. Pk- yrityksissä toimitusjohtajalla on suuri merkitys yrityskulttuurin muodostumisessa ja johtajan persoona vaikuttaa paljon

siihen millainen kulttuuri yritykseen muodostuu. Yksilötasolla muutos tulee näkymään ja tuntumaan paljon nopeammin kuin organisaatio tasolla. Usein muutos synnyttääkin pelkoa ja ahdistusta siitä mitä tulee tapahtumaan, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhön, miten muutos tullaan toteuttamaan ja onko jotain mitä pitää itse tehdä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 16–18) Käytännössä johtajuuden siirtoa voi varmentaa kirjoittamalla sellaiset asiat ylös kuin millä aikataululla johtajuudesta luovutaan, millä aikavälillä vastuu alueet siirtyvät ja miten jatkajaa tullaan tukemaan prosessin aikana sekä sen jälkeen. (Tulisalo 2010)

5.3.1 Henkilöstön näkökulma

Henkilöstö ei alkuun todennäköisesti kykene täysin luottamaan uuteen johtajaansa ja hänelle on vaikea uskoutua kertomaan omia pelkojaan tai odotuksiaan muutoksesta. Henkilöstön ja jatkajan välinen luottamus muutoksen jälkeen kehittyy hiljalleen, yhteisten kokemusten kautta. On tärkeää että vaihdoksesta viestitään riittävän ajoissa myös henkilöstölle, jotta nämä pääsevät jakamaan tuntojaan niin luopujan kuin jatkajan kanssa. Jokainen kokee muutoksen eri tavalla. Muutokselle ominaista on kuitenkin se että siihen liittyy paljon tulevaisuuteen liittyviä epävarmuustekijöitä tai ennakkoasenteita, joita muutos itsessään synnyttää. Useimmiten siihen liittyy myös ajatusta oman työnkuvan tai vastualueen muuttumisesta. Muutoksessa on hyvä välttää synnyttämästä turhia toiveita tai odotuksia. Turhat ja petetyt oletukset aiheuttavat turhaa pettymyksen tunnetta joka hankaloittaa muutosprosessia. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 77–80)

Henkilöstön näkökulmasta jatkajan johtajuus lähtee liikkeelle puhtaalta pöydältä koska heillä ei ole kokemus/näkemyks pohjaa, tai ennakkoasenteita jatkajan johtajuuden luonteesta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 60) Henkilöstön tulee tietää se miksi muutos tehdään ja mitä sen toteuttamiseen vaaditaan myös yksilötasolla. Tällainen läpinäkyvyys lisää luottamuksen tunnetta yritystä kohtaan. Informaatiota ja läpinäkyvyyttä pidetään tärkeänä meriittinä onnistuneelle muutosjohtamiselle koska se antaa vaikutelman että asiat ovat kunnossa ja yritys menee sinne minne kuuluukin mennä. (Deering 2006) Muutoksen onnistumiseen auttaa yksilökohtainen keskustelu henkilöstön keskeisistä odotuksista ja toiveista muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Realistiset sekä hyödylliset toiveet henkilöstön keskuudessa kannattaa kuitenkin

toteuttaa koska jo pienenkin positiiviseksi koetun muutoksen on koettu vaikuttavan positiivisesti jatkajan johtajuuden lunastamiseen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 77–80)

5.4 Viestinnän merkitys

Tämän päivän johtamisen avainsanana pidetään viestintää, johtamisen uudet haasteet luovat paineita myös viestintävalmiuksien kehittämiseksi. Viestintätaidot ovat elintärkeitä yritykselle, sillä tiedonkululla on suora vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin sekä johdon menestymiseen. (Salminen 2001, 14–16 & 223) Johtajalta edellytetään viestinnässä tiettyjä perustaitoja, kuten: keskustelu-, kuuntelu-, sekä esiintymistäitoa, johon voidaan rinnastaa myös ns. ”katu-uskottavuus”, sekä kirjallisen viestinnän taitoa. Johtajalta vaaditaan kykyä osata arvioida, sekä hallita myös omia itse lähettämiään viestintäsignaaleja. Johtajan viestintävalmiudet ovat kriittisessä asemassa muutosprosessien onnistumisille. Onnistumiseen vaikuttaa pitkälti myös johtajan henkilökohtainen kiinnostus sekä motivaatio itse muutoksen onnistumista kohtaan. (Salminen 2001, 223, 227)

Viestintävalmiuksien kehittämisessä tarvitaan myös tunnistuskykyä siihen mikä on viestinnän tehtävä ja merkitys sekä mihin sitä tarvitaan johtamistyössä. Vanhat mekanistiset johtamismallit ovat vanhentuneet eivätkä samat toimintamallit päde enää tämän päivän työntekijöihin kuin aikaisemmin. Vaikka työnteon fyysiset elementit ovat paremmassa tilanteessa kuin koskaan aikaisemmin, samaan aikaan työntekijöitä vaivaavat henkisten voimavarojen väheneminen, joka heijastuu lisääntyvinä sairauspoissaoloina tai pahimmissa tapauksissa ennenaikaisina eläkkeelle jäämisinä. On selvää että kaikessa organisaation toiminnassa yhtenä osapuolena on aina ihminen, eli kysymys on ihmisten välisestä viestinnästä, yhteistyöstä sekä heidän johtamisestaan. (Salminen 2001, 14–16 & 223) Hyvä muutosviestintä varsinkin muutoksen alkuvaiheessa luo sitoutuneisuutta sekä tyytyväisyyttä työskentelyyn. Viestinnän avulla voidaan luoda turvaa ja auttaa ymmärtämään muutosta. Jokainen ihminen tekee viestinnän omalla tavallaan, mutta huonon viestinnän ja tyytymättömyyden väliltä voidaan silti löytää yhteys. (Nelissen & Van Selm 2008, 315)

Vuorovaikutteinen sekä valmentava johtamistoiminta tuottaa parhaiten tuloksia organisaation tuottavuuden ja työviihtyvyyden suhteen. Johtaja rakentaa

organisaatiossa me-henkeä joka on rakentavaa sekä kannustavaa vuorovaikutusta jossa organisaatioon kuuluvia henkilöitä kohdellaan tasapuolisesti ja kunnioittavasti. (Kesti 2007, 178–179)

5.5 Muutosjohtamisen menestystekijät

Jo itsessään muutos on läsnä yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Muutoksessa täytyy pystyä pitämään yrityksen kilpailukyky sekä toiminta vahvana. Organisaatioiden on kyettävä elämään ajanhermolla myös muutoksen aikana, ei ole varaa levätä laakereillaan. Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyy hyvin paljon muutostilanteita sekä muutosjohtamista, mielestämme on hyvin tärkeää avata muutosjohtamisen elementtejä. Kunnollisen muutoksen takana on oppiminen, joka johtaa henkilöstön ajattelun ja käyttäytymisen muutokseen.

Ihmisillä on muutoksen ilmaantuessa tapana kavahtaa sitä. Esiin nousevat kysymykset kuten: *miten minun käy? Miksi tämä muutos tapahtuu? Mihin tämä organisaatio on menossa?* Muutostilanteilla on tapana nostaa suuria tunteita sekä puolesta että vastaan. On tärkeää että näistä tunteista puhutaan, sillä tunteiden peittely syö valtavasti energiaa ja niiden esille tuominen taas vapauttaa sitä. Esimiesten tehtävänä muutoksen kynnyksellä on esimerkiksi järjestää keskustelutilaisuuksia joissa tapahtuu sekä tiedottamista ja työntekijät saavat esittää kysymyksiä. (Valtiokonttori 2010)

Kukin yritys kohtaan muutokset omalla tavallaan, mutta yhteistä kaikille on se että tavasta riippumatta muutosta on aina johdettava järjestelmällisesti. (Aarnikoivu, 2008, 163) Monissa organisaatioissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Ne eivät aina ole isoja, selkeitä, rajattuja tai loogisesti eteneviä. Organisaation kehittyminen vaatii myös pienempiä muutoksia. Jokainen ihminen kehittyy ja muuttuu myös työelämän ulkopuolella. Usein muutokset tapahtuvat pikkuhiljaa rauhalliseen tahtiin niin että ne huomataan vasta jälkeenpäin kun tajutaan katsoa taaksepäin. Työelämässä muutokset ovat yleensä ohjattuja ja jonkun toisen suunnitteleimia. Työelämän ja varsinkin työolojen muutokset saattavat aiheuttaa närää työntekijöissä.

5.5.1 Muutoksen läpiviennin menestystekijät

Jotta muutos menisi mahdollisimman hyvin, olisi hyvä kiinnittää huomioita seuraaviin asioihin. Muutoksen viejien tulisi miettiä millainen muutos halutaan tai aiotaan toteuttaa ja millaiset roolit muutokseen osallistujilla tulee olemaan. Toiminnan perustarkoitus eli missio tulisi selkiyttää mm. siten ketkä ovat mukana muutoksessa ja kenestä onnistuminen on kiinni. Oman toiminnan merkitys muutoksessa auttaa myös ymmärtämään itse muutosprosessia. Tavoitetila eli visio tulee selkiyttää ja tarvittaessa innostaa organisaation jäseniä yhteiseen projektiin. Organisaation jäsenet tulee sitouttaa muutokseen, hyvänä sitouttaja toimii me-hengen luominen sekä vahvistaminen. Pelkoja pitää käsitellä ja vastarinta tarvittaessa murrettava mm. motivoinnilla, asioista keskustelemalla sekä riittävällä informaation määrällä. Muutoksessa onnistumiseen auttaa myös se että muutoksen suunnittelijat varmistaisivat laskelmoimalla jonkun onnistumisen muutoksen alkuun, koska onnistumisten kautta kasvaa luottamus muutosta kohtaan. Onnistuminen saavutetaan suunnittelemalla jossa muutosten viejien tulisi olla mukana etujoukoissa. Muutokset kokevat myös takaiskuja, kaikkea suunniteltua ei voi tietää kuinka ne toimivat käytännössä, virheistä opitaan, se kuuluu muutokseen. Tärkeimpänä muutoksen onnistumiseen vaikuttaa riittävä tunnustuksen jakaminen sekä informaatio, informaatioissa laatu merkitsee enemmän kuin määrä, samalla organisaation sisällä täytyy olla selvyys yrityksen asettamista toiveista ja odotuksista myös yksilötasolla. (Salminen 2001, 41)

5.6 Yrityskulttuurin tuntemisen merkitys

Yrityskulttuuri on sanana hyvin monimuotoinen, se kuvaa yrityksen sisällä vallitsevaa toimintatapaa, ilmapiiriä ja perusolemusta. Yrityskulttuuriin kuuluu kuvaus ihmisten välisestä kanssakäymisestä, jossa toimintaa ohjataan totutulla tavalla toimia yrityksen sisällä. Yrityskulttuuri sitoo organisaation ja sidosryhmien toiminnan yhteen yrityksen ulkopuolisen toiminnan kanssa. Kulttuuri on yrityksen yhteinen opittu kieli erilaisiin kommunikointi tilanteisiin. Kuitenkin yrityskulttuuri pitää kokea itse jotta sen parhaiten ymmärtää. (Liukkonen 2008, 34–36)

Yrityskulttuurin kautta pystytään johtamaan ja manipuloimaan henkilöstöä haluttuihin lopputuloksiin (Liukkonen 2008, 35). Yrityskulttuurin muodostaa johtaja joka johtaa mutta myös tarpeen tullen tuhoaa aikaansaannoksensa. Yrityskulttuuri on todellisuus jossa luodaan yrityksen pelisäännöt, pelin henki sekä tiimin yhteinen tahtotila, jota harjoitetaan päivittäin. Liiketoiminnallinen suoritusteho riippuu pitkälti yrityksen kulttuurista ja sen toimivuudesta. Jokaisella yrityskulttuuriin kuuluvalla on omanlaisensa näkemys yrityksen kulttuurista, joka johtuu siitä että ihmiset ovat erilaisia jotka tuntevat, näkevät ja aistivat asioita eri tavoin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 17–23)

Uuden johtajan tulee osata ymmärtää yrityksen yrityskulttuuria, sellaista ei voi johtaa mistä ei mitään ymmärrä, toiseksi johtajan tulee ottaa paikkansa johtajana nopeasti jotta uskottavuus säilyy. Tässä kohtaa luopujalla on merkittävä rooli, koska ilman todellisen vallan siirtämistä jatkajalle ei yritys pääse eteenpäin Jos luopuja ei anna tietoa yrityksen kulttuurista ja sen nykytilasta, voi tiedon jakamattomuus aiheuttaa turhaa hämminkiä yrityksen sisällä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 16–18)

Yrityskulttuurin tutkiminen on tärkeää, on osattava ymmärtää miksi mikäkin asia tehdään niin kuin se tehdään ja mihin erilaiset toimintamallit vaikuttavat milläkin tavalla. On siis osattava tunnistaa erilaisia ilmiöitä ja etsiä havaittujen asioiden merkityksiä. Työntekijöiden toimintaa ja yritystä kannattaa tarkkailla, kuten miten toteutus poikkeaa annetusta tehtävästä, millainen asiakaspalvelu on tasoltaan, millainen on henkilöstön yleinen palvelualltius, onko yrityksessä millaisia piileviä valtarakenteita ja kuinka vuorovaikutus toimii eri sidosryhmien kesken. Minkälaisia ajatuksia esimerkiksi sisustus ja yleisilme antavat yrityksestä ja sen tilasta, onko käytetty hillittyjä värejä, onko design tuotteita jne. Kuinka esimiehet työskentelevät, millainen on yrityksen sisäinen viestintä ja palaverikäytäntö, onko palautteen antamiselle olemassa yrityksessä omat käytäntönsä jne. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 16–24)

Haastavaksi yrityksen tarkkailussa tekee jo pelkästään se että esimiehen tai johtajan ollessa paikalla työntekijät saattavat toimia aivan eritavalla, mikä saattaa vääristää olettamuksia yrityksen toimintamallista. Kuitenkin johtajan tulee katsoa myös itseään johtajana ja esimiehiään totuudenmukaisesti peiliin ja tarkkailla toimintamallia ns. vieraan silmin. Huomioimisen arvoisia asioita ovat mm. kuinka esimies tai johtaja

kohtaa alaisensa, kuinka tämä heitä kohtelee, onko asennoituminen alaisia kohtaan muuttunut vuosien saatossa, annetaanko yrityksessä rakentavaa palautetta, vai odotetaanko palautteen annossa niin kauan, ettei se ole enää rakentavaa, miten yrityksessä suhtaudutaan virheisiin, miten onnistumiset huomioidaan, ovatko alaiset ajan tasalla tapahtumista, pimitetäänkö tietoa ja jos pimitetään niin miksi? (Kuusisto & Kuusisto 2008, 18–24)

6 HILJAINEN TIETO JA OSAAMINEN

Hiljaisen tiedon historia alkaa fyysikko ja kemisti Michael Polanyiista. Hän esitteli termin ”tacit knowledge” kirjassaan, *Personal Knowledge*, vuonna 1958. (Yang & Farn 2009, 210) Polanyi Määritteli hiljaisen tiedon olemuksen sanomalla ”*tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan*” (Westerholm 2007, 69) Polanyin mukaan ihmisen tieto on kuin jäävuori. Osa siitä on näkyvää, mutta suurin osa on pinnan alla. Pinnan alla oleva tieto näkyy ihmisten toiminnassa rutiineina käytäntöinä ja tuntemuksina. (Yang & Farn 2009, 210) Polanyin mukaan ihmisen tiedoissa ja taidoissa on kolme tasoa, joita ovat *se minkä voimme artikuloida*, (eli kuvata esimerkiksi puheella tai matematiikalla) *se vielä artikuloinaton osa, joka ei ole huomion kohteena*, (eli huomion voi kohdentaa siihen ja sen jälkeen kuvata eli artikuloida) ja *se osa, jota ei jostain syystä pystytä artikuloimaan*, eli kuvaamaan. Kun uusi tieto pääsee havaitsemisen kohteeksi, se muuttuu artikuloimattomasta artikuloiduksi. Vuonna 1998 Hannele Koivunen suomensi Tacit Knowledgen hiljaiseksi tiedoksi teoksessaan ”*Hiljainen tieto*”. (Westerholm 2007, 69)

Hiljaisella tiedolla ja osaamisella on ratkaiseva merkitys yrity maailmassa sekä markkinoilla. Ilman erikoisosaamista eivät yritykset pysty erottumaan tai erikoistumaan alati tiukkenevalla kilpailukentällä. Hiljaisen tietämyksen siirtyminen on omistajanvaihdoksessa olennaisen tärkeää, pitää tietää ja tuntea tuleva pelikenttä. Ilman tätä tietoa on vaikea osallistua itse peliin saati menestyä siinä. Hiljaisen tiedonkäsitettä on vaikea määritellä tarkasti, lyhyesti tai yksiselitteisesti, eikä siitä ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja sen luonteen vuoksi hyvin vaikeasti muotoiltavissa näkyvään muotoon. Hiljaisen tiedon voidaan katsoa koostuvan teoretiedosta, ideoista, intuitiosta ja subjektiivisista mielipiteistä. Hiljainen tieto saavutetaan käytännön toiminnassa kokemuksen kautta. (Virtainlahti 2009, 54–55)

Hiljainen tieto on sidottu kiinteästi ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin sekä tuntemuksiin. Koska hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista, on tietoa ja osaamista vaikea jakaa eteenpäin. Hiljaisen tiedon jakaminen voi ärsyttää sen henkilökohtaisen luonteen vuoksi koska siihen liittyy paljon omakohtaista tietämyksen jakamista, joka voi varsinkin suomalaisessa

kulttuurissa tuntua ahdistavalta. Hiljaisen tiedon jakaminen vaikeutuu myös sitä mukaa mitä käytännön läheisemmäksi se muuttuu. (Tulisalo 2010)

Hiljainen tieto ei yleensä nouse näkyviin yrityksissä ja työntekijät eivät sitä välttämättä itsekään tunnista. Organisaation ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta hiljaisessa tiedossa piilee kuitenkin valtava potentiaali. Tunnistamalla liiketoiminnan kannalta olennainen tieto varmistetaan yrityksen kilpailukyky. Tietoa on myös jaettava eteenpäin, sillä silloin siitä voidaan hyötyä mahdollisimman paljon organisaation kehittämisen kannalta. Vain jaettu tieto ja tietämys ovat hyödyllisiä organisaatiolle. Organisaation suurimpia voimavaroja ovatkin tietoa jakavat ja innovatiiviset ihmiset. (Virtainlahti 2009, 14)

”Hiljainen tieto on ennen kaikkea ennakkointia, osaamista ja totuttua tapaa toimia” (Tulisalo 2010)

Suurten ikäluokkien ja pitkän uran tehneiden työntekijöiden eläkkeelle siirtymisen johdosta tiedon ja osaamisen jakamisesta on tullut tuttu aihe monilla työpaikoilla. Taloudellisen tilanteen huonontuessa joudutaan irtisanomaan työntekijöitä ja tietämyksen ja kokemuksen merkitys tällöin kasvaa. (Virtainlahti 2009, 38) Hiljainen tieto näkyy niin työssä kuin arkielämässäkin. Hiljaisen tiedon voi tunnistaa useista eri toimistamme vaikei sitä aktiivisesti välttämättä huomaa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen omasta toiminnasta on vaikeaa, sillä ne asiat jotka osataan hyvin muuttuvat automaattisiksi. Nämä automaattiset toiminnat vaikuttavat päätöksentekoomme ja toimintaamme. (Virtainlahti 2009, 39)

Työn seuraaminen on arvokkain tapa saada tietoa ja taitoa itselleen. Luopujalla on todennäköisesti hallussaan hiljaista tietoa jonka sisäistäminen on äärimmäisen tärkeää jatkajalle. (Henkilöllä katsotaan olevan hiljaista tietoa kun tällä on 10 vuotta työkokemusta). Hiljainen tieto liittyy paljolti rutiinomaiseen työskentelyyn/toimintatapaan, arvoihin sekä tunteisiin jota on vaikea jakaa toiselle kielen tai tekstin avulla. Hiljainen tieto auttaa näkemään toiminnan kokonaisuuden, se ikään kuin sitoo tiedonmurusten väliset tyhjiöt jaa liittää palaset toisiinsa siten että tiedonkerääjälle syntyy oivallus kokonaisuudesta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 88–90)

Hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta käytetään monia erilaisia termejä. Näkyvästä tiedosta on käytetty termejä eksplisiittinen tieto, tietoinen tieto, täsmällinen tieto, artikuloitu tieto tai julkinen tieto. Näillä termeillä tarkoitetaan tietoa joka on muodollista ja systemaattista ja se voidaan ilmaista esimerkiksi sanoin, numeroin tai kaavioiden avulla. Näkyvää tietoa on helppo käsitellä esimerkiksi tietokoneella ja se on tallennettavissa. Tallennettu tieto on jaettavissa esimerkiksi kirjoitetun tekstin, tieteellisten mallien ja koodattujen menettelytapojen muodossa. Näkyvää tietoa on myös helppo välittää esimerkiksi postin välityksellä. Käytännössä hiljainen tieto ymmärretään monesti synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle. (Virtainlahti 2009, 43–47)

6.1 Hiljaisen tiedon ja tiedon suhde

Hiljaista tietoa voidaan käyttää myös käytännön ja teorian tiedon parempaan ymmärtämiseen. Tällä tarkoitamme sitä, että jos yksilöllä on ennestään käytännön kokemusta jostain menetelmästä tai ilmiöstä, mutta hän ei ole opiskellut teorian tietoa aiheesta ja tarvitsee siihen lisää ymmärrystä. Tällaisen henkilön perehdyttyä dokumentoituun menetelmään, hän voi ymmärtää ne syyt miksi hän on toiminut jollain tietyllä tavalla esimerkiksi töitä tehdessään. Dokumentoituun hiljaiseen tietoon perehtyminen ei välttämättä opeta uusia tapoja menetellä, mutta se luo ymmärrystä nykyisten menettelytapojen taustoista. (Koskinen, Pihlanto & Vanharanta 2002)

6.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen

Ensimmäinen vaihe hiljaisen tietämyksen johtamisessa on hiljaisen tietämyksen merkityksen tunnistaminen, sillä hiljaista tietoa ei voida jakaa, kehittää eikä hyödyntää ilman että se on ensin tunnistettu. Yksi hiljaisen tiedon tunnistamisen avainsanoista on arvostus. Se alkaa yksilöstä ja oman ammattitaidon arvostamisesta. Oman tiedon arvostaminen on tervettä itsetuntoa missä omat tiedot ja taidot tunnistetaan ja tunnustetaan. Ihmiset eivät usein osaa arvostaa omaa ammattitaitoaan, koska he eivät välttämättä tunnista osaamistaan ja tietämystään. Ammatillinen itsetunto kohoaa kun omaa osaamista, työtä sekä hiljaista tietämystä avataan ja tuodaan esille. Usein ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan ja heillä on vaikeuksia tunnistaa sitä. He kokevat että kuka tahansa voi ottaa heidän tehtävänsä haltuunsa ilman vaikeuksia.

Ammatillista itsetuntoa voidaan kohottaa tekemällä työtä näkyväksi. Näin työntekijälle tulee mahdollisuus nähdä myös oman tietämyksensä taso. (Virtainlahti 2009, 81–82)

Työntekijä voi myös joutua tilanteeseen jossa hänen oma osaaminen ei riitäkään. Tällöin hänen käsitys omasta osaamisesta saattaa olla virheellinen ja tällöin omaa osaamista korostetaan liikaa. Työntekijälle tai johtajalle on taito huomata ja myöntää olevansa ”liian isoissa saappaissa”. Näin mahdolliset virheet voidaan huomata ja estää suurempien vahinkojen synty. Kun oman osaamisen arvostus on selvillä riittää voimavarat myös toisten osaamisen ja tietämyksen tarkasteluun. (Virtainlahti 2009, 82)

Kun johtaja tai työntekijä arvostaa omaan työtään ja osaamistaan riittävällä tavalla ovat voimavarat myös muiden osaamisen ja tiedon tarkasteluun paremmat. Organisaatiokulttuurilla on omat vaikutuksensa sille miten tietämystä arvostetaan. Kilpailuhenkisessä organisaatiossa missä vallitsee kateus, on oman ja muiden osaamisen arvostaminen vaikeaa. Kilpailusta selviytyminen nousee tärkeimmäksi ja toisten tietoa ja osaamista saatetaan jopa vähätellä. Tällaisessa ilmapiirissä tietoa pantataan eikä omia tietoja tai työtapoja paljasteta muille. Ilmapiiri voi olla tällöin ”tieto on valtaa”- tyylinen. (Virtainlahti 2009, 83)

6.3 Hiljaisen tiedon ja osaamisen esille tuominen ja merkitys vaihdoksessa

Hiljaisen tiedon jakamisessa ensimmäinen askel on tiedon tunnistaminen. Tiedon jakamisen mahdollistamisella ei saavuteta tiedon tunnistamista, sillä osapuolet eivät välttämättä tiedä mitä pitäisi jakaa. Hiljainen tieto on käsitteenä vaikea ja niinpä myös sen tunnistaminen työelämässä on osoittautunut hankalaksi. Olisi tärkeää tunnistaa että kyseessä on kokemusperäinen tieto, joka on usein automaattista ja rutiininomaista. Ammatilainen osaa tekemänsä työn, mutta ei osaa kuvailla tai avata tekemisiään välttämättä toisille. (Virtainlahti 2009, 86)

Hiljaisen tiedon esiin nostaminen on tärkeää varsinkin tilanteissa joissa yritys vaihtaa omistajaa. Vaihdokseen liittyy myös riskejä. Omaa hiljaista tietoa, joka on hankittu pitkän kokemuksen myötä, ei välttämättä haluta antaa seuraajan käyttöön.

Epävarmassa tilanteessa omasta osaamisesta pidetään tiukasti kiinni. (Virtainlahti 2009, 87) Kaikki se tieto, mikä vanhalta yrittäjältä saadaan talteen, on arvokasta tietoa. Tällöin ei tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen”, vaan jo hyväksi todetut menetelmät ja toimivaksi testatut toimintamallit voidaan jakaa myös jatkavan yrittäjän sekä muiden työntekijöiden käyttöön. Hyödyntämällä parhaita toimintamalleja voidaan säästää myös aikaa. Yrityskauppatilanteissa uusi yrittäjä saattaa tosin uudistaa organisaation toimintaa mieleisempään eikä välttämättä edes halua ottaa vastaan vanhan yrittäjän antamia neuvoja. (Virtainlahti 2009, 109) Jos yrityskauppaan liittyy esimerkiksi uhka työntekijöiden irtisanomisista, hiljaisella tiedolla pyritään suojaamaan omaa asemaa organisaation sisällä. Hiljaisen tiedon esille tuominen ja jakaminen on kuitenkin kaikkien organisaation jäsenten etu, sillä sen avulla organisaatio vahvistuu ja mahdollisuudet kilpailuun kiristyvillä markkinoilla ovat paremmat. (Virtainlahti 2009, 87)

”Jatkajalle tulee siirtää myös suulliset sopimukset (Tulisalo 2010)”

6.3.1 Kriittisen tiedon ja osaamisen esilletuomisen ja tunnistamisen tärkeys

Hiljaisen tiedon esilletuomisessa on keskityttävä erityisesti toiminnan kannalta olennaiseen ja kriittiseen hiljaiseen tietoon. Kriittisellä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on erityistä osaamista organisaation olennaisista asioista ja jota ilman organisaation toiminta vaarantuu. Erityisen tärkeää on tunnistaa henkilöt joiden hallussa on jotain erityistietoa tai sellaiset osa-alueet joiden tietämys on vain yhden ihmisen varassa. Myös sellaisen tietämyksen jakaminen, jonka poistuminen olisi erityisen vaarallista ja aiheuttaisi toiminnan tason laskemisen, on erittäin tärkeää. (Virtainlahti 2009, 89)

Henkilöstöllä oleva osaaminen voidaan nostaa esiin esimerkiksi osaamiskarttojen avulla. Niihin kuvataan jokaisen työntekijän olemassa oleva osaaminen sekä kaikki osaamisalueet joita työympäristössä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.. Osaamiskarttoja voidaan tehdä koko organisaatiosta tai jonkun pienemmän tiimin osaamisesta. Osaamisen kartoituksella voidaan auttaa esimerkiksi rekrytointiprosesseja. Osaamiskuvaukset eivät ole varsinaisen työkalu hiljaisen tiedon esiin nostamiseksi, mutta niiden avulla autetaan työntekijää tunnistamaan omaa osaamistaan. Oman osaamisen tunnistaminen auttaa hiljaisen tiedon tunnistamisessa. Yksi keino hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen on dokumentointi. Dokumentointi tarkoittaa

työvaiheiden ja menetelmien ylös kirjoittamista. Näin hiljainen tieto saadaan avoimeksi tekijälle ja koko organisaatiolle. Dokumentoinnin ongelma on että se koetaan usein työlääksi, eikä sitä hyödynnetä tiedon näkyväksi tekemisessä. (Virtainlahti 2009, 93–94)

6.4 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen

Olellainen osa hiljaisen tiedon johtamista on tiedon jakaminen. Vaikka organisaatiossa kaikki uusi tieto alkaa yleensä yksilöistä, ei uutta tietoa voida luoda ilman yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Tiedon jakamisen ansiosta paras mahdollinen osaaminen ja parhaat käytännöt tulevat kaikkien organisaation jäsenten saataville. Hiljaista tietämistä pitäisi jakaa jotta organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa. (Virtainlahti 2009, 107)

Hiljaisen tietämyksen jakaminen muille nostaa oman hiljaisen tietämyksen näkyväksi myös työntekijälle itselleen. Monesti työntekijöillä on tietoa jota he eivät itsekään tiedä heillä olevan. Tunnistamalla ja tietoa jakamalla voidaan auttaa organisaation mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää toimintaansa tulevaisuudessa ja sitä kautta parantaa kilpailukykyänsä. Työn näkyväksi tekeminen auttaa myös esimiestä ymmärtämään paremmin alaistensa työtä ja tämä helpottaa esimiesten työskentelyä kokonaissuunnittelussa. Ei ole ollenkaan harvinaista että esimiehet eivät tiedä mitä alaisensa tekevät. Tiedon jakaminen auttaa myös jokapäiväisessä toiminnassa. Kun osaaminen on useampien hallussa, esimerkiksi sijaisjärjestelyt sujuvat helpommin ja työstä on mahdollisuus irtautua aina tarpeen vaatiessa. (Virtainlahti 2009, 108–109)

Erityisen tärkeää hiljaisen tiedon jakaminen on henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Vaarana on että tieto karkaa yrityksestä. Jos hiljaista tietämystä johdetaan kunnolla, vaihtuvuustilanteet ovat hallittuja. Yleisin tilanne on vanhan työntekijän jääminen eläkkeelle, mutta huomiota tulisi kiinnittää myös muihin vaihtuvuustilanteisiin kuten äitiyslomiin, sairauslomiin tai työpaikan vaihtamistilanteisiin. (Virtainlahti 2009, 109)

Organisaation kannalta arvokkaimpia työntekijöitä ovat tietämystään jakavat ihmiset. Tiedon jakaminen on tietojen vaihtamista, jossa molemmat osapuolet voivat parantaa tietämystään ja nostaa kehittää omaa osaamistaan. Hiljainen tieto on nähty ”ässänä hihassa” ja sen jakaminen on ollut monelle vaikeaa. Voidaan sanoa että nykypäivän

organisaatioilla ei ole varaa pitää tietoaan panttaavia työntekijöitä. (Virtainlahti 2009, 111)

Tiedon panttauksen suurin este on työntekijän oma arvo. Omalla tiedolla koetaan olevan niin suuri merkitys oman aseman tai jopa työpaikan säilyttämisessä, että sitä ei haluja jakaa muiden työntekijöiden käyttöön. Vaikka tiedon jakaminen on hyödyksi sekä sen jakajalle että koko organisaatiolle, on olemassa tilanteita joissa oman tiedon jakamista on harkittava tarkkaan. Joissain tilanteissa työntekijän markkina-arvon säilyttämisen takia tiedon panttaus on perusteltua. Tällaisia ovat mm yrittäjät ja freelancerit. Varmistaakseen toimintansa jatkossa heidän on pidettävä kiinni tietystä osasta tietämyksestään. Varsinkin sellaisilla erikoisalueilla joiden osaajia on harvassa. Uudet liikeideat ja innovaatiot kannattaa suojata tarkasti ennen toiminnan aloittamista. Työyhteisössä on vaarana myös se että tieto kulkeutuu kilpailijoille esimerkiksi työpaikkaa vaihtavien työntekijöiden kautta. Tiedon karkaamiseen liittyvät riskit täytyy kuitenkin hyväksyä, sillä jos väärinkäyttöä yritetään välttää viimeiseen asti, ei tietoa tule jaetuksi. (Virtainlahti 2009, 111–113)

6.4.1 Laatu ratkaisee

Hiljaisen tiedon jakamisessa on huomioitava myös jakamisen laatu. Vanhentuneen ja väärän tiedon jakamista tulee välttää. Suurempi vaara on kuitenkin asenteiden välittyminen hiljaisen tiedon jakamisen yhteydessä. Vastaanottajan on kiinnitettävä huomiota siihen, etteivät tiedon antajan huonot asenteet ja ennakkoluulot tarttuisi muun tiedon ohella. Myös pitkään käytössä olleiden toimintatapojen korostus saattaa vaikeuttaa uusien ideoiden käyttöönottoa. Monissa organisaatioissa kokeneempia työntekijöitä pidetään osaajina ja nuoret nähdään ainoastaan ”kokelaina”. Tällöin on vaarana että nuorten tuoreet ideat toimintaan liittyen jätetään liian vähälle huomiolle. Edellytykset toiminnan ja tiedon kehittämiseksi ovat huonot tällaisessa organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 114)

”Hiljaisen tiedon esiin nostaminen ja siirtäminen vaatii paljon henkilökohtaisia kontakteja. (Tulisalo 2010)”

6.4.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen keinoja

Hiljaisen tiedon jakamiseen on monia keinoja. Yksi yleisesti käytetty keino on tiimityöskentely, jolla saadaan aikaan vuorovaikutusta organisaation jäsenten välille. Tiimit ovat joko pysyviä tiimejä, tai esimerkiksi jotain tiettyä projektia varten tehtyjä tiimejä. Tiimi on ryhmä jossa sen henkilöt on määritelty, sillä on selkeästi määritelty missio ja se on itseohjautuva. Jotta tiimi voi saavuttaa sille asetetun tavoitteen, se tarvitsee jokaisen jäsenensä osaamista. Tiimityöskentelyssä jokainen jäsen tuo oman erityisosaamisensa mukaan työskentelyyn ja tiedon jakaminen tiimityöskentelyssä tapahtuu keskusteluna. tiimin jäsenten välillä. (Virtainlahti 2009, 118)

Yleisesti käytetty mentorointi on suosittu tapa tiedon ja menetelmien jakamiseen. Mentoroinnissa vanhempi ja kokeneempi antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle henkilölle ohjausta ja kasvattaa näin toisen ammatillista kasvua. Mentoroinnin avulla molemmat osapuolet kehittyvät, sillä mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde. Mentoroinnin avulla on helppo välittää kunkin toimialan arvoja, asenteita sekä toimintatapoja. (Virtainlahti 2009, 119)

6.5 Hiljaisen tiedon ja osaamisen johtaminen

Hiljaisen tietämyksen voidaan katsoa kuuluvan organisaatiojohtamiseen koska siihen liittyy paljon organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta olennaista tietoa. Hiljaisen tiedon johtamisella pyritään siihen että yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto saadaan koko organisaatioin käyttöön. Organisaatioista on tullut riippuvainen työntekijöistään, koska kaikki tieto on varastoitunut heihin. Monissa organisaatioissa onkin alettu tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää ja samalla vähentämään riippuvuutta työntekijöistä. (Virtainlahti 2009, 73)

Kaikkea hiljaista tietoa ei kuitenkaan voida erottaa työntekijöistä. Tämä tekeekin hiljaisen tiedon johtamisesta vaikeaa. Jokaisen työntekijän tieto on henkilökohtaista, koska se on syntynyt pitkän oppimisprosessin kautta. Tieto on juurtunut syvälle kunkin omaan toimintaa ja sen esilletuominen on vaikeaa. Jopa silloin kun henkilö itse olisi halukas tuomaan tietoaan esiin. (Virtainlahti 2009, 73) Hiljaisen tiedon johtamisesta löytyy monia samoja piirteitä kuin henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

Molemmissa otetaan huomioon osaamiseen liittyvät asiat: Osaava työvoima ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy moneen tärkeään hiljaisen tiedon johtamisen taustatekijään kuten työkykyyn, motivaatioon ja sitoutumiseen, jotka kaikki edistävät hiljaisen tiedon johtamisen tavoitteita. (Virtainlahti 2009, 65)

6.5.1 Tietojohtaminen

Tietojohtamisen ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan eksplisiittinen tieto, eli tieto joka on helposti jaettavaa dokumentaarista tietoa, jonka organisaatio haluaa jakaa. Toisessa vaiheessa siihen liittyvä hiljainen tieto kartoitetaan jonka tämän jälkeen voidaan tehdä suunnitelmat tiedon jakamisesta. (Virtainlahti 2009, 73)

6.5.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamisen strategia

Organisaatioiden strategisen toiminnan ensimmäinen askel on tavoitteiden määrittely. Yrityksen johdon on asetettava visio siitä mihin yritys tulevaisuudessa pyrkii. Tavoitteiden määrittelyssä on tärkeää että jokainen työntekijä ymmärtää organisaation perustehtävän. Mission tiedostamisella voidaan auttaa työntekijöitä tuntemaan yhteenkuuluvuutta ja auttaa ymmärtämään oman tehtävän merkitys kokonaisuuden kannalta. (Virtainlahti 2009, 61–62)

Visio pannaan käytäntöön tekemällä strategia. Strategialla tarkoitetaan pitkän ajanjakson suunnitelmaa jolla yhdistetään organisaation toimintaperiaatteet ja päämäärät kokonaisuudeksi. Vaikka visio on yleensä yrityksen johdon luoma, olisi strategian suunnitteluun hyvä ottaa myös henkilöstön edustajia. Tällöin saadaan sitoutettua henkilöstöä mukaan jo projektin alusta. Yrityksen osaamisen ja tietämyksen näkyminen yrityksen strategiassa on tärkeää hiljaisen tiedon johtamisen kannalta, sillä hiljaisen tiedon nostaminen esiin strategiakeskusteluissa tuo esiin sen arvostuksen ja merkityksen. Strategiassa saadaan tuotua esille se, että jokaisen organisaation jäsenen hiljaista tietämystä tarvitaan jotta yhteinen tavoite on mahdollista saavuttaa. Hiljaista tietoa jakamalla voidaan yrityksestä tehdä entistäkin osaavampi ja vahvempi. (Virtainlahti 2009, 62–63)

6.5.3 Hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamisen elementit

Hiljaisen tiedon johtamisessa on tärkeää arvioida ja mitata olemassa olevaa tietoa. Virtainlahti määrittelee hiljaisen tietämyksen tunnustamiseksi sekä tunnistamiseksi, esille tuomiseksi, jakamiseksi, luomiseksi, hyödyntämiseksi, sekä resursseiksi. (Virtainlahti 2009, 76)

Hiljaisen tiedon johtamisen ensiaskel on sen merkityksen tunnustaminen. Hiljainen tieto on ymmärrettävä olennaisena osana liiketoiminnan johtamista ja tulokseen vaikuttavana tekijänä. Seuraavaksi on tunnistettava hiljainen tieto yksilö- ja organisaatiotasolla. Mitä hiljainen tieto organisaatiossa on sekä mihin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota. (Virtainlahti 2009, 76) Hiljaisen tiedon tunnistamista seuraa hiljaisen tiedon jakaminen, kehittäminen sekä luominen. Jakamalla hiljaista tietoa se saadaan organisaation muiden jäsenten käyttöön ja täten parantamaan koko organisaation osaamista ja tietämystä. Tehokkaalla johtamisella mahdollistetaan hiljaisen tiedon jatkuva kehittäminen. Toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutoksiin voidaan reagoida luomalla jatkuvasti uutta tietoa. Uutta tietoa saadaan kokemukseen perustuvalla ideoinnilla tai sitä voidaan luoda tietoisesti. (Virtainlahti 2009, 76)

6.6 Kuinka oppiminen muuttaa toimintatapaa ja ajattelua

Hiljaisen tiedon johtamiseen liittyy olennaisena osana oppiminen. Jotta tietoa voidaan kehittää, luoda ja jakaa tarvitaan uuden oppimista. Käytäntöön sovellettuna tämä tarkoittaa sitä että henkilö kehittää olemassa olevaa tietoansa edelleen, luo tai saa uutta tietoa tai muuttaa toimintatapaansa ja ajatteluaan. Hiljaista tietoa ei voi opettaa luokkahuoneissa, vaan oppiminen tapahtuu työn ääressä. Työn lomassa oppimista tapahtuu jatkuvasti tietoisesti tai tiedostamattomasti esimerkiksi vuorovaikutuksesta muiden työntekijöiden kanssa. Nuorten ja vanhojen työntekijöiden välinen vuorovaikutus auttaa hiljaisen tiedon jakamista, sillä nuorilla on käytössään uusin teoretieto ja vanhoilla taas vahva kokemukseen perustuva tietämys työstään. Hiljaisen tiedon johtamisen kannalta organisaation on oltava oppiva, sillä oppivassa organisaatiossa osaaminen on keskeisessä asemassa ja työntekijät tunnistavat oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Organisaation ilmapiiri sallii osaamisen

ja tiedon jakamisen ja usein sitä jaetaan myös eri sidosryhmille. (Virtainlahti 2009, 227- 230)

7 OSAPUOLIEN VALMISTAUTUMINEN

Osa-puolien valmistautuminen itse muutokseen ja sen läpivientiin eroavat jossain määrin. Tiedolla on jakaja ja vastaanottaja.

7.1 Luopujan valmistautuminen

Luopujalla on keskeisin rooli valmisteluvaiheen alkaessa. Tunnekirjo tulee olemaan laaja ja prosessi tulee viemään paljon energiaa niin luopujalta, jatkajalta ja jopa heidän perheenjäseniltäänkin. Oman johtamistyylin tunnistaminen on keskeisimpiä työkaluja valmisteluvaiheessa. Luopujan tulisi osata kuvailla jatkajalle omaa johtamistyyliään koska se auttaa jatkajaa saamaan selville yrityksen kulttuuria. Johtamistyyliä on niin monta kuin on johtajiakin ja eri aloilla on erilaiset johtamistavat. Esimerkiksi rakennusalalla joudutaan valvomaan työtä ja sen valmistumista tarkemmin kuin esimerkiksi mainostoimistossa jossa ei ole paljoakaan erilaisia säädöksiä ja lakeja joita tulee noudattaa. Johtamistyylin tunnistamiseen voi käyttää esimerkkejä kuten kuinka nopeasti tekee päätöksiä, delegoiko asioita eteenpäin, pitäisikö asioita delegoida enemmän, kuunteleeko muita, palautteen antaminen ja saaminen, palaveri käytännöt, työkykyyn liittyvät asiat, virheisiin suhtautuminen tai että saako niitä ylipäätään tulla, dokumentointi asiat jne. jne. Toimintatapojen, arvojen sekä uskomuksien välittäminen jatkajalle on erittäin tärkeää koska niiden tuntemus ja ymmärtäminen voi ehkäistä turhia konflikteja omistajan vaihdoksessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81–86)

7.1.1 Haasteet

Moni luopujalle itsestään selvä asia voi helposti jäädä jakamatta jatkajan kanssa, varsinkin silloin kun jatkaja tulee yrityksen ulkopuolelta. Olisi hyvä jos luopuja kirjoittaisi ylös konkreettisesti yrityksen toimintaa ja avaisi tekstissä sen mitä yritys tekee, kenen kanssa, mitä ja miten eri työvaiheet hoidetaan ja minkälaisia tuotantoprosesseja on olemassa mahdollisimman tarkasti määriteltynä. Sopimuksia ei pidä unohtaa listasta, moni sopimus voi olla vain yrittäjän kanssa sovittu, eikä niistä välttämättä löydy edes dokumentteja. Jatkajalle tulisi selvittää yrityksen perusmuoto jonka esimerkkiä voi tarkastella liitteestä, (ks. liite1.). Samalla kaaviota tutkittaessa

voi esittää siitä ilmenneitä kysymyksiä jatkajalle. Tämä auttaa myös yhteisen todellisuuden luomisessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 86)

Luopujalle yksi haasteellisimmista tehtävistä tulee epäilemättä olemaan luopumiseen liittyvät tunteet. Luopuminen merkitsee muutosta, mutta muutoksessa elää myös mahdollisuus tehdä jotain muuta. Mahdollisuuden tuomaa iloa ei kuitenkaan voi kokea ilman surutyötä. Muutoksesta seuraavat tunteet on kohdattava. Mikä tekee luopumisesta vaikeaa ja miten sitä voitaisiin helpottaa? Pohjimmiltaanhan luopuminen on irrottautumista jostain tutuksi tulleesta, tässä tapauksesta elämäntyöstä joka edustaa myös omaa identiteettiä. Luopuessa tuttu asia jätetään taakse ja otetaan vastaan jotain uutta ja tuntematonta joka saattaa herättää levottomuuden tunnetta. Ihminen kokee tutut asiat turvallisiksi ja levollisiksi ja tuntemattomat asiat levottomiksi ja turvattomiksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 113–115)

7.1.2 Yrityksestä irrottautumisen merkitys

Yrityksestä irrottautuminen merkitsee muutakin kuin operatiivisen vastuun tai fyysisen olemisen loppumista. Irrottautumisen vaikein vaihe liittyy myös psyykkiseen irrottautumiseen, johtajuudesta on kyettävä irrottautumaan myös henkisesti. Takaportteja ei voi jättää auki edes mielellisesti, portit on suljettava ja kuljettava eteenpäin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 114–116) Muutosta ei pidä pelätä vaan pyrkiä ajattelemaan muutosta yrityksen mahdollisuudeksi tulevaisuuden alati muuttuvassa ympäristössä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 162–163)

Omistajanvaihdoksen valmisteluvaiheessa on vaikea tietää millaisia tunteita ja haasteita muutos tulee aiheuttamaan. Myös ihmisen psyyke osaa suojella kantajaansa. Valmisteluvaihe voi hyvinkin olla sellainen jossa ei edes halua tai kykene ajattelemaan mitä tulee tuntemaan kun muutos tapahtuu. Vaikeatkin tunteet on kohdattava ja niille on myös annettava tilaa sekä aikaa. Jos tunteita ei muutosprosessin aikana työstä, se todennäköisesti tulee kostautumaan ja esimerkiksi jaetun johtajuuden aika voi olla hyvin vaikea ja aiheuttaa turhia konflikteja osapuolten välille. (Tulisalo 2010)

7.1.3 Tunne itsesi

Yrittäjyys on monelle elämäntapa ja se vaikeuttaa luopumista. Luopuminen edellyttää suurta elämänmuutosta jossa työyhteisön määrittämät toiminnot poistuvat yrittäjän elämästä. Yhtäkkiä onkin vapaa-aikaa jota ei yrittäjyyden aikana varmaankaan ollut. Luopuja saattaaakin kohdata identiteettikriisin muutoksen yhteydessä koska yritys sekä yrittäjyys ovat iso osa luopujaa. Oma käsitys itsestä sekä suhteesta ympäristöön muuttuu ainakin osittain muutoksen myötä. Minuus täytyy ehkä jopa määrittää uudelleen: kuka minä olen, mistä minä tulen, mitä minä nyt haluan kun yritystä ei enää ole, mitkä asiat tulevat muuttuvat, mitkä pysyvät ennallaan, mikä minun asemani yhteisössä on yrittäjyyden jälkeen, miltä elämä tuntuu ilman aktiivista yrittäjä statusta jne. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 114–118) Luopumisen tuskaa, eli yrittäjäidentiteetistä luopumista voi ennalta ehkäistä riittäväällä henkisellä valmistautumisella joka on asioiden kypsyttelyä, sekä ennakoitua. (Tulisalo 2010)

Mitä identiteettikriisi oikein tarkoittaa? Ihmisen identiteetti on jatkuvassa muutoksessa ympäristön keskellä, kohtaamme päivittäin erilaisia uusia asioita ja ilmiöitä. Uuteen asiaan tai ilmiöön kohdattaessa ihminen käsittelee tilanteen myös psyykkisellä tasolla. Joskus käsittely vie enemmän energiaa toisinaan vähemmän, käsittelyaika riippuu pitkälti asiasta ja sen sisäistämisessä eli hyväksymisestä. (Tulisalo 2010) Yrityksestä luopuminen on yrittäjälle suuri elämänmuutos jonka yhteydessä yrittäjä joutuu määrittämään itsensä sekä suhteensa ympäristöönsä uudelleen. Uusi elämäntilanne, uusi elämä ilman tuttua yritystä vaatiikin paljon psyykkistä työtä jonka tarvetta ei pidä vähätellä. Uutta elämäntilannetta voi joutua käsittelemään pitkäänkin ennen kuin se alkaa tuntua omalta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 115–118)

Ihmisen psyyken perusominaisuus on pyrkimys ymmärtää ympäröivän maailman asioita ja ilmiöitä, näitä ilmiöitä ja merkityksiä sidomme osittain tiedostamatta ns. merkitysjärjestelmään. Kaikki asiat sekä ilmiöt, jotka herättävät meissä tunteita, synnyttävät halun ymmärtää tätä asiaa tai ilmiötä. Ihmisen psyyke toimii niin että koetulle asialle täytyy olla joku looginen ratkaisu tai muutoin järkevä selitys tai merkitys. Jos mielekästä vastausta ei pystytä antamaan, asiaa ei voida sitoa merkitysjärjestelmään (merkitysjärjestelmä on sitä kun ihminen kohdatessaan uuden asian tai ilmiön suhteuttaa sen merkityksen omaan elämäänsä, sitä suurempi merkitys mitä enemmän se itsen ja omaan elämään vaikuttaa), traumat ovat usein asioita jotka

vaativat useamman työstämiskerran. Sitomattomat asiat vievät paljon energiaa sekä psyykkistä voimavaraa, sekä aiheuttavat paljon levottomuutta ja ahdistusta. Siksi onkin suotavaa että ikävät asiat tulisi käsitellä niin kauan uudelleen että ne saavuttavat jonkinlaisen ymmärryksen sekä rauhan käsittelijässä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 118–120)

7.1.4 Yrittäjyydestä luopumisen vaikutusalueet

Arkipäivän yrittäjyydestä luopuminen ja siinä onnistuminen riippuu paljon yksilöstä, johon vaikuttavat paljon sen hetkinen elämäntilanne sekä persoonallisuus. Yrittäjän persoonallisuuteen mielletään helposti termit: kilpailuhalu, omistamisen halu sekä itsemääräämisoikeus, toisin sanoen yrittäjillä on halu hallita sekä kilpailla, jossa ainoastaan markkinat sekä lait voivat rajoittaa yrittäjän itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Yrittäjät ovat yleensä myös hyvin luovia. Luovuuden toteuttamiseksi yrittäjä luo oman pelikenttensä, yrityksen ja sen toimintaympäristön ja luovuus generoidaan yrityksen liikevaihdoksi. Yrittäjällä on valta valita työkaverinsa, työn toteuttamistapa, työn sisältö, sekä yhteistyökumppanit. Luopumisen yhteydessä yrittäjä menettää kaiken tämän luovan työnsä tuloksen, eli ns. yrittäjä menettää pelikenttensä toiselle. Toiselle pelin menettäminen ei kuitenkaan tarkoita että peli olisi hävitty tai pelin sisältö kadotettu. Luovuudelle on vain löydettävä uusi pelipaikka, eli foorumi, koska luovutettu yritys se ei enää voi olla. Luovuutta voi harjoittaa yrityksestä luopumisen jälkeen usein eri keinoin kuten vapaa-ajan harrasteissa, perhe-elämässä, järjestötoiminnassa jne. Tulee muistaa että toiminnan ei tarvitse loppua vaikka yrityksestään luopuisikin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 120–121)

Luopujan itsensä lisäksi luopumisprosessi vaikuttaa myös perheenjäseniin sillä he ovat olleet hyvin lähellä seuraamassa ja kokemassa yrittäjyyden tuomat ylä- ja alamäet. Perheyrietyksissä perheenjäsenet myös todennäköisesti ovat olleet itsekin konkreettisesti läsnä yrityksen arkipäivässä, joko työntekijän roolissa tai auttamassa arkipäivän toiminnoissa. Myös luopujan läheiset saattavat tehdä joskus luopumisen surutyön. Luopujan olisi hyvä myös kuunnella perheenjäsenten tuntoja luopumisprosessissa. Myös he tulevat kokemaan elämäntilanteen muutoksia prosessista johtuen, jos ei muuten niin ainakin luopujan tuntemuksien kautta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 122–123)

Luopumisprosessin käsittely kannattaa aloittaa ajoissa, jo valmisteluvaiheen alussa. Tällöin luopumisprosessi on riittävän kypsä jaetun johtajuuden alkaessa ja luopujalla riittää enemmän henkisiä resursseja niin jatkajan johtajuuden lunastamiselle kuin henkilökunnan tukemiseen heidän uutta johtajaa hyväksyessään. (Henttonen 2007) Kriittisinkin luopuja voi hyvin helposti yliarvioida oman ja aliarvioida jatkajan johtamiskyvykkyyden. Tällaisen seurauksena on se että todellisuudessa johtajuus lunastetaan huomattavasti nopeammin kuin alkujaan luopuja on osannut olettaa. Tällöin voi käydä niin että luopuja ei itse olekaan täysin valmis johtajuudesta ja yrityksestä luopumisen hetkellä, tilanne tulee liian nopeasti eteen. Tällainen tilanne lisää helposti konfliktitilanteita johtajuuden siirron aikana varsinkin jos tunteita ja tunteuksia ei käsitellä riittävästi puolin ja toisin. On äärimmäisen vaikeaa osata ennustaa jatkajan johtamiskyvykkyyttä. Luopuja ei voi jättäytyä sellaisen ajatuksen varaan että jatkajan johtajuuden lunastaminen vie tasan sen verran aikaa kun hän on valmis siitä henkiselläkin tasolla luopumaan. Jaetun johtajuuden aikana luopujan tulisi keskittyä toiminnan jatkumisen tukemiseen henkilökohtaisten elämänhaasteiden käsittelyn sijasta. Jaetun johtajuuden aika on silti luopujalle henkisen kypsyttelyn aikaa kohti todellista luopumista. Johtajuuden siirtymisen aikataulua on vaikea etukäteen ennustaa koska siihen vaikuttavat luopujan oma luopumisprosessi, jatkajan johtajuuden lunastaminen, henkilöstön luopumisprosessi luopujasta sekä tämän johtajuudesta irrottautuminen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 122–125)

Luopuminen on kaksiteräinen miekka, vapaus ja kiireettömyys vetävät todennäköisesti puoleensa mutta luopuminen elämäntyöstä ja yrittäjyydestä itsestään voi olla samalla vaikeaa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 149- 153)

Täytyy muistaa että luopujalla on myös vaihtoehtoja. Tämä voi halutessaan jäädä yritykseen osalliseksi jollain tapaa vaikka varsinainen valta ja johtajuus siirtyykin eteenpäin. Luopuja voi esimerkiksi jättäytyä pois yrityksensä johtotehtävistä mutta jatkaa yrityksen osakkaaksi. Hänellä on silloin mahdollisuus osallistua yrityksen päätöksentekoon ja olla mukana yrityksen toiminnassa. Luopuja voi myös jäädä omistajanvaihdoksen jälkeen yritykseen työntekijäksi. Tällöin luopujalla on mahdollisuus auttaa jatkajaa pääsemään alkuun työssään. Ongelmia saattaa tulla eteen jos jatkaja kokee luopujan läsnäolon liian häiritsevänä. (Laakso & Mykkänen 2006, 37)

7.2 Jatkaajan valmistautuminen

Jatkaajan keskeinen tehtävä valmisteluvaiheessa on imeä kaikki mahdollinen tieto itseensä. Jatkaajan tulee havainnoida kaikkea yrityksen toimintaan liittyvää operatiivisesta toiminnasta yrityskulttuurin tuntemukseen ja tiedostamiseen. Omatoimisesti on hyvä tutustua esimerkiksi dokumentteihin, tarjouksiin, asiakasrekistereihin yms. Jatkaajan oma aktiivisuus valmisteluvaiheessa on tärkeää, koska luopujalla voi olla vielä vastuullaan yrityksen operatiivinen toiminta sekä luopumisprosessi tunnemyrskyineen. Luopujan tehtävä on perehdyttää jatkaaja operatiiviseen toimintaan jo valmisteluvaiheessa. Paras tapa perehdytykseen on ottaa jatkaaja mukaan myös verkostoiden väliseen yhteydenpitoon ja esitellä jatkaaja mm yhteistyökumppaneille. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 88–89)

7.2.1 Jatkaaja: johtajuuden lunastaminen

Omistajanvaihdoksen alkuvaiheessa oman johtaja identiteetin löytyminen voi olla haasteellista, ja muutos voi saada aikaan turvattomuuden tunnetta joka johtuu selviytymisen pelosta. Mielessä voi pyöriä mm. se että onnistuuko esim. lunastamaan johtajuuden, kuka tulee tukemaan prosessin aikana ja keneen voi luottaa. Johtajuuden lunastamisen aktiivisin aika on jaettu johtajuus, jolloin myös henkilökunta koettelee johtajaa eniten, johtajuuden lunastaminen tapahtuu toiminnan sekä olemuksen kautta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 136–138) Johtajuuden lunastamiseen vaikuttavat keskeisesti seuraavat asiat: jatkaajan henkilökohtainen kyvykkyys, luopujan luopumisprosessi, yrityskulttuuri, yrityksessä toimiva mentori, henkilökunnan hyväksyntä uudelle johtajalle sekä jatkaajan sosiaalisen verkoston antama tuki. (Tulisalo 2010)

Yrityksen jatkaajaa tullaan aluksi vertaamaan vanhaan johtajaan. Jatkaajan tulee luoda yrityksen tulevaisuudelle uusi visio ja samalla vakuuttaa henkilöstö yrityksen menestymisestä. Yrityksestä muovautuu jatkaajan näköinen jossa on todennäköisesti kuitenkin kunnioitettu aikaisempien sukupolvien aikaansaannoksia. (Elo- Pärssinen & Talvitie 2010, 112–113) Jatkaajan persoonaa tullaan myös koettelemaan niin organisaation, että sidosryhmienkin osalta usein eri tavoin. Keskeisimpiä kykyjä johtajuuden lunastamisessa ovat tunneälyn sekä karisman omaaminen. Tunneäly on

sosiaalista lahjakkuutta joka on synnynnäistä, mutta jota voi myös tarvittaessa kehittää. Tunneäly on kyky tiedostaa ja hallita omia tunteita sekä kykyä tunnistaa toisten tunteita sekä tuntemuksia sekä niiden hallintaan liittyviä ihmissuhdetaitoja. Tunneälyä tarvitaan myös siihen että oma tahto erottuu luopujan tahdosta ja halusta, joka on erittäin tärkeää, jottei jatkaja päädy seuraajan rooliin. Tällöin yrityksen johtajuuden siirtyminen ei tapahdu ja valta jää luopujalle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 137–140)

Jatkajan johtajuuden lunastaminen helpottuu mitä enemmän luopuja tukee osapuolia prosessin aikana ja että luopuja on todellakin valmis luovuttamaan vallan jatkajalle. Omistajanvaihdos voi aiheuttaa osapuolissa myös valtataistelua jossa jatkaja kärkkyy valtaa ja luopuja pitää valtaa itsellään, kunnes jatkaja saa lunastettua vallan itselleen. Valtataistelun tiimellyksessä saattaa unohtua se että henkilöstö tarkkailee tilannetta ja turha epävarmuustekijöiden lisääminen lisää irtisanoutumisen riskiä sekä saattaa laskea jopa tuottavuutta. Johtajuuden lunastaminen helpottuu myös jos persoonan synnyttämä johtamistyyli on hyvin samankaltainen yrityksen yrityskulttuurin kanssa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 141–143)

Johtajuuden lunastaminen ei ole pelkkää valtataistelua luopujan kanssa, yksi keskeisin tavoite on myös luoda suhde yrityksen henkilöstöön ja jonka myötä jatkaja ansaitsee henkilöstön hyväksynnän. Johtajuuden valtataistelun voitto luopujalta ei merkitse mitään ilman henkilöstön hyväksyntää. On siis selvää että jatkaja tarvitsee kaiken mahdollisen tuen luopujalta onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 144)

Panostamalla luottamukseen jatkajan on helpompaa säilyttää hyvät asiakassuhteet sekä avainhenkilöt yrityksen palveluksessa. Luottamus pääoma rakentuu riittävästä ja avoimesta vuorovaikutuksesta, hyvistä henkilösuhteista, erilaisista vaikutusmahdollisuuksista sekä tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden tapahtumisesta. Oikeudenmukainen menettelytapa johtaa henkilöstön oma-aloitteiseen kyvykkyyksien kehittämiseen joka tukee muutosprosessin onnistumista (Tulisalo 2010)

Muutosprosessin johtamisessa onnistumiseen vaikuttaa paljon myös johtajan tai muutoksen läpiviejän persoona ja johtamistaito. Joillain henkilöillä on luonnostaan

vahva aistittavissa oleva johtajuus. Tällainen henkilö nauttii yleensä luonnostaan tulevaa arvostusta. Karisman merkitys nousee esiin verrattaessa muutosjohtajuutta ja karismaattista johtajuutta. Karismaattisen johtajan persoonallisuuteen kuuluvat dominoivuus sekä voimakas halu vaikuttaa ihmisiin ja asioihin. Karismaattiset johtajat ovat usein vakuuttavia esiintyjiä ja heillä on vahvat toimintaansa ohjaavat arvot. Karismaattisen johtajan alaiset eivät juuri kyseenalaista johtajan toimintaa, luottamus johtajaa kohtaan on myös yleensä varauksetonta. Parhaimmillaan karismaattinen johtaja kykenee muokkaamaan alaistensa identiteettiä haluamaansa suuntaan. Karismaa tarvitaan yrityksen olemassa olevan kulttuurin tasapainotilan murtamiseen, jonka myötä johtajuuden lunastaminen ja yrityskulttuurin muutokset saadaan alulle. (Kuusisto & Kuusisto 2008,137–140; Tulisalo 2010)

Tarvittaessa jatkajalle voidaan sopia tukihenkilö yrityksen sisältä, tukihenkilönä voi toimia kuka vain joka on sitoutunut yrityksen toimintaan. Tukihenkilöllä on merkittävä asema jatkajan johtajuuden lunastamisessa sekä edistämisessä, tukihenkilöä voidaan myös kutsua muutosagentiksi. On hyvä jos muutosagentti on luottamusta herättävässä asemassa yrityksen sisällä, koska hän on henkilö joka ymmärtää henkilöstön tunteita muutoksen keskellä. Muutosagentti voi toimia myös alaisten ja johdon välillä erilaisten tunteiden tulkitsijana. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 144) Muutosagenteilla on mahdollisuus lieventää muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa ja vähentää muutoksesta johtuvia häiriöitä organisaation sisällä. (Westover 2010, 50)

7.3 Yrityskulttuuri tulee muuttumaan

Tarve yrityskulttuurin muutokselle syntyy kun se kohtaa merkittävän ongelman, uuden asian tai tilanteen. Karismaattisessa johtamisessa on eroa muutosjohtamiseen nähden, ero näissä johtamismalleissa on se, että karismaattisen johtajuuden seurauksena voi syntyä kokonaan uudenlainen yrityskulttuuri, näin tapahtuu esim. uuden organisaation perustamisen yhteydessä. Muutoksen johtaminen tai läpivieminen on yksi osa yrityskulttuurin uudistamista. Omistajanvaihdoksen yhteydessä molemmat skenaariot ovat mahdollisia, onnistunut johtajuuden lunastaminen tarkoittaa aina myös yrityskulttuuriin jonkinasteista muutosta. Jos omistajavaihdoksen jälkeen on todettavissa että yrityskulttuuri ei ole muuttunut, voidaan puhua epäonnistuneesta

johtajuuden siirrosta ja että jatkajasta on tullut luopujan seuraaja. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 137–140)

Omistajanvaihdoksessa ajaudutaan usein tilanteeseen jossa uuden johtajan on opittava yrityksen kulttuuri ja siellä vallitsevat säännöt, arvot jne. ns. kantapäähän kautta. Vaikka luopujan tehtävä onkin auttaa jatkajaa tunnistamaan vallitseva yrityskulttuuri, siitäkään huolimatta ei ideaalitulanteeseen aina päästä ja jatkajan on pärjättävä omien avujen turvin. Jatkajan kokiessa yrityskulttuurin omakseen on sopeutuminenkin siihen helpompaa. Myös henkilöstön tulee kokea uusi johtaja omakseen ja että tämä on osa yritystä. Johtamistyylin ei kuitenkaan tarvitse olla samankaltainen vallitsevan yrityskulttuurin kanssa. Erilainen tyyli voi toimia myös hyvänä impulssina yrityskulttuurin muutokselle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 141–144)

Kulttuuria voidaan tarvittaessa yrittää muokata tavoiteasetannan, seurannan tai palkitsemisen avulla jossa viestinnällä on merkittävä asema. Ihmisten tietoisuuden noustessa tai vahvistuessa, on helpompaa muuttaa yleistä näkemystä asioihin tai toimintamalleihin. Tämä kuitenkin vaatii pitkäjänteistä työtä sekä hyvää ihmistuntemusta ja johtamiskyvykkyyttä. (Viitala 2007, 33–36)

7.4 Organisaation ja henkilöstön valmisteleminen

Johtajuuden siirtoon valmistautumisessa on kaksi pääideaa; kuinka tukea ja edesauttaa jatkajaa omistajanvaihdosprosessissa ja kuinka itse valmistautua luopumisprosessiin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 149- 153) Myös henkilöstö täytyy valmistaa riittävän ajoissa muutokseen. Henkilökunta tietää että yrittäjän ikääntyessä yritystä koskeva muutos on väistämätöntä. Mitä pidempään henkilöstöä pidetään epätietoisuudessa sen suuremmaksi irtisanoutumisen riski kasvaa. Onhan se sinällään selvää, kukapa uppoavaan laivaan haluaa jäädä, varsinkaan tämän hetkisessä taloustilanteessa? (Kuusisto & Kuusisto 2008, 91–92)

Valmistautumisvaiheessa on hyvä esittää omistajanvaihdoksen aikataulu prosessiin liittyvine tavoitteineen myös henkilöstölle, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua omistajanvaihdosprosessiin. Samalla aikataulun sekä tavoitteiden esittäminen vähentävät tietämättömyyttä ja siitä aiheutuvia pelkoja sekä epävarmuuksia.

Valmistautumiseen liittyy myös paljon mielikuvia siitä mitä muutos sitten on kun sen aika koittaa. Valmisteluvaiheessa molempien osapuolten mielialat ovat positiivisia, mutta yhteisen johtajuuden aikana positiivisen yhteishengen ylläpitäminen joutuu koetukselle. Turhilta konflikteilta välttymisen vuoksi onkin tärkeää pitää ilmapiiri mahdollisimman realistisena sekä avoimena muutoksen aikana. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–101)

Muutostilanteessa tulee huomioida se tosiasia että henkilöstö on täysin annetun tiedon varassa. Kukaan ei ole ajatustenlukija, joten pelkät eleet, ilmeet ja käytös eivät riitä tiedon antimiksi. Viestintätyyli tai menetelmä voi helposti vääristyä ja tulla olettamus että tietoa kyllä jaetaan riittävästi. Muutostilanteessa muutosasiat pyörivät alati mielessä ja siksi viestinnän määrän todellisuus saattaa hämätä. Viestintää kannattaa harjoittaa pala kerrallaan, suunnitellusti ja ennakoiden, silloin ei jää tilaa epätodellisille tulkinnoille. Henkilöstölle pitää jättää aikaa käsitellä uutta tietoa ja sen aiheuttamia tunteita, asiasta tulisi myös järjestää tilaisuus jossa osapuolet voisivat keskustella avoimesti asiasta. Viestintäsuunnitelman laatiminenkaan ei ole ollenkaan huono idea. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 91–92) On tärkeää tunnistaa myös yksilöiden tarpeet ja mahdollisuudet, koska yrityksen henkilöstö kuitenkin koostuu yksilöistä ja jokaisella on omat tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. (Buhler 2003)

On paljon yrityksiä joissa yritys kulttuuriin ei kuulu avoin keskustelu, tai että siihen kuuluu vastaamatta jättäminen, näitä yrityksiä sanotaan todellisuuden kieltäjiksi. Sen sijaan avoin ja kehittävä keskustelu pyrkii todellisuuden tunnistamiseen ja tunnustamiseen, joka on iso osa yhteisen todellisuuden luontia. Vain yhteinen todellisuus, olemassa olevilla asioilla ja tunteilla voi olla johtajan johdettavissa. Todellisuuden kieltämisestä ei hyödy kukaan, vähiten siitä hyötyy itse yritys. Keskustelemattomuus ja todellisuuden kieltäminen johtaa vääjäämättömästi epäluulojen sekä epävarmuuden kasvamiseen henkilöstön keskuudessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 94–95)

Johtajan olisi hyvä antaa esitettyihin kysymyksiin ja asioihin jonkinlainen vastine koska se kielii vastuunkanto kyvystä, hyvästä johtajuudesta sekä se lisää luottamuksellista ilmapiiriä. Vastineen antaminen myös kertoo johtajan arvostuksesta henkilöstöä kohtaan, vastineen antamatta jättäminen sen sijaan kertoo ylimielisyydestä tai yleisestä osaamattomuudesta jopa ammattitaidon puutteesta. Vastineen ei tarvitse

olla kysyjän mielihalun mukainen, pääasia on, että sellainen halutessa tai tarvittaessa annetaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 95–96)

7.4.1 Henkilöstön muutosprosessi

Henkilöstö on yrityksen kivijalka, tukipilari, joka voi silti yhtä aikaa olla tavattoman hauras ja erilaisille vaikutuksille altis. (Viitala 2007, 8-13) Myös henkilöstön tulee käydä läpi luopumisprosessi, joka saattaa olla joillekin kova paikka esimerkiksi jos joku voi olla työskennellyt luopujan kanssa useita vuosikymmeniä. Useita kysymyksiä tulee mieleen, kuten, mitä luopujan johtajuuden jälkeen tapahtuu, millainen johtaja jatkaja on, mitä yritykselle tulee tapahtumaan, miten uusi yhteistyö tulee toimimaan ja mikä tulee muuttumaan. Henkilöstön luopumisprosessi on tärkeää koska siihen vaikuttaa omistajavaihdoksen kolme kriittistä tekijää jotka vaikuttavat jopa yrityksen tuottavuuteen tulevaisuudessa. Kriittiset tekijät ovat: luopujan oma luopumisprosessi ja sen edistyminen, jatkajan johtajuuden lunastaminen ja sen sujuminen sekä henkilöstön hyväksyntä uutta johtajaa kohtaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 126–127)

Henkilökunnan suhtautumisella on iso merkitys omistajanvaihdosprosessin onnistumiselle. Henkilökunta tuntee luonnollisesti luopujan paremmin kuin jatkajan. Henkilökunta haluaa turvallisen ja kunnioittavan ilmapiirin omistajanvaihdoksen jälkeen. Tutustuminen uuteen johtajaan saattaa kuitenkin viedä pitkään, mutta tärkeää on että jatkaja kantaa vastuut ja velvollisuudet henkilökuntaa kohtaan. Luopujan ja jatkajan kannattaa käydä läpi henkilökuntaan liittyviä perustietoja. Virheiden määrää voidaan pienentää käymällä läpi myös ns. pehmeitä arvoja (henkilöiden eroavaisuudet, perhesuhteet ja muut luottamukselliset asiat). (Heinonen 2005,44)

Omistajavaihdoksen toteuttajien on myös hyvä varautua erilaisiin tunteenpurkauksiin. Henkilöstön luopumisprosessi on aktiivisimmillaan sukupolvenvaihdoksen valmisteluvaiheessa. Jaetun johtajuuden aikana prosessin vaikutukset alkavat vähitellen lieventyä. Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa luopumisprosessi ei ole enää aktiivinen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 126–127)

7.4.2 Hyvinvoinnin merkitys johtajuuden siirrossa

Yksittäisen työntekijän hyvinvointi näkyy koko työyhteisön toiminnassa. Mitä enemmän työyhteisössä on negatiivisia tai käsittelemättömiä tunteita ilmassa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä tunneilmapiiri alkaa vaikuttaa negatiivisesti koko organisaation tehokkuuteen ja luovuuteen. Tunneilmapiiri vaikuttaa myös johtajuuden siirtymiseen. Terapiatyö ei kuulu työskentelyorganisaatioon, mutta inhimillisuus sekä ymmärtäminen kuuluvat. Tähän tunteiden ymmärtämiseen kannattaa kuluttaa hieman aikaa koska vain todellisen ymmärryksen kautta voi jatkaja tehdä oikeita perusteltuja päätöksiä tarvittavista muutoksista. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 126–128)

”Myönteiset, arvostetut ja rohkaisevat keskustelut innostavat ja vahvistavat ihmisiä, sitä vastoin kielteiset, vähättelevät, ja kyyniset keskustelut lamaannuttavat ja rajoittavat ihmisiä sekä synnyttävät pelkoja.” (Tulisalo 2010)

7.4.3 Luopumiseen sitouttaminen ja motivointi

Motivaation synnyttämisen avain on muutoksen synnyttämien tuntemuksien ymmärtäminen. Motivaatio perustuu yksilön arvojen, asenteiden sekä ajatustavan dynamiikkaan. Motivaation synnyttämisen ehtona on johtajan kyky tunnistaa yksilön tarpeita ja päämääriä. Työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen on tärkeä paitsi yleisen muutosilmapiiriin myös muutokseen sitouttamisen takia. Jokaisella tarvitsee olla syy miksi sitoutua johtajuuden siirtoon ja tämän syyn tulee linkittyä yksittäisen työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin. Ilman työntekijöiden sitoutumista muutokseen on johtajan turha olettaa henkilöstön olevan halukas edistämään johtajuuden vaihtumista. Muutokseen sitoutumisen edellytyksenä on myös se että luopumisesta tulevia tunteita käsitellään. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 128–129)

Hyvän työilmapiirin on todettu vaikuttavan suoraan myös yrityksen innovatiivisuuteen, innovatiivisuus ei ole itsestäänselvyys, vaan se on asia johon jokainen menestyvä yritys haluaa tähdätä. Ilman innovatiivisuutta ei ole kehitystä, eikä ilman kehitystä yritystä. Työkyky, motivaatio sekä sitoutuminen yritykseen ovat elintärkeitä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Viitala 2007, 8-13)

7.4.4 Henkilöstön irrottautuminen luopujan johtajuudesta

Henkilöstön kohdalla kyse on luopujan johtajuudesta irrottautumisesta sekä luopumisesta. Johtajuudesta luopuminen pelottaa, koska jatkaja ei ole lunastanut vielä johtajuutta, eikä jatkajan johtajuudesta ole vielä kokemusta. Suurella osalla alun nostattama epävarmuus kuitenkin katoaa viimeistään jaetun johtajuuden aikana, jolloin jatkajan johtajan työ yrityksessä alkaa. Jaetun johtajuuden aikana työntekijät tutustuvat jatkajan persoonaan sekä toimintaan ja tuntematon alkaa muuttua tutuksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 128–129)

Perheen ulkopuolelta tuleva jatkaja voi tuntua vieraalta ja uhkaavalta. Uuden johtajan hyväksymiseen liittyy kriittisesti luopujasta irrottautuminen. Uusi johtaja voidaan hyväksyä vasta kun vanhasta suostumaan luopumaan. Uuden johtajan hyväksymisprosessi alkaa kun omistajanvaihdosprosessista ilmoitetaan henkilöstölle. Entuudestaan tuntemattomasta jatkajasta ei ole kokemushistoriaa tämän työskentelytavoista tai johtamistyylistä, joten johtajuus aloitetaan puhtaalta pöydältä, joka tarkoittaa myös sitä että alaisen ja johtajan välinen luottamussuhde pitää rakentaa uudelleen alusta alkaen. Luottamuksen rakentamisessa voi toimia apuvälineenä jatkajan aikaisempi työkokemus, tai jonkun merkittävän henkilön vakuutus jatkajan sopivuudesta. Luopujan rooli luottamuksen edistäjänä on myös merkittävä, eikä luopuja saisi missään tilanteessa viestiä omaa epävarmuuttaan jatkajan kyvyistä toisille, tai vähätellä jatkajaa muutoinkaan muille. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 128–134)

Lopullisen hyväksymisen edellytyksenä on kyky luottaa jatkajan vastuunkantokykyyn sekä oikeudenmukaisuuteen. Keskeinen asia on myös ns. johtajan koetteleminen jossa testataan johtajaa, tämä koettelu jäljittelee lapsen vanhempaan kohdistamaa koettelua. Koettelu ei yleisimmin tapahdu tietoisesti, eli yleisimmin tämä koettelu ei ole tahallista. Koettelussa uutta johtajaa tarkastellaan toisin sanoen suurennuslasin läpi, jossa eleillä, ilmeillä sekä äänenpainoilla on olennainen osa käsityksen luomisessa. On selvää että mitä korkeampi uuden tulokkaan asema on sitä kovemmalta koetukselle eli testaukselle tämä ajautuu. Koettelua ei pidä ottaa henkilökohtaisesti, koska se kuuluu normaaliin työyhteisössä tapahtuvaan hyväksymisprosessiin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 134–136)

7.5 Muutostunteet

Omaa osaamattomuutta tai tietämättömyyttä on turha yrittää peittää. Hyvä johtaja kykenee myöntämään inhimillisyytensä, kukaan ei ole täydellinen ja erehdyksiä voi sattua kenelle tahansa. Hyväksi johtajuudeksi luetaan myös se, että tämä kykenee vastaanottamaan muutostilanteesta syntyneet tunteet sekä, kykenee vastaamaan niihin. Hyvä johtajuus kantaa ja siihen henkilöstö pystyy tarvittaessa nojautumaan. Johtajan tulee tuntea organisaation heikkoudet ja vahvuudet, omansa mukaan lukien. Jos johtaja ei tunne organisaation kykyjä ei tämä voi rakentaa tehokasta tiimiäkään yrityksen toiminnalle. Huono johtaja pakenee henkilöstöä esimerkiksi niin että henkilöstölle ei anneta mahdollisuutta esittää kysymyksiä tai muutoin keskustelumahdollisuus evätään vaikka kiireisiin vedoten. Henkilöstön pitää pystyä keskustelemaan muutoksesta johtuvista tunteista myös johtajan kanssa, maailma on pullollaan esimerkkitapauksia huonosta muutosjohtamisesta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 96–97)

Muutostunteiden käsittely tarkoittaa sitä, että johtaja uskaltaa kohdata henkilöstön sekä uskaltaa vastaanottaa tunteet ja pelot joita muutos heissä aiheuttaa. Pelot ilmenevät erilaisten kysymysten sekä mielenilmaisujen muodossa. Suuttumuksen, kiihtymyksen tai epävarmuuden näyttävä johtaja antaa kuvan että itsekin pelkää muutosta ja tulevaa. Hyvään johtajuuteen ei sisälly omien pelkotilojen esiin tuominen henkilöstön keskuudessa, se tehdään jossain muualla, jos sellaisia tunteita ilmenee. Kognitiivisen taidottomuuden tai tietämättömyyden julkinen myöntäminen ja näyttäminen ovat eri asia kuin henkilökohtaisten pelkojen esiin tuominen henkilöstölle. Henkilökohtaisen pelon näyttäminen henkilöstölle vie johtajuuden pois johtajalta sille joka ei pelkää. Pelkojen myöntäminen henkilöstölle on kyllä sallittua, mutta pelkojen aiheuttama tunneliikutus esim. käyttäytymisen muutoksena (hermostuneisuus, pelkotilat jne.) on hyvä pitää itsellään. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 96–98)

”Hyvä johtaja ymmärtää myös yksilön merkityksen organisaatiossa sekä sen miten tämä suhtautuu työntekoon, mitä työ tälle merkitsee ja mikä häntä motivoi. (Valvisto 2005, 73)”

Osa johtajista pelkää sitä, että muutostunteista tulee hallitsemattomia eikä oma johtajuus kannu riittävästi. Negatiiviset tunteet tai niiden esille tuonti ei ole vaarallista. Niitä ei pidä pitää pelkästään negatiivisena asiana koska jos johtajalle uskalletaan ilmaista myös negatiivisia asioita, kertoo se luottamuksesta johtajaa ja johtajuuden kantamaa kohtaan. Muutostilanteeseen sekä siihen valmistautumiseen ei tietenkään tarvitse jäädä yksin. Jos vähääkään epäilyttää muutoksen esilletuonti henkilöstölle, ulkopuolinen konsultti on oiva apu sellaisessa tilanteessa. Muutostunteiden käsittelyyn kuuluu myös muutosvastarinnan käsittely. Muutosvastarinta syntyy tuntemattoman tulevaisuuden pelosta ja muutosvastarinnan tarkoitus on hajottaa tai ainakin hidastaa muutosprosessia johon organisaatio alkaa valmistautua. Muutosvastarinta syntyy yksilötasolla ja organisaatiossa se ilmenee mm. kahvihuonekeskusteluissa, laskeneena työtöhona, yleisenä innottomuutena ja jopa poissaoloina. Omistajanvaihdoksen yhteydessä muutosvastarinta on vähäistä koska se takaa yrityksen ja työpaikan jatkuvuuden, muutosvastarinta on suurempaa silloin, kun kyseessä on johtajan vaihtuminen omistajan sijasta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 99–100)

”Muutosvastarinta johtuu yleisimmin tiedon puutteesta (Tulisalo 2010)”

8 VIIMEISTELYVAIHE

8.1 Jaetun johtajuuden aika

Jaetun johtajuuden aika tarkoittaa sitä, kun jatkaja ja luopuja ovat yhdessä toimipaikalla. Joillain se tarkoittaa sitä, että työtä jopa tehdään yhdessä ja jatkaja oppii tätä kautta yrityksen toiminnasta ja toimintamalleista asioita, joillain taas sitä, että käydään asioita läpi esimerkiksi palaverien kautta. Tämä ajankohta on aikaa jolloin yhteiset pelisäännöt ja roolit tulee olla selvillä molemmille osapuolille. Yhdessä sovitut pelisäännöt vähentävät turhaa asioiden kulun pohdintaa ja näin energiaa jää enemmän itse prosessille. Alkuvaiheen operatiivinen toiminta tapahtuu luopujan opastuksella. On suositeltavaa tehdä perehdyttämissuunnitelma ja myös noudattaa sitä. On hyvä sopia perehdyttämisen tavoitteet ylös ja kirjata aikatauluihin ja toimintaan liittyvät tavoitteet. Ympäripyöreät tavoitteet voivat aiheuttaa samanlaisen reaktion vastuunsiirtymiselle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 103)

Jatkajan aikaisempi tarkkailijan rooli muuttuu jaetuksi johtamiseksi luopujan kanssa. Vaiheen ja ajan kuluessa operatiivinen johtaminen siirtyy hiljalleen jatkajalle. Jaettu johtajuus on erittäin konfliktiherkkää aikaa, koska luopujan on luovuttava johtajuudesta ja jatkajan on lunastettava johtajuus ja muutokseen liittyy paljon henkilökohtaista luopumista ja saamista jotka aiheuttavat myös tunnepurkauksia. Johtajan vaihdoksesta tulee todellista myös henkilöstölle. Todellisuus alkaa pikkuhiljaa muokkautua mielikuvista todeksi. Toimijoiden puutteellinen tai valheellinen näkymä todellisuudesta tulee ilmi tässä vaiheessa, todellisuuden kieltäminen ei siis valmisteluvaiheessa ole kannattavaa, pahimmillaan konfliktit vaikuttavat tiedon ja osaamisen siirtämiseen jatkajalle. On helppo kuvitella tilanne jossa tulee konflikteja niin mitä käy tiedon siirrolle, se pysähtyy, lakkaa kokonaan, tai merkittäviä osia voi jäädä jakamatta. Jaetun johtajuuden alku onkin helpompaa koska jatkaja toimii vielä seuraajan roolissa, eikä varsinaisessa operatiivisessa johtajan asemassa samalla jatkajan päätehtävä on vielä mahdollisimman suuren tieto- ja taitomäärän imeminen itseensä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–103)

8.1.1 Etenemisprosessi

Tiedonsiirtäminen tulisi tehdä suunnitellusti, luopujan vastuulla on siirtää jatkajalle kriittinen eli oleellisin tieto ja tietämys sidosryhmineen ja toimintamalleineen yrityksestä. Mahdollisimman tarkka prosessien kuvaus auttaa tiedon siirtymisessä ja asioiden havainnoinnissa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–103) Liitteessä kaksi kuvataan onnistunut omistajanvaihdos askel askeleelta prosessina, jota kannattaa seurata (ks. liite 2.) (Kuusisto & Kuusisto 2008, 197) Mahdolliset havainnot luopujan johtamistyöstä olisi hyvä merkitä ylös omaa aikakautta ajatellen, koska siitä voi poimia varteenotettavia käytännössä toimivia toimintamalleja myös itselleen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–103)

8.1.2 Sovitut vastualueet ja niissä pysymisen tärkeys

Alussa on syytä myös sopia siitä että operatiivisten toimintojen vastuu siirtyy jatkajalle, (näitä ovat mm. hallituksen ja johtoryhmän kokouksien järjestäminen, taloushallinnon rutiinit jne.) että jatkaja pääsee ns. testaamaan oppimiaan asioita luopujan läsnä ollessa. Mitä nopeammin rutiinit siirtyvät, sen nopeammin varmuus toimintaan kasvaa ja johtajuuden todellinen lunastaminen voi alkaa. Kun tavoitteet ovat kirjattuna selkeästi ylös voi niihin myös turvata prosessin aikana ja sitä kautta saa myös selvyyttä siihen mitä tulossa ja näin voi myös henkisesti valmistautua asiaan. Asetettuja tavoitteita voisi olla esimerkiksi se, milloin jatkaja ottaa kontolleen asiakassuhteiden hoitamisen ilman luopujan apua jne. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–103)

Seuraajan roolia ei pidä pitkittää koska se vaikeuttaa johtajuuden lunastamista ja henkilöstö saattaa mieltää jatkajan suoraan luopujan seuraajaksi mikä johtaa uuden jatkajan johtajuuden taitojen kyseenalaistamiseen. Jatkajan on hyvä kannustaa ja tukea luopujaa johtajuuden edessä 100 %:ti, myös vaikeampina hetkinä koska se nopeuttaa muutosprosessia. Muutosprosessissa ja johtajuuden siirrossa ei kuitenkaan kannata hätiköidä, koska silloin on olemassa riski että tietoihin ja sen siirtämiseen jää aukkoja. Vaikka luopuja jäisikin yritykseen mentorin asemaan, tulisi lähtökohta olla se että kaikki tarvittava tieto ja osaaminen on siirretty jatkajalle jotta tämä kykenee itsenäiseen työskentelyyn. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 102–105)

8.1.3 Ulkoisten sidosryhmien sitouttaminen vaihdokseen

Jaetun johtajuuden aikana myös ulkoiset sidosryhmät tulee siirtää jatkajalle. Ulkoisiin sidosryhmiin luetaan asiakkaat, toimittajat, vakuutuslaitokset, pankit jne. Jaetun johtajuuden aikana luopuja siirtää jatkajalle sidosryhmiinsä ja kontakteihinsa liittyvän tiedon ja osaamisen. Sidosryhmien haltuunotto on tiimityötä, luopujan pitää kaikin keinoin viestiä sidosryhmille että hän antaa täyden tuen jatkajalle, näin saadaan sidosryhmät sitoutettua paremmin muutokseen. Hyvin hoidetussa vaihdoksessa rahoittajiin, tärkeimpiin asiakkaisiin ja toimittajiin on tutustuttu jo suunnitteluvaiheessa. Jaetun johtajuuden aikana molemmiin puolista tutustumista ja luottamusta syvennetään. Yhteistyökumppaneita kiinnostaa varmasti uuden johtajan suunnitelmat ja toimet sekä kuinka omistajanvaihdos prosessi etenee sekä millaiset tulevaisuuden suunnitelmat jatkajalla on. Yhteistyökumppaneihin tutustuttamisen idea on synnyttää luottamus-suhde uusien osapuolten keskuuteen sekä taata yhteistyön jatkuminen luopujan lopettaessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 102–105)

Asiakkaat jäävät usein vähälle huomiolle yrityksen omistajanvaihdosprosessissa, vaikkakin he ovat erittäin tärkeä sidosryhmä yritykselle. Maksavathan he ”käytännössä” yrityksen palkat. Varsinkin suurimmat ja tärkeimmät asiakkaat on syytä käydä tarkasti läpi omistajanvaihdosprosessia suunniteltaessa ja miettiä miten tiedotus hoidetaan. Omistajanvaihdosprosessissa tulee ottaa huomioon se että pienemmissä yrityksissä yrittäjän omien verkostojen ja arvojen merkitys liiketoiminnalle on suuri. (Heinonen 2005, 43)

Asiakkaiden huomioiminen on muutakin kuin tiedostusta. Ottamalla huomioon tärkeimpiä asiakkaitaan yrityksellä on hyvä tilaisuus markkinoida toimintaansa. Järjestämällä tilaisuuksia jossa yritys esittelee jatkajansa, tarjoutuu mahdollisuus henkilökohtaisten suhteiden luomiseen. (Heinonen 2005, 43)

Asiakkaidensa lisäksi yrityksellä on muitakin tärkeitä sidosryhmiä. Näihin kuuluvat esimerkiksi tavarantoimittajat, erilaiset palveluntarjoajat (tilitoimistot, mainostoimistot yms.), rahoittajat ja erilaiset järjestöt. Jatkaja on esiteltävä kaikille sidosryhmille. Joissakin tapauksissa nämä suhteet perustuvat jopa monien vuosien mittaiseen yhteistyöhön, josta ei aina ole kirjoitettu raportteja. Yksi keino näiden

suhteiden siirtämiseen on, että jatkaja on mukana liiketoiminnassa ennen varsinaista omistajanvaihdosta. (Heinonen 2005, 42)

8.1.4 Konfliktin kärjistyminen

Joskus jaetun johtajuuden aika voi myös päättyä konfliktiin joka tulee synnyttämään trauman organisaatioon. Traumasta voidaan selvitä, mutta se kuitenkin kuluttaa paljon energiaa sekä saattaa pahimmillaan johtaa omistajanvaihdoksen epäonnistumiseen. Konfliktiin päättyvä omistajanvaihdos ei ole toivottava päätös jaetun johtajuuden kaudelle koska luopujan mentorina toimiminen on hyvin tärkeää vielä pitkän aikaa jatkajalle. Hiljaisen tiedon siirtyminen on jatkajalle äärimmäisen tärkeää ja konfliktiin päättyvä jaettu johtajuus voi vaarantaa osaamisen ja tiedon riittävää siirtymistä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 105–106)

8.1.5 Jatkajan ja muun organisaation valmistautuminen itsenäisen liiketoiminnan vaiheeseen

Jaetun johtajuuden aikakausi päättyy siihen kun jatkaja lunastaa johtajuuden. Ihannetilanteessa isommilta konflikteilta on välttytty ja luopuja luovuttaa johtajuuden jatkajalle positiivisin mielin. Henkilöstönäkökulmiin on kiinnitettävä huomiota jaetun johtajuuden aikana, luopujan rooli on kannustaa ja tukea henkilöstöä muutosprosessissa. Jaetun johtajuuden aikana varmistetaan että henkilökunta on läpikäynyt muutosprosessinsa, hyväksynyt uuden johtajan ja että he ovat riittävän motivoituneita uuden johtajan astuessa komentoon. Itsenäisen liiketoiminta häiriintyy jos jatkaja ei nauti riittävästi luottamusta henkilöstöltään. Jatkajan ja luopujan tulee yhdessä tarkistaa ja varmentaa se että riittävä tieto taito ja osaaminen on jatkajalle siirrettyä, samalla on myös sovittava se että missä määrin jatkaja voi pitää yhteyttä luopujaan yrityksen asioihin liittyvissä asioissa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 106)

8.2 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Itsenäisen liiketoiminnan vaiheella tarkoitetaan aikaa, jolloin johtajuuden siirto ja omistajanvaihdos viimeistellään valmiiksi. Luopujan rooli yrityksen johtajana päättyy ja jatkaja astuu virallisesti puikkoihin ottaen kokonaan vastuun itselleen, luopuja jää

(niin sovittaessa) mentoriksi taustalle. Tämä aikakausi on molemmille osapuolille uusi aikakausi, jonka aikana roolit kasvavat omiin mittoihinsa. Luopujan kokemus minuudestaan suhteessa yritykseen muuttuu voimakkaasti ja jatkaja alkaa hiljalleen kokea itsensä yrityksen vastuulliseksi johtajaksi, samalla jatkajan luottamus omaan johtajuuteensa kasvaa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107)

8.2.1 Luopuja mentorina

”Mentorin rooli on olla tukena päätöksenteossa, ei tekemässä päätöksiä.”
(Tulisalo 2010)

Hyvin valmisteltu ja käsitelty luopuminen kantavat tässä vaiheessa hedelmää. Luopujan on kohtuullisen helppo suunnata kokka kohti uusia tuulia, puhelin ei enää soi, ainakaan samaan malliin ja arjesta on tullut ehkä hyvinkin erilaista. Luopujan rooli ei pääty vaikka jatkaja onkin aloittanut itsenäisen liiketoiminta vaiheen, luopujan tukea tulee jatkaja tarvitsemaan todennäköisesti vielä pitkään. Mentoroinnin suhteesta ei kuitenkaan saa tulla sellaista jossa luopujalle tulee olettamus että yrityksen johdot ovat edelleen hänen käsissään. Käytettävyyden rajat on myös hyvä ollut sopia jo etukäteen itsenäisen liiketoiminnan pelisääntöjä sovittaessa, tässä vaiheessa sääntöjä on myös syytä noudattaa. Mentorointi ei myöskään aina välttämättä tarkoita sitä että jatkaja tekisi niin kuin mentori sanoo, tämän huomioiminen ja hyväksyminen on erittäin tärkeää yhteistyön onnistumisen kannalta. Luopujan tulee välttää liiallista puuttumista yrityksen operatiiviseen toimintaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107–110) Mentori-ohjelma mahdollistaa yksilöllisemmän tiedon ja osaamisen jakamisen. Mentorit toimivat useissa organisaatioissa hyvin epävirallisesti, mutta olisi tehokkaampaa jos mentori- toiminta olisi organisoitu. (Mayfield 2010, 24)

8.2.2 Alkuvaiheen irtiotto ja oman identiteetin vakiintuminen

On hyvä ottaa pieni irtaantuminen toisista tiiviin yhteistyön jälkeen, koska molempien osapuolten tulee totuttautua uusiin rooleihinsa. Jatkajalle irtiotto antaa mahdollisuuden kokeilla uusia asioita ja testata arkea, kun luopujan läsnäolo on saattanut estää häntä kokeilemasta organisaatiota mullistavia ideoita ja ajatuksia. Nyt kun vastuu on

jatkajalla omien ajatusten sekä ideoiden käytäntöön pano helpottuu kun luopuja on hieman etäämmällä. Asiat yleensä näyttävät kauempaa katsottuina erilaisilta, näin ollen luopuja saattaa jopa saada uusia strategisia ideoita (joita ei ole ennen kokeillut omassa toiminnassaan) jatkajan purtavaksi ja päätettäväksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 108–109)

8.2.3 Jatkajan johtajuus kaipaa tukea

Itsenäisen liiketoiminnan aikakausi ei kuitenkaan tarkoita jatkajan yksinäistä aikakautta. Vaikka jatkajalla olisi tunne oman johtajuuden vahvuudesta, tarvitsee hän varsinkin vaiheen alkuvaiheessa paljon tukea johtajuudelleen luopujalta. Henkilöstön kannalta johtajan hyväksyminen on työstetty, johtajuus ei kuitenkaan vielä ole vahvaa ja siitä syystä tulee luopujan viestiä henkilöstölle luottamuksesta jatkajaa ja tämän osaamistaan kohtaan. Luopuja voi tukea jatkajan johtajuutta useilla eri tavoilla, kuten säännöllisillä vierailuilla yrityksessä, luopujan osallistumista virkistystoimintaan, pikkujouluihin jne. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 109–110)

8.2.4 Liiketoiminnan kehityksen takaaminen

Omistajanmuutoksen perusidea on taata yrityksen liiketoiminnan jatkuminen, jossa siirretään yrityksen kilpailutekijät, resurssit ja johtajuus seuraavalle aikakaudelle. Nykyisessä kilpailuympäristössä täytyy kyetä luomaan nahkansa uudelleen ja uudelleen, ja yhä vaan nopeammin. Omistajanvaihdos on prosessina erittäin kuormittava, mutta laakereilleen ei voi lepäämäänkään jäädä vaan toiminnan on jatkuttava. Kehityksen takaamiseksi olisi hyvä laatia liiketoimintasuunnitelma, jossa määritellään lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma myös pakottaa jatkajan kertaamaan uudelleen kaiken oppimansa kuten, kilpailuedut, resurssit, markkinat, mahdollisuudet, riskit jne. Jos tässä vaiheessa jatkaja ei kykene jostain syystä liiketoimintasuunnitelmaa laatimaan on jotain erittäin oleellista jäänyt jakamatta/ tekemättä muutoksen aikana. Kirjallisena tehtynä liiketoimintasuunnitelma antaa loistavat puitteet käydä suunnitelmaa läpi ja tarkistaa ajoittain onko suunta oikea. Jatkuvuuden takaamiseksi on kuitenkin muistettava se, että tästä lähtien kaikki

päätökset ovat jatkajan, ei luopujan päätettävissä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 110–111)

8.2.5 Verkostojen siirtäminen

Yleisoletuksen vastaisesti luopujan on paljon vaikeampi luopua verkostoista kuin itse vallasta. (Tulisalo 2010) Jokaisen verkostojäsenen on saatava heille olennainen tieto oikealla tavalla. Viestintää suunniteltaessa on päätettävä mitä vaihdoksen kulusta kerrotaan ja miten luottamus pystytään säilyttämään eri kumppaneiden kanssa. Tiedottamisessa on avainasemassa avoimuus sekä jatkuvuus. (Stenholm. 2003. 37)

Verkostokumppaneiden suhtautumisen parantamiseen auttaa se, että jatkaja on mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Tällöin hänellä on aikaa tutustua verkoston jäseniin riittävän ajoissa ennen omistajanvaihdosta. Jos jatkajaa ei tutustuteta ollenkaan eri kumppaneille, voi jatkajan yritystoiminnan alkuvaiheet olla työläitä. Ilman tutustuttamista eri sidosryhmien toimintatapojen oppiminen voi kestää liian kauan ja luottamuksen säilyttäminen voi olla vaikeaa. (Stenholm 2003, 37)

Luottamuksen säilyttäminen eri verkostokumppaneiden välillä on tärkeää yrityksen omistajanvaihdostilanteissa. Ongelmia voi syntyä jos jatkajaa ei tunneta tai tähän ei luoteta. Jatkajan hyväksyminen asiakkaiden henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa voi kestää kauan, vaikka jatkaja olisikin tuttu entuudestaan. Jatkajan on tärkeä pyrkiä säilyttämään ja toteuttamaan samat vastuut ja velvollisuudet verkostokumppaneita kohtaan, sillä niiden suhtautuminen on monesti isossa osassa koko yrityskauppatilanteen onnistumisessa. (Stenholm 2003, 37)

Uusien verkostojäsenten valinta perustuu harvoin satunnaisuuteen tai eteen osuvan tilaisuuden hyödyntämiseen, vaan pidempiaikaiseen prosessiin, joka onnistuessaan voi johtaa uuden verkostojäsenen valintaan. Verkostoissa on etua jos verkostosuhde on mahdollisimman pitkäikäinen. (Pirnes 2002, 82)

Tilapäisiin verkostosuhteisiin liittyy haittoja joita ovat lisääntyvä epävarmuus, jatkuvuuden puuttuminen ja heikompi luotettavuus. Tämän vuoksi verkostosuhteista on saatava mahdollisimman pitkäikäisiä. Joissain lyhytkestoisissa projekteissa voidaan

saada etua tilapäisistä kumppaneista mutta pidempiaikaisella verkostoyhteistyöllä saavutetaan helpommin molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö. Yrityksen omistajan vaihdostilanteissa vanhojen yhteistyökumppaneiden siirtäminen jatkajalla on yritykselle kannattavaa. Aina verkostojen siirto ei ole helppoa, mutta kun suhteissa on saavutettu luottamus toiseen osapuoleen voi yhteistyökumppaneiden siirto onnistua kivuttomasti. Luopujan ja jatkajan on tehtävä yrityksen verkostosuhteille selväksi mitä muutos tarkoittaa. (Pirnes 2002, 82; Stenholm 2003, 37)

Verkostot ovat erinomainen tapa lisätä tiedon jakamista organisaation sisä- ja ulkopuolella. Verkostot syntyvät ihmisten vuorovaikutuksen kautta ja usein vanhemmat työntekijät ovat onnistuneet luomaan erilaisia verkostoja joiden kautta tietoa ja apua on käytettävissä. Näitä tietoja ei yleensä ole kirjattuna mihinkään, vaan tietona siitä mistä ja keneltä voi tarvittaessa pyytää apua. Verkostoitumiseen pitäisi työpaikoilla kiinnittää enemmän huomiota ja luoda tilanteita joissa työntekijät voisivat luoda uusia ihmissuhteita. Näitä tilaisuuksia ovat yrityksen sisäpuolella esimerkiksi työpaikan virkistäytymistilaisuudet sekä yhteistyö ison organisaation eri osastojen välillä. Työpaikan ulkopuolisten verkostojen luomiseen liittyviä tapahtumia ovat mm. seminaarit ja messut. Verkostoja on hyvä luoda koko toimialan tasolla. Käyttämällä organisaation ulkopuolisia verkostoja apuna pienetkin yritykset voivat tarjota laajempaa palvelua. (Virtainlahti 2009, 123)

9 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen empiirisessä osassa haastattelimme seitsemän yrittäjää, joista kolme oli luopujia ja neljä jatkavia yrittäjiä. Haastatteluissa selvitimme sitä, kuinka hiljainen tieto ja osaaminen on tunnistettu yrityksessä, kuinka se on tuotu esille, sekä kuinka sitä on jaettu jatkajalle omistajanvaihdostilanteessa.

Haastateltavat osasivat kartoittaa omaa osaamistaan hyvin, mutta hiljaisen tiedon määrittäminen oli haastateltaville selkeästi haasteellisempaa. Jatkajat näkivät selkeästi toiminnassaan kehittymismahdollisuuksia ja kohteita, kun taas luopujat eivät toiminnassaan heikkouksia tunnistanee, tai sellaisia ainakaan meille suoranaisesti myöntäneet.

9.1 Hiljaisen tiedon ja osaamisen merkitys

Hiljainen tieto oli haastateltavien mielestä vaikeasti selitettävissä. Haastateltavien mielestä se on tietoa ja taitoa joka on korvien välissä, se on tietämystä siitä, kuinka asiat pitää hoitaa, hiljainen tieto on takaraivosta tulevaa osaamista, asiakastyytyväisyyttä, järjestelmällistä työskentelytapaa joka on ihmisessä itsessään, joka on voinut tulla myös perimän kautta.

”Hiljainen tieto on perstuntumaa asioista, pätevä kaveri osaa heti sanoa missä vika on pyörässä, verrattain kun uusi kaveri etsii huoltokirjasta vikaa. Hiljainen tieto on kokemuksen kautta tullutta tietoa joka on jo olemassa ja sitä voi jakaa yhdessä työskentelemällä mallintamalla esimerkiksi.” (jatkaja 4)

”Hiljainen tieto on paljon sitä millainen on ihmisenä ja miten toisia ihmisiä johtajuusasioissa käsittelee, hiljainen tieto tulee paljon koulutuksen, ympäristön, kasvatuksen kautta, joukkuelajin pelaajat osaavat olla sellaisessa ympäristössä paremmin jossa pelataan yhteen hiileen. Hiljainen tieto on myös tervettä itsetuntoa, ei siis prassailua tiedolla tai näsäviisastelua. Hiljainen osaaminen on kokemusperäistä joka on tullut ajan kanssa” (jatkaja 1)

Haastateltavat näkivät hiljaisen tiedon merkityksen suurena, koska työssä ollaan tekemisissä myös asiakkaiden sekä asiakasrekisterien kanssa. Toimintakenttä pitää tuntea todella hyvin, unohtamatta kollegoiden tai kilpailijoiden työmenetelmien tuntemusta. Erikoisalan kapean toiminnan vuoksi hiljaisen tiedon siirtäminen on olennaisen tärkeää. Silti täytyy muistaa että, *”luku ja käytännön työ ovat kaksi eri asiaa” (luopuja 3).*

Luopujien mielestä kaikki tarvittava tieto oli heidän omassa päässään. Luopujien mielestä tiedon siirtämiseen parhaita menetelmiä olivat tiimityöskentely, dokumentointi, keskustelut asian sekä tiedon tiimoilta, sekä mallintaminen.

Haastateltavat kokivat että osaaminen syntyy työn kautta tekemällä, erilaisten edustajien, verottajan jne. kautta saaduilla koulutuksilla, sekä aikaisempien työpaikkojen kautta hankittujen kokemusten kautta. Itse pitää kuitenkin olla erittäin aktiivinen uuden tiedon hankinnassa. Jotta uutta tietoa voi hankkia täytyy osata tunnistaa oma osaaminen puutteineen ja kehitystarpeineen. Toimialasta johtuen tietoa voi olla tarjolla erittäin runsaasti. Tietomäärästä pitää osata myös suodattaa pois itselleen tarpeeton tieto. Yrittäjällä ei ole aikaa eikä rahaa olla turhissa koulutuksissa. Ajan puute tulee vastaan silloin kun ei ole henkilökuntaa, koska työt pitäisi jonkun silti tehdä. Osaamisen kehittämiseen vaikutti paljon myös toimiala, esimerkiksi siivousalan menetelmät kehittyvät hyvin hitaalla tahdilla verraten vaikka tilitoimistoon.

Eräs jatkaja oli sitä mieltä että ympärillä olevien työntekijöiden osaamisella on suuri merkitys yrityksen toiminnalle, kehitysmahdollisuuksille että tulevaisuudelle. *”Aina pitäisi palkata viisaampia kuin itse on”, ”tekemällä oppii paljon, osaamista ei erikseen arvioida”*(jatkaja1) Tämä oli kyseisen jatkajan mielestä oleellista siksi, että osaaminen sekä yrityksen kehittyminen ei ole pelkästään yrittäjän harteilla, vaan osaamista ja sen kehittämistä tulee myös henkilöstön kautta.

9.2 Osaamisen jakamisen ja varmistamisen keinot

Tutkimuksessa haastatellut luopuja- ja jatkajayrittäjät toivat esiin erilaisia kokemuksia siitä, miten osaamista on jaettu ja varmistettu heidän yrityksissään. Haastateltujen

mukaan osaamisen lisääminen on tärkeää yrityksen toiminnalle, koska nykyaikana toiminta voi joillain aloilla muuttua nopeasti ja on elintärkeää pysyä kehityksessä mukana jotta voi tarjota sitä mitä asiakas haluaa. Haastateltujen luopujien toiminnassa oleellista heidän aikanaan oli että ”kaikki teki kaikkea”. Jokaisen tuli osata kaikki toiminnan kannalta oleelliset työt. Tällä menetelmällä varmistettiin työntäjien tasainen laatu tekijästä huolimatta, sekä minimoitiin mahdollisten poissaolojen vaikutukset.

”Pelkkä osa-alueen hallitseminen ei riitä, vaan pitää osata hallita kokonaisuus” (luopuja 3).

Eräissä luopujan yrityksessä toimittiin seuraavanlaisesti: Vastuu työntäjistä oli kaikilla, eikä yksittäisiä syyllisiä virheiden sattuessa etsitty. *”Tietämättömyys ei ole heikkoutta”* (luopuja 1) Osaaminen näkyi työntäjien kautta, eikä osaamista tarvinnut siitä syystä erikseen kartoittaa. Uuden työntekijän osaaminen varmennettiin usein mentoroinnin kautta. Yhdessä esimerkissä uusi työntekijä kulki vuoden päivät vanhemman työntekijän mukana ja pikku hiljaa kokemuksen kartuttua tälle annettiin lisää itsenäisyyttä ja vastuuta. *”Oli sallittua olla osaamatta tai tietämättä kaikkea, tärkeintä oli kysyä jos ei tiennyt, kuin tehdä ominpäin asia väärin. Ei ollut väärää kysymyksiä vaan aina neuvottiin, tarvittaessa menttiin jopa paikan päälle ja opeteltiin yhdessä”* (luopuja 1)

Jatkajien mielestä osaaminen hankitaan kokemuksen ja tarvittavan koulutuksen kautta. Yhdellä jatkajista tavarantoimittaja seuraa laatua ennalta asetettujen laatustandardien perusteella. Osaamista lisätään jatkajien yritysten keskuudessa myös verkostojen kautta tietoa tai osaamista jakamalla. Uusi tieto haetaan koulutuksista, kirjallisuudesta sekä Internetistä. Tietoa saadaan ja haetaan tarvittaessa myös tuttavilta. Koulutuksia järjestävät mm, maahantuojat, edustajat, yritykset sekä julkiset tahot kuten verohallinto. Osaamisen lisäämisessä tärkeänä pidetään myös pohjatietoa. Haastateltujen mielestä pitää tietää asiasta perusteet jotta tietämystä ja osaamista voi kasvattaa.

Jatkajien mielestä kaikkien pitää hallita yrityksen toiminnan kannalta tarvittavat toimet. Kyseisestä asiasta oli huolehdittu hyvin yritysten keskuudessa. *”Kaikki tekee kaikkea”* (jatkaja1). Ainoastaan yrityksen päätöksentekoon ja kirjanpitoon liittyvät asiat olivat yksin jatkajan vastuulla. Muut työt hoidettiin tasaisesti yhdessä. Jatkajat olivat huolehtineet varamiesjärjestelystä esimerkiksi omissa sairastapauksissa.

Muutamassa tapauksessa luopuja on lupautunut tuuraamaan tarvittaessa. Tuuraajien tarvitsemat tiedot käytännön järjestelyistä löytyivät kirjallisessa muodossa.

Osaaminen on järjestetty yrityksissä niin että mahdolliset sairastapaukset eivät lamauta itse toimintaa. Haastateltavat kertoivat että esimerkiksi toimitusaikoihin saattaa tulla muutoksia, mutta itse työ saadaan kyllä tehtyä sairastapauksesta huolimatta. Eräissä yrityksissä osaamisen kartoittamiseen on olemassa näyttötutkintoja eri suoritustasoineen. Näillä varmennetaan esimerkiksi mekaanikon pätevyys. Osaamisen kartoittaminen on tärkeässä asemassa jatkaja 4:n yrityksessä, jossa huoltokohdetta saa huoltaa vain tiettyjen valmistajan tarjoamien kurssien suorittamisen jälkeen. Tämä on yleisissä laatumääritelmässä joita tavarantavalmistaja on asettanut toiminnan ehdoksi. Kyseisessä yrityksessä toimintaa on määritelty paljon juuri tavarantavalmistajan ehdoille, jotta nimeä saa käyttää. Tällaisia asioita ovat mm. se että, myytävät tuotteet tulee olla omaa tuotemerkkiä, sekä hyvin tiukka laadun ja toteutumisen seurantajärjestelmä.

Osaamista ei tarvinnut erikseen selvittää sellaisissa yrityksissä jossa jatkaja oli ollut yrityksessä ennen työntekijänä, koska työn jälki ja yhdessä tekeminen olivat tuoneet osaamistason hyvin esiin. Haastateltavien yrityksissä osaamista ei kirjattu erikseen ylös, vaan jokaisen osaamisen taso selvisi yhdessä työskentelyn kautta.

Uuden tiedon hankinnassa pitää olla itse aktiivinen” (jatkaja 3)

Osaaminen syntyy jatkajien mielestä tekemisen kautta, mutta tekninen tieto tulee kirjallisessa muodossa. Korvien väliin jäävää tietoa ei tallennettu kirjalliseen muotoon, vaan siirretään suullisesta muodossa eteenpäin jatkajien toiminnassa. Osaamisen lisääminen sekä oman toiminnan kehittäminen nähtiin tärkeänä jatkajien yrityksen toiminnassa. Osaaminen jaetaan tasaisesti, tarvittaessa *”kaveria jeesataan, tietoa ei pantata”* (jatkaja1)

”Pitää olla selkeä päämäärä että homma toimii, ja sen eteen tehdään yrityksessä paljon töitä, kasvetaan myös henkisesti.”(jatkaja1)

”Toiminnassa sallitaan virheet ja niistä opitaan.” (jatkaja 4)

Tieto ja osaaminen ovat päässä, mutta tehdyt työt tallennetaan jotta nähdään mitä on tehty aikaisemmin. Joskus asiakas on tilannut työn esimerkiksi viisi vuotta takaperin ja haluaa samanlaisen, tällaisissa tilanteissa kokeneen ja talossa pitkään olleen työntekijän osaaminen nousee esiin parhaiten. Osaamista ei jatkajien keskuudessa lisätty kilpailijoiden kautta, mutta osaamista on verrattu kilpailijoihin. Kilpailijan toiminta tunnetaan pääsääntöisesti, pitää tietää mitä kilpailija tekee ja mihin tämä pystyy ja onko jotain minkä itse voi tehdä vielä paremmin. Tarvittaessa sellainen asiakas jolle ei itse voida palvelua tuottaa, ohjataan eteenpäin sellaiselle palveluntuottajalla joka sen voi tuottaa.

Tiedon ja osaamisen jakaminen on jatkajien yrityksessä avointa. Tietoa ja ajatuksia on helppo jakaa ja jatkajat ottavat mielellään toimintaa koskevia uusia ideoita ja ajatuksia vastaan. Eräessä haastateltavassa yrityksessä kuitenkin myönnettiin että vaikka he ovatkin avoimia uusia ideoille, palautteen antaminen ja saaminen on ”ongelma”. Palkitseminen tahtoi unohtua ja huono palaute annettiin saman tien turhia kaunistelematta. Kyseisessä yrityksessä jatkajalle sai antaa palautetta, ”jos vaan uskaltaa” jatkaja naureskeli ja totesi että ”meillä on sellaisia tilanteita varten pöydän alla pesäpallomaila” (jatkaja 4). Kyseinen jatkaja toivoo että he saisivat palautetta toiminnasta myös yhteistyökumppaneilta ja että palaute annettaisiin mahdollisimman pian henkilökohtaisesti eikä sitä saisi kuulla ”kyliltä (jatkaja 4)”asiaan kuulumattomalta henkilöltä.

Jatkajat eivät nähneet minkäänlaista tiedon panttaamista luopujien puolelta omistajanvaihdosprosessin aikana. Tietoa saatiin riittävästi prosessin aikana ja töistä puhutaan avoimesti luopujan kanssa vielä tänäkin päivänä. Jatkajat jakavat uutta tietoa henkilökunnalleen esimerkiksi tulevaisuuden tapahtumista pikkuhiljaa ja tarpeen mukaan. Jatkajat ovat hyvin perillä henkilökunnan osaamistasosta. ”Uuden tiedon saaja jakaa suullisesti uuden tiedon eteenpäin” (jatkaja1)

”Kaikki tekee kaikkea, mutta tietysti joskus on henkilökohtaisia asiakkaita jotka ovat esimerkiksi tottuneet työskentelemään tietyn henkilön kanssa, niin silloin tämä tuttu henkilö myös hoitaa tilanteen aloituksen. Työt jaetaan kuitenkin tasaisesti työntekijöiden kesken”. (jatkaja1)

”Roolijako on mahdotonta, kyseessä pieni yritys jossa töitä jaetaan paljon. Työntekijöiltä vaaditaan yrittäjähenkisyyttä, koska jokaisella on vastuu yrityksen toiminnasta. Touhu on kuitenkin joustavaa, koska työ on toisinaan sesonkipainotteista, lomaa annetaan aina tarpeen mukaan” (jatkaja 1)

”Korvien välissä olevaa tietoa ei ole tallennettu mihinkään” (jatkaja 4)

9.3 Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa

Luopujat ovat kertoneet vinkkejä omasta toiminnastaan jatkajalle siitä mitä kannattaa huomioida ja miten menetellä erilaisissa tilanteissa. Osapuolet olivat käyneet paljon avoimia keskusteluja joissa pyrittiin avaamaan omaa toimintaa. Yleisiä vinkkejä olivat mm. se että kaikki sovitut asiat pitää merkitä ylös jotta tietää mitä kukakin on sanonut tai sopinut. Myös takuun määrittäminen asiakkaan kanssa tehdystä työstä kannattaa ottaa huomioon. Yhdessä haastatellussa yrityksessä jatkaja tekee samalla tavalla luopujan vinkkien mukaan tänäkin päivänä luopujan tekemällä varmuudella.

Luopujat ovat jakaneet omia näkemyksiään mitkä olleet heidän mielestään yrityksen menestystekijöitä. *”Pitää olla tarkkana mitä asiakkaalle lupaa. Joskus asiakkaat yrittävät saada kustannuksia alemmas laatua heikentämällä tai rakennusmääräyksiä ohittamalla, niihin ei missään nimessä pidä lähteä mukaan koska se virhe menee yrittäjän piikkiin, määräyksistä ei saa tinkiä vaikka mikä olisi.”* (luopuja 1)

”Yleisimmin asiakkaat yrittivät tinkiä pohjan suoruudesta” (luopuja 1)

”Reklamaatiotilanteessa pitää aina mennä katsomaan tilanne paikan päälle, yleisimmin valitettavaa ei enää ollut, kun sovittiin laskulle uusi eräpäivä ja työnjälkikin muuttui hinnan muutoksen jälkeen asiakkaan mielestä hyväksi” (luopuja 1)

Kokemusperäistä osaamista oli jäänyt jakamatta yhdessä tapauksessa sairastapauksen vuoksi eikä jatkaja tämän vuoksi halunnut vaivata luopujaa joissain pieniksi kokemissaan asioissa. Yhteen yritykseen otettiin varta vasten uusi työntekijä eläkkeelle jäämisen vuoksi jotta tietoa sekä osaamista jäisi mahdollisimman paljon yritykseen työntekijän eläkkeelle jäämisen tullessa ajankohtaiseksi.

”En nähnyt oleelliseksi jakaa itse käyttämiäni menetelmiä kirjanpitoon liittyen, koska sen kaltaisiin asioihin jokaisella on omat toimintamallinsa jota käyttää” (luopuja 1)

Eräässä tapauksessa luopuja sanoi, että on omasta mielestään oikein tuputtanut tietoa, ja antanut paljon tietoa pyytämättä ja varmentanut että kaikki tieto tulisi jaetuksi eikä tulisi tilannetta, jossa jatkajan pitäisi osata tehdä oikeat kysymykset. Luopujan mielestä kokemuseräisen tiedon jakaminen oli tehokasta ja jatkaja sanonut pärjäävänsä annetuilla tiedoilla.

Luopujien yrityksissä oli avoin ilmapiiri jossa ei ollut salailua ja kaikki tieto jaettiin. Hyvä osaamisen taso nähtiin koko yrityksen parhaaksi. Tiiviin ja läheisen yhteisön nähtiin myös helpottavan lähestymistä erilaisten asioiden tiimoilta. Luopujien mielestä tiedon siirtyminen vaihdoksessa oli tehokasta ja riittävää. Jos jotain jäi epäselväksi, niin aina voi soittaa perään ja kysyä.

Luopijat näkivät toimintansa menestystekijöinä ja vahvuuksina rutinoituneen työn ja työtavat, pitkät asiakassuhteet, työn menetelmien tuntemisen ja niiden käyttötehokkuuden, maineen, asiakkaiden luottamuksen, ammattitaidon, helpon lähestyttävyyden, käden taidot, sekä työnlaadun. Työnjälki ja sen laadukkuus olivat sydänasia haastateltaville luopujille toimintansa aikana. Heillä tuntui jokaisella olevan periaate, että työ tehdään kerralla kunnolla, ettei jälkikäteen tule sanomista, tai että työnjälkeä pitäisi syystä tai toisesta korjata. Hyvä laatu takasi sen että luopijat pystyivät toimintansa aikana perimään korkeampaa hintaa työnsä jäljestä asiakkailtaan. Luopujilla tuntui olevan laaja-alaista osaamista. Heillä oli hallussaan paljon sellaista tietoa jota ei tarvitsisi tietää menestyäkseen juuri sillä alalla jolla he toimivat. Luopijat selvästi näkivät että pitää tuntea ja tiedostaa oma pelikenttä sääntöineen. Toiminnan menestyksen sekä asiakastyytyväisyyden takasi kuitenkin se miten hyvin tunsu pelikenttää sivuavan sivutoiminnan merkityksen omalle toiminnalle. Tällä tarkoitamme sitä että esimerkiksi lattioita tehdessä on hyvä olla jonkinlainen tietämys myös rakennustekniikasta yleisesti ottaen, tai että kirjanpidollisesti katsottuna on hyvä olla tutustunut sekä perehtynyt tarkasti eri alojen työehtosopimukseen. Tällainen erikoistuntemus on selkeästi helpottanut yritysten toimintaa sekä taannut hyvän asiakastyytyväisyyden ja laadun.

Jatkajien mielestä toiminnan menestystekijöitä ja vahvuuksia olivat yrityksen sopiva koko jonka kautta on helppo mukautua muuttuviin markkinoihin (pieni koko antaa mahdollisuuden nopeisiin liikkeisiin), korkea koulutustaso ja kokemus, tietotaso, tekniikan tuntemus, asiakkaiden toiveisiin helppo muuntautumiskyky, hyvät ja jopa läheiset asiakassuhteet, toiminnan jatkuvuus, tunnettuus, lähialueen asiakkaat jotka tuntevat yrityksen historian, tuttu sijainti, pitkän työsuhteen kautta tulleet asiakasverkostot

Jatkajien näkökulmasta toiminnassa nähtiin heikkouksia. Toiminnan heikkouksina nähtiin useita erilaisia asioita, joihin vaikuttivat paljon myös yrityksen toimiala. Kilpailutilanteen takia ennakointi on välillä vaikeaa ja työ vaatii sitoutumista silloin kun työ on hyvin kausiluonteista. Palautteen käsittely voisi olla yrittäjien mukaan myös parempaa. Markkinointi pitäisi joko ulkoistaa, tai itse panostaa siihen enemmän. Haastateltavien yrityksiä omat resurssit eivät tällä hetkellä riitä sen kehittämiseen. Heikkoutena nähtiin myös sijainti isoihin asiakkaisiin nähden, koska suurien asiakkaiden pääkonttorit sijaitsevat Etelä-Suomessa ja monet täällä toimivat yritykset tarvitsisivat yhteyshenkilön sinne missä asiakkaat ovat. Haastatellut yrittäjät näkivät palautteen laajemman hankkimisen asiakkailta tärkeänä, mutta puutteellisen resurssien takia se ei ollut mahdollista. Luopujilla ei ollut selkeää mielipidettä yrityksensä heikkouksista.

9.4 Omistajanvaihdos prosessina

”Jatkajan pitää kysyä itseltään hallitseeko asiakkuuksien hoidon ja ylläpidon”
(luopuja 3)

Perehdyttämisprosessista oli jakautuneita mielipiteitä. Toiset olivat tyytyväisiä jaetun tiedon määrään ja laatuun, kun taas osa oli sitä mieltä että tietoa olisi pitänyt jakaa tarkemmin. Asiaan vaikuttivat myös erilaiset näkemykset tiedon tärkeydestä. Joissain tapauksissa esimerkiksi luopuja ei ole nähnyt jotain tietoa tärkeänä ja jatkaja ei välttämättä ole osannut kysyä oikeita kysymyksiä. Tähän asiaan oli eroavaisia mielipiteitä luopujien ja jatkajien keskuudessa, eräskin luopuja kertoi että ennemmin tuputti tietoa ja kertoi aivan kaiken, kuin että olisi toimittu sillä tavalla että jatkajan tulee osata esittää oikeat kysymykset.

”Keskustelu ollut avointa, eikä tietoa pantattu ollenkaan, kerroin rehellisesti yrityksen tilasta ja toiminnasta” (jatkaja 3)

Omistajanvaihdos ei itsessään vaikuttanut yritysten henkilöstön kokoon. Muutokset henkilökunnassa johtuivat muista syistä kuin itse omistajanvaihdoksesta. Henkilökunta tuntui olevan yleisesti ottaen tyytyväinen muutokseen. Henkilökuntaa ei erikseen haastateltu tutkimukseen, vaan henkilökunnan näkemys on tuotu esiin yrittäjän äänen kautta.

Henkilökunta sai yleensä tiedon vaihdoksesta vasta loppumetreillä, kun kaupasta oli jo sovittu. Yhdessä tapauksessa jatkajaksi siirtyneellä työntekijällä oli vaikeuksia olla kertomatta muutoksesta työkavereilleen. Muutos jännitti luonnollisesti jatkajia. Päällimmäisiä ajatuksia muutokseen liittyen olivat mm. oma suoriutuminen muutoksesta, miten elämän muutokset, hyväksyntä tms. kaltaiset asiat.

Haastateltujen yritysten keskimääräinen prosessin läpivientiaika vaihteli yhdestä viikosta kuuteen kuukauteen. Siirtymisaikaan vaikuttivat selkeästi yrityksen toimiala sekä yrityksen rakenne. *”Paperiasioita olisi voinut käsitellä tarkemmin läpi, asiat purettiin kiireellä” (jatkaja 2)* Varsinaista yhteisen johtajuuden aikaa eivät yrittäjät pitäneet, vaan jatkaja tuli toimintaan mukaan mahdollisimman nopeasti.

Esimerkiksi jos toinen myy hattuja ja toinen auttaa ihmisiä juridisissa asioissa on siirrettävän tiedon määrä määrällisesti aivan eri luokkaa. *”Käytiin luopujan kanssa läpi sitä milloin on vilkkaampaa ja milloin hiljaista, miten tilata tuotteet ja miten niiden kanssa kannattaa menetellä (tilausten jaksotukset yms.)” (jatkaja 3)*

Jatkaja löytyi tasaisesti joko yrityksen sisältä tai ulkopuolisen ostajan kautta. Yhdessä tapauksessa ostaja oli liki tuntematon, muutoin jatkajalla oli jonkinlainen suhde luopujaan. Luopujat tutustuttivat jatkajat asiakkaisiin, verkostoihin ja rahoittajiin. Luopujat olivat antaneet myös vinkkejä miten asioita on hoidettu asiakkaiden kanssa. Tosin yhdessä tapauksessa luopuja ei vienyt jatkajaa asiakkaiden luo, vaan toivoi että asiakkaat tutustuisivat jatkajaan yrityksen tiloissa asiakaskäyntien aikana. Tämä ei toteutunut koska jatkajaa ei paljoa toimistolla näkynyt. Kyseinen luopuja oli laittanut kaikille asiakkaille sähköpostia tulevasta muutoksesta. Kuitenkin asiakkaat soittivat

sähköpostin saatuaan luopujalle tiedustellakseen asiasta erikseen. Luopuja ymmärsi sen, etteivät asiakkaat lukeneet sähköpostia riittävän tarkasti, muttei kuitenkaan tehnyt tutustuttamis- suunnitelmaan muutosta.

Jatkaja perehdyttiin asiakkaisiin yleisesti ottaen hyvin, tosin muutamalla tuntui olevan hallussaan henkilökohtaista tietoa tai tietämystä asiakkaistaan joita saaneet pitkien ja läheisten asiakassuhteiden kautta. ”*Minun mielestä yrityksestä tai siellä toimivista henkilöistä ei tarvitse antaa tietoa*” (luopuja 2) Kyseinen luopuja kertoi kuitenkin omasta mielestään toiminnan kannalta katsottuna kaiken oleellisen tiedon, omasta mielestä oikein ”tuputti tietoa” ettei mitään vaan jäänyt jakamatta.

Pitkissä asiakkuussuhteissa on tärkeää olla hienovarainen asiakkaita kohtaan. Tässä hyvä esimerkki: luopuja vei jatkajan asiakkaiden luo ja kysyi heiltä että ”*sopiiko jos tämä kaveri tulee jatkamaan minun toimintaa*” (luopuja 3) Luopuja perusteli asian niin että asiakkailla on valta päättää keneltä palveluita ottavat. Luopuja korosti haastattelun aikana useaan otteeseen palveluammattissa olevien tiettyjen sääntöjen tärkeyttä (kuten teitittely sekä yleinen asiakaskohtelu).

Sopimukset siirrettiin molempien osapuolien mielestä todella hyvin. Myös suullisista sopimuksista huolehdittiin hyvin, mutta hakemistopalvelujen tarjoajien kanssa tuli muutama muistamattomuudesta johtuva yllätyssopimus vastaan. Jatkaja esiteltiin yhteistyökumppaneille, myös vanhat sopimukset hankittuine alennuksineen siirrettiin jatkajille. Sopimusasiat selvisivät jatkajille myös kirjanpidon kautta, joitakin luopujan sopimuksia oli irtisanottu jatkajan toimesta.

”*Käytiin kahvilla yhteistyökumppaneiden kanssa, kerroin että tämä kaveri lähtee jatkamaan toimintaa, puhuttiin sopimukset läpi kasvotusten heidänkin kanssa*” (luopuja 1)

Johtajuus lunastettiin haastateltavien jatkajien mukaan hyvin, tosin yhdessä tapauksessa luopuja on mukana melkein jokapäiväisessä toiminnassa työntekijän roolissa vielä tänäkin päivänä, ja se on osaltaan vaikeuttanut johtajuuden siirtymistä. Luopujat ovat myös selkeästi ilmaisseet että vaikka jääneetkin yritykseen ns. mentorin rooliin, ei heillä ole toiminnan kannalta minkäänlaista päätäntävaltaa enää.

9.5 Omistajanvaihdoksen jälkeinen aika

Tietotekniikan lisääntynyt ja kehittynyt käyttö on muuttanut toimintaa ja siitä johtuen aikaisempia työtapoja joudutaan soveltamaan nykyaikaan. Esimerkkeinä mainittakoon muun muassa sähköinen ja sosiaalinen media sekä asiakasrekisterit. Tietotekniikan lisääntynyt käyttö on kuitenkin tehostanut yritysten toimintaa.

Monessa tapauksessa toimintatapaa on muutettu asiakaslähtöisemmäksi. Aikoinaan yritysten toimintamalli on ollut se että asiakas tulee yrityksen luo, kun taas nykyään yritys menee asiakkaan luo ja tarjoaa heille heidän haluamat hyödykkeet. Tämän päivän toiminta on muuttunut paljon entisajoista, nykyään pyritään saman katon alta tarjoamaan mahdollisimman laajaa kokonaisuutta. Jatkajat ovat laajentaneet yritystensä tuoteryhmiä ja ottaneet uusia tuotteita mukaan toimintaan. Toiminnan muuttumiseen vaikuttivat selkeästi myös yrityksen kehittymismahdollisuudet. Esimerkiksi siivousalan yrityksessä ei muutosta hirveästi tapahdu muutoin kuin esimerkiksi siivoustuotteiden osalta ja itse toimintamalli säilynee suhteellisen samanlaisena. Tuotteita myyvässä yrityksessä taas pitää olla muotivirtausten kärjessä sekä muuttaa tarvittaessa yrityksen palvelurakenteita muodin ja kysynnän mukaan. Jatkajien mukaan toimintaa on pyritty järjeistämään sekä tehostamaan.

”Internet näkyvyys on tullut selkeämmäksi minun myötä”, luopujalla oli todella vaikea Internet osoite aikaisemmin, jota ei kukaan varmasti osannut etsiä(jatkaja 3).

”Kirjanpito ulkoistettiin kirjanpitäjälle, koska ajattelin että minulla on iltaisin muutakin tekemistä kuin pyöritellä kuitteja, jää aikaa myös kodille” (jatkaja 3)

Luopujien mielipiteet oman toiminnan muutokselle ovat eriäväiset. Yleisimmin mielipide oli että toiminta on pysynyt suurin piirtein samana. Jotain positiivista kehitystä on saattanut tapahtua, mutta eräässä tapauksessa luopuja oli muutoksen jälkeen sitä mieltä että toiminnan laatu oli heikentynyt hänen ajoistaan huomattavasti. Myös asiakkaat olivat tässä tapauksessa asiasta samaa mieltä. Asiakkaat soittelivat luopujalle usein mm. sen takia, kun jatkaja ei ollut vastannut asiakkaiden soittoihin. Tämä aiheutti luopujan mielestä selkeää levottomuuden tunnetta asiakkaissa sekä yleistä luottamuksen heikentymistä jatkajan kyvykkyyttä toimintaa kohtaan. Luopuja kuitenkin uskoo sen, että kunhan jatkaja saa henkilökohtaiset ongelmansa hoidettua paranee myös yrityksen nykytilanne. Luopuja uskoo jatkajan ammattitaitoon, mutta

tällä hetkellä hän ei vain ymmärrä tämän asiakkuuksien hoitamisen menetelmiä. Luopuja harmittelee sitä että jatkaja on menettänyt hyviä asiakkuuksia toimintansa vuoksi, samalla luopuja kokee maineensa tahriintuneen. Se miksi kyseisen yrityksen jatkaja toimii näin, ei ole meillä tiedossa, voimme vain arvailla sitä, että onko tiedon siirrossa ollut eriäväisiä näkemyksiä osapuolten kesken, tai että onko se tulkittu toisin, vai että eikö jatkajalla ole oikeanlaista motiivia yrityksen jatkamiseen.

Yhdessä tapauksessa luopuja on sitä mieltä että jatkaja ei suoriudu tehtävistään luopujaa tai asiakkaita miellyttävällä tavalla. Jatkaja on saanut yhteydenottoja vanhoilta asiakkailta ja saanut negatiivista palautetta jatkajan toiminnasta, joitakin asiakkuuksia on lähtenyt muualle jatkajan toiminnan laadun heikkouden vuoksi ja joissain tapauksissa luopuja on jopa joutunut hankkimaan vanhoille asiakkailleen uuden toimijan. Kyseinen luopuja on hyvin harmistunut kuulemastaan negatiivisesta palautteesta ja kokee palautteen osaltaan henkilökohtaisena. Luopuja ei kuitenkaan ole missään vaiheessa parjannut jatkajaa asiakkailleen, vaan yrittänyt olla ottamatta kantaa asiaan. Kyseisessä tapauksessa luopuja on harmistunut muun muassa siksi että, hän on valinnut jatkajan itse, joten hän pitää itseään vastuussa siitä että asiakkaat eivät ole tyytyväisiä jatkajan toimintaan. Samaten luopuja harmitteli sitä kun jatkaja ei halunnut tehdä tiettyjä asioita luopujan tekemällä tavalla johon myös asiakkaat olivat tottuneet. Tämä erilainen toimintamalli johti siihen että jotkin asiakkaat luopuivat asiakkuussuhteestaan koska olivat tottuneet saamaan tietynlaista palvelua. Muut jatkajat tuntuvat olevan hyvin tyytyväisiä jatkajaan sekä tämän tapaan jatkaa yrityksen toimintaa.

”Oma yritys on hyvin henkilökohtainen asia, jos vanha työntekijä ei olisi astunut remmiin, olisin mitä todennäköisimmin ajanut toiminnan alas, en usko että olisin tuntemattomalle yritystäni antanut, en olisi halunnut riskeerata saavutettua mainettani” (luopuja 1)

Palautteen annossa oli eroavaisuuksia. Toisessa paikassa sitä ei mielellään annettu kuin pakon edessä ja toisessa paikassa se annettiin heti ja tunteita sai käyttää eikä palautteita jälkeenpäin ollut murehdittu. Palautteen annossa yhteneväisyyttä kuitenkin ilmeni, suoraa palautetta arvostettiin ja siihen rohkaistiin varsinkin yhteistyökumppaneiden suhteen. Oli tärkeämpää jakaa sekä vastaanottaa palaute heti kuin jättää asioita sanomatta. Palautteen antaminen koettiin tärkeäksi myös kehityksen

kannalta. Myös jatkajille sai antaa palautetta ja he sitä mielellään ottivatkin vastaan jotta toimintaa saatiin tarvittaessa kehitettyä. Kehityskeskusteluja tai palavereita ei käyty, keskustelut koskivat lähinnä aikataulutuksia töiden suhteen. Palavereita ei pidetty sen takia koska asia voitiin ilmaista kerralla kaikille työnteon ohessa.

Jatkajat saavat tukea luopujalta tarvittaessa. ”*Aina saa soittaa, tarvittaessa tuurailee*” (jatkaja 3)

Luopijat tuntuvat tasaisesti olevan mentorin roolissa muutoksen jälkeen. Osapuolet ovat sopineet että jatkaja saa ottaa yhteyttä luopujaan tarvittaessa. Jatkajat ovatkin olleet yhteyksissä luopujiin, mutta yhteydenotot ovat olleet tuttavallista kuulumisien vaihtamista kuin yrityksen toimintaan liittyvää. Mentoroinnin ennalta sovitut aikarajat ovat muutamassa tapauksessa ylittyneet, mutta asia ei tunnu häiritsevän osapuolia.

Muutosprosessista on yleisesti ottaen positiiviset näkemykset ja varsinkin jatkajien mielestä prosessi on ollut kaikin puolin onnistunut. Vaihdosprosessit eivät sisältäneet haastateltavien osalta draamaa ja suuremmilta ongelmilta vältyttiin. Ilman Osuva-palvelua muutosprosessi olisi ollut kivuliaampi ja vaikeampi prosessi niille jotka kyseiseen palveluun tukeutuivat. Muutama luopuja etsi ostajan yritykselleen itse. Asiantuntijapalvelut (juridiset, rahoitukselliset jne. neuvot) ohjeistuksineen ovat auttaneet osallisia paljon prosessin läpiviennissä sekä siinä onnistumisessa. (Mm. paperiasioiden hoitamisessa kerralla oikein).

”*Kirjanpitäjä oli aina valmis auttamaan, mikä oli äärimmäisen tärkeää*” (jatkaja 1)

Joissain tapauksissa jatkaja jopa kiittelee luopujaa ”*on sinulla kyllä mahtavat asiakkaat*” (luopuja 3). Samaten kyseisessä tapauksessa vanhat asiakkaat soittelevat vieläkin luopujalle ja kyselevät tämän kuulumisia, kehuvat samalla myös jatkajaa luopujalle. Kyseisessä tapauksessa muutama asiakkuus jäi muutoksen takia pois, mutta ovat kuuleman mukaan siirtyneet jatkajalle takaisin puskaradiosta kuultujen keuhjen myötä. On siis sanomattakin selvää, että pitkistä asiakkuussuhteista voi tulla myös ystävyys-/ tuttavuus- suhteita.

”Jatkajalla aikaisempaa kokemusta samasta alasta, jatkaja osti asiakkuudet kasvattaakseen omaa toimintaansa, en epäile ollenkaan etteikö tämä menestyisi”
(luopuja 3)

”Luotan erittäin paljon jatkajan kykyihin, jatkaja saa yrityksen menestymään eikä tule omalla toiminnallaan vahingoittamaan yrityksen mainetta eikä tulevaisuutta”
(luopuja 1)

”Luopujalle varmasti vapauttava tilanne, kun vastuu siirtynyt toiselle” (jatkaja 1)

Jatkajat eivät näe itseään korvaamattomina. Tämä näkemys erosi paljon oletetusta vastausmuodosta. Jatkajat tuntuvat olevan hyvin nöyriä yritystään koskevien asioiden suhteen. Myöskään luopujat eivät pitäneet itseään korvaamattomina, luopujat tekivät jokapäivä käytännön töitä. Tosin yksi luopuja piti itseään ammattitaitoisimpana henkilöstönsä nähden. Henkilöstö oli luopujan mielestä alan ammattilaisia, olihan tämä itse heille työn niksit viimeistään opettanut. Pienoisia tasoeroja saattoi henkilöstön keskuudessa olla, mutta työnjälki oli jokaisella kuitenkin riittävän laadukasta.

Luopujilla ei ollut varamiesjärjestelmää käytössään pl. henkilöstöä omaava yritys, jatkajat olivat huolehtineet asian ehkä vähän paremmin kuin luopujat. Tosin asiaan saattoi vaikuttaa myös se, että monessa tapauksessa luopuja on lupautunut tarvittaessa tuuraamaan.

9.6 Vinkkejä mitä voisi myös jakaa jatkajalle

Haastateltavat jatkajat mainitsivat muutamia huomioonotettavia asioita joita tulisi ottaa huomioon omistajanvaihdosprosessin toteuttamisessa:

- Yrityksen historia, asiakkaita kiinnostaa mistä yritys on saanut alkunsa
- Perintäasioiden käsittelytottumukset (ettei tulisi noloja tilanteita, tai ettei turhaan suututa asiakasta jos tämä tottunut jonkinlaiseen toimintamalliin)

- Yrittäjyyteen liittyvät käytännön asiat (hyviä vinkkejä aloittelevalle yrittäjälle hyvä antaa, onhan se täysin uutta jatkajalle, ei pidä unohtaa jakaa rahaliikenne tottumuksia)
- Kestosopimukset, (varsinkin hakemistopalvelujen tarjoajien suhteen oltava tarkka ja mielellään kaikki sopimukset siirrettäisiin kirjallisena)
- Esimerkkejä käytännön toiminnasta, siitä kuinka itse tehnyt asiat ja miksi kaivattiin myös vinkkejä

10 POHDINTA

Tässä kappaleessa kootaan yhteen opinnäytetyössä tehdyt oleelliset havainnot. Ensimmäiseen alalukuun on koottu opinnäytetyön päätelmät, jossa kerrataan tutkimuskysymykset sekä esitetään niihin löytyneet vastaukset. Toisessa alaluvussa käydään läpi sekä analysoidaan opinnäytetyöprosessia. Arvioimme mm. sitä, kuinka tutkimuskysymyksiin onnistuttiin saamaan vastauksia, pohdimme myös haasteita joita kohtasimme työmme aikana.

10.1 Päätelmät

Omistajanvaihdoksessa on aina kyse yrityskohtaisesta tilanteesta, eikä yhtä oikeaa yleispätevää tapaa vaihdoksen toteuttamiseen ole olemassa. Oikean toteutustavan löytyminen vaatii vaihdoksen osapuolilta aktiivisuutta, itsetutkiskelua sekä paljon konkreettista työtä. Prosessi voi myös vaatia alkuperäisistä suunnitelmista poikkeamia, joista ei pidä hätäntyä. Muutoksen läpivientiin kuuluvat oleellisena osana myös muutokset. Omistajanvaihdoksen hallittu toteuttaminen on haastava, muttei kuitenkaan mahdoton tehtävä. On selvää että oman haasteensa muutokseen ja sen läpiviemiseen tuo tilanne jossa on mukana henkilökuntaa, kuin että kysymyksessä olisi ainoastaan luopujan ja jatkajan välinen muutos.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sitä miten luopijat siirsivät oman hiljaisen ja kokemusperäisen tietonsa sekä osaamisensa yrityksensä jatkajille. Tutkimme miten yrityksissä oleva hiljainen tieto ja osaamisen taso oli tiedostettu ja että oliko sitä saatu nostettua hyötykäyttöön organisaation sisälle. Haastattelimme ainoastaan sellaisia yrittäjiä jotka olivat käyneet läpi omistajanvaihdoksen joko luopujan tai jatkajan roolissa.

Luopujilla oli omalta toimialaltaan yli kymmenen vuoden työhistoria, mikä takasi sen että heillä oli hiljaista tietoa ja osaamista hallussaan. Haastateltavana oli monta yritystä joilla ei ollut henkilökuntaa, mikä johti siihen, ettei haastattelun runkoa saatu joiltain osin hyödynnettyä. Haastattelun rakenteeseen ja kulkuun vaikutti paljon se oliko henkilökuntaa toiminnassa mukana, koska silloin tietoa piti myös jakaa

toiminnan aikana. Viitekehyksessä olemme käsitelleet paljon henkilökuntaan ja johtamiseen liittyviä asioita. Henkilökunnan ”ääntä” ei kuitenkaan tuotu työhön mukaan koska emme haastatelleet työntekijöitä ollenkaan. Jätimme henkilöstön äänen pois työstämme siksi, että koimme työmme olevan riittävän laaja ilmankin. Näin jälkeenpäin voimme huomata sen, että henkilöstön ”ääni” on kyllä saatu tuotua työhön, mutta äänentuojana on toiminut yrittäjä, joka on kertonut oman näkemyksensä henkilökunnastaan sekä sen toiminnasta esitettyihin asioihin. Haluamme painottaa että henkilökuntaa koskevissa päätelmissämme huomiomme perustuvat yrittäjän näkökulmiin. Noin puolessa haastateltavia yrityksiä oli vain muutama työntekijä, toiveenamme oli kuitenkin että olisimme saaneet myös henkilökuntamäärältään isokokoisempia yrityksiä haastatteluun.

Luopujien haastatteluista ilmeni selkeästi se, etteivät he olisi antaneet yritystään noviisin käsiin. Vankka osaamistausta alalta oli olennaisen tärkeää jatkajaa valittaessa, sekä luottamus siitä, että jatkaja on riittävän kyvykäs jatkamaan yrityksen toimintaa menestyksekkäästi. Luottamuksen lunastaminen oli yksi tärkeimpiä asioita mikä piti olla lunastettuna jotta luopuja möi yrityksensä jatkajalle.

Eräs haastateltu luopuja totesi: *”En olisi vävylleni yritystäni antanut mistään hinnasta, se olisi ollut saman tien konkurssikypsä”*

Hiljaisen tiedon määrittely oli haastateltaville vaikeaa, eikä termi ollut tuttu entuudestaan kaikille haastateltaville. Aihetta piti usein avata jotta haastateltavalta saatiin kysymykseen vastaus. Yleinen näkemys hiljaiseen tietoon oli se, että se on tullut ajan kanssa tehdyn työn kautta ja jota on vaikea selittää toiselle, ”tieto vain on olemassa” oli usein vastauksena. Helpointa haastateltavien mielestä tällaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen olivat mallintaminen sekä tiedon jakaminen käytännön esimerkein sekä dokumentteja jakamalla ja lukemalla. Hiljaisen tiedon merkitys yrityksen toiminnalle ja olemassaololle nähtiin erittäin tärkeänä. Ilman tietoa sekä tulevaa osaamista ei ole yritystäkään. Hiljainen tieto ja osaaminen olivat haastateltavien mielestä päässä, eikä sitä oltu erikseen taltioitu minnekään. Haastateltavien mielestä paras keino jakaa hiljaista tietoa ja osaamista olivat mallintaminen, dokumentointi sekä keskustelut.

Osaaminen on syntynyt haastateltavien mielestä työtä tekemällä. Uuden tiedon hankkimisessa piti/pitää olla itse todella aktiivinen sekä oman osaamisensa taso

piti/pitää olla selvä, jotta lisäkoulutuksen tarve ymmärrettiin. Osaamista ja tietoa on paljon saatavilla eri lähteistä, tiedon hankinnassa on tärkeää osata suodattaa itselleen tarpeeton tieto pois.

Yhdessä tapauksessa asiakkaisiin tutustumisen huono suunnittelu sekä toteutus oli varmasti osasyynä siihen, etteivät asiakkaat pitäneet jatkajaa riittävän kyvykkäänä tai luotettava henkilönä jatkamaan yrityksen toimintaa. Moni asiakas vaihtoikin yritystä muutoksen jälkeen. Kyseisen luopujan entiset asiakkaat ottivat/ottavat usein yhteyttä luopujaan eivätkä jatkajaan joidenkin asioiden hoitamisen suhteen. Muutoin haastateltavien keskuudessa asiakkaisiin tutustuttaminen ja sopimusten siirtyminen oli hoidettu hyvin ja ongelmitta.

Huomasimme sen ettei naisyrittäjillä tuntunut olevan suurempia kasvuhaluja, vaikka kysyntää tuntui kasvuun olevan. Toisella naispuolisista haastateltavista oli muutama alainen, mutta hän luopui näistä lisääntyneen stressin myötä. Henkilökuntaa oli ja pyrittiin lisäämään miespuolisten yrittäjien keskuudessa, se, onko tämä asia vain sattumaa, emme lähde arvailemaan.

Luopujat olivat järjestään sitä mieltä että oma hiljainen tieto jaettiin yrityksen käyttöön ja että sitä ei jäänyt jakamatta, panttaamista tiedon suhteen ei ollut. Tähän varmaan osittain vaikutti se, että osapuolet halusivat sitä, että yritys menestyy hyvin tulevaisuudessakin. Luopujat antoivat omasta mielestään jatkajalle varauksetonta tukea itse muutoksen aikana sekä sen jälkeenkin. Jotkut luopujat ovat jatkajien kanssa hyvinkin tiiviissä yhteydessä ja kahvilla käydään usein vaihtamassa kuulumisia.

Jatkajan yrittäjäksi lähtemisen päätökseen vaikuttivat mm. yrityksen tunnettuus, tutut asiakkaat vakaine asiakassuhteineen, hyvät kannattavuuslaskelmat sekä positiiviset mielikuvat yrityksen tulevaisuudesta. Muutamassa tapauksessa jatkajat miettivät joitakin kuukausia yrittäjäksi lähtemistä ja rahoitusasiat sekä kannattavuuslaskelmat tehtiin hyvin tarkkaan. Osasyynä tähän on varmasti vaikuttanut silloisen taantuman vaikutukset. Kyseiset yritykset olivat kuitenkin matalariskisiä liiketoiminnaltaan sekä heillä oli vakaat asiakassuhteet maineineen. Tällaiset asiat varmasti osittain helpottivat yrittäjäksi lähtemispäätöstä.

Luopujat eivät nähneet toiminnassaan heikkouksia, kun taas jatkajilla oli selkeitä kehityskohteita mielessään. Jatkajat olivat selkeästi huomanneet ensinnäkin markkinoinnin sekä sosiaalisen median merkityksen liiketoiminnalleen. Jatkajat olivat halukkaita panostamaan markkinointiin, mutta aika sekä raha tuntuivat asian tiimoilta olevan kortilla.

”Sähköinen media kiinnostaa ja siinä on paljon potentiaalia, ei aikaa riittävästi tällä hetkellä kehittää sitä. Asiaan liittyen olisi paljon ideoita, mutta toteuttaja ja aika puuttuu, olen tiedostanut muotivirran, kehittäminen paljolti rahan ja ajan kysymys”
(jatkaja1)

Tuloksista huomasimme selkeästi sen, että uusi sukupolvi hyödyntää toiminnassaan tänä päivänä paljon tietotekniikkaa, jonka myötä toiminta on myös tehostunut verrattaessa luopujan aikaiseen toimintaan. Tehostumista on käytetty mm. asiakasrekistereiden ja asiakkuuksien hallintaan. Monessa muutostapauksessa toimintaa on muutettu asiakaslähtöisemmäksi ja tuotetarjontaa ja toimintaa on pyritty laajentamaan. Toiminnan rakenteessa ei suuria muutoksia oltu tehty, ja useita luopujalta saatuja vinkkejä käytetään tänä päivänä jokapäiväisessä toiminnassa. Vanhalla paikalla tai nimellä toimiminen on varmasti helpottanut asiakkaiden palvelemisessa.

Vain yksi jatkaja on muuttanut yrityksen sijaintia vaihdoksen jälkeen. Jatkaja joka vaihtoi toimipaikan osoitetta, on menettänyt paljon vanhoja luopujan kautta siirtyneitä asiakkuuksia. Osasyynä tähän voi myös olla, ettei yrittäjä ole enää niin helposti lähestyttävissä koska osoite vanhoille asiakkaille ei ole entuudestaan tuttu ja turvallinen. Kyseisessä tapauksessa muutos ei tuntunut luopujan mielestä muutoinkaan menneen kovin hyvin.

10.2 Opinnäytetyöprosessi

Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen organisaatioille, jotka suunnittelevat omistajanvaihdosta tai yritysostoa. Työtä voi mielestämme hyödyntää myös yrityksessä toimiva henkilökunta, tämä siksi, että mielestämme on tärkeää ymmärtää prosessiin liittyviä asioita osa-puolten kesken. Työhön on koottu yleisimpiä huomionarvoisia asioita joita prosessin aikana tulee ottaa vastaan, ja joita olisi hyvä

ottaa huomioon. Työtä voivat hyödyntää myös ne, jotka ovat tekemisissä hiljaisen tiedon tai osaamisen johtamisen kanssa. Työmme sopii myös yritysconsulenteille, jotka ovat erikoistuneet tai kiinnostuneet omistajanvaihdostilanteista sekä siihen liittyvistä asioista.

Tulokset edustavat haastateltavien omia näkemyksiä ja kokemuksia asian tiimoilta. Kuten aikaisemmin olemme todenneet, ettei hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämiseen ole olemassa yhtä ainoaa vastausta tai toimintamenetelmää. Pidämme tuloksia luotettavina, koska pienestä lukumäärästä huolimatta saimme haastateltavilta yhteneväisiä vastauksia.

Hiljainen tieto terminä on hyvin eritavoin määriteltävissä oleva asia henkilöstä riippuen. Jokaisella on omanlaisensa näkemys osaamisesta, tietämisestä sekä niiden oikeanlaisesta siirtämisestä eteenpäin. Haastattelun aikana meille selvisi se, ettei hiljainen tieto ja sen määrittäminen ollut tuttua haastateltaville, ja monet eivät asiaa osanneet selittää kovinkaan hyvin.

Olisimme voineet rajata haastattelukysymyksiä hieman tarkemmin, sekä olisimme voineet tehdä tarkentavia kysymyksiä enemmän. Olisimme kaivanneet lisää esimerkkejä tiedon siirtämisen menetelmiin, eli lisätietoa siitä kuinka luopuja on siirtänyt käytännön osaamista ja tietoa jatkajalle. Haastattelutilanteissa vastaukset esimerkiksi hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämiseen liittyvät vastaukset olivat usein epämääräisiä ja tarkempaa tietoa joutui kaivamaan usealla lisäkysymyksellä.

Saimme aiheen työhömmme osaamisen johtamisen kurssilta, jossa käsitelimme hiljaista tietoa. Päädyimme tekemään työn yhdessä siksi että saamme työn oikeasti tehtyä. Työ onnistui mielestämme hyvin ja kysymyksiin on saatu vastauksia. Olisimme voineet tutustua etukäteen haastateltavien yritysten taustoihin. Yritysten valintaan vaikutti merkittävästi myös yrityksen tämänhetkinen toimipaikka, jonka tuli olla Kuopion talousalueella koska emme halunneet kuluttaa matkoihin aikaa. Olemme mielestämme onnistuneet tuomaan työssämme hyvin esille työmme pääkohdat, eli osaamisen ja tiedon tunnistamisen sekä sen siirtämisen.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettava prosessi, saimme paljon täydentävää tietoa hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämisestä. Aihe oli mielestämme

hyvin mielenkiintoinen sekä erittäin ajankohtainen. Aiheesta oli kohtuullisen hyvin tietoa saatavilla. Kävimme molemmat prosessin aikana töissä, ja opinnäytetyötä teimme mahdollisuuksien mukaan. Aikataulullisesti prosessi on kestänyt 7 kk., aiheesitelmän teimme kesäkuussa. Haastattelun suoritimme pääsääntöisesti lokakuussa, mutta varsinainen yhteenveto työstä tehtiin muutaman viikon aikana.

Tässä työssä tarkastellut yritykset olivat pieniä, lähinnä omistajan ja muutamia työntekijöitä työllistäviä yrityksiä. Emme keskittyneet mihinkään tiettyyn alaan. Sopiva jatkotutkimusaihe voisikin olla hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen sekä siirtyminen isommissa, yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Mukaan voisi ottaa tällöin myös henkilökunnan äänen. Toisena jatkotutkimuksena voisi olla tutkimus naisyrittäjyydeksi lähtemisen kynnyksestä sekä onko olemassa sukupuolisia eroja henkilökunnan palkkaamisen suhteen? (Huomasimme että miesyrittäjillä oli henkilökuntaa, mutta naisyrittäjillä ei ollut, yksi naisyrittäjä oli palkannut jossain vaiheessa henkilöstöä, mutta irtisanonut nämä henkisen voimavaran vähenemisen myötä).

On tärkeää ymmärtää se, että kun on kyse (muutoksen) johtamisesta, tai tiedosta, ei riitä että hallussa on yksi osa-alue. Esimerkiksi ei siis riitä että tietää mitä osaaminen tai hiljainen tieto on, vaan on ymmärrettävä siihen liittyvät asiat, joista päällimmäisenä on ihmisten käyttäytyminen organisaatiossa. Kokonaisuuksien hallitseminen on äärimmäisen tärkeää yritystoiminnassa, koska asioilla on aina olemassa syy-yhteys toimintaan. Työmme voi alkuun tuntua laajalta, mutta käsitellyt asiat ovat kuitenkin keskeisessä osassa muutosprosessin onnistumisessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008

Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva

Elo- Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010

Perheyritys on enemmän. WSOYpro Oy. Juva

Deering, A. 2006

Change management. New Zealand Management. 53 (8), 54
Verkkodokumentti. Luettu 20.5.2010.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004

Tutki ja Kirjoita. 10. Painos. Tammi. Helsinki

Heinonen, J. 2005

Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Tietosanoma Oy.
Pieksämäki

Henttonen, H. 2007

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteutus. Tradenomin
opinnäytetyö. Savonia-Ammattikorkeakoulu, Savonia Business. Kuopio.

Kesti, M. 2007

Huipputuottava organisaatio. Edita Publishing Oy.

Koskinen, K.U., Pihlanto, P. & Vanharanta, H. 2003

Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context.
International Journal of Project Management. 2003. 21. 281–290

Kuusisto M-E & Kuusisto T. 2008

Johtaja vaihtuu, sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Talentum.
Helsinki

Laakso, L & Mykkänen J. 2006

Jatkajan löytymisen ongelma- omistajanvaihdostilanne Savon Yrittäjät Ry:n jäsenyrityksissä. Tradenomin opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, Savonia Business. Kuopio.

Liukkonen, P. 2008

Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum. Helsinki

Mayfield, F. 2010

Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice. Development and Learning in Organizations. 24 (1), 24-26

Nelissen, P. & Van Selm, M. 2008

Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. Corporate Communications. 13 (3), 306–318

Pirnes, H. 2002

Verkostoylivoimaa. Werner Söderström Osakeyhtiö

Salminen, J. 2001

Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari. Helsinki.

Salminen, J. 2006

Uuden esimiehen kirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Suomen Yrittäjät Ry. 2010

Pk-yritysbarometri- syksy 2010. Verkkodokumentti. Luettu 26.1.2011.
http://www.SY_pk_yritysparometri_syks~1.pdf

Stenholm, P. 2003

Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Edita publishing Oy. Helsinki

Tulisalo, P. 2010

Yrittäjäpolvenvaihdoskoulutus Savonia-Ammattikorkeakoulu, Savonia Business. Kuopio. Syyskuu 2010. Luento

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010

Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma: tavoitteena hyvinvoinnin rahoitusohjan turvaaminen. Verkkodokumentti. Luettu 25.1.2011. www.tem.fi/?s=2486

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010

Pekkarinen, M. Työ- ja elinkeinoministeri. Tiedote yli 55v. yrittäjille. Osuva-palvelu koulutus Tulisalo Pia. Syyskuu 2010.

Valtionkonttori. Kaiku-palvelut 2006

Työhyvinvointi muutoksessa. Verkkodokumentti. Luettu 5.12.2010
<http://www.kiekuhanke.fi>

Valvisto, E. 2005

Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2007

Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009

Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Westerholm, H. 2007

Tutkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen. Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin perustuva kartoitus. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto

Westover, J.H. 2010

Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. International Journal of Management and Innovation. 2 (1), 45

Yang S-C & Farn C-K. 2009

Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing—A multi-informant design. *International Journal of Information Management*. 29, 210–218

LIITE 1 Organisaatio ja prosessikaavio

Oheinen kaavio auttaa hahmottamaan yrityksen toimintaa ja vastuualueita. Prosessi on sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyt lopputuloksen. Prosessin toteuttaminen vaatii tietoa, materiaaleja, raaka-aineita, henkilöstöresursseja tms. Prosessiin liittyy useita toimijoita, henkilöitä, koneita yms.

Toimijat:

**Johto:
johtoryhmä**

Luopuja sekä jatkaja, mahdollinen

Esimerkkiprosessi: Miten johtoryhmän kokoukset on järjestetty?

**Talous- ja
henkilöstöhallinto:**

**Palkanlaskenta, reskontranhoito,
henkilöstöhallinto, rahoitus- ja vakuutusasiat
yms.**

Toiminta:

Tuotanto:

**Tuotteiden ja palveluiden valmistus,
kumppaneiden ja alihankkijoiden johtaminen.**

Esimerkkiprosessi: Miten tuotteet valmistetaan, mitä osavaiheita prosessissa on, tuotannon vastuut ja resurssit, mitä koneita tarvitaan yms. Miten alihankkijoiden toiminta nivotaan yrityksen toimintaprosessin kanssa ja kuinka laatu varmennetaan.

Myynti ja markkinointi:

**Markkinointiviestintä, myyntiorganisaatio ja-
kanavat, asiakkuuksien hallinta.**

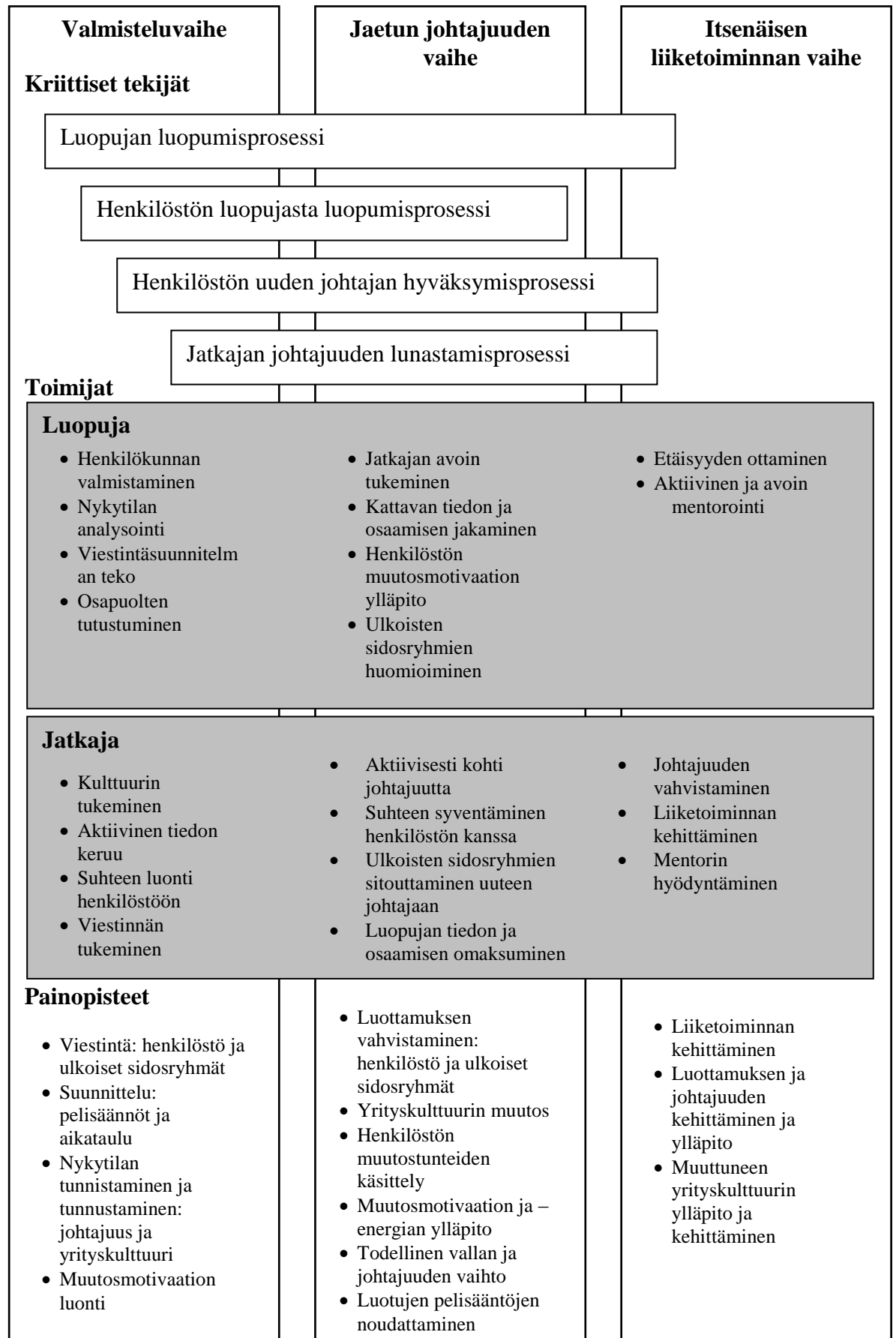
Esimerkkiprosessi: Miten yrityksen tuotetta myydään, kuka myy ja missä, miten myyntiä mitataan. Ketkä asiakkaana, kuka vastaa asiakkuuksista, miten niitä johdetaan. Kuka vastaa yrityksen markkinoinnista, miten markkinointia hoidetaan.

Tukitoiminnot:

**Logistiikka, laatuotoiminnot, osto ja –
hankintatoimi**

Esimerkkiprosessi: Miten yrityksen kuljetustoiminnot on järjestetty, mitä kuljetetaan ja miten. Miten yrityksen toimintojen laatua mitataan ja kontrolloidaan. Miten ostotoiminnot on järjestetty, miten ostovirrat yhdistetään muuhun toimintaan, kriittisten raaka-aineiden tunnistaminen.

LIITE 2 Onnistunut johtajuuden siirto askel askeleelta



(Kuusisto & Kuusisto 2008, 197)

LIITE 3 Saatekirje

Opinnäytetyö

SAATE

Savon Yrittäjä Ry:n psta

Saara Kontkanen & Antti Karvinen pvm

Hyvä vastaanottaja

Kiitämme päätöksestänne osallistua hiljaisen tiedon siirtämisen tutkintaan omistajavaihdoksen yhteydessä ammattikorkeakoulun opinnäytetyön merkeissä. Tutkimuksen perusidea on selvittää se miten omistajanvaihdoksessa on otettu huomioon hiljaisen tietämyksen ja osaamisen siirtyminen luopujalta jatkajalle.

Jotta haastattelusta tulisi mahdollisimman sujuva, pyytäisimme Teitä miettimään etukäteen seuraavia asioita:

- omaatko kokemuseräistä tietoa ja miten se on syntynyt
- onko työssäsi jonkinlaisia rutiineja, millaisia
- onko tunnistettua tietoa tallennettu/ jaettu jonnekin
 - onko tietotaso selvillä yrityksen sisällä
- mitä hiljainen tieto mielestäsi on?

Mikäli jostain syystä tulette toisiin ajatuksiin tai haluatte lisätietoja, voitte ottaa yhteyttä alla oleviin yhteystietoihin.

Kiitos ajastanne,

Ystävällisin terveisin

Saara Kontkanen

Antti Karvinen

044 0922 125

0400 250 034

sähköposti: etunimi.sukunimi@student.savonia.fi

Yhteyshenkilö: Savon Yrittäjät Ry, Arto Nykänen 044 368 0507
(arto.nykanen@yrittajat.fi)

LIITE 4 Haastattelurunko

LUOPUJA:

POHJAKYSYMYKSET: (avataan keskustelua ennen varsinaisia kysymyksiä)

- ”Kuvaile omin sanoin entisen yrityksesi toimintaa, rakennetta ja vahvuuksia ja mahdollisia heikkouksia erityisesti osaamiseen liittyen” Nämähän tarkentuvat sitten tuossa toisen teeman yhteydessä.
 - o Yrityksen rakenne: esim. oliko yrityksessä esimiestasoisia tehtäviä ja vastuualueita
- Kuvailisitko millainen oli roolisi yrityksen toiminnassa?
- (Kuinka kauan olitte mukana yritystoiminnassa (tässä yrityksessä)?)
- Oliko työssäsi rutiineja?
 - o Kerro joku rutiininomainen työ?
- Miten opit työsi
- Jouduitko opettelemaan itsenäisesti paljon?

YRITYSTOIMINNAN JA YRITYSKULTTUURIN TUNTEMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KÄYTÄNNÖT:

- Mitkä asiat olivat mielestäsi yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä?
 - o Liittyvätkö ne tietämykseen?
- Kuvaile yrityksesi ilmapiiriä tiedon jakamisen suhteen. (Avoin vai sulkeutunut)
 - o Millaisia käytäntöjä yrityksessä oli osaamisen kehittämiseen liittyen
 - o Käytittekö työnkiertoa?
 - o Selvitittekö yrityksen sisällä olevaa osaamisen tasoa?
 - Käytiinkö yrityksessä säännöllisesti kehityskeskusteluja, kartoitettiin osaamista
 - o Järjestikö yritys koulutusta, tarjottiinko sitä? (esimerkki koulutuksia)
 - o Jaettiin tietoa kahvitunnilla tms.?
 - o Millä keinoin varmensitte että uusi työntekijä oppi kaiken tarvittavan?
 - o Oliko perehdyttämisprosessi mielestänne tehokas myös kokemuseräisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen osalta?
 - o Olivatko työprosessit ja verkostot kaikkien helposti hahmotettavissa?

TIEDON HYÖDYNTÄMINEN:

- Pystyikö yritys hyödyntämään osaamistaan riittävästi? (Oliko hetkiä jolloin osaamistaso ei ollut paras mahdollinen?)
- Oliko toiminnassa ns. aukkoja joita piti täydentää ulkopuolisen osaamisen avulla?
 - o esimerkki tilanne jos tällaista tapahtui

Tiedon siirtäminen ja jakaminen:

- ”Kuvailisitko miten hyvin yrityksessä mielestäsi jaettiin tietoa henkilöiden kesken?”
 - o Pantattiinko tietoa puolin jos toisin?
- Millaisilla keinoilla huolehdit siitä, että sinulla oleva tieto saatiin jaettua yrityksessä edelleen? Voitko kertoa joitain esimerkkejä tästä?
- Minkälaisia käytäntöjä tiedon/osaamisen jakamiseen ja siirtämiseen oli teidän yrityksessänne?
- Miten kuvailisit tiedon kulkua henkilöstöltä sinulle?
- Tarvitsitko apua tehtäviesi hoitoon? (esimerkiksi taloushallinto, palkkaus jne)
- Tunsitko olevasi korvaamaton?
 - o Osasiko joku muut hoitaa tehtäväsi?
 - o oliko olemassa ns. varamiesjärjestelmää?
- Miten yrityksessä hoidettiin uuden tiedon hankkiminen?
- Tallensitko tietoasi jonnekin?
 - o Onko tallennettu tieto hyödynnettävissä?
 - o Esimerkki?
- Oliko olemassa sellaista työmenetelmää jota et itsekään meinannut muistaa? (esim. teit jotain niin harvoin?)
- Miten siirsitte tietoa jatkavalle yrittäjälle?
 - o Millä keinoin varmensitte kaiken oleellisen tiedon siirtymisen?
 - o Olivatko molemmat osapuolet tyytyväisiä siirtoon?

HILJAINEN TIETO:

Tiedostaminen:

- Mitä hiljainen tieto mielestäsi on?
- Millainen merkitys hiljaisella tiedolla oli yrityksellesi?
- Kuvaile miten hiljainen tieto on syntynyt?
 - o esimerkkejä?
- Onko hallussasi kokemuseräistä osaamista jonka vain sinä osaat?
 - o Voitko antaa jonkin esimerkin?
 - o Onko sitä korvaavaa kokemuseräistä osaamista myös jonkin toisen yksittäisen henkilön hallussa? Jäikö hän yrityksen palvelukseen?

- Miten kokemusperäinen osaaminen on syntynyt?
- Onko pyritty jakamaan hiljaista tietoa ja kokemusperäistä osaamista myös muille henkilöille, esim. jatkajalle?

Hiljaisen tiedon tunnistaminen

- Tunnistatko/tunnistitko henkilökuntasi joukosta hiljaista tietoa?
- Onko hiljaista tietoa siirretty eteenpäin?
 - Miten?
- Jaetaanko/jaettiin kokemusperäistä tietoa yrityksessä eteenpäin?
- Onko hiljaisen tiedon siirtymiseen ja säilymiseen kiinnitetty huomiota?
- Mikä seuraavista menetelmistä soveltuu mielestänne parhaiten hiljaisen tiedon jakamiseen
 - mallittaminen. oma menetelmänsä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiselle
 - dokumentointi (tiedon jakaminen kirjallisesti)
 - Omien tai toisten kokemusten kautta tarinoita jakamalla
 - tiimit ja työryhmätyöskentely
 - kahvihuonekeskustelut
 - varamiesjärjestelmä
- Mietitkö mitä hiljaiselle tiedollesi tapahtui, saitko mielestäsi jätettyä oleellista kokemusperäistä tietoaasi yritykseen? (haetaan sitä pitääkö haastateltava itseään korvaamattomana)
 - saitko itse hiljaista tietoa
- jäikö jotain jakamatta?
 - Vaikuttiko hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen entisen yrityksen toimintaan? (onko miten tiedossa)
 -

HENKILÖKUNNAN TOIMINTA: (JATKAJA JA LUOPUJA)

(mielestämme oleellista kysyä molemmilta koska kummankin osapuolen tunnettava henkilöstö)

- Onko/oliko henkilökunta riittävän ammattitaitoista?
 - Miten henkilökunnan osaamistasoa arvioidaan/arvioitiin?
 - Tiedätkö/tiesitkö osaamisen tason ja sen mitä kukakin osaa?
 - Onko/oliko joku henkilökunnasta korvaamaton?
- Kuinka henkilökunta suhtautuu/suhtautui uuteen tietoon/ toimintamalliin?

- Pidätkö/piditkö henkilökuntasi ajan tasalla muutoksista?
 - o oliko henkilökunta tietoinen omistajan vaihdoksesta ”riittävän ajoissa”?
 - Tuliko ongelmatilanteita henkilöstön kesken?
 - mahdollinen esimerkki tilanne?

JATKAJAN VALMISTELEMINEN: (LUOPUJA)

- Mielestäsi oleellisimmat seikat tiedon siirtämisessä joita tulisi huomioida vaihdoksessa?
 - o annoitko mielestäsi riittävästi tietoa jatkajalle?
 - o onnistuitteko siirtämään kaiken oleellisen jatkajalle?
 - o Tuleeko mieleen jotain mitä olisi pitänyt käydä läpi? (esim. seuraavalle vaihdosta suunnittelevalle)
- Miten varmensitte yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen säilymistä? (huomioi myös sopimukset ja niiden siirtyminen!!)
 - o suulliset sopimukset kirjalliseksi!
- Olisitteko halunnut lisää tietoa, taitoa tai tukea luopumisprosessiin?
 - o esimerkkejä

JATKAJAN KYSYMYKSET POHJAKYSYMYKSET

- Selitä organisaation toiminta pääpiirteissään
 - o Heikkoudet ja vahvuudet (mielipide kysymys)
- Yrityksen rakenne: esim. onko yrityksessä esimiestasoisia tehtäviä ja vastuualueita ?
- onko yrityksen toimintaidea mielestäsi muuttunut sinun toiminta-aikanasi verrattuna aiempaan?
 - o Oletteko palkanneet uutta henkilökuntaa?
 - o onko johtajuuden siirto mielestäsi onnistunut?
 - o Saitko riittävästi tietoa yrityksen yhteistyökumppaneista? (sopimusten siirtyminen jne.)
- Miten toimit tilanteissa joissa kaipaavat tukea ja neuvoa?
 - o Onko sinulla ns. tutoria yrityksen sisällä?
 - o Onko luopuja millään tavalla mukana yrityksen toiminnan tukena?

- tekisitkö jotain toisin? (esim. onko perehdytys ollut onnistunutta jne.?)
- Kuvaile yrityksesi osaamisen tasoa
 - onko yrityksessänne tunnistettavissa olevia avainhenkilöitä?
 - Millainen yrityksenne ikäjakauma on? tämä oleellista siksi että esim vanhemmalla työvoimalla enemmän kokemuseräistä tietoa)
 - onko eläkkeelle jäämässä henkilökuntaa joilla olisi hallussaan yrityksen toimintaan liittyen oleellista tietoa?
 - onko tiedon lähteen poistumiseen mahdollisesti jo varauduttu?
 - esimerkki

TIEDON HYÖDYNTÄMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KÄYTÄNNÖT: (JATKAJA)

- Pystyykö yritys hyödyntämään osaamistaan riittävästi?
- Selvitittekö yrityksen sisällä olevaa osaamisen tasoa? Vai oliko se jo selvitetty valmiiksi?
 - esim. kehityskeskustelut, osaamiskartoitus jne.
- Oliko toiminnassa ns. aukkoja joita piti täydentää ulkopuolisen osaamisen avulla?
 - esimerkki tilanne jos tällaista tapahtui
- Kuvaile yrityksesi ilmapiiriä tiedon jakamisen suhteen. (Avoin vai sulkeutunut)
- Saitko mielestäsi tarpeeksi tietoa vanhalta johtajalta toiminnan jatkamiselle
- Tuleeko mieleen jotain mitä olisi ollut syytä käydä läpi tarkemmin?
 - tuleeko mieleen suoraa epäkohtaa?
- Kuinka hyvin olet selvillä henkilökunnan osaamistasosta?
- Palautteen antamisen käytännöt yrityksessä?
 - Annetaanko palaute heti vai vasta siinä tilanteessa kun ei ole ”muuta vaihtoehtoa”
- Voiko esimiehelle antaa palautetta?
- Annetaanko onnistumisista palautetta?

HENKILÖKUNNAN TOIMINTA: (JATKAJA JA LUOPUJA)

(mielestämme oleellista kysyä molemmilta koska kummankin osapuolen tunnettava henkilöstö)

- Onko/oliko henkilökunta riittävän ammattitaitoista?
 - o Miten henkilökunnan osaamistasoa arvioidaan/arvioitiin?
 - o Tiedätkö/tiesitkö osaamisen tason ja sen mitä kukakin osaa?
 - o Onko/oliko joku henkilökunnasta korvaamaton?
- Kuinka henkilökunta suhtautuu/suhtautui uuteen tietoon/ toimintamalliin?
- Pidätkö/piditkö henkilökuntasi ajan tasalla muutoksista?
 - o oliko henkilökunta tietoinen omistajan vaihdoksesta ”riittävän ajoissa”?
 - Tuliko ongelmatilanteita henkilöstön kesken?
 - mahdollinen esimerkki tilanne?

HILJAINEN TIETO: (JATKAJA)

Tiedostaminen:

- Onko hallussasi kokemuseräistä osaamista jonka vain sinä osaat? (kysytään siksi että jos jatkaja tehnyt muutoksia esim. toimintamalleihin jne, että jakaako hän osaamistaan hlökunnalle)
 - o Voitko antaa jonkin esimerkin?
 - o Onko kokemuseräistä osaamista myös jonkin toisen yksittäisen henkilön hallussa?
 - o Miten kokemuseräinen osaaminen on syntynyt?
 - o Onko pyritty jakamaan osaamista myös muille henkilöille?
- Mitä hiljainen tieto mielestäsi on?
- Millainen merkitys hiljaisella tiedolla on yrityksellesi?

Tiedon siirtäminen ja jakaminen:

- Saitko mielestäsi riittävästi tietoa omistajanvaihdosprosessin aikana?
 - o Pantattiinko tietoa puolin jos toisin?
- Saatko itse hiljaista tietoa? (tällä halutaan selvittää jaetaanko tietoa myös jatkajalle, eli miten tieto liikkuu yrityksen sisällä)
- Tarvitsetko ja saatko apua tehtäviesi hoitoon? (esimerkiksi taloushallinto, palkkaus jne.)
- Tunnetko olevasi korvaamaton?
 - o Osaako joku muut hoitaa tehtäväsi?
 - o onko olemassa ns. varamiesjärjestelmää?
- Miten hoidat uuden tiedon hankkimisen?
- Miten jaat tietoa toisille?
 - o Suullisesti, kirjallisesti?

- Esimerkkutilanne?
- Miten tärkeänä näet osaamisen lisäämisen ja sen tehokkaan jakamisen yrityksen toiminnassa?
- Tallennatko tietoasi/osaamista jonnekin?
- Onko tallennettu tieto/osaaminen hyödynnettävissä?
 - Esimerkki?
- Onko olemassa sellaista työmenetelmää jota et itsekään meinaa muistaa? (esim. teet jotain niin harvoin?) Onko oleellinen kysymys?