



Tiimiyrityksen johtaminen Proakatemialla

Kuinka johtaa tiimiyritystä onnistuneesti

Milja Salo

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

SALO, MILJA:

Tiimiyityksen johtaminen Proakatemialla
Kuinka johtaa tiimiyitystä onnistuneesti

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Lokakuu 2023

Opinnäytetyön aiheena on tiimiyityksen johtaminen TAMK:in Proakatemialla. Työssä tutkitaan tiimiyityksen johtamisen vaiheita, sekä erilaisia tapoja johtaa tiimiyitystä Proakatemialla. Tiimiyityksen johtamista on tutkittu opinnäytetyössä laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä, kyselyllä sekä syventävällä ryhmähaastattelulla. Proakatemialla oppiminen ja opintojen suorittaminen tapahtuu pääosin oman tiimiyityksen kautta, joka mahdollistaa erilaisten projektien toteuttamisen, johtamisopinnot sekä yrittäjyysopinnot. Johtamisopinnot ovat keskeisessä roolissa Proakatemialla opiskelussa ja tiimiyityksen perustaminen sekä onnistunut eteenpäin vieminen yksi tärkeimmistä opeista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tiimioppimista ja tiimiyrittäjyyttä Proakatemialla, sekä johtamista eri näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tiimiyityksen johtamisen eri vaiheita ja tiimin kehittymistä opintojen aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda opas tiimiyityksen johtamiseen Proakatemialla. Opas sisältää yksinkertaisia ja yleishyödyllisiä vinkkejä toimivan tiimin rakentamiseen, kommunikointiin ja viestintään, tavoitteiden asettamiseen sekä toimivien rakenteiden luomiseen.

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin millaisia haasteita tiimiyityksen johtamisessa koetaan Proakatemialla, mitkä johtamisen teemat ovat keskeisimpiä Proakatemian tiimiyityksissä ja kuinka tiimiyitystä on mahdollista johtaa onnistuneesti.

Asiasanat: johtajuus, johtaminen, yrittäjyys, tiimiyrittäjyys, tiimiyitys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

SALO, MILJA:
Leading a Team Company at Proakatemia
How to Lead a Team Company Successfully

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 11 pages
October 2023

The subject of the thesis is leading a team company at TAMK Proakatemia. The work examines the stages of leading a team company, as well as different ways of leading a team company at Proakatemia. The leadership of a team company was investigated in the thesis by using a qualitative research method, a survey and deepening group interview.

The theory part of the thesis discusses team learning and team entrepreneurship at Proakatemia, as well as leadership from different perspectives. The aim of the thesis was to investigate the different stages of leading a team company and the development of the team during the studies. The purpose of the thesis was to create a guide to leading a team company at Proakatemia. The guide contains simple and generally useful tips for building a functioning team, for communicating, setting goals, and creating functioning structures.

The thesis answers the questions of what kind of challenges are experienced in leading a team company at Proakatemia, which leadership themes are the most central in Proakatemia's team companies, and how it is possible to lead a team company effectively.

Key words: leadership, leading, entrepreneur, team entrepreneurship, team company

SISÄLTÖ:

JOHDANTO	5
1 Tiimioppiminen Proakatemialla	7
1.1 Dialogi	8
1.2 Tekemällä oppiminen	9
2 Tiimiyrittäjyys Proakatemialla	10
2.1 Valmentava ja tasavertainen johtajuus	10
2.2 Tiimiyrityksen johtaminen	12
2.3 Itsensä johtaminen	12
3 Toimivan tiimin rakentaminen	14
3.1 Luottamuksen synnyttäminen	14
3.2 Psykologinen turvallisuus	15
3.3 Vuorovaikutus ja viestintä	16
4 Johtamisen työkalut	18
4.1 Toimivat rakenteet	19
4.2 Tavoitteet	19
5 Tutkimus	21
5.1 Suoritustapa	22
5.2 Kohderyhmä	22
5.3 Analysointimenetelmät	23
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	23
6 Tutkimustulokset	25
6.1 Haasteet tiimiyrityksen johtamisessa	26
6.2 Tiimiyrityksen tavoitteet	27
6.3 Sitoutuminen tiimiyrityksessä	29
6.4 Viestintä tiimiyrityksessä	30
6.5 Tiimihengen luominen	31
6.6 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	32
7 Tiimiyrityksen johtamisen opas	33
7.1 Oppaan sisältö	33
7.2 Oppaan hyödyntäminen Proakatemian tiimiyrityksissä	33
8 Pohdinta	34
9 Lähteet	35
10 LIITTEET	39
Liite 1. Tiimiyrityksen johtamisen opas	39
Liite 2. Linkki kyselyyn	49

JOHDANTO

Johtajuus on ollut murroksessa jo useamman vuoden ajan. Jatkuva kehittyminen, uuden oppiminen ja erilaisten työkalujen haltuun ottaminen on tämän päivän johtajalle perusedellytys. Johtajuus on vastuun kantamista, suunnan näyttämistä sekä dialogia yrityksen sisällä ja ulospäin. Johtajuus on vuorovaikuttamista, ja nykypäivänä hyvä johtaja osaa motivoida ja innostaa johdettaviaan aidosti. (Ranto 2019.) TAMK:in Proakatemiolla, eli Tampereen ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelmassa, yrittäjyys- ja johtajuusopinnot ovat keskeisessä osassa. Valmistun itse pian kyseisestä koulutusohjelmasta, ja johtajuus on noussut itselleni tärkeäksi teemaksi opintojen aikana. Valitsin tälle opinnäytetyölle aiheeksi tiimiyrityksen johtamisen Proakatemiolla, sillä olen itse toiminut oman tiimiyritykseni johtajana ja halusin tutkia aihetta syvemmin, kuinka johtaa tiimiyritystä onnistuneesti Proakatemiolla? Opinnäytetyössä tutkitaan Proakatemian tiimiyritysten johtamista johtajien näkökulmasta laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Työssä tutkitaan tiimiyrityksen johtamisen eri vaiheita ja keinoja onnistuneen johtajuuden synnyttämiseen.

Huipputiimien salaisuutta on pyritty selvittämään jo pitkään, ja Proakatemiolla tämä näkyy myös innovatiivisina kokeiluina johtajuuden parissa. Jokainen tiimin jäsen johtaa aina jollain tavalla sen toimintaa joko tietoisesti tai tiedostamattaan, ja jokaisen tiimin kulttuuri on aina johtajansa varjo. (Luukka 2019). Johtajuuden merkitys kaikkialla työelämässä on suuri ja se vaikuttaa merkittävästi myös koko yhteiskuntamme toimintaan. Suomen Nuorkauppakamarit ry:n toteuttaman Johtajuusbarometrin perusteella kyselyyn vastanneista nuorista 90 % on kohdannut huonoa johtajuutta ja jopa 64 % yhdisti huonoon johtamiseen negatiivisia hyvinvointivaikutuksia kuten uupumusta. (Nuorkauppakamarit 2022). Huonon työhyvinvoinnin hinta on sekä yrityksille että yhteiskunnalle liian kova. Suomessa yleisin syy työpaikan vaihdokseen tai irtisanoutumiseen on huono johtajuus. (Ruusuvuori 2022). Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan entistä enemmän kykyä kehittyä ja kasvaa ihmisinä, kykyä havainnoida ja reflektoida sekä kykyä kehittää omaa ajattelua. Hyvä johtaja on valmis kohtamaan omat heikkoutensa ja myöntämään keskeneräisyyden. Johtajana kasvaminen on elämän pituinen matka.

Opinnäytetyössä tutkitaan teorian ja kaksiosaisen laadullisen tutkimuksen pohjalta tiimiyityksen johtamista Proakatemiolla. Luvussa 6. esitellään tutkimuksen lähtötilannetta ja sitä millaisia asioita haluttiin lähteä tutkimaan. Tutkimuksen edessä lopullisiksi teemoiksi kiteytyivät: haasteet tiimiyityksen johtamisessa, tiimiyityksen tavoitteet, sitoutuminen tiimiyityksessä, viestintä tiimiyityksessä sekä tiimihengen luominen.

1 Tiimioppiminen Proakatemiolla

Tiimi on itseohjautuva työryhmä, joka vastaa jonkin kokonaisuuden alusta loppuun viemisestä yhteistyössä. (Spiik 2004, s. 39). Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen tapahtuu Proakatemiolla tiimissä. Proakatemian koulutusmallissa pyritään syvään ja kokonaisvaltaiseen reflektioon tekemällä oppimisen kautta. Tiimit kokoontuvat viikoittain pajoihin, eli tiimin yhteiseen oppimistilanteeseen, jonka tarkoituksena on synnyttää yhdessä ajattelua ja tiedon luontia dialogin avulla. (Koskiranta & Mäkelä, s. 30.) Pajoihin kokoonnutaan erilaisten aiheiden äärelle, keskustellen, tutkien ja harjoitellen. Tiimit perustavat myös oikeat yritykset ja harjoittavat näiden yritysten kautta oikeaa liiketoimintaa. Tiimi valitsee itselleen johtajan, joka vaihtuu tietyin väliajoin. Johtajan, eli Business Leaderin pääasiallisin tehtävä on olla vastuussa tiimiyrityksen liiketoiminnan kehittämisestä ja sujuvan arjen järjestelystä. Tiimiyrityksessä voi olla Business Leaderin lisäksi myös muita vastuurooleja, ja jokainen tiimi saa itse päättää heille sopivan tavan toimia yhdessä ja johtaa tiimiyritystä. Proakatemiolla opiskelijat ovat tiimiyrittäjiä, jotka sitoutuvat toimimaan tiimissä yhdessä oppien sekä harjoittamaan aktiivista, vastuullista ja kestävästä yritystoimintaa. Keskeinen osa tiimiyrittäjyyttä, on oppia suhteuttamaan omat henkilökohtaiset tavoitteet tiimin yhteisiin tavoitteisiin, sekä tukea, auttaa ja kannustaa toisia yhteisten tavoitteiden eteen tehtävissä asioissa. Tiimioppimisen lähtökohtana on se, että tiimiyrittäjät ovat oman oppimisen lisäksi vastuussa myös toisten oppimisen ja kasvun tukemisesta sekä rohkaisemisesta. Tiimioppiminen on harjoituksen kautta saavutettava kyvykkyys, joka auttaa tiimiä onnistumaan ja saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Tiimiyrittäjyys ja tiimioppiminen mahdollistavat ammatillisten tietojen ja taitojen kehittymistä sekä kykyä johtaa monipuolisesti erilaisia projekteja ja tehdä sekä itseä että toisia koskevia päätöksiä muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Nevalainen, Lindell ja Parkkila 2023.)

Tiimioppiminen on sellaista yhteistyötä, jossa kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimioppimisen tarkoituksena on maksimoida oman oppimisen lisäksi myös toisten oppiminen, ja asioita tehdään yhteistyöllä, ei kilpaillen toisia vastaan. Tiimioppimisessa vallitsee positiivinen keskinäinen riippuvuus, jolloin oppijat kokevat mahdollisuuden saavuttaa omat tavoitteensa vain, jos muutkin onnistuvat. (Johnson D., Johnson R., & Johnson Holubec E. 1994, s. 2, 3.)

1.1 Dialogi

Dialogi on tiimioppimisen yksi tärkeimmistä työkaluista. Dialogista oppimista hyödynnetään Proakatemialla erityisesti pajoissa, mutta myös muissa vuorovaikutustilanteissa. Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. (Isaacs 2001, s. 40). Dialoginen oppiminen tapahtuu ryhmäkeskustelussa, jossa keskusteluun osallistujat etsivät ja pohtivat tietoa, jakavat ajatuksia, muodostavat yhteyksiä asioiden ja ideoiden välille sekä haastavat olettamuksia. Mielekäs keskustelu ja onnistunut dialogi aktivoi oppimistaitoja ja kriittistä ajattelua, sekä kehittää kyseenalaistamistaitoja. (Dialogic learning n.d.) Dialoginen keskustelu voi parhaimmillaan edistää kokonaisvaltaista tilannetajua, lieventää arvostiriitoja sekä lisätä ymmärrystä kokonaisuuksista. Dialogin tavoitteena on tuottaa uuden oppimista ja oivaltamista, uusia ratkaisumalleja sekä synnyttää merkityksiä keskustelun kohteena oleville asioille. Dialogi on vuorovaikutuksena vapaata ja ennakkoluulotonta tutkiskelua. (Holm, Poutanen & Stähle 2018.)

Proakatemialla dialoginen vuorovaikuttaminen on tärkeässä osassa tiimioppimista ja tiimiyrityksen johtamista. Yrittäjyyttä ja johtamista opiskellaan suureksi osaksi käytännön tasolla, joka edellyttää tiimiltä avointa, rehellistä ja jatkuvaa kommunikointia. Dialogin avulla opitaan yhdessä johtajuudesta ja reflektoidaan yhteisiä kokemuksia tiimiyrityksen onnistuneista ja epäonnistuneista johtamiskokeiluista. Dialogin ja yhdessä ajattelun avulla kehitetään tiimiyrityksen toimintaa sekä opitaan uutta ympäröivästä maailmasta ja toisista. (Koskiranta & Mäkelä, s. 28, 29.)

Aito dialogi tuottaa iloa ja sitä kautta vahvistaa ihmisten välisiä suhteita, eli tiimihenki ja yhteenkuuluvuus kasvaa. Dialogi on tärkeässä osassa tiimioppimista ja tiimiyrittäjyyttä, sillä se on työkalu tulokselliseen neuvotteluun, ja vuoropuhelun kautta selviävät parhaiten toisten tarpeet ja intressit. (Kohlrieser 2014, s. 176, 185.) Onnistuneessa dialogissa keskustelun osapuolet kuuntelevat aidosti itseään ja toisiaan, kunnioittavat kaikkia osapuolia, odottavat omaa vuoroaan keskustelussa ja puhuvat suoraan ja rehellisesti. (Isaacs 2001, s. 98-181).

1.2 Tekemällä oppiminen

Proakatemiassa opintojen suorittaminen on hyvin käytännön läheistä ja vuorovaikutuksellista. Sekä yrittäjyyttä että johtajuutta harjoitellaan tiimissä, yhdessä tekemällä, tutkimalla ja kokeilemalla. Paljon esimerkiksi johtajuuden kirjallisuutta hyödynnetään, mutta varsinainen oppiminen tapahtuu tiimissä käytännön tasolla. Tekemällä oppiminen on konkreettisten kokemusten ja toiminnan reflektointia, kohti ilmiöiden teoreettista ymmärtämistä sekä parempia toimintamalleja. Pelkkä kokemusten ja kokeilujen olemassaolo ei takaa oppimista, vaan tarvitaan tietoista käsittelyä, eli reflektointia. Reflektointi on ajattelun kehittämistä, jossa yksilö yhdistää tietoa ja kokemuksia saavuttaakseen uuden oppimista ja ymmärtämistä. Reflektiota edistäviä toimintatapoja tiimityössä ovat esimerkiksi itsearviointit, ryhmäpohdinnat ja palautekeskustelut. (Anttila 2022.)

Proakatemiassa johtajuutta pääsee oppimaan ja harjoittelemaan tiimiyhtymän johtamisen lisäksi myös erilaisten projektien parissa. Ryhmäpohdinnat ja palautekeskustelut ovat arkipäivää kaikissa tiimiyhtymän eri toiminnoissa, jolloin tekemällä oppiminen on mahdollista. Proakatemiassa virheitä saa ja kuuluu tehdä. Virheistä oppii parhaiten ja kannustava turvallinen ilmapiiri rohkaisee jokaista ylittämään itsensä. (Koskiranta & Mäkelä, s. 30.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä osa tekemällä oppimista. Ilman palautetta, ei ole mahdollista kehittyä ja oppia. Palaute tulisi aina kohdistaa yksilön lisäksi koko tiimille. Palautteen tulee olla avointa ja kannustavaa. Tiimioppimiseen tulee sisältyä sekä positiivista että rakentavaa palautetta, ja mitä nopeammin palaute annetaan tapahtuneen jälkeen, sen parempi. Jokaisen tiimiläisen tulisi olla vastaanottavainen palautteelle, ja tämä edellyttää asioiden objektiivista käsittelyä. (Hills 2001, s. 4, 5.)

2 Tiimiyrittäjyys Proakatemiolla

Tiimiyrittäjyys Proakatemiolla tarkoittaa n. 20 hengen muodostaman tiimin yhdessä perustamaa yritystä, joka harjoittaa aitoa liiketoimintaa haluamallaan toimialalla. Yhden tiimiyrityksen alla voi olla useampia erilaisia projekteja, jotka toimivat eri aloilla. Yleisin yhtiömuoto Proakatemiolla on osuuskunta, jonka pääasiallisena tarkoituksena on tuottaa jäsenilleen palveluja ja joka sopii hyvin yhteisyritykseen. (Yrittäjät.fi n.d.). Tiimiyrityksen jäsenet voivat luoda osuuskunnalle haluamansa organisaatorakenteen, ja mallin kuinka tiimiyritystä halutaan johtaa, ja ovat täysin vastuussa yrityksen toiminnasta. Proakatemian opiskelijoista käytetään nimitystä tiimiyrittäjä. (Koskiranta & Mäkelä, s. 29.) Yleisin malli Proakatemian tiimiyrityksissä, on valita ainakin Business Leader eli BL, joka on toimitusjohtajan tavoin vastuussa yrityksen liiketoiminnasta. Tämän lisäksi saatetaan valita Team Leader eli TL tai HR, jotka keskittyvät henkilöstöresursseihin ja tiimihengen ylläpitämiseen. Yleistyneen käytänteen mukaan tiimiyrityksen johtohenkilöt vaihtuvat lukukausittain, mutta myös useita poikkeuksia on. Erilaisia käytänteitä ja organisaatiomalleja on luultavasti yhtä monta erilaista kuin Proakatemiolla on tiimejä vuosien saatossa ollut. Kantava ajatus Proakatemian tiimiyrityksissä on tasavertaisuus kaikkien tiimiläisten kesken erilaisista rooleista huolimatta. Proakatemian johtajuusopinnoissa painotetaan valmentavan johtajuuden periaatteita ja tiimiyrityksen johtamisesta halutaan luoda ainutlaatuinen oppimiskokemus tiimiyrittäjille. (Koskiranta & Mäkelä, s. 55.)

2.1 Valmentava ja tasavertainen johtajuus

Johtamisen tarkoitus on pitää huoli siitä, että asiat hoituvat. Hyvä johtaminen on sitä, että keskitytään oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, näin ollen saavutetaan myös parhaita mahdollisia tuloksia. Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan johtajan ja tiimiläisten välistä tavoitteellista ongelmaratkaisu- ja vuorovaikutusprosessia. Valmentavan johtamisen tavoitteena on yhtenäistää ja vahvistaa hyviä tapoja sekä tottumuksia, jotka vievät yritystä kohti yhteisiä päämääriä. Valmentavan johtajuuden tarkoituksena on parantaa tiimin suorituskykyä ja luoda kehittymismahdollisuuksia. Valmentavaan johtajuuteen kuuluu avoin ja rehellinen

kaksisuuntainen palautekulttuuri, joka vahvistaa ja kehittää tiimin mahdollisuuksia onnistua. (Kansanen 2004, s. 23, 26, 27.)

Hyvän johtajuuden ytimessä ovat rohkeus tehdä päätöksiä, kyky tehdä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta ja taito ottaa ihmiset huomioon päätöksiä tehdessä. Valmentava johtajuus myös pyrkii kehittämään johdettavien kykyä itsenäiseen päätöksentekoon, kokonaisvaltaiseen ajatteluun sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Valmentavan johtajuuden tuloksena syntyy keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen täyttämä työyhteisö, kun johtaja kohtaa tiimiläiset arvostavasti ja antaa tukea hyvien kysymysten ja kuuntelun avulla. Kun vuorovaikutuksen ytimessä on aito läsnäolo, syntyy kokemus välittämisestä. Tämä lisää tiimiläisten energiaa, innostusta ja hyvinvointia ja sitä kautta parantaa suorituskykyä. (Soback 2021.)

Johtamisessa onnistuminen edellyttää kykyä muuttua. Tiimiläisiltä johtajalle suunnattu avoin ja rehellinen palaute johtamiskäyttäytymisestä auttaa oikeanlaisen johtamistyylin löytymisessä. Myös henkilökohtainen seuranta, esimerkiksi päiväkirja auttaa johtajaa kehittymään. (Kansanen 2004, s. 34.)

Proakatemialla ajatus on, että jokaiselle kehittyisi taito johtaa. Erityinen oppimismahdollisuus on Business Leadereilla ja projektipäälliköillä, mutta myös jokaisella tiimiyrityksen jäsenellä. Valmentavan johtajuuden yksi ydinajatus on kansajohtajuus, jossa johtajuutta odotetaan jokaiselta tiimin jäseneltä. Vähimmäisvaatimuksena on kyky johtaa itseään ja omaa työtään, mutta yhä enemmän vaaditaan myös kykyä johtaa laajempia kokonaisuuksia. Jokainen johtaa tiimiä omalta paikaltaan, ja valmentava johtajuus pyrkii herättämään viisasta johtajuutta jokaisessa. Valmentava johtajuus määrittelee johtajuuden kyvyksi kohdata itsensä ja muu maailma viisaalla ja vastuuta kantavalla tavalla. Johtajuus käsitteenä on muuttunut vanhasta ja virallisesta tittelistä enemmänkin kyvyksi käydä luovaa ja rakentavaa vuorovaikutusta oman ympäristön kanssa. (Soback 2021.) Proakatemialla Business Leaderin ainoa tehtävä ei ole siis johtaa tiimiyrityksen liiketoimintaa, vaan myös luoda ympärilleen proaktiivisia kansajohtajia. Valmentava johtajuus perustuu molemminpuoliseen arvostavaan vuorovaikutukseen. Jokainen tiimin jäsen on samanaikaisesti sekä päätöksentekijä, että aktiivinen toi-

mija, ja jokaiselta odotetaan itsenäistä reagoitua ja tilannetajua. Jokaisen on kyettävä johtamaan itseään niin, että on toimiva osa laajemman kokonaisuuden johtajuutta. Kanssajohtajuudessa johdettavat ovat aktiivisia vaikuttajia ja ajatteli-joita kokonaisuuden kehittämisessä. (Soback 2021.) Proakatemiolla johtaminen on yksittäisen aseman sijaan enemmänkin yhteisen johtajuuden prosessi.

2.2 Tiimiyrityksen johtaminen

Tiimiyrityksen liiketoiminta muodostuu erilaisista projekteista. Projekteilla voi olla hyvin erilaisia tavoitteita ja lähtökohtia. Osa projekteista päättyy onnistuneesti sekä taloudellisesti että opin kannalta, ja osa taas huonommin. Proakatemiolla on monenlaisia projekteja, jotka ovat onnistuneet tai epäonnistuneet, mutta jokaisesta on kuitenkin tартunut aina oppeja mukaan. Keskeisin osa-alue tiimiyrityksen johtamisessa on saada erilaiset projektit rullaamaan osana tiimiyrityksen arkea ja tarjoamaan tiimiläisille arvokasta oppia yrittäjyydestä ja johtajuudesta. Lisäksi tiimiyrityksen johtamiseen kuuluu käytännön asioiden hoitaminen osana Proakatemian yhteisöä, viestintä sekä tiimin sisällä että ulospäin ja yhteisten tavoitteiden luominen yhdessä tiimin kanssa. Tavoitteiden seuranta, tiimin innostaminen ja motivointi, yhteenkuuluvuuden vahvistaminen ja tiimihengen luominen, sekä arkisten rutiinien ylläpitäminen ovat osa tiimiyrityksen johtamista. Johtajan tulee huolehtia vuorovaikutuksesta ja dialogin ylläpitämisestä, sekä olla perillä siitä, kuinka tiimillä menee. Tiimiyritykselle määritetyt arvot auttavat johtajaa kohdistamaan toimintaa ja löytämään yhteisen suunnan. (Koskiranta & Mäkelä, s. 46, 47, 55.)

2.3 Itsensä johtaminen

Mikäli haluaa johtaa muita, on kyettävä ensin johtamaan itseään. Johtajan on kyettävä kehittämään ja toteuttamaan itseään kokonaisvaltaisesti, jotta on valmis johtamaan muita. (Huttunen, Välimaa, Hoffren & Holappa-Girginkaya 2023.)

Itsensä johtaminen vaatii hyvää itsensä tuntemista, omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista ja halua kehittyä. Hyvän itsetuntemuksen ansiosta johtajan kyky vastaanottaa rakentavaa palautetta vahvistuu ja taito kehittyy, ja muuttaa omaa toimintaa kasvaa. Proakatemiolla itsensä johtamisen taitojen kehittäminen on keskeisessä osassa, ja tiimiyrityksissä halutaan luoda jokaiselle paikka kasvaa ihmisenä. Tiimiläisten tuki, palaute ja kannustus luo oivallisen tilan kehittyä ja kasvattaa johtajuutta yksilöissä.

Itsensä johtamisen tulisi viedä huomattava osa ajasta ja energiasta, jotta on kyvykäs johtamaan muita. Itsensä johtaminen on omaan käytökseen vaikuttavien osa-alueiden säätelyä, kuten rehellisyys, luonteen piirteet, etiikka, tieto, temperamentti, sanat ja teot. Oman käyttäytymisen johtaminen ja tunteiden säätely synnyttää muiden johtamista. (Dee Hock n.d.)

Itsetunto ja sosiaaliset taidot ovat itsensä johtamisen ja johtajuuden perusta. Itsensä johtaminen pohjautuu hyville valinnoille sekä työssä että vapaa-ajalla, ja näyttäytyy kykynä hallita itseään ja muita muuttuvissa ympäristöissä. Itsensä johtaminen on taitoa huolehtia itsestään, hyvinvoinnistaan, aikatauluistaan, sekä taitoa asettaa itselle tavoitteita. Hyvä itsensä johtaja osaa tunnistaa ja muokata omia tunteitaan ja asenteitaan, sekä vastaanottaa rakentavaa palautetta. Oma sisäistä motivaatiota, arvoja, vastuuta ja tarpeita tutkimalla itsensä johtamista on mahdollista kehittää. (Huttunen, Välimaa, Hoffren & Holappa-Girginkaya 2023.)

3 Toimivan tiimin rakentaminen

Miten Proakatemian tiimiyritystä tulisi johtaa, jotta saavutettaisiin laadukasta tiimioppimista ja liiketoiminnallisia huipputuloksia?

Googlen vuosina 2012–2015 tekemän laajan tutkimuksen tulosten perusteella psykologinen turvallisuus on keskeisin tekijä huipputiimien taustalla. Toisena vahvana tekijänä tutkimuksessa nousi esiin luottamuksellisen kulttuurin luominen sekä yhteiset selkeät tavoitteet. (Duhigg 2016).

Toimivan tiimin rakentaminen alkaa luottamuksesta, ja luottamuksen saavuttamiseksi tiimiläisten on kyettävä olemaan haavoittuvaisia toistensa edessä. Luottamusta vahvistavat myös konfliktit. Mikäli tiimi välttelee konflikteja, on se merkki siitä, ettei luottamus ole kunnossa. Konfliktien välttely johtuu myös selkeästä kommunikaation puutteesta, jolloin avointen keskustelujen kautta ei päästä luottamusta rakentamaan. Heikko luottamuksen taso vaikuttaa myös tiimin jäsenten sitoutumiseen ja lisää vastuun välttelyä, sekä vaikuttaa tiimiläisten kokemukseen ja tunteeseen tiimin saavuttamista tuloksista. (Lencioni 2002, s. 63, 188, 189)

Aidosti yhtenäisen ja toimivan tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, osaavat käsitellä konflikteja oppien ja kasvaen niiden seurauksena, sitoutuvat yhdessä tehtyihin päätöksiin ja toimintasuunnitelmiin, pitävät toisiaan tilivelvollisena yhdessä sovitusta käytänteistä ja keskittyvät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Lencioni 2002, s.189, 190.)

3.1 Luottamuksen synnyttäminen

Tiimin rakentamisen yhteydessä luottamuksella tarkoitetaan tiimin jäsenten kesken vallitsevaa luottamusta siihen, että kaikkien aikomukset ovat hyviä ja ettei tiimissä ole syytä olla suojautuvainen tai varovainen. Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että tiimiläisten tulee tuntee olonsa mukavaksi ja kyetä olemaan haavoittuvainen toistensa seurassa. (Lencioni 2002, s. 195.)

Tiimissä vallitseva luottamuksen taso vaikuttaa päätöksentekoon ja yleiseen ilmapiiriin. Luottamus säätelee kontrollia ja tiimin toimintakykyä. Tiimiläiset voivat olla ystävällisiä, kohteliaita ja jopa kiintyneitä toisiinsa, mutta se ei vielä tarkoita sitä, että luottamus olisi vahvalla pohjalla. (Dale 1997, s. 104.)

Luottamus lisääntyy ja vahvistuu välittävien ja sitoutuneiden ihmissuhteiden seurauksena. Myös molemminpuolinen onnistumisen tunne ja ylpeys yhteistä saavutuksista ja ponnistelusta kasvattaa luottamusta. Mitä enemmän tiimiläiset välittävät toistaan, sitä kovemmin he työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen. Tiimin tiivis työskentely kohti yhteisiä päämääriä ja siitä syntyvät ihmissuhteet lisäävät tiimiläisten itseluottamusta, tehokkuutta ja positiivista psykologista sopeutumista. (Johnson D., Johnson R. & Johnson Holubec E. 1994, s. 23, 24.)

Haavoittuvuuteen perustuvaa luottamusta ei voida saavuttaa hetkessä, vaan se vaatii paljon jaettuja kokemuksia pitkällä aikavälillä ja tiimin jäsenten ainutlaatuisien ominaisuuksien syvällistä ymmärtämistä. On kuitenkin olemassa harjoituksia, joiden avulla tiimin on mahdollista lisätä luottamuksen tasoa hyvin nopeastikin. (Lencioni 2002, s. 197.)

3.2 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus, on häpeän vastavoima. Psykologisesti turvallisessa tiimissä virheet uskalletaan näyttää ja henkilökohtaisia riskejä uskalletaan ottaa ilman pelkoa häpeästä. Psykologinen turvallisuus rakentuu neljästä osasta: Yhteenguuluvuuden tunne – tiimiläinen kokee tulevansa hyväksytyksi sellaisena kuin on. Oppiminen – tiimiläinen uskaltaa kysyä, antaa ja saada palautetta, sekä kokeilla ja epäonnistua. Osallistuminen – tiimiläinen uskaltaa käyttää kaikkea osaamistaan ja kyvykkyyttään, sekä laittaa itsensä täysillä likoon. Haastaminen – tiimiläinen uskaltaa olla eri mieltä, sekä kyseenalaistaa käytänteitä, toimintatapoja ja ajatuksia. Psykologisesti turvallisessa tiimissä keskustelu on avointa ja tietoa jaetaan toisille, tämä lisää tiimin luovuutta ja parantaa suorituskykyä. Psykologinen turvallisuus myös kehittää tiimin kykyä oppia ja lisää yksilöiden sitoutumista. Parhaimmassa tapauksessa tiimiläiset tukevat toisiaan ja nostavat toistensa parhaat puolet esiin. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, s. 211, 212.)

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri ei tarkoita sitä, että kaikilla olisi jatkuvasti mukavaa, vaan enemmänkin ilmapiiriä, jossa siedetään hyvin epämukavuutta. Keinoja vahvistaa psykologista turvallisuutta johtajan näkökulmasta, on pyytää rakentavaa palautetta, kiittää palautteesta ja korjata asia, antaa itse rakentavaa palautetta, sekä opetella arvioimaan palautteiden vaikutusta ja mukautumista käytäntöön. (Edmonson & Scott, 2022.) Psykologisesti turvallista ilmapiiriä edistävää johtaja on täysin rehellinen, pyytää tarvittaessa apua, menee oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, tehdessään virheen myöntää sen ja pyytää anteeksi ja ottaa muut mukaan itsensä kehittämiseen. (Edmonson & Chamorro-Premuzic 2020).

3.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Hyvä johtaja viestii avoimesti, läpinäkyvästi ja monimuotoisesti. Tämä vahvistaa luottamusta johdon ja tiimiläisten välillä. Viestinnän tulee olla säännöllistä, selkeää ja jatkuvaa. On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten asiat sanotaan ja ilmaistaan, yrityksessä käytetty kieli rakentaa sen sosiaalisen todellisuuden. (Luukka 2019.)

Onnistuneeseen viestintään ja inspiroivaan ilmapiiriin vaikuttavat erilaiset tunteet ja niiden kokeminen tiimissä. On tärkeää, että tunteita koetaan monipuolisesti, ja että ne osataan kohdata ja käsitellä oikealla tavalla. Erilaisten tunteiden syntyminen tiimissä vaikuttaa sen päivittäiseen toimintaan ja kehittymiseen. Tiimin yhteishenki muodostuu kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta. Luottamuksellista ja turvallista tiimihenkeä vahvistavat aidot, läsnä olevat ja merkitykselliset kohtaukset. On tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tulee nähdyksi ja kuulluksi. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, s. 247.)

Hyvältä johtajalta edellytetään rakentavaa, innostavaa ja motivoivaa vuorovaikutusta. Tätä edesauttaa aito kuuntelun ja läsnäolon taito. Mikäli johtaja ei kuuntele tiimiläisiään, hän supistaa omaa ymmärrystään ja riistää mahdollisuutensa kehittyä. Kuuntelu on kiinnostuksen ja kunnioituksen osoitusta, jonka ansiosta syntyy opettavaisia keskusteluja ja luottamusta ihmissuhteissa. Kuuntelun lisäksi, uteliaisuus ja oikeanlaisten kysymysten esittäminen auttaa johtajaa viestimään ja vuorovaikuttamaan onnistuneemmin. (Murphy 2020.)

Tiimiin syntynyt ilmapiiri vaikuttaa yhteishenkeen, luovuuteen ja suorituskyykyyn. Se, miten viestitään, vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen. Positiivinen, aito ja rehellinen viestintä luo ilmapiirin, jossa on helppoa olla ja työskennellä. Tärkeä viestinnän osa-alue ja uusien ratkaisujen väline, on kysymisen taito. Avoimilla kysymyksillä aktivoidaan ajattelua, edistetään uusien ideoiden syntymistä ja avataan uusia näkökulmia. (Kansanen 2004, s. 107.) Valmentavan johtajuuden ydin on kysymisen taito, jonka tarkoituksena on avata näkökulmia sekä syventää tietoisuutta ja ajattelua. Hyviä valmentavan johtajuuden kysymyksiä ovat avaavat M-kysymykset, eli mitä, miksi, mihin, mikä, miltä, millaisia -alkuiset kysymykset. Nämä herättelevät ajattelua ja johtavat syvempään tarkasteluun. Kun taas sulkevat O-kysymykset, kuten onko, olisiko, ovatko -kysymykset johtavat vastauksia tiettyyn suuntaan, eivätkä avaa uusia näkökulmia. (Sobak 2021.)

Sisäinen viestintä on päivittäistä kommunikointia ja vuorovaikuttamista. Onnistunut viestintä luo parhaimmillaan hyvää tiimihenkeä ja luo työlle mielekkyyttä, motivaatiota ja tehokkuutta. Kaiken viestinnän tarkoitus on tiedonkulku, ajatusten vaihtaminen ja sitouttaminen. Viestinnän kautta kaikki yritykselle tärkeät asiat vahvistuvat ja syventyvät, kuten tavoitteet, visio ja arvot. Jotta viestintä tukisi mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaa on sille hyvä suunnitella ja luoda rutiinit ja toimintatavat, tällöin jokainen tietää mistä, miten, missä ja kuinka viestitään. Viestintä ei ole yhdensuuntaista, vaan siihen osallistuvat kaikki. Parhaimmillaan viestintä on avointa, asioiden syiden ja seurausten pohtimista tiimin kesken. Viestintä toimii yrityskulttuurin ja identiteetin rakentajana, ja se heijastuu ulospäin brändin ja imagon muodossa sidosryhmiin ja asiakkaisiin. (Karhumaa 2022.)

4 Johtamisen työkalut

Onnistunut johtaminen tarvitsee tuekseen erilaisia työkaluja. Tavoitteiden asettaminen, strategia, visio, missio, arvot, toimintasuunnitelmat, innovoinnit ja kehityskeskustelut, ovat hyviä perustyökaluja johtamisen tueksi. Proakatemian tiimiyrityksissä on mahdollisuus oppia erilaisista johtamismalleista kokeilun kautta. Tiimiyrityksissä halutaan avoimesti ottaa käyttöön uusia työkaluja johtamisen tueksi ja tiimin onnistumiseksi. Toimivan yrityksen peruspilareita ovat: visio – joka ohjaa yrityksen toimintaa. Missio – joka kertoo yrityksen olemassaolon syyn. Arvot – joiden mukaan yritys toimii. Lisäksi yrityksissä asetetaan sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tavoitteita, kohti yrityksen visiota. Arkiset, konkreettiselle tasolle viedyt toimintasuunnitelmat taas auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikille näille työkaluille on lisäksi olemassa erilaisia mittareita ja tapoja seurata edistymistä. Näiden avulla johtaja johtaa yrityksen liiketoimintaa, kohti yrityksessä määriteltyä visiota. (Hellsten & Hahtokari 2018.)

Uusien käytänteiden ja toimintatapojen haluun ottaminen ei kuitenkaan yleensä tapahdu helposti. Jos uusi työkalu otetaan tiimissä käyttöön liian nopeasti, kaa-vamaisesti tai pintapuolisesti, tai mallia yritetään kopioida suoraan toisesta organisaatiosta käytäntöön, epäonnistuminen on todennäköisempää. Tästä syntyy helposti motivaatio-ongelmia, tiimiläiset hermostuvat ja on vaikeaa sitoutua. Työkalujen soveltamisessa on ymmärrettävä niiden taustalla oleva perusajatus. Uusista käytänteistä tulee keskustella ja sopia yhdessä. Kaikkien tiimiläisten on ymmärrettävä yhdessä asetetut toimintatavat ja tavoitteet, jolloin sitoutuminen ja tulokset ovat mahdollisia. (Spiik 2004, s. 7,8.)

Arvojohtamisessa sekä vision ja mission luomisessa on hyvä muistaa, että ne eivät ohjaa suoraan liiketoimintaa, vaan ihmisiä yrityksen sisällä. Arvot tulee siis luoda yrityksessä toimiville ihmisille yhdessä heidän kanssaan. Arvojen tulee olla sellaiset, jotka kaikki muistavat, näin ollen ne aidosti ohjaavat ihmisten päivittäistä toimintaa. Arvoilla voidaan myös vision tapaan asettaa tavoitteita, niin kutsuttuja tavoite arvoja, jota kohti pyritään ja jollaista toimintaa tavoitellaan. (Luukka 2019.)

4.1 Toimivat rakenteet

Proakatemiolla, niin kuin missä tahansa muussakin yrityksessä, tiimi saa itse päättää juuri heille sopivat toimintatavat. On tärkeää pohtia sitä, millainen kulttuuri tiimiin halutaan luoda esimerkiksi palautteiden, viestinnän ja tavoitteiden seurannan kannalta. Pidetäänkö viikko- tai kuukausipalavereja, luodaanko yhteiset pelisäännöt, suunnitellaanko vuosikello tai yhteinen kalenteri. Uusien ihmisten kanssa ja uudessa tiimissä aluksi sopivien toimintatapojen löytäminen voi olla haastavaa ja vaatii usein kärsivällisyyttä. Mikäli sopivia rakenteita ei pystytä heti luomaan, tiimiläisten motivaatio ja sitoutuminen kärsii. Esimerkiksi tiimipalaverien tehokkuuteen ja johtamiseen on hyvä kiinnittää huomiota, jotta tiimissä pysyy motivaatio yllä. Palaverille on järkevää asettaa tavoite, halutaanko synnyttää keskustelua jonkin aiheen ympäriltä tai tehdä selkeitä päätöksiä. Kuinka usein palavereja pidetään, ja mikä on kunkin palaverin tarkoitus. Operatiivisen toiminnan eli säännöllisten palaverien ajankäyttö tulisi jakaa niin, että 20-30% ajasta käsitellään menneitä asioita, joihin ei voida enää vaikuttaa, mutta niistä voidaan kuitenkin oppia tulevaisuutta ajatellen. Kun taas tulevaisuuden asioita olisi hyvä käsitellä 70-80% ajasta, kun asioita on mahdollista ennakoida ja tehdä valintoja yrityksen visioon ja arvoihin pohjautuen. Mitä paremmin tiimi oppii ennakoimaan eteen tulevia tilanteita, sitä tehokkaammin ja mutkattomammin työt todennäköisesti sujuvat. (Spiik 2004, s. 213, 214, 223.)

Toimivassa tiimissä jäsenet ovat omatoimisia ja aloitteellisia, jolloin toimintaa kehitetään jatkuvasti. Kun jokaisen osaaminen kasvaa, myös tehokkuus ja laatu paranee. Suunnitelmallisuus ja aikatauluttaminen tiimin toiminnassa luo selkeyttä, ja tiimin kokonaisuosaaminen lisääntyy, kun voidaan keskittyä tärkeisiin asioihin. (Spiik 2004, s. 227.) Proakatemiolla vanhemmilta tiimiyrityksiltä otetaan usein mallia rakenteiden synnyttämiseen ja uusia toimintatapoja halutaan kokeilla ja synnyttää jatkuvasti.

4.2 Tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa yrityksen päivittäistä toimintaa. Tavoitteiden avulla on mahdollista päästä kohti visiota. Tavoitteita voi olla erilaisia, eri

tasoisia, laadullisia tai määrällisiä. Tavoitteet ohjaavat päivittäistä toimintaa, niiden tarkoitus on motivoida ja innostaa yhteiseen tekemiseen. Kerrallaan voidaan keskittyä vain rajalliseen määrään tavoitteita, joten tiimin on yhdessä päätettävä sopivat välitavoitteet vision toteutumiseen. Yrityksessä on hyvä olla muutamia pidemmän aikavälin tavoitteita esimerkiksi brändiin tai liikevaihtoon pohjautuvia, sekä näitä pidemmän aikavälin tavoitteita kohti suunnattuja lyhyen aikavälin välitavoitteita, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. (Hämäläinen & Sora 2020.) Tarkkaan kohdistetut ja vaikeat tavoitteet johtavat parempiin tuloksiin, kuin tavoitteet, jotka kehottavat tekemään parhaansa. Mitä kohdistetumpia ja laadukkaampia tavoitteet ovat, sitä suurempiin ponnistuksiin ne johtavat. (Tompuri 2021.) Kun tavoitteista luodaan yhdessä sopivan haastavia ja tarpeeksi innostavia, niistä halutaan puhua ja muodostuvat luonnollisesti osaksi yrityksen arkea. Kun perusasiat, eli tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat kunnossa, on hyvä pyrkiä keksimään luovia tapoja tavoitteiden johtamiseen, kuten esimerkiksi viikoittaisissa palavereissa informaation jakaminen tavoitteiden kautta tai erilaiset visuaaliset esitykset tavoitteista ja niiden etenemisestä. (Hämäläinen & Sora 2020.)

Jaettu visio ja yhteiset tavoitteet syntyvät tiimin jäsenten omien henkilökohtaisten tavoitteiden välimaastosta. Yhteinen visio auttaa luomaan merkitystä tekemiselle ja sitouttamaan yksilöitä tiimiyrityksen toimintaan. Jaetun vision luominen ei ole helppoa, ja se vaatii usein aikaa ja paljon yhteisiä keskusteluja, kärsivällisyys ja sitkeys prosessissa kuitenkin palkitaan. Jaettu visio toimii kantavana voimana, joka auttaa selviämään eteen tulevista haasteista ja suuntaa oppimista. Kun ryhmä inspiroituneita ja energisiä ihmisiä työskentelee yhdessä, he saavuttavat asioita, jotka ylittävät kaikkien odotukset. (Launiainen 2020.)

5 Tutkimus

Tutkimuksessa tutkittiin Proakatemia Business Leadereiden avulla Proakatemia tiimiyritysten johtamista. Tutkimus oli kaksivaiheinen, ja se sisälsi kyselyn sekä syventävän ryhmähaastattelun. Tutkimus suoritettiin syyskuun 2023 aikana Proakatemialla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tiimiyrityksen johtamisen eri vaiheita Proakatemialla, sekä keinoja onnistuneen johtajuuden synnyttämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää selkeitä ohjenuoria ja käytännön vinkkejä tiimiyrityksen johtamiseen Proakatemialla, sekä tuottaa näistä ohjenuorista opas tiimiyritysten käyttöön.

Tutkimuksen alussa tehtiin lähtötilanteesta analyysi tutkijan oman kokemuksen, sekä Proakatemialla käytyjen keskustelujen ja teorian pohjalta. Kuvassa 1. näkyy tutkimuksen lähtötilanne miellekarttana, johon on kerätty teemoja, joita haluttiin lähteä tutkimaan.



Kuva 1. Tutkimuksen lähtötila-analyysi

Lopulliset tutkimustulokset kiteytettiin ja analysoitiin seuraavien teemojen ympärille: haasteet tiimiyrityksen johtamisessa, tiimiyrityksen tavoitteet, sitoutuminen tiimiyrityksessä, viestintä tiimiyrityksessä sekä tiimihengen luominen. Tutkimuksen edetessä seuraavat teemat, kuten suomenkilisen ja monikulttuurisen tiimien johtamisen erojen tutkiminen, kuormittavuus sekä apu ja tuki, rajautuivat pois lopullisista tuloksista. Edellä mainittuihin teemoihin saadut vastaukset jäivät pintapuolisiksi, eikä niiden esille tuomista nähty tarpeellisenä kokonaisuuden kannalta.

5.1 Suoritustapa

Tutkimus suoritettiin kyselyn sekä ryhmähaastattelun avulla. Tutkimusmenetelmät valittiin sen perusteella, että vastauksia haluttiin yksilöiltä kirjallisen ja omaehtoisen pohdinnan kautta, sekä yhteisen dialogin avulla. Kysely suoritettiin Google Forms- työkalulla, jossa oli yhteensä 27 kysymystä, sekä avoimia-, että monivalintakysymyksiä. Kyselyn alussa vastaajia pyydettiin vastaamaan rehellisesti ja avoimesti, sekä heidän omien kokemustensa perusteella johtajana. Kysely oli anonymi. Kysely on opinnäytetyön liitteenä. (Liite 2)

Ryhmähaastattelu suoritettiin livetapaamisena ja haastatteluun osallistui haastattelijan lisäksi kolme henkilöä. Kyselyn ja ryhmähaastattelun alussa osallistujille kerrottiin tutkimuksen tavoite. Haastattelu suoritettiin 22.9.2023, se nauhoitettiin ja lisäksi siitä tehtiin muistiinpanoja. Haastattelun alussa osallistujia neuvottiin vastaamaan kysymyksiin sekä oman kokemuksen perusteella johtajana, että johdettavana olemisena. Nauhoite ja muistiinpanot haastattelusta ovat saatavilla opinnäytetyön tekijältä pyydettäessä.

5.2 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Proakatemia tiimiyritysten Business Leaderit. Kyselyyn vastasi Business Leadereita, jotka olivat toimineet jossakin vaiheessa opintojaan oman tiimiyrityksensä johtajana. Kyselyyn vastasi yhteensä 19 henkilöä, joista 10,5% oli toiminut Business Leaderina ensimmäisen opintovuoden aikana, 21,1% toisen opintovuoden aikana, 52,6% kolmannen opintovuoden aikana ja 15,8% viimeisen opintovuoden aikana. Ryhmähaastattelun kaikki

osallistujat olivat neljännen vuoden opiskelijoita, eli heillä oli kokemusta kaikista tiimiyrityksen vaiheista.

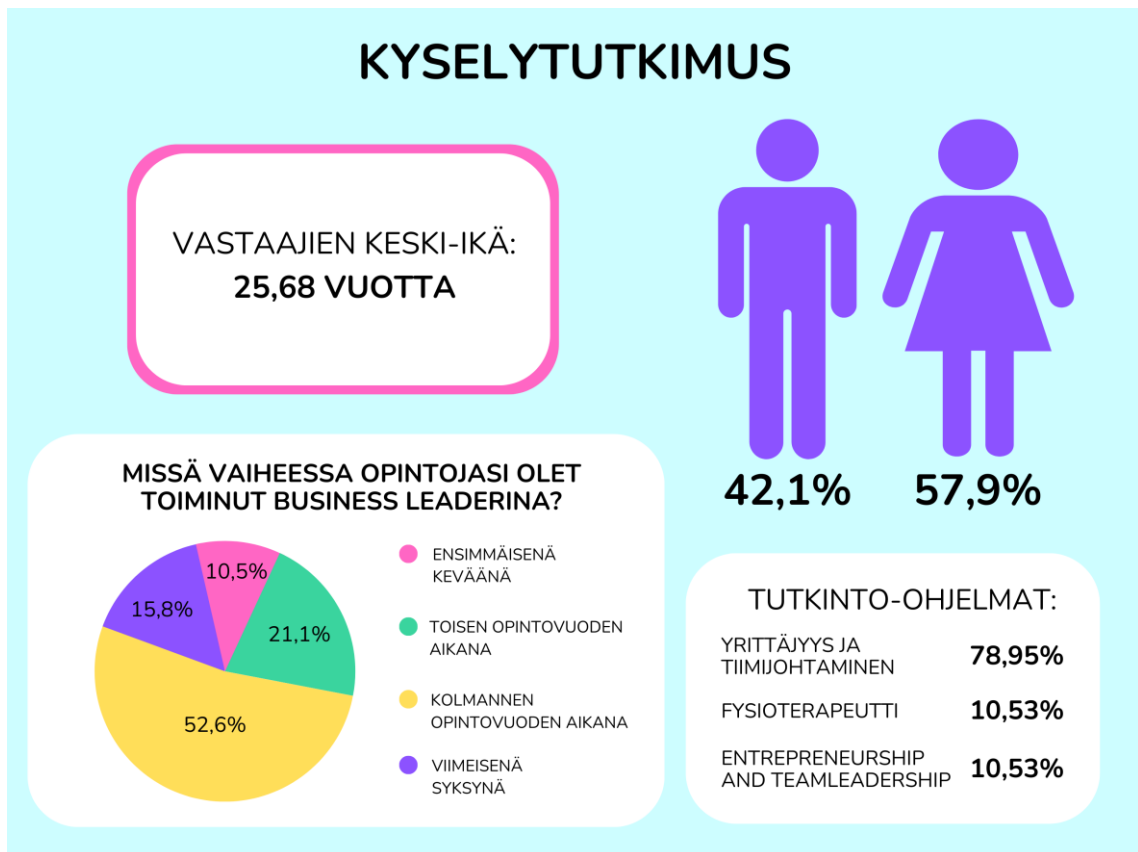
5.3 Analysointimenetelmät

Kyselyn tuloksia sekä ryhmähaastattelua analysointiin Affinity Diagram työkalun avulla. Mallia voidaan hyödyntää kokonais kuvan hahmottamiseksi, kun tietoa on kerätty useasta eri lähteestä, ja se auttaa kerätyn tiedon ryhmittelemisessä. Ryhmittelyn avulla saadaan kokonaiskuva siitä, millaisia löydöksiä tutkimuksessa on olemassa ja mistä ne ovat tulleet. (Suomidigi 2019.)

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselyn vastauksia voidaan pitää luotettavina, sillä vastaajat ovat ainoastaan tutkinnan kohderyhmästä ja tutkinnan kohteena olevan yhteisön sisältä. Vastauksia analysoitaessa vastauksista huomasi, että osa tutkimukseen osallistuneista vastaajista oli vastannut kysymyksiin hyvin lyhyesti ja pintapuolisesti, ja osa taas laajemmin ja syvällisemmin. Vastaukset ovat kuitenkin luotettavia ja niistä sai materiaalia tutkimustulosten synnyttämiseen. Ryhmähaastattelua voidaan pitää luotettavana, sillä keskusteluun osallistujat vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti oman kokemuksen kautta. Keskustelussa pohdittiin aihetta yhdessä avoimen dialogin avulla, sekä oivallettiin tutkimuksen aiheeseen liittyviä käytännön asioita.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, pysyvyys ja neutraalisuus vastauksissa on hyvä huomioida. Vastaajat vastasivat kysymyksiin heidän sen hetkisen kokemuksen perusteella, ja etenkin ryhmähaastattelussa myös muiden osallistujien mielipiteet ja vastaukset vaikuttivat kokonaisuuteen. Haastattelutilanteessa syntynyt vuorovaikutussuhde, sekä haastateltavien yhteiset kokemukset vaikuttivat tutkimustuloksiin, mutta tuloksia voidaan pitää luotettavina myös teorian tietoon pohjautuen. Sekä kyselytuloksia, että haastattelutuloksia on pyritty analysoimaan mahdollisimman objektiivisesti ja suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon sekä teoriaan. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2016, päivitys 2020.)



Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden taustatietoja

Kyselyyn vastasi yhteensä 19 henkilöä. Kysely toimi alustavana kartoituksena ja pintapuolisempaan osana tutkimusta, ja ryhmähaastattelulla syvennettiin aihetta. Kuvassa 2. näkyy kyselyyn vastanneiden taustatietoja. Kyselyn sukupuolija-kauma oli hyvin tasainen, ja vastauksia saatiin kaikista Proakatemian tutkinto-ohjelmista. Kyselyyn vastasi Business Leadereita kaikista mahdollista opintojen vaiheista, eniten kolmannen vuoden opintojen aikana olleita Business Leadereita. Haastatteluun osallistui kolme henkilöä, jotka olivat kaikki neljännen vuoden tiimiyrittäjiä, ja toimineet Business Leadereina eri vaiheissa opintoja.

6 Tutkimustulokset

Sekä kyselyn että ryhmähaastattelun pohjalta on tehty affinity diagram työkalun avulla vastausten teemoittelu selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Tämän jälkeen kyselyn ja ryhmähaastattelun tuloksia on vertailtu ja yhdistely. Tuloksena jokaisesta teemasta on valittu kolme pääkohtaa, jotka toistuvat molemmissa tutkimuksen osioissa. Kuvassa 3. näkyy kyselyn pohjalta tehty vastausten teemoittelu, ja kuvassa 4. ryhmähaastattelun vastausten pohjalta tehty teemoittelu.

Tutkimustulokset - Tiimiyrityksen johtaminen Proakatemiolla - 2023 (kysely)

HAASTEET		TAVOITTEET		SITOUTUMINEN		VIESTINTÄ		TIIMIHENKI	
Yksilöiden ja tiimin tavoitteiden yhteensovitus	Tiimin innostaminen	Strategia ja toimintasuunnitelma	Pienryhmien omat tavoitteet ja yksi yhteinen	One to One keskustelut	Projektit pajat	Säännöllisyys ja rutiinit	Yhteyden pito tiimiläisiin yksilöinä	Yksilöiden ja tiimin tavoitteiden yhteensovitus	Luottamus
Konfliktit, mihin ja milloin puutua	Kaikkien sitoutuminen tasapuolisesti	Liikevaihto	Ammatillinen kehittyminen	Resurssien ja vahvuuksien hyödyntäminen oikeisiin asioihin	Positiivinen ja kannustava ote	Väikoittainen tiimipalaveri	Mielumin liikaa kuin liian vähän	Psykologinen turvallisuus	Avoin keskustelu, yhteinen aika
Tasapainon löytäminen, tulokset vs. uupuminen	Tiimiläisten resilienssi, kuinka paljon voi vaatia?	Kaikki kokevat tavoitteet jollain tavalla merkityksellisenä	Hallitus määrittä johtoryhmälle	Se että kaikilla on kiva	Innostua itse tavoitteista ja tartuttaa se muihin	Positiivisuus viestinnässä	Oma kommunikointi tyyli	Huumori, nauru, yhteinen tekeminen	Syväiset keskustelut
Omien ideoiden esittäminen selkeästi ja innostavasti	Yhteishengen luominen	Vaatimustason nostaminen	Yhdessä keskustellen	Kulttuurin muokkaaminen	Kiitos, kehuminen, kannustaminen ja aktiivisuus	Ihmisten kohtaaminen arjessa	Rohkeus tehdä muutoksia ja päätöksiä	Esimerkillä johtaminen	Epäonnistuminen ja yhdessä epämuokavuus-alueella oleminen
Johtaako tiimiyrittäjiä vai opiskelijöitä?	Itsensä kehittäminen ja johtamistyön löytäminen	Jory / BL ehdotti tavoitteita tiimille	Sekä opintoihin että liiketoimintaan liittyviä tavoitteita	Avoimuus ja rehellisyys	Teot	Kuunteleminen	Dialogin kehittäminen	Konfliktien kohtaaminen	Positiivinen palaute

Kuva 3. Tutkimustulokset kysely

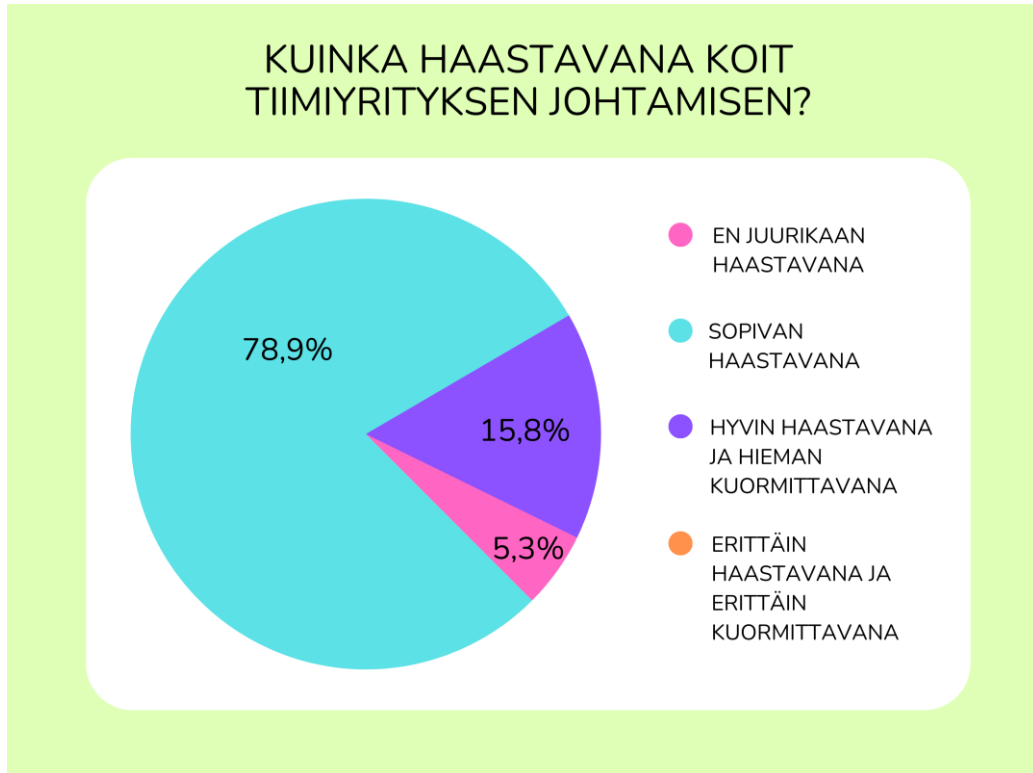
Tutkimustulokset - Tiimiyrityksen johtaminen Proakatemiolla - 2023 (ryhmähaastattelu)

HAASTEET		TAVOITTEET		SITOUTUMINEN		VIESTINTÄ		TIIMIHENKI	
Haasteiden ennakointi	Ei ole pettynyt itseän tai tiimin vaikka tulisi suunnan muutos	Suunnan muuttaminen tarvittaessa, mukautuminen johtajana	Tiimin vision heijastelu johtajan omaan visioon	Sopeutuminen eri tilanteisiin ja kärsivällisyys	Käsitys tiimiyhteydestä muovautuu kokoajan	Aktiivinen viestintä	Kohtaamiset	Tiimille sopivat tavot toteuttaa asioita	Luottamuksen vahvistaminen
Tiimiläisillä vaikeus olla johdettavana	Mahdotonta olla kaikkien kanssa yhtä läheinen	Asioiden keikeytyminen, johtajan uteliaisuus tarkastella toimintaa	Tiimi kehittyä kokoajan, suunta, heti ei voi olla paras	Henkilöiden kasvatariinat - korreloi yritystoimintaan	One to One keskustelut, kiinnostus, tuki, ymmärrys kokonaisuudesta	Kuukausittainen talouskatsaus	Jatkuva seuranta, painetta myös yksilöille	Yksilöihin puuttuminen, kokonaisuus, tiimin suorituskyky	Läsnäolo, tunnetaan toisemme, kokeilut
Keskeneräisyyden sietäminen	Innostuksen negatiivinen oravanpyörä	Tavoitteiden pilkkominen niin että kaikki ymmärtävät	Erilaiset mallit	Tilaisuudet keskustella tiivevolyttisuudesta, vaatimustaso	Reagointi uupumukseen, ihmisille sopiva vapaus tehdä omalla tyyliä	Väikoittainen tiimipalaveri	Erialaisten rakenteiden kokeilu, tiimin oma tyyli	Huumori, juhlistaminen, onnistumiset	Palaute-kulttuuri
Negatiivisuus tiimissä, seläntakana puhuminen	Laadun nostaminen, mikäli pudonnut alas, ylläpitäminen	-	-	Yhteinen puhe, arvot, tiimin tulevaisuus, visio, halu ottaa ajasta kaikki irti	Vahvuusalueet ja niiden hyödyntäminen	Tarvitsee osa tiimiläisistä erityistä viestintää	-	Uuskallus olla avoin ja keskustella kaikesta	Suhtautuminen asioihin ja yhteistyö
Miellyttämisen halu, konfliktin pelko	Arvostuksen ja luottamuksen ylläpito	-	-	Kiitos työstä ja rakentava palaute - näiden balanssi motivoi	Kulttuurin kehittäminen mikäli huomataan ongelmakohtia	-	-	-	-

Kuva 4. Tutkimustulokset ryhmähaastattelu

6.1 Haasteet tiimiyityksen johtamisessa

Kyselyn perusteella tiimiyityksen johtaminen koettiin yleisellä tasolla sopivan haastavaksi. Kuvan 5. kaavion mukaan suurin osa vastaajista, eli 78,9% koki tiimiyityksen johtamisen sopivan haastavana. Kukaan vastaajista (0%) ei kokenut tiimiyityksen johtamista erittäin haastavana.



Kuva 5. Kaavio – Kuinka haastavana koit tiimiyityksen johtamisen?

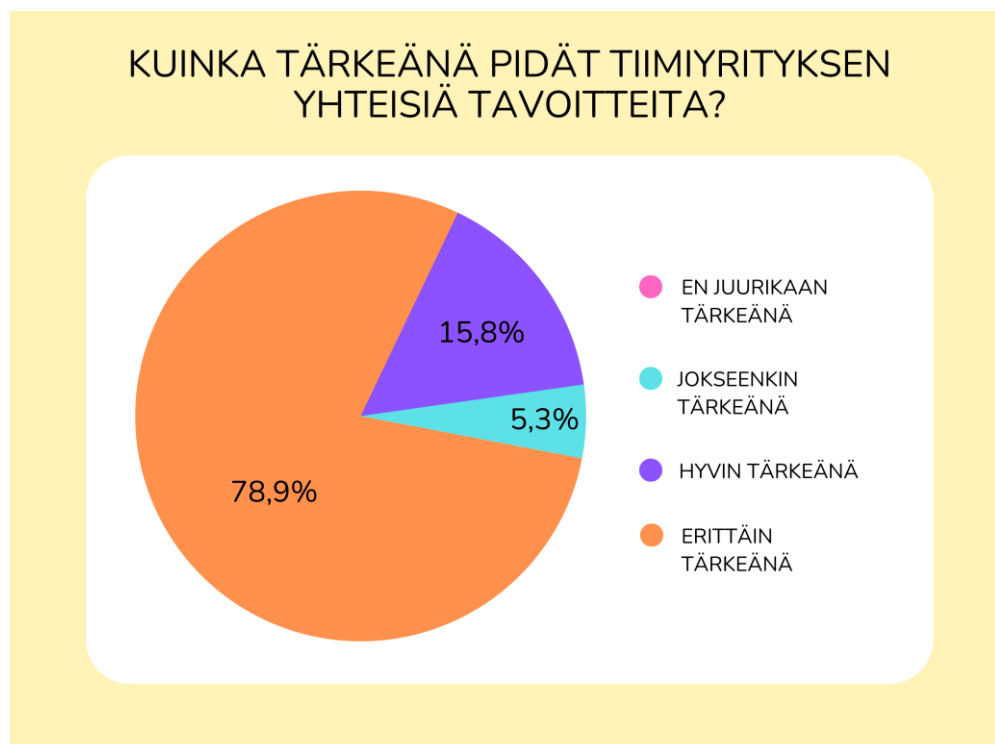


Kuva 6. Haasteet tiimiyityksen johtamisessa

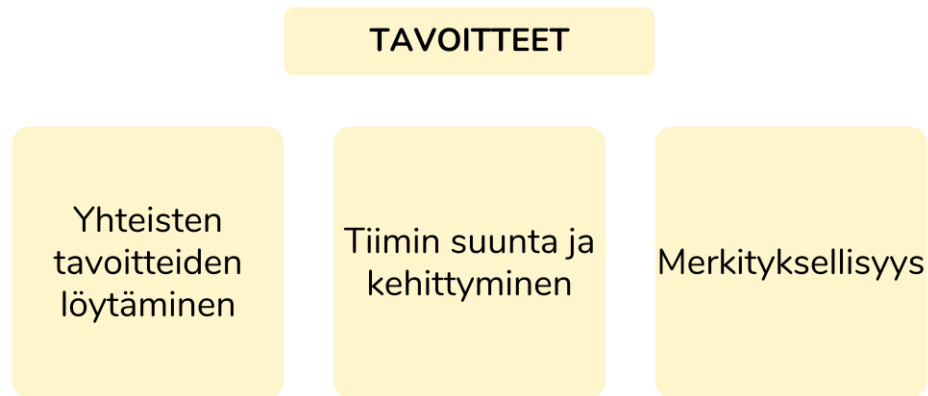
Tutkimuksen perusteella yleisimpinä haasteina tiimiyityksen johtamisessa koetaan konfliktit, innostaminen ja vaatimustaso. (Kuva 6.) Tiimiyityksen johtamisessa haasteena koetaan konfliktien kohtaaminen tiimin sisällä. Johtajana ei osata tunnistaa tilanteita mihin ja milloin pitäisi puuttua, tai ei itse uskalleta tai haluta puuttua tiettyihin tilanteisiin. Taustalla koetaan erilaisia tunteita, kuten haastavien tilanteiden pelkoa ja miellyttämisen halua. Toisena haasteena koetaan innostaminen. Tiimiläisten mukaan kutsuminen ja aito halu saada ihmiset tekemään asioita tiimin eteen koetaan hankalaksi. Kolmantena haasteena koetaan tiimiyityksessä ylläpidettävä vaatimustaso ja tietty tilivelvollisuus tiimin kesken. Tiimissä ei uskalleta vaatia kaikilta samaa työskentelyn tasoa, esimerkiksi uupumusta välttellessä. Eri ihmisillä on erilainen resilienssin taso, mikä tuo haasteita johtamiseen. Erilaiset vaatimuksen tasot aiheuttavat kitkaa tiimin sisällä, ja sopivan vaatimustason löytäminen koetaan hankalaksi.

6.2 Tiimiyityksen tavoitteet

Kuvan 7. kaavion mukaan, kyselyyn vastanneiden perusteella suurin osa (78,9%) pitää tiimiyityksen yhteisiä tavoitteita erittäin tärkeänä.



Kuva 7. Kaavio – Kuinka tärkeänä pidät tiimiyityksen yhteisiä tavoitteita?

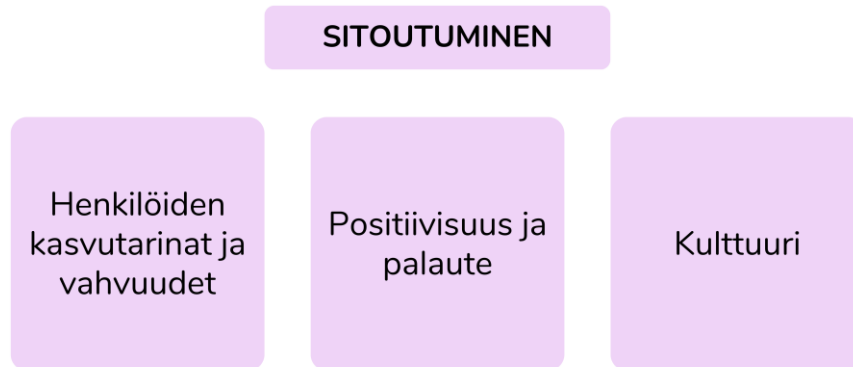


Kuva 8. Tiimiyrityksen tavoitteet

Tutkimuksen mukaan tiimiyrityksen tavoitteiden osalta tärkeimmiksi teemoiksi nousivat yhteisten tavoitteiden löytäminen, tiimin suunta ja kehittyminen, sekä merkityksellisyys. (Kuva 8.) Kyselyn ja ryhmähaastattelun perusteella yhteisten tavoitteiden löytäminen koetaan erittäin tärkeänä. Tiimeissä koetaan, että tiimiyrityksen yhteiset tavoitteet, on tärkeää olla yhteydessä jokaisen henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden merkityksellisyys koetaan tärkeänä tiimin sitoutumisen ja innostumisen kannalta. Tavoitteiden seuranta ja kehittyminen koetaan myös tärkeänä, ja se, että tavoitteita voidaan tarvittaessa muokata tiimin kehittyessä ja edetessä. Kyselyn perusteella 52,6% vastaajista kertoi tiiminsä onnistuneen asettamiensa tavoitteiden saavuttamisessa hyvin, 26,3% kertoi onnistuneensa kohtalaisesti, 15,8% kertoi onnistuneensa täydellisesti ja 5,3% kertoi ettei tiimi onnistunut lainkaan asettamissaan tavoitteissa.

Kyselyn ja ryhmähaastattelun perusteella yhteisten tavoitteiden löytäminen koettiin haastavana. Tiimiyrityksissä käytetään paljon aikaa ja vaivaa yhteisten tavoitteiden asettamiseen, ja apuna käytetään erilaisia tavoitteen asettamismalleja ja työkaluja. Yhteiset tavoitteet pyritään löytämään keskustelun avulla, ja näihin keskusteluihin käytetään paljon aikaa, sillä tavoitteista halutaan luoda kaikille mahdollisimman merkityksellisiä ja innostavia. Tiimiyrityksissä tavoitteita asetetaan mm. yhteisille kokemuksille, liikevaihdolle, hauskanpidolle, ammatilliselle kehitymiselle ja oppimiselle.

6.3 Sitoutuminen tiimiyrityksessä



Kuva 9. Sitoutuminen tiimiyrityksessä

Tutkimuksen perusteella sitoutumiseen tiimiyrityksessä vaikuttavat henkilöiden kasvutarinat ja vahvuudet, positiivisuus ja palaute, sekä kulttuuri. (Kuva 9.) Sitoutumisen teemaan liittyy tässä tutkimuksessa myös motivaatio. Tutkimuksen perusteella vahvasti sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaa se, kuinka yksilöiden omat vahvuudet ja tavoitteet otetaan huomioon tiimissä. Positiivinen ilmapiiri ja kannustava palaute koettiin tärkeänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Myös tiimissä vallitsevan kulttuurin vaikutus koettiin vahvasti sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavana tekijänä.

Mikäli sitoutumisen ja motivaation taso oli heikentynyt tiimissä, koettiin sen korjaaminen erittäin haastavana. Kulttuurin muokkaaminen vaatii paljon rehellisiä ja avoimia keskusteluja, jonka myötä yksilöiden tarpeita on helpompi ottaa huomioon sekä tiimin yhteistä suuntaa muokata kaikkia palvelevaksi. Vahva esimerkillä johtaminen ja sitä kautta muiden mukaan kutsuminen koettiin keinoksi vahvistaa sitoutumista. Tiimin yhteinen visio ja tavoitteet kasvattavat motivaatiota yhteiseen tekemiseen.

6.4 Viestintä tiimiyityksessä



Kuva 10. Viestintä tiimiyityksessä

Viestinnän osalta tärkeimmiksi teemoiksi nousivat säännöllisyys, kohtaamiset ja yksilöt. (Kuva 10.) Säännöllisyys ja rutiinit koettiin tärkeiksi tiimiyityksessä, ja hyvään viestintään haluttiin panostaa. Arkisia, aitoja kohtaamisia ja vuorovaikutustilanteita nostettiin esiin, sillä ne koettiin tärkeinä sekä luottamusta että sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Yksilöiden tarpeet nousivat myös esiin tutkimuksessa, useissa tiimeissä on käytössä niin kutsutut "One to One" – keskustelut, joissa Business Leader keskustelee jokaisen tiimiläisen kanssa vuorollaan kahden kesken. Keskustelun tavoitteena on löytää kunkin omia vahvuuksia ja kehityskohteita, sekä näiden kautta lisätä motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös yksilöllinen viestintä ja mukaan kutsumisen taito nousi tutkimuksessa esiin innostusta ja motivaatiota lisäävänä tekijänä.

Noin 80% kyselyyn vastaajista kertoi onnistuneensa viestinnässä hyvin, kun taas noin 20% vastaajista kertoi, ettei viestintä ole oma vahvuusalue. Onnistuneen viestinnän tärkeys johtajuuden kokonaisuudessa kuitenkin ymmärrettiin vastausten perusteella, ja sitä haluttiin kehittää. Moni vastaajista kertoi löytäneensä hyviä tapoja viestinnän toteuttamiseen, sekä rutiinien tärkeyttä korostettiin.

6.5 Tiimihengen luominen



Kuva 11. Tiimihenki

Tiimihenkeä vahvistaviksi teemoiksi nousivat läsnäolo ja syvälliset keskustelut, huumori ja hauskanpito sekä luottamuksen vahvistaminen. (Kuva 11.) Tutkimukseen osallistujat kokivat, että tiimiyritys arjen ulkopuolella vietetty aika lisää tiimihenkeä voimakkaasti, yhteinen tekeminen ja hauskanpito lisäävät yhteenkuuluvuutta ja vahvistavat luottamusta. Lisäksi aito läsnäolo, ilman häiriötekijöitä kuten älylaitteita mahdollistaa tiimihengen kasvamisen. Koronapandemian tuoman etätyöskentelyn vuoksi moni tiimi koki tiimihengen jääneen kokonaan kehittymättä. Syvälliset keskustelut dialogin avulla lisäsivät tiimihenkeä ja luottamusta toisiin. Luottamuksen lisääminen erilaisin keinoin, kuten epäonnistumisten ja konfliktien kokeminen yhdessä vahvisti tiimihenkeä.

Luottamusta vahvistavana tekijänä mainittiin myös psykologinen turvallisuus tiimissä, ja sen vaikutus kulttuuriin, sitoutumiseen ja motivaatioon. Myös positiivisen ilmapiirin vahvistaminen negatiivisen sijaan, koettiin tärkeänä. Tietyt epäonnistumiset ja vaikeat kokemukset tulee käsitellä yhdessä läpi, mutta niihin ei saa jäädä vellomaan ja ruokkimaan negatiivisuutta.

6.6 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että Proakatemian tiimiyrityksissä johtaminen ja johtajuus koetaan tärkeäksi. Voidaan myös todeta, että tiimiyritysten johtamisessa keskitytään sellaisiin asioihin, joihin myös teorian pohjalta johtajuus kiteytyy. Onnistuneen johtajuuden synnyttäminen ei ole itsestäänselvyys, tai lainkaan helppoa, mutta Proakatemiolla hyvään johtamiseen halutaan panostaa ja siinä halutaan kehittyä. Tutkimuksen perusteella Proakatemian tiimiyrityksen johtamisessa isona haasteena koetaan se, että yritys koostuu opintojaan suorittavista ihmisistä, jolloin johtaminen ei ole täysin sidoksissa ainoastaan liiketoiminnan kehittämiseen vaan myös yksilöiden oppimiseen ja tutkinnon suorittamiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että Proakatemiolla toisten tiimien, yhteisön ja valmentajien tuki, on tärkeä osa johtajana kehittymistä. Tulosten perusteella viiden esiin nousseen teeman myötä voidaan todeta, että Proakatemian tiimiyrityksissä johtamisen suunta on oikea.

Tuloksista voidaan myös huomata, että kaikki esiin nousset teemat kiteytyvät vahvasti ihmisten johtamisen ympärille. Kun taas puhtaasti liiketoiminnan johtaminen jäi tutkimustuloksissa vähäiseksi. Tutkimuksen mukaan Proakatemian tiimiyrityksissä koetaan, että liiketoiminnan johtaminen on ihmisten johtamista, yhteisten tavoitteiden kautta. Kyselyssä yhtenä kysymyksenä vastaajilta kysyttiin. Miten onnistuit liiketoiminnan kehittämisessä? Vastaukset tähän kysymykseen ylittivät, sillä moni vastasi hyvin pintapuolisesti ja lyhyesti. Tästä voidaan päätellä, että tiimiyrityksen johtamisessa halutaan keskittyä enemmän hyvän tiimihengen luomiseen, luottamuksen vahvistamiseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteita koskevassa kysymyksessä moni kuitenkin vastasi tiimiyrityksellä olevan liiketoiminnallisia, taloudellisia tai strategisia tavoitteita, joten tästä voidaan päätellä, että ihmisten johtamisen ja yhteisten tavoitteiden avulla halutaan kehittää tiimiyrityksen liiketoimintaa.

7 Tiimiyityksen johtamisen opas

Tutkimuksen tulosten ja aiheen teorian pohjalta haluttiin luoda helposti omaksuttava opas tiimiyityksen johtamiseen Proakatemiolla. Jokainen tiimi rakentuu yksilöistä, ja jokainen tiimi on keskenään erilainen, jonka vuoksi selkeitä ohjenuoria on mahdotonta rakentaa. Oppaan tarkoituksena onkin koota yhteen vinkkejä, joiden avulla onnistunutta johtajuutta on helpompaa synnyttää tiimiyityksissä. Opas on toteutettu kaksi kielisenä, eli se sisältää tekstiä sekä suomeksi että englanniksi siitä syystä, että Proakatemiolla opintoja suoritetaan kahdella eri kielellä. Opas on opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1)

7.1 Oppaan sisältö

Opas sisältää teoretietoa ja tutkimuksesta löydettyjä elementtejä yhdisteltyinä vinkkien muotoon. Oppaassa käsitellään seuraavia teemoja: tiimihengen luominen, psykologinen turvallisuus, viestintä ja vuorovaikuttaminen, motivointi ja innostaminen sekä tavoitteiden asettaminen ja toimivien rakenteiden luominen. Lisäksi oppaan lopussa on listattuna kirjavinkkejä tekijän oman kokemuksen sekä muiden proakatemiaalaisten kokemusten pohjalta. Kirjavinkkien tarkoitus on innostaa oppaan käyttäjää tutkimaan aiheita lisää ja syventymään onnistuneen johtajuuden kasvattamiseen itsessään ja muissa. Opas antaa tiimiyityksille vinkkejä tiimin arkeen ja toimintaan, sekä muistuttaa muutamista tärkeistä elementeistä, joita jokaisessa yrityksessä tulisi ottaa huomioon.

7.2 Oppaan hyödyntäminen Proakatemian tiimiyityksissä

Opas on tulostettuna jokaisen Proakatemian tiimiyityksen toimiston pöydälle, ja lisäksi se on jaettuna sähköisessä muodossa yhteisön Teamsissa opinnäytetyöt-kanavalla. Oppaan avulla tiimiyitykset voivat järjestää esimerkiksi pajoja, ja oppia yhdessä lisää aiheesta. Lisäksi jokainen tiimiyrittäjä voi itsenäisesti tutustua oppaaseen ja hyödyntää sitä opinnoissaan, esimerkiksi johtamisen tukena tai esseissä. Opasta hyödyntämällä erityisesti uudet aloittavat opiskelijat saavat helposti ja nopeasti tietoa tiimiyityksen johtamisen keskeisimmistä elementeistä. Aloittavat tiimiyrittäjät saavat oppaasta hyödyllisiä käytännön vinkkejä ja helpon tavan aloittaa oman tiimiyityksen johtamisen suunnittelu.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tiimiyityksen johtamista Proakatemiolla, tiimin eri vaiheita, erilaisia tapoja johtaa tiimiyitystä, ja sitä kuinka johtaa tiimiyitystä onnistuneesti. Työssä toteutetun tutkimuksen avulla tavoitteessa onnistuttiin, sillä tutkimuksen avulla löydettiin keskeisimpiä teemoja tiimiyityksen johtamisessa, jotka toistuivat molemmissa tutkimuksen osa-alueissa. Kyselystä esiin nousseet teemat otettiin syventävään tarkasteluun ryhmähaastattelussa, ja teemat vahvistuivat ryhmähaastattelun myötä tärkeimmiksi elementeiksi tiimiyityksen johtamisessa. Tutkimuksessa esiin nousseet teemat otettiin käyttöön opinnäytetyön varsinaisessa tuotoksessa, eli tiimiyityksen johtamisen oppaassa. Oppaan luominen oli hyvä tapa tiivistää tutkimuksesta löydetty teemat käytännön vinkeiksi, myös teorian tietoon pohjautuen.

Teoria osuutta tehdessä osoittautui hankalaksi sopivien lähteiden valikoiminen, sillä kirjallisuutta johtamisesta löytyy valtavasti. Kirjallisuutta on olemassa sekä suomen että englannin kielillä paljon. Opinnäytetyöhön pyrittiin valikoimaan lähteitä monipuolisesti eri vuosilta, sekä tuoreempia julkaisuja, että vanhempia klassikoita. Aiheen rajaaminen tarkentui työn edetessä. Alussa työhön oli tarkoitus sisällyttää teorian tietoa ja tutkimusta myös monikulttuurisen tiimiyityksen johtamisesta, mutta tämä teema rajautui pois jo hyvin alkuvaiheessa. Monikulttuurisuuden tutkiminen Proakatemian tiimiyitysten johtamisessa olisi kuitenkin kiinnostava jatkotutkimus teema, sillä Proakatemia on muutaman vuoden aikana kasvanut kaksikieliseksi yhteisöksi, jossa opiskelijoita on ympäri maailman. Tästä syystä tiimiyityksen johtamisen opas haluttiin luoda kaksikieliseksi, jotta kaikissa tiimiyityksissä olisi mahdollisuus hyödyntää opasta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö on kokonaisuutena onnistunut kuvaus siitä, kuinka tiimiyityksen johtaminen Proakatemiolla rakentuu, millaisia asioita tiimiyityksissä käydään läpi ja miten onnistunutta johtajuutta on mahdollista synnyttää.

9 Lähteet

Anttila, E. 2022. Kokemuksellinen oppiminen. Viitattu 6.9.2023.

<https://disco.teak.fi/anttila/kokemuksellinen-oppiminen/>

Dale, E. Zand. 1997. The Leadership Triad – Knowledge, Trust, and Power. E-kirja. Oxford University Press, New York. Viitattu 12.9.2023. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=273011&query=trust%20at%20teamwork>

Dee Hock. Managing, leading and following. Deewhock.com. Viitattu 27.9.2023

<https://www.deewhock.com/essays/leading-and-following/>

Dialogic learning. Reference.jrank.org. Viitattu 25.8.2023 https://reference.jrank.org/psychology/Learning_Dialogic_Learning.html

https://reference.jrank.org/psychology/Learning_Dialogic_Learning.html

Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Guest To Build The Perfect Team. The New York Times Magazine. <https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>

Edmonson, A. & Scott, K. 2022. Follow these 4 steps to create psychological safety in your teams. Fastcompany.com. Viitattu 12.9.2023. <https://www.fastcompany.com/90814937/follow-these-4-steps-to-create-psychological-safety-in-your-teams>

Edmonson, A. & Chamorro-Premuzic, T. 2020. Today's Leaders Need Vulnerability, Not Bravado. Harvard Business Review. Viitattu 12.9.2023. <https://hbr.org/2020/10/todays-leaders-need-vulnerability-not-bravado?ab=hero-subleft-2>

Hellsten, H. & Hahtokari, R. 2018. Visio, missio ja arvot johtamisen välineenä. Proakatemia esseepankki. Viitattu 1.11.2023. <https://esseepankki.proakatemia.fi/visio-missio-ja-arvot-johtamisen-valineena/>

Hills, H. 2001. Team-Based Learning. E-kirja. Gower Publishing Limited. 1.2.2001. Viitattu 11.9.2023. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=3002181>

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Dialogi, debatti vai keskustelu? Sitra.fi. Viitattu 25.8.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Huttunen, J., Välimaa, E., Hoffren, J. & Holappa-Girginkaya, J. 2023. Esihenkilöiden itsensä johtamisella kohti parempaa johtamista ja hyvinvointia. oamk.fi. Viitattu 27.9.2023 <https://oamk.fi/oamkjournal/2023/esihenkiloiden-itsensa-johtamisella-kohti-parempaa-johtamista-ja-hyvinvointia/>

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2016 (päivitys 2020). Libguides.diak.fi. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 25.9.2023. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268727>

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. E-kirja. Kauppa-kamari.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Johson, D., Johson, T. & Johson Holubec, E. 1994. The New Circles of Learning: Cooperation in the Classroom and School. E-kirja. Association for Supervision & Curriculum Development. Viitattu 11.9.2023. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=513967>

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana - Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY, Helsinki.

Karhumaa, M. 2022. Yrityksen sisäinen viestintä – rakenna toimiva viestintä kulttuuri. Seoptimi.fi. Viitattu 27.9.2023. <https://www.seoptimi.fi/sisainen-viestinta/?cn-reloaded=1>

Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia – Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Talentum, Helsinki.

Koskiranta, T. & Mäkelä, J. Proakatemia – Laatupoikkeamasta esikuvaksi. Eräsalon kirjapaino Oy.

Launiainen, M. 2020. Jaettu visio. Proakatemian esseepankki. Viitattu 27.9.2023. <https://esseepankki.proakatemia.fi/jaettu-visio/>

Lencioni, P. 2002. The five dysfunctions of a team. A Wiley Imprint, San Francisco.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä, miksi ja miten? E-Kirja. Alma Talent.

Murphy, K. 2020. Et taida kuunnella – Miksi kuunteleminen on tärkeää ja miten se muuttaa meitä. E-kirja. WSOY.

Nevalainen, T., Lindell, M. & Parkkila, V. 2023. Proakatemian pedagoginen perusta. Proakatemian esseepankki. Viitattu 5.9.2023. <https://esseepankki.proakatemia.fi/proakatemian-pedagogiset-periaatteet/>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent, Helsinki.

Ranto, T. 2019. Johtajuus murroksessa. Suomen yrittäjäopisto. Viitattu 13.9.2023. <https://www.syo.fi/johtajuus-murroksessa/>

Ruusuvuori, M. 2022. Yritykset ja yhteiskunta maksavat kovaa hintaa kroonisesta johtamisosaamisen puutteesta. Markkinointiuutiset.fi. Viitattu 18.9.2023. <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/yritykset-ja-yhteiskunta-maksavat-kovaa-hintaa-kroonisen-johtamisosaamisen-puutteesta>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Basam Books. Viitattu 11.9.2023.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Helsinki.

Suomen Nuorkauppakamarit. 2022. Johtajuusbarometri. Viitattu 18.9.2023
https://mcusercontent.com/70e2c213b770372bc69c5c3a4/files/3d99207a-c7b2-6343-83a8-dc538edba22e/Johtajuusbarometri_alustavat_tulokset.pdf

Suomidigi. 2019. Affinity Diagram – Tiedon jäsentely. Viitattu 25.9.2023.
<https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/menetelmat/affinity-diagram-tiedon-jasentely>

Tompuri, T. 2021. OKR-mallin käyttöönotto organisaatiossa. Tradenomitutkinto. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.9.2023.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/686946/Tompuri_Tuomas_ont_esitysversio.pdf?sequence=2

Yrittäjät.fi. Osuuskunta. Viitattu 6.9.2023. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yritysmuodot/osuuskunta/>

10 LIITTEET

Liite 1. Tiimiyrityksen johtamisen opas

1/10

Tiimiyrityksen johtamisen opas

How to lead a team company successfully?

Proakatemian tiimiyrityksille - 2023

Milja Salo

2/10

Sisältö:

Johdanto	3
Luottamuksen ja tiimihengen rakentaminen	4
Psykologinen turvallisuus - Huipputiimin salaisuus	5
Vuorovaikutus ja viestintä	6
Motivointi ja innostaminen	7
Tavoitteet ja toimivat rakenteet	8
Kirjavinkkejä / Book tips	9
Lähteet	10

Johdanto

Tämä opas on luotu osana opinnäytetyötä tutkittaessa tiimiyrityksen johtamista Proakatemiolla. Opas sisältää käytännön vinkkejä, ja ohjenuoria tiimiyrityksen johtamiseen. Jokainen tiimi koostuu yksilöistä, ja jokainen tiimi on erilainen, joten suoraviivaisia ohjeita on mahdotonta luoda, mutta tästä oppaasta saa ajatuksia johtamisen tueksi. Oppaassa käsitellään teemoja opinnäytetyön pohjalta, joiden on tutkittu vaikuttavan onnistuneeseen johtajuuteen Proakatemian tiimiyrityksissä. Lisäksi taustalla on teoretietoa opinnäytetyöstä, joka vahvistaa tutkimuksessa löydettyjen teemojen tärkeyttä.

This guide has been created bilingually, it means that it contains text in both languages Finnish and English. Bilingualism enables the guide to be used in all Proakatemia's team companies.

The themes covered in the guide are: trust and team spirit, psychological safety, interaction and communication, motivation and goals. At the end, there are also book tips to support the leadership of a team company.



**LEADING A TEAM
COMPANY
HOW TO CREATE
MOTIVATION,
LEARNING, TRUST AND
GOALS?**

Luottamuksen ja tiimihengen rakentaminen

Luottamus lisääntyy ja vahvistuu välittävien ja sitoutuneiden ihmissuhteiden seurauksena. Onnistumisen tunne ja ylpeys yhteisistä saavutuksista kasvattaa luottamusta. Mitä enemmän tiimiläiset välittävät toisistaan, sitä kovemmin he työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Johnson D, Johnson R & Johnson Holubec E. 1994, s. 23, 24.)

Keinoja luottamuksen vahvistamiseen tiimissä:

1. **Personal Histories Exercise** - Jokainen vuorollaan kertoo asioita itsestään ja omasta taustastaan. Tiimiläiset alkavat suhtautua toisiinsa henkilökohtaisemmin, kun he näkevät toisensa ihmisinä, joilla on elämäntarinoita ja mielenkiintoisia taustoja.
2. **Team Effectiveness Exercise** - Jokainen tiimiläinen kertoo vuorollaan kaikista tiimiläisistä omasta mielestään heidän vaikuttavimman vahvuutensa jonka hän tuo tiimin työhön, sekä ominaisuuden jossa olisi kehitettävää tiimin suorituskyvyn parantamiseksi.
3. **Experiential Team Exercises** - Yhteiset kokemukset ja erilaiset aktiviteetit tiimin kanssa työn ulkopuolella lisäävät kollektiivista yhteenkuuluvuutta.

(Lencioni 2002 s. 198.)



COMMON VALUES



The more time you spend together, the stronger your level of trust will become.



5/10

Psykologinen turvallisuus - Huipputiimin salaisuus

Psykologinen turvallisuus on keskeisin tekijä huipputiimien taustalla. Toisena vahvana tekijänä ovat luottamuksellisen kulttuurin luominen sekä yhteiset selkeät tavoitteet. (Duhigg 2016).

The leader does not create psychological safety in the team alone, it is formed as a result of the cooperation of the whole team. Open and accepting interaction is needed to develop psychological safety. The leader can promote the development of psychological safety by his own example, by being open and vulnerable in discussions. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020.)

CHALLENGES?

Faces challenges with a learning attitude. "What should we learn to reach our goal?" The path of learning builds trust.

LEAD BY EXAMPLE

Be vulnerable, admit your mistakes, face failures as new opportunities to learn.

BE INTERESTED IN PEOPLE

Show your interest to your team members, be genuinely present and listen.



Tiimin identiteetti vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jokaisella tiimissä tulisi olla yhteneväinen näkemys siitä, mitä olemme ja miksi olemme. Tiimin tulee uskoa ja luottaa itseensä.



6/10

Vuorovaikutus ja viestintä



Hyvä johtaja viestii avoimesti, läpinäkyvästi ja monimuotoisesti. Tämä vahvistaa luottamusta johdon ja tiimiläisten välillä. Viestinnän tulee olla säännöllistä, selkeää ja jatkuvaa. On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten asiat sanotaan ja ilmaistaan. Yrityksessä käytetty kieli rakentaa sen sosiaalisen todellisuuden. (Luukka 2019.)

A good leader requires constructive, inspiring and motivating interaction. This is facilitated by the skill of genuine listening and presence. If the leader does not listen to his team members, he narrows his own understanding and deprives himself of the opportunity to develop. Listening is a sign of interest and respect, thanks to which educational conversations and trust in human relationships are born. In addition to listening, being curious and asking the right questions helps the leader to communicate and interact more successfully. (Murphy 2020.)



Create a suitable way for your team to give and receive feedback in everyday life.



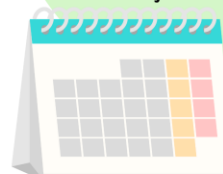
SISÄINEN VIESTINTÄ ON PÄIVITTÄISIÄ KOHTAAMISIA JA VUOROVAIKUTTAMISTA. VIESTINNÄN KAUTTA KAIKKI YRITYKSELLE TARKEAT ASIAT VAHVISTUVAT JA SYVENTYVÄT, KUTEN TAVOITTEET, VISIO JA ARVOT.

SUCCESSFUL COMMUNICATION CREATES GOOD TEAM SPIRIT, MOTIVATION AND EFFICIENCY. THE PURPOSE OF COMMUNICATION IS THE FLOW OF INFORMATION, EXCHANGE OF IDEAS AND ABILITY TO COMMIT.



Vinkki:

Luokaa yhdessä tiimillenne oma vuosikello tai kalenteri. Se voi sisältää kaikki yhteiset tapahtumat ja säännölliset tapaamiset. Tämä helpottaa viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa.



7/10

Motivointi ja innostaminen

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella eniten motivaatioon, innostukseen ja sitoutumiseen vaikuttavat se, kuinka jokaisen yksilön vahvuudet ja heikkoudet otetaan huomioon tiimissä ja se kuinka yksilöitä tuetaan omien tavoitteiden osalta. Useissa tiimeissä on käytössä "One to One" -keskustelut, jotka auttavat johtajaa hahmottamaan paremmin tiimin kokonaiskuvaa ja ottamaan yksilöiden tarpeet huomioon.



Tiimi, jossa vallitsee positiivinen ja kannustava ilmapiiri, innostaa kokeilemaan erilaisia asioita ja tarttumaan eteen tuleviin mahdollisuuksiin.

A team culture where every member can be seen and heard, and where the discussion is open, inspires to work together.

**DISCUSS WITH
YOUR TEAM
WHAT YOUR
COMMON
STANDARDS ARE
AND WHETHER
YOU HOLD EACH
OTHER
ACCOUNTABLE.**

**MINDSET
IS
EVERYTHING**

You can't



**BE THE
ENERGY
YOU
WANT TO
ATTRACT**

focus
on the
good



8/10

Tavoitteet ja toimivat rakenteet

Setting and monitoring goals is an important part of the company's daily operations. The goals guide the activities and their purpose is to inspire and motivate to do things together. It is good to have both long and short-term goals and qualitative and quantitative goals. (Hämäläinen & Sora 2020.)

Jaettu visio ja yhteiset tavoitteet syntyvät tiimin jäsenten omien henkilökohtaisten tavoitteiden välimaastosta. Yhteinen visio auttaa luomaan merkitystä tekemiselle ja sitouttamaan yksilöitä tiimiyrityksen toimintaan. Jaetun vision luominen ei ole helppoa, ja se vaatii usein aikaa ja paljon yhteisiä keskusteluja, kärsivällisyys ja sitkeys prosessissa kuitenkin palkitaan. Jaettu visio toimii kantavana voimana, joka auttaa selviämään eteen tulevista haasteista ja suuntaa oppimista. Kun ryhmä inspiroituneita ja energisiä ihmisiä työskentelee yhdessä, he saavuttavat asioita, jotka ylittävät kaikkien odotukset. (Launiainen 2020.)

CREATE YOUR OWN CULTURE THROUGH A SHARED CONVERSATION THAT PRODUCES RESULTS



MONTHLY MEETINGS

WEEKLY TEAM MEETINGS

SHARED VISION

FINANCIAL MONITORING



Vinkki:
Kiinnittäkää huomiota palaverien ajankäyttöön ja tehokkuuteen. 20-30% ajasta menneiden asioiden käsittelyyn ja 70-80% ajasta tulevaisuuden ennakkointiin ja suunnitteluun.

REMEMBER TO CELEBRATE SUCCESSSES!



9/10

Kirjavinkkejä / Book tips

Dan Soback - Valmentava johtajuus, 2021

Eveliina Salonen - Johda energiaa, 2021

General Stanley McChrystal - Team of teams, 2015

Kouzes & Posner - The Leadership Challenge, 2012

Brene Brown - Dare to lead, 2018

Panu Luukka - Yrityskulttuuri on kuningas, 2019

Patrick Lencioni - The five dysfunctions of a team, 2002

Peter Senge - The Fifth Discipline, 2006

Petteri Kilpinen - Liekeissä, 2008

Rantanen, Leppänen & Kankaanpää - Johda tunneilmastoa, 2020

Hämäläinen & Sora - Strategia arkeen OKR-mallilla, 2020

William Isaacs - Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito, 2001



You can get more book tips from Proakatemia's coaches and alumniees!

Onnea ja menestystä tiimiyrityksen johtamiseen ja johtajuuden synnyttämiseen!



10/10

Lähteet

Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Guest To Build The Perfect Team. The New York Times Magazine.

<https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. E-kirja. Kauppakamari.

Johson, D., Johson, T. & Johson Holubec, E. 1994. The New Circles of Learning: Cooperation in the Classroom and School. E-kirja. Association for Supervision & Curriculum Development. Viitattu 11.9.2023.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=513967>

Karhumaa, M. 2022. Yrityksen sisäinen viestintä – rakenna toimiva viestintä kulttuuri. Seoptimi.fi. Viitattu 27.9.2023.

Launiainen, M. 2020. Jaettu visio. Proakatemia essee pankki. Viitattu 27.9.2023.

Lencioni, P. 2002. The five dysfunctions of a team. A Wiley Imprint, San Francisco.

Murphy, K. 2020. Et taida kuunnella – Miksi kuunteleminen on tärkeää ja miten se muuttaa meitä. E-kirja. WSOY.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent, Helsinki.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Helsinki.

Liite 2. Linkki kyselyyn

<https://forms.gle/fWquk1n65sij42c76>