



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

STARTUP-TIIMIN MENESTYSTEKIJÄT

Tiimin luottamus ja rakenne

Teemu Pinomäki

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TEEMU PINOMÄKI

Startup-tiimin menestystekijät
Tiimin luottamus ja rakenne

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Elokuu 2015

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada opinnäytetyöntekijälle parempi ymmärrys tiimeistä sekä etenkin startup-tiimeistä. Tutkimuksen aihe syntyi opinnäytetyön tekijän kiinnostuksesta tiimejä sekä startup-yrityksiä ja ympäristöä kohtaan.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää startup-tiimin luottamuksen ja rakenteen merkitystä menestyvissä tiimeissä. Keskeisinä tutkimuskohteina olivat tiimin luottamuksesta psykologinen turvallisuus ja konflikti sekä rakenteen homo- ja heterogeenisuus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teoreettista tutkimusta, jolla vertailtiin tiimin menestystekijöitä startup-yritysten ympäristössä.

Vertaileva tutkimus osoitti, että luottamus erittäin merkittävässä roolissa startup-tiimin menestymisen kannalta. Luottamus nousi useissa tiimitutkimuksissa merkittävään rooliin tiimin menestyksen kannalta. Luottamuksella katsottiin olevan merkittävä arvo tiimioppimisen kannalta. Lisäksi tutkimus osoitti psykologisen turvallisuuden olevan tiimioppimisen kannalta tärkeä kokonaisuus.

Startup-tiimin rakenteen merkityksestä tutkimukset esittivät ristiriitaisia näkemyksiä sen vaikutuksesta yrityksen menestyksen kannalta. Tutkimuksissa vertailtiin hetero- ja homogeenisyyden merkitystä startup-tiimien menestyksen kannalta. Molemmille rakenteille katsottiin löytyvän sekä hyötyjä että haittoja. Rakenteelle ei kuitenkaan löydetty selkeää kokonaisuutta, jolla tehtäisiin startup-tiimistä menestyvä.

Johtopäätöksenä on, että startup-yrityksille on erittäin tärkeä pystyä luomaan aito luottamus tiimiin. Tiimillä ei ole mahdollisuutta kehittää osiensa summaa suurempia tuotoksia, jos tiimioppiminen ei toteudu. Vaikka monissa yrityksissä olisikin näiden tutkimusten perusteella kannattavampaa siirtyä yksilötyöskentelyyn, ei se startup-yrityksessä ole mahdollista. Startup-yritykselle olisikin äärimmäisen tärkeää, että tiimistä tai sen ulkopuolelta löytyy henkilö, joka on vastuussa tiimin kehityksestä.

Asiasanat: startup-tiimi, startup-yritys, luottamus, psykologinen turvallisuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

TEEMU PINOMÄKI

The Success Factors of the Start-up Team
The Structure of the Team and Trust in It

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 0 pages
November 2018

The objective of this thesis was to achieve a better understanding of teams focusing on startup teams. The subject arose from the author's interest in teams, start-ups and the start-up eco-system.

The purpose of this thesis was to find out the effect that trust in the team and diversity in the background of the team members might have on the success of the teams. As for the trust, the primary research topics were psychological safety and conflict management and their effect on the success. The main topics on the diversity of the team members were the differences between the homogeneous and heterogeneous teams and their implications on the success. The research method chosen for this thesis was a theoretical study to compare the presumed success factors in a start-up environment.

A comparative study showed that trust played a very important role in the success of a start-up team. Multiple research papers on team dynamics indicate that trust is one of the most important factors in the success of a team. In addition, the studies showed psychological safety to be an important element in team learning.

The studies gave conflicting views on the importance of the diversity of a start-up team and its effect on the success of the company. The studies compared the importance of heterogeneity and homogeneity to the success of start-up teams. Both structures were found to have benefits as well as disadvantages. There was no structural solution to make the start-up team successful.

The findings indicate that it is essential for start-up companies to create genuine trust in the team. Start-up teams cannot grow greater than the sum of their individuals if team learning does not take place. It is highly beneficial for the start-up teams to have a person who is responsible for the development of the team.

Key words: startup team, startup company, trust, psychological safety

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSASETELMA	8
	2.1 Tutkimusongelma, tavoite ja tarkoitus.....	8
	2.2 Tutkimusmenetelmät	8
3	TIIMINTYÖN PERUSTEET	11
	3.1 Määritelmä	11
	3.2 Miksi tarvitsemme tiimejä	12
	3.3 Tiimityöskentelyn hyödyt	13
	3.4 Tiimityöskentelyn haasteet	14
	3.5 Tiimin rakenne	16
	3.6 Huipputiimi	18
	3.7 Tiimin eri vaiheet ja kehittyminen	20
4	STARTUP	25
	4.1 Määritelmät	25
	4.1.1 Startup	25
	4.1.2 Startup-tiimi	26
	4.1.3 Enkelisijoittaja.....	27
	4.2 Miksi startup	29
	4.3 Startup-tiimi	30
5	TEOREETTINEN TUTKIMUS	33
	5.1 Luottamus	33
	5.1.1 Psykologinen turvallisuus	34
	5.1.2 Konfliktit.....	36
	5.2 Tiimin rakenne	37
6	POHDINTA.....	40
7	LÄHTEET	43

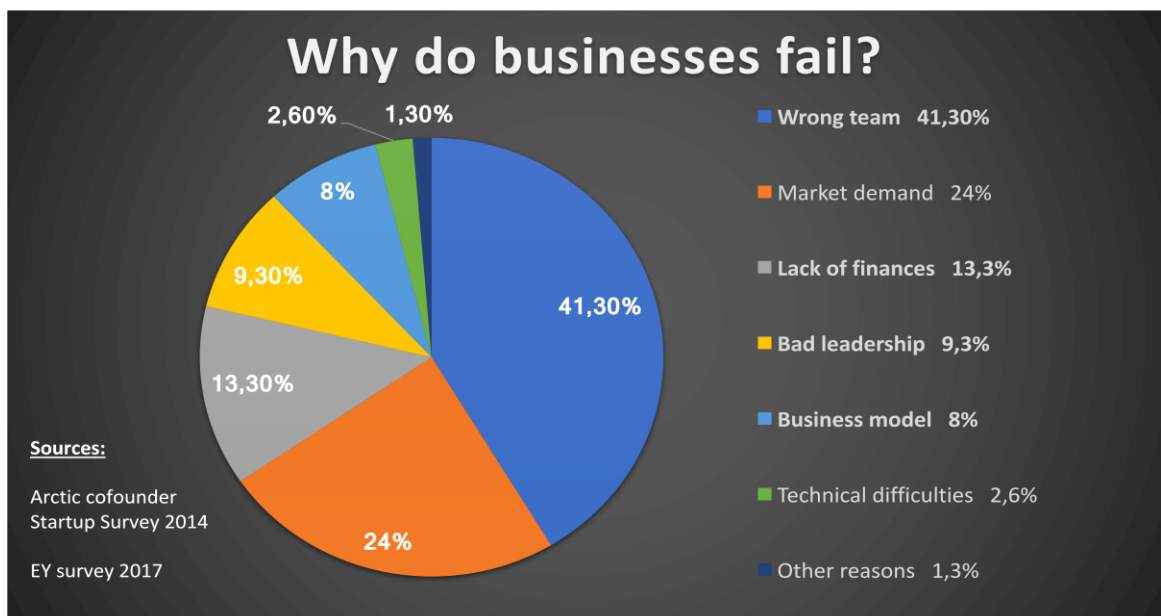
ERITYISSANASTO tai LYHENTEET JA TERMIT (valitse jompikumpi)

Proakatemia	Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja tiimijohtamisen yksikkö
TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
FIBAN	Finnish Business Angels Network
Tribe Tampere	Avoin yhteisö ihmisille, jotka haluavat vaikuttaa Tampereen startup ja yrittäjyys ekosysteemissä
Venture Capital/VC	Yksityistä pääomaa sijoittava yritys
Tribe X	Tribe Tampereen järjestämiä startup-teemaseminaareja
Stream	Tampereella järjestettävä Startup-seminaari
Startup	Nuori yritys, joka etsii vielä toimivaa liiketoimintamallia, ja joka pyrkii voimakkaaseen kasvuun
Starup-tiimi	Ryhmä yksilöitä, jotka ovat pääasiallisesti vastuussa startup-yrityksen strategisista päätöksistä sekä operatiivisesta toiminnasta
Enkelisijoittaja	Enkelisijoittaja on henkilö, joka pitää itseään enkelisijoittajana, sijoittavat saadakseen tuottoa pääomalleen sekä sijoittavat yritykseen vähintään 10 000€
Yhteisö	Elämänmuodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien tai muu sellainen, tai muuta sellaista perusteella kokonaisuuden muodostava ihmisryhmä tai yhteenliittymä.
CEO	Chief of Executive Officer
CFO	Chief of Financial Officer
CTO	Chief of Technical Officer
Dotcom	2000-luvun it-kupla.

1 JOHDANTO

Yrittäjyyden ja yrittäjänä olemisen arvostus on noussut valtavasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Tulevaisuudessa yhä useampi nuori lähtee rakentamaan omaa uraansa yrittäjänä tai mukaan startup-yritykseen perustajaksi, sen sijaan, että havittelisi työpaikkaa. (Parvinen 2017, s.10-11; Helaniemi, Kuronen & Väkeväinen 2018 s.33.) On myös huomattavaa, että merkittävä osuus näistä startup-yrityksistä perustetaan tiimin kanssa (Beckman 2006; Cooper ym. 1989; Kamm ym. 1990; Schjoedt ym. 2013; West 2007). Tästä syystä myös startup-yrittäjien ja startup-tiimien määrä nousee tulevaisuudessa valtavasti.

Startup-yritykselle on ominaista toimia äärettömässä epävarmuudessa (Helaniemi ym. 2018. s.162) ja se selittää osaltaan, miksi startup-yritysten epäonnistuminen on merkittävän korkealla tasolla. Startup-yrityksistä 40% kaatuu ensimmäisen vuoden aikana (Dimov ja De Clercq 2006). Vaikka usein ajatellaan, että epäonnistuminen johtuu startup-yritykselle tärkeistä asioista, kuten rahoituksesta tai liikeideasta, on merkittävä syy startup-yritysten epäonnistumiselle tiimissä. Eisenhardt (2013) mukaan yli 60% startup-yritysten epäonnistumisista katsotaan johtuvan tiimin epäonnistumisesta. Tiimi koetaan myös Suomen enkelisijoittajien keskuudessa merkittävänä syynä epäonnistua (Kuvio 1, Numminen 2018)



KUVIO 1. Miksi startup-yritykset epäonnistuvat (Numminen 2018).

Opinnäytetyön tekijä on toiminut Tampereen startup-ekosysteemin sykkeessä Tampereen Triben kautta ja startup-yrityksiin sijoittavilta enkelisijoittajilta tuleva viesti on ollut selkeä: tärkein huomioitava asia sijoituksessa on tiimi. Suurin syy sijoituksen epäonnistumiselle ja startup-yrityksen kaatumiselle on tiimissä ja sen ongelmassa.

Opinnäytetyöntekijä halusikin kääntää asetelman toisin päin. Jos epäonnistumisien syy löytyy usein tiimistä, on sillä varmasti merkittävä rooli myös menestyksessä. Startup-yrityksen menestyksen yhdeksi merkittävimäksi tekijäksi katsotaankin tiimi. Startup-tiimejä onkin tutkittu viimeisen parin vuosikymmenen aikana kasvavissa määrin, mutta vasta pintaa on raapaistu. (Klotz, Hmieleski, Bradley & Busenitz 2014.)

Klotz ym. tekivät tutkimuksen (2014), jonka tarkoitus oli toimia startup-tiimitutkimuksen tiekarttana. He kävivät läpi aikaisemmin tehtyjä startup-tiimien tutkimuksia sekä nostivat esiin uusia tutkimuskohteita, aikaisempien perusteella. Tutkimuksen perusteella opinnäytetyöntekijä valitsi kaksi kokonaisuutta, luottamus ja rakenne, joidenka vaikutusta startup-tiimin menestykseen tässä opinnäytetyössä tutkitaan. (Klotz ym.2014.)

Startup-yritykset ja niiden tiimit toimivat huomattavasti epävakaammassa ympäristössä, kuin monet muut tiimit (Blank & Dorf 2012 s.45). Tiimeille onkin hyvin tärkeää pystyä luomaan ympäristö, jossa pyritään jatkuvaan oppimiseen sekä yksilöinä että tiiminä.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimusongelmaa. Alussa käydään läpi, mikä on opinnäytetyön tutkimusongelma sekä mitkä ovat opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Lopuksi kerrotaan menetelmistä, miksi niihin ollaan päädytty, sekä aiheiden rajauksesta.

2.1 Tutkimusongelma, tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen rakentaminen lähtee tutkimusongelmasta, jonka perusteella valitaan sopivat tutkimusmenetelmät (Hirsijärvi & Hurme 2011 s.28). Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää valikoitua aihetta paremmin sekä usein myös kehittää asioita ja luoda muutosta (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009, s.181).

Vaikka startup-yrityksistä löytyykin laajasti tutkimusmateriaalia, on startup-tiimin tutkiminen jäänyt hajanaiseksi (Klotz ym. 2014). Etenkin startup-tiimien tutkimus on vähäistä ja Suomessa lähes olematonta (Etula 2018). Yhdysvalloissa julkaistaan tutkimuksia ja artikkeleita startup-tiimistä aktiivisemmin, mutta nekin ovat vielä erittäin rikkonaisia ja perustuvat usein startup-tiimin kaltaisiin tiimeihin (Klotz ym. 2014).

Kuten yllä mainittiin, startup-tiimien tutkiminen on vielä vähäistä. Tiimin tiedetään olevan yksi merkittävimmistä syistä startup-yrityksen epäonnistumiselle (kuvio 1), mutta mitkä tekijät saavat tiimit menestymään? Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tiimin luottamuksen ja rakenteen merkitystä startup-tiimin ja -yrityksen menestymisen kannalta. Tutkimuksen teoriaosuudessa on pyritty havainnollistamaan startup-tiimien toimintaympäristöä. Tämän pohjalta voidaan tehdä vertailevaa teoreettista tutkimusta perinteisten tiimien sekä startup-tiimien kesken. Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää paremmin, mikä vaikutus startup-tiimin luottamuksella ja rakenteella on yrityksen menestymiseen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on käytetty teoreettista tutkimusta. Tutkimuksen tarkoitus on pääpainotteisesti piirteeltään vertaileva. Tutkimusosuudessa pyritään vertailemaan startup-

tiimien kaltaisten tiimien avulla, miten tiimin luottamus ja rakenne vaikuttavat tiimin menestymiseen. Näitä tekijöitä vertaillaan startup-yritysten ympäristöön.

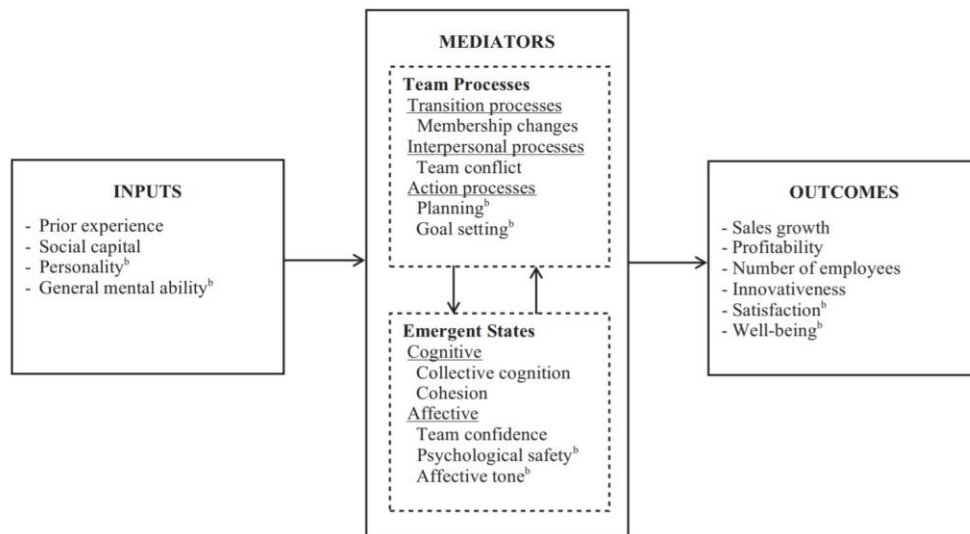
Teoreettisessa tutkimuksessa opinnäytetyöntekijä tarkastelee muiden tekemiä empiirisiä tutkimuksia (Malmberg 2013). Tutkija siis käyttää tutkimuksessaan hyväkseen muiden tekemiä empiirisiä tutkimuksia. Se miten materiaalia käyttää riippuu itse tutkijasta. Tässä työssä keskeiseksi metodiksi valittiin vertailu. Vertailulla pyritään ilmentämään empiirissä tutkimuksissa tutkittujen johdontiimien menestystekijöitä startup-tiimin ympäristössä. (Malmberg 2013.)

Paljon olemassa olevasta startup-tiimien tutkimusmateriaalista on peräisin johdon ja hallinnontiimien käyttäytymisen ja ominaisuuksien tutkimisesta. Se on tuottanut hyödyllisen väylän, jonka avulla voidaan tutkia johdontiimien vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Primääri dataa startup-tiimeistä taas on vähänlaisesti. (Klotz ym. 2014.) Tästä syystä opinnäytetyöhän valittiin teoreettinen tutkimus, joka mahdollistaa johdontiimien menestys tekijöiden vertailun startup-tiimin ympäristöön.

Teoreettisen tutkimuksen tavoite on havainnoida niitä tekijöitä, jotka saavat tiimin toimimaan ja ennen kaikkea menestymään (Koppa n.d) Startup-tiimeistä on hyvin vähän empiirisiä tutkimuksia, ja tutkimuksissa käytetäänkin usein yritysten johtotiimejä. Johtotiimeillä tarkoitetaan yrityksen johtoportaan muodostamia tiimejä. (Klotz ym. 2014.) Tämä johtuu osaltaan startup-käsitteen määrittelemättömyydestä sekä alan voimakkaasti muuttuvasta ympäristöstä (Cooney 2005). Teoreettisessa tutkimuksessa käytettyjen empiiristen tutkimusten pohjalta on tavoite rakentaa parempi ymmärrys startup-tiimin luottamuksen ja rakenteen merkityksestä startup-yrityksen menestyksen kannalta.

Organisaation käyttäytymisen alalla, tiimiprosessia ollaan pitkään tutkittu käyttäen input-mediators-outcomes (IMO) -kehystä (Mathieu ym. 2008; McGarth 1964, Klotz ym. 2014 mukaan). IMO-kehys (kuvio 2) pyrkii ymmärtämään tiimin suorituskykyä sekä muita tiimi tason tuloksia (Outcomes), jotka syntyvät panoksen (Input) ja vaikuttajien (Mediators) seurauksena (Klotz ym. 2014).

Figure 1
New Venture Team (NVT) Input-Mediators-Outcome (IMO) Framework^a



KUVIO 2. IMO-kehys (Mukaillen Klotz ym. 2014).

Tässä opinnäytetyössä rajataan startup-tiimin menestystekijöitä Klotz ym. (2014) tekemän tutkimuksen perusteella. Heidän tutkimuksen tarkoitus on ollut viitoittaa startup-tiimien jatkotutkimuksia ja aiheita. Teoreettisen tutkimuksen aiheet, tiimin luottamus ja rakenne, on valittu Klotz ym. (2014) esittämästä startup-tiimien IMO-kehyksestä (Kuvio 2), joka perustuu sekä aikaisempiin startup-tiimien tutkimuksiin, että tutkijoiden omiin hypoteeseihin. (Klotz ym. 2014.)

Tutkimuksen rajaus, tiimin luottamus ja rakenne, perustuvat kuviossa 2 esitettyihin panoksen (inputs) sekä vaikuttajien (mediators) kokonaisuuteen. Panoksen katsottiin kuvaavan tiimin rakennetta, kun luottamuksen katsottiin olevan monen vaikuttajien taustalla toimiva tekijä.

3 TIIMINTYÖN PERUSTEET

Tässä luvussa käsitellään tiimin määritelmää ja rakennetta, sekä hyötyjä että haasteita. Lopuksi tarkastellaan tiimin eri vaiheita, minkälainen huipputiimi on sekä miten tiimissä voidaan kehittyä enemmän kuin sen osiensa summaksi.

3.1 Määritelmä

Tiimi käsitettä käytetään hyvin laajasti ja usein melko löyhin perustein. Arkipuheessa löytyy ryhmiä, soluja, joukkueita ja osastoja, joita kutsutaan tiimeiksi. Yhdessä tekeminen tai saman työpaikan jakaminen ei kuitenkaan riitä tiimiksi. Oikeastaan tiimit ja ryhmät on käsitteinä alettu erottaa toisistaan vasta viime vuosikymmeninä (Heikkilä 2002, s.274). Tiimejä voi olla monen kokoisia ja kestoisia (Spiik 2013, s.40.) Kuvioon 3. on kerätty Katzenbach ja Smithin näkemys tiimien ja ryhmien eroista.

Tiimi	Ryhmä
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisjohtajuus • Yksilövastuu ja yhteisvastuu • Tiimillä omat yhteisesti sovitut tavoitteet • Kollektiiviset työtulokset • Avoin vuorovaikutus ja aktiivinen ongelmanratkaisu • Tehokkuus mitataan suoraan arvioimalla kollektiivisia työtuloksia • Keskustelee, päättää ja tekee todellisen työn yhdessä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vahva, määrätietoinen johtaja • Yksilövastuu • Ryhmän tavoitteet samat kuin organisaation laajemmat tavoitteet • Yksilölliset työtulokset • Tehokasta keskustelua • Tehokkuus mitataan muihin liiketoiminnan osiin • Keskustelee, päättää ja delegoi

KUVIO 3: Tiimin ja ryhmän erot (Katzenbach ja Smith 1998, Ketola ja Laiho 2013 mukaan)

Tiimit eroavat merkittävästi perinteisistä esimiesvetoisista työryhmistä, joita kuitenkin usein kutsutaan tiimeiksi. Esimiesvetoiset ryhmät keskittyvät pääsääntöisesti yksilösuorituksiin, kun tiimit tarkastelevat toimintaansa koko tiimin näkökulmasta. Esimiesvetoisissa ryhmissä tavoitteet sanellaan esimiehiltä yksilötasolle saakka, kun taas tiimeissä so-

vitaan tavoitteet tiimin ja esimiehen kanssa yhdessä. Tavoitteiden asettelun jälkeen tiimillä on oma valta päättää roolituksista ja tavoista, joilla tavoite saavutetaan. (Salminen 2013, s.19.)

Tiimille yksi olennaisin määritelmä onkin yhteinen tavoite (Salminen 2013, s.19; Spiik 2004; s.39 Katzenbach ja Smith 1993, s.58). Tiimi täytyy olla sitoutunut työskentelemään yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteensa. Tiimille on erittäin tärkeää, että jokainen tiimiläinen sitoutuu näihin yhteisiin päämääriin ja niihin liittyviin suoritustavoitteisiin, josta tiimi pitää itseään yhteisvastuussa (Katzenbach ja Smith 1993, s.58).

3.2 Miksi tarvitsemme tiimejä

Elämme maailmassa, jonka haasteet kasvavat eksponentiaalisesti monimutkaisemmiksi. Muutosta ja kehitystä tapahtuu jatkuvasti ja joka puolella. Työelämä elää ja kasvaa kaoottisessa prosessissa, josta ei tule koskaan valmista. Tässä ympäristössä tiimit, jotka ovat omaksuneet muutoksen osaksi toimintaa, ovat yritykselle huomattava voimavara. (Spiik 2004, s.110-111; Hawkins 2017, s.14.) Jotta voimme vastata haasteisiin kuten ilmastonmuutos, tekoäly ja digitalisaatio, on löydettävä tapoja työskennellä yhdessä yli tieteenalojen ja -rajojen, yli paikallisten ja omien etujen. Tavalla, johon ei aikaisemmin ole pystytty. (Hawkins 2017, s.15.)

Näillä suurilla haasteilla on taas tiimityölle suotuisa vaikutus. Suuret suoritushaasteet aktivoivat huipputiimejä riippumatta niiden organisaatioasemasta. Merkityksellinen ja haastava tavoite motivoi tiimiä toimimaan yhdessä ja sitä voidaan pitää tiimin yhtenä kulmakivenä. (Katzenbach ja Smith 1998, s.24.)

Katzenbach ja Smith (1998, s.27) ovat myös sitä mieltä, että missä tahansa tehtävässä tai tilanteessa, jossa tarvitsee hyödyntää monenlaisia osaamisen, kokemuksen ja arviointien yhdistelmää, saavuttaa tiimi väistämättä parempia tuloksia, kuin yksilöt tai joukko yksilöitä, jotka toimivat rajatuissa työtehtävissä ja vastuualueissa. Nykyään tiedämme myös enemmän menestystekijöitä ja niiden katsotaankin tulevan yhdessä työskentelystä. Jos haluat menestyä, on sinulla huomattavasti suurempi mahdollisuus siihen yksin kuin tiimissä. (Achor 2018 s.24-25.)

3.3 Tiimityöskentelyn hyödyt

Tiimi mahdollistaa yksilöille laajan tuen ja osaamisen ympärilleen. Tiimissä työskentelylle onkin tärkeää, että se vie myös yksilön omia tavoitteita eteenpäin. Tiimeissä yksittäisiä haastavia työvaiheita voidaan rakentaa mielekkäämmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin yksittäisen henkilön ei tarvitse kantaa liian suurta vastuuta. Tämä aktivoi myös yksilöiden ajattelua, kun he näkevät olevansa osa laajempaa kokonaisuutta. Tiimissä työskennellessä ei yksilön tarvitse myöskään osata jokaista työprosessin vaihetta vaan hän voi antaa luottamuksensa muille jäsenille, joilta löytyy tarvittavat ammattitaidot ja osaamiset. (Spiik 2013, s.66-67; Salminen 2014 s.57.)

Tiimi rakentaa yhdessä esimiehen kanssa omia tavoitteita ja työkaluja niiden saavuttamiseen. Näin työntekijöille luodaan suurempi merkitys omaan työhön (Katzenbach ja Smith 1993, s.58). Kun tiimeille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työjärjestykseen, käytettyihin menetelmiin sekä aikatauluun on työskentely huomattavasti mielekkäämpää tiimin jäsenille. Pääasiallisesti yksilöt pyrkivätkin tehokkaampaan ja järjestelmällisempään työskentelyyn. Tämän takia tiimille on tärkeää antaa vapautta, jotta se löytää omat tapansa toimia ja kehittyä yhdessä. Yksiselitteisiä ohjeita tiimin vapaudelle ei kuitenkaan voida luoda, sillä jokainen tiimi on omanlaisensa kokonaisuus. On tärkeää keskustella jokaisen yksilön vapauksista ja vastuista, jotta tiiminjäsenet ymmärtävät mitä tehdään ja missä mennään. (Spiik 2013, s.68-69.)

Yksittäiset työntekijät saavat äänensä paremmin kuuluviin organisaatioissa kuulumalla tiimiin. Tällöin on mielekkäämpää lähteä ajamaan uudistuksia tai mielipiteitä johdolle ja muulle yritykselle, kun saat taaksesi tiimin tuen. Kun tiimit ja sen jäsenet saavat äänensä paremmin kuuluviin, kasvattaa se entisestään oman työn merkitystä. (Spiik 2013, s.68-71; Salminen 2014 s.59-60.)

Huipputiimit ovat myös yrityksille suuri voimavara. Ne vetävät puoleensa huippuosaajia, jotka nostavat tiimin ja koko yrityksen suoritustasoa (Salminen 2014 s.59). Achor kertoo *Big Potential* – kirjassaan (2018 s.40-43) että, yhden henkilön onnellisuus korreloi voimakkaasti hänen ympärillään olevien henkilöiden onnellisuuteen. Kun yksittäisen henkilön onnellisuus kasvoi, hänen ystäviensä onnellisuus kasvoi myös. Anchorin mukaan sama toimii, kun ympäröit itsesi älykkäiden tai luovien ihmisten kanssa. Älykkyys, innovointi ja luovuus eivät olekaan ainoastaan ominaisuuksia, joita sinulla joko on tai ei ole,

vaan enemmänkin ominaisuuksia, joihin voit virittäytyä, kun ympärilläsi on oikeat henkilöt. (Achor 2018 s.40-43.)

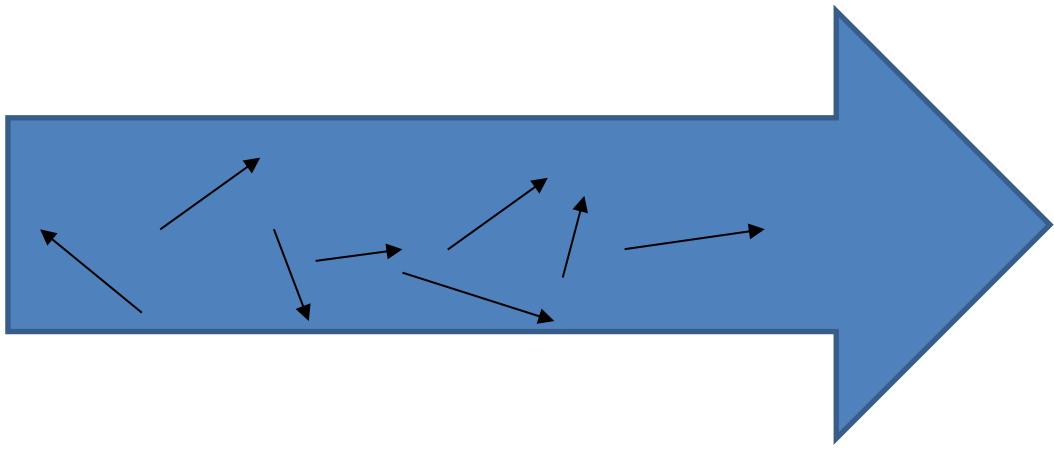
Tiimit auttavat yritystä myös muutostilanteissa. Achor (2018 s.40-43) kertoo kirjassaan ympärillä olevien ihmisten vaikuttavan tapoihimme suhtautua ja toimia tilanteissa. Sama koskee muutostilanteita. Tiimin voimakas tuki muutostilanteissa on arvokas voimavara yritykselle. Huipputiimeille on ominaista haastaa ja kehittää jokaista yksilöä jatkuvasti. Tämä taas luo tiimeille muutoskykyisen kulttuurin, jossa muutos on jokapäiväinen osa tiimiä ja sen toimintaa. Tällöin tiimeillä on helpompaa omaksua muutokset osana toimintaa eikä haasteista tule ylitsepääsemättömiä. Tiimissä muutosta vaalivien yksilöiden oppiminen laajenee ensin tiimin osaamiseksi ja myöhemmin organisaation uudeksi osaamiseksi. (Salminen 2014 s.60-64.)

3.4 Tiimityöskentelyn haasteet

Tiimissä työskentely ei kuitenkaan itsessään takaa parempaa tulosta. Peter Senge tutki, miten on mahdollista, että tiimissä työskentelevillä yksilöillä oli korkea älykkyysosamäärä, mutta tiimin yhteinen potentiaali ei ollut lähelläkään sitä (Senge 1990 s.9).

Tiimejä myös paljon tutkinut Richard Hackman (2009) on tutkimuksissaan huomannut, että tiimissä työskentely on huomattavasti haastavampaa, kuin ajatellaan. Todellisuudessa ihmiset ovat heikompia tiimityöskentelyssä, kuin oletetaan.

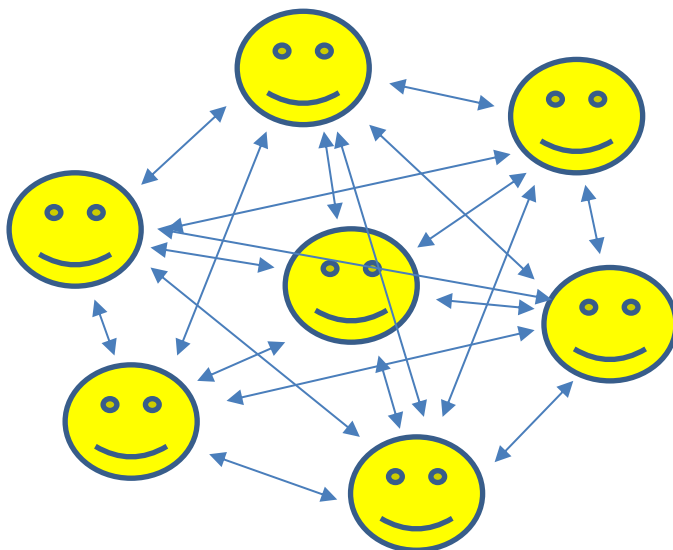
Tiimin yksi peruspilari on yhteinen tavoite. Usein ihmiset eivät kuitenkaan osaa olla samaa mieltä edes siitä (Hackman 2009). Vaikka tiimin jäsenet tekisivät henkilökohtaisesti paljon työtä tiimissä, on työstä paljon hukkaan heitettyä, jos jäsenillä on eri tavoitteet (kuvio 4). Tuhlattu energia onkin tyypillistä epäsoinnussa työskentelevälle tiimille, jonka henkilökohtaiset tavoitteet eivät mukaile tiimin tavoitteita. (Senge 1990 s.217.)



KUVIO 4. Tiimintavoite vs. henkilökohtaiset tavoitteet. (Senge 1990 s.217, muokattu).

Hackmanin tutkimukset osoittavat myös, että todellisuudessa tiimit alisuoriutuvat jatkuvasti, huolimatta niiden mahdollisuuksista. Merkittäväksi ongelmaksi on osoittautunut työn koordinointi sekä motivaatio. (Hackman 2009.)

Jotta tiimit voisivat työskennellä tehokkaasti, on olennaista saada erilaisia osaajia sekä persoonia tiimin. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa kitkaa tiimin jäsenten välillä, kun työskennellään haastavissa tilanteissa ihmisten kanssa, joiden kemia ei täysin kohtaa. Huipputiimeissä kaikkien on kuitenkin osattava pistää omat henkilökohtaiset asenteet sivuun, jotta tiimi voi työskennellä tavoitteita kohti. Jos otetaan esimerkiksi 7 henkilön tiimi, on tiimissä 21 eri vaikutussuhdetta (kuvio 5). Yhden jäsenen välinpitämättömyys ja sitoutumattomuus johtaa tiimityöskentelyssä teoreettisesti jopa 29% heikentymiseen. (Salminen 2014 s.95-97.)



KUVIO 5. Seitsemän henkilön tiimissä on 21 vaikutussuhdetta (Salminen 2014 s.95-97).

Myös liika vapaus tuo tiimille haasteita. Vapauden mukana tuoma vastuu on pystyttävä jokaisen tiimiläisen ymmärtää. Nämä ovat asioita, joista tiimissä tulisi jatkuvasti keskustella. Vapaus vaatii tiimin jäseniltä yrittäjämäistä otetta ja omatoimisuutta. Tämä ei kuitenkaan aina ole helppo toteuttaa, sillä koulutusjärjestelmä ja työelämä opettavat meille roolin, jossa vastuu kuuluu ainoastaan johtajille ja auktoriteetti henkilöille. (Spiik 2003 s.69-72.)

3.5 Tiimin rakenne

Tiimiin tarvitaan erilaisia henkilöitä ja erilaisia taitoja, erilaisiin rooleihin (Salminen 2014 s.83; Heikkilä 2002 s.40-45). Tässä työssä ilmennetään tiimin monimuotoisuutta tai sen vähäisyyttä käyttämällä termistöä hetero -ja homogeeninen tiimi. Homogeeninen tiimi sisältää henkilöitä, jotka ovat taidoiltaan, kokemuksiltaan ja näkemyksiltään hyvin samankaltaisia, kun taas heterogeeninen tiimi sisältää taidoiltaan, kokemuksiltaan ja näkemyksiltään erilaisia jäseniä. (Bizfluent 2017.)

Monet eri asiat voivat vaikuttaa heterogeenisuuteen tiimissä, kuten kokemushistoria, koulutus ja kasvatusta. Erilaisuuksiin vaikuttaa erilaiset synnynäiset sekä fyysiset että psykologiset ominaisuudet. Tiimien roolitukseen onkin käytössä useita erilaisia työkaluja, joilla pyritään selvittämään niin tiimin rooleja kuin temperamentteja. (Salminen s.83-87; Heikkilä 2002 s.40-58.)

Tiimiroolien määrittelyyn on käytössä monia työkaluja, jotka yleisimmin perustuvat R. Meredith Belbinin kehittämään tiimiroolimalliin (Salminen s.87). Yksilöt alkavat tunnustaa ajan mittaan tietynlaisia polkuja elämässään ja valitsevat tiimiroolinsakin niin, että se sopii heidän luonteenpiirteisiinsä sekä sosiaalisiin tarpeisiin. Belbin toteaaakin, että ihmisillä on taipumus hakeutua toistensa seuraan, sekä heidän käyttäytymisessään on tietynlaisia säännönmukaisuuksia. Ihmisillä on siis taipumus tietynlaisiin lainalaisuuksiin ja toimintamalleihin, kun ne toimivat tiimeissä. Belbin kutsui näitä tiimirooleiksi. Belbin koki tiimin toimintaa ja muodostamista tehdyissä tutkimuksissa, että tiimirooleja kuuluisi olla yhdeksän (kuvio 6). (Heikkilä 2002 s.67; Salminen 2014 s.87-90.)

Ideoija	<ul style="list-style-type: none"> •Luova, uuditushenkinen, ongelman ratkoja •Herkkä kritiikille, uppoutuu ideoihinsa
Vauhdittaja	<ul style="list-style-type: none"> •Dynaaminen, tehokas, paineensieto, tuo rohkeutta •Vaatii suorituksia, "muut eivät tee tarpeeksi"
Verkostoituja	<ul style="list-style-type: none"> •Laajat verkostot, neuvottelija, tiedonhaluisia •Kiireinen, ylioptimistinen, herpaantuvat helposti
Viimeistelijä	<ul style="list-style-type: none"> •Pikkutarkka, aikatauluttaja, laadusta vastaava •Täydellisyyden tavoittelu, haluton delegoimaan
Toteuttaja	<ul style="list-style-type: none"> •Tekijä, jalat maassa, itsekuri työskentelyssä •Vastustaa muutosta, joustamaton
Tiimivalmentaja	<ul style="list-style-type: none"> •Sosiaalinen, diplomaatti, pitää huolta tiimistä •Heikko paineensieto, sopeutuu ennemmin kuin muuttaa
Sovittelija	<ul style="list-style-type: none"> •Ennakkoluuloton, rakentaa tiimihenkeä, tunneälykäs •Välttää konflikteja, heikkoja tiukoissa päätöksissä
Asiantuntija	<ul style="list-style-type: none"> •Teknistä ja ammatillista osaamista, täsmällisiä faktoja •Liiallinen yksityiskohtien hiominen, liikaa informaatiota
Arvioija	<ul style="list-style-type: none"> •Objektiivinen, arvostelukykyinen, tahdikas •Ylikriittinen, liian varovainen, säälimätön

KUVIO 6. Mukailtu Salmisen (2014 s.87-90, muokattu) yhdeksän tiimiroolia, jotka perustuvat Belbinin tiimirooleihin sekä Heikkilän (2002 s.67-93, muokattu) mukailemiin Belbinin tiimirooleihin.

Tiimitoiminnan tehokkuus lähtee erilaisten ihmisten ominaisuuksien yhdistämisestä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Jäsenet pystyvät toimimaan parhaimmillaan, kun heillä on heidän persoonallisuudelle sopivin rooli tiimissä. Tiimi toimii myös tehokkaammin, kun sen jäsenet tiedostavat ja sisäistävät roolinsa tiimissä. (Salminen 2014. s.93-92.)

Mitä heterogeenisempi tiimi on persoonallisuuksiltaan, sitä tärkeämpää on ymmärtää erilaisuutta. Erilaisuus johtaa ristiriitoihin, kun emme ymmärrä tai hyväksy toisen tapaa reagoida tilanteisiin normeista poiketen. Tämä on myös tiimin tuloksen kannalta merkittävää, osataanko erilaisia kokemuksia, osaamisia sekä persoonia käyttää tiimin hyödyksi. (Spiik 2004 s.134-135.)

Myös koulutus vaikuttaa tiimi toimintaamme. Vanha kasvatuskulttuuri leimaa poikkeavia yksilöitä häiriköinä. Tämä aiheuttaa valtavan ongelman, kun esimerkiksi emme ymmärrä laajoja kokonaisuuksia ideoivaa henkilöä, joka turhautuu yksityiskohdissa. Tai henkilöä, joka näyttää poikkeuksellisen avoimesti tunteensa. Työpaikoilla nämä haasteet tulevat vastaan ja aiheuttavat ongelmia, kun tiimin jäsenistö ei olekaan valmis avoimeen ja rakentavaan yhteistyöhön. (Spiik 2004 s.134-136; Heikkilä 2002 s.67-70.)

3.6 Huipputiimi

Huipputiimi on käsitys tiimistä, jossa voit kokea onnistumisia ja saavuttaa haastavia tavoitteita yhdessä. Huipputiimi on Jari Salmisen kehittämä käsitys tiimistä, joka suoriutuu korkealla tasolla ja on enemmän kuin osiensa summa. (Salminen 2014 s.31, 33.) Huipputiimin tunnuspiirteiksi Salminen näkee seuraavat asiat:

- Yhteinen päämäärä ja resurssien tehokas kohdentaminen tämän päämäärän tavoitteluun.
- Sitoutuminen ja yhteisvastuu tiimistä ja sen tuloksista.
 - Huipputiimillä on kehittynyt yhteinen tietoisuus tiimin vastuulla olevista asioista, yhteiset arvot ja pelisäännöt.
 - Tiimin kaikki jäsenet ovat sitoutuneet tiimityöhön ja kantavat yhdessä vastuuta tiimin tuloksista.
- Hyvä yhteishenki ja tiimin jäsenten erityisominaisuuksien ja osaamisen täysmittainen hyödyntäminen.
- Avoin ja rehellinen palaute.
 - Yhteisvastuu antaa jokaiselle tiimin jäsenelle oikeuden sekä antaa palautetta muiden tiimin jäsenten toiminnasta, että saada palautetta omasta työstään.

- Jäsenten välinen tasa-arvo.
 - Jäsenten välillä on keskinäinen riippuvuus toisten panoksesta ja osaamisesta. Huipputiimi kykenee jakamaan johtamisvastuuta ja tiimin johtaminen voi siirtyä henkilöltä toiselle tarpeen mukaan.
- Positiivinen tiimihenki.
 - Huipputiimin kulttuuri on avoin, läpinäkyvä, tulevaisuuteen kohdistuva.
 - Kaikki tiimin jäsenet ovat innostuneita tiimin toiminnasta ja kehittämisestä.
 - Tiimin jäsenet osallistuvat mielellään tiimin toimintaan, eikä heiltä erikseen tarvitse pyytää ylimääräistä työpanosta.
- Kehityshalu ja pyrkimys jatkuvasti parantaa tiimin toimintaa.
 - Tiimiä kehitetään systemaattisesti.
 - Tämän rinnalla kehitetään myös yksittäisiä tiimin jäseniä siten, että tässäkin huomioidaan tiimin kehittymisen ja suorituskyvyn parantamisen näkökulma.
- Erilaisuuden arvostaminen.
 - Huipputiimi syntyy erilaisten ihmisten yhteistyöstä.
 - Huipputiimeissä määritellään kunkin tiimin kohdalla, miten hän voi parhaiten vaikuttaa tiimin päämäärän saavuttamiseksi.
 - Tiimissä arvostetaan erilaisia kokemustaustoja, ymmärtäen, että erilaiset näkemykset ovat rikkaus, joka auttaa tiimiä suoriutumaan paremmin, tekemään parempia päätöksiä ja tuottamaan parempia ratkaisuja.
- Yksilön suoritusta tukeva ilmapiiri.
 - Tiimi tukee jokaista jäsentään onnistumaan ja tarjoaa apua tarvittaessa.
- Keskinäinen luottamus ja sitoutuminen tiimiin.
 - Tämä tarkoittaa sekä luottamusta muihin tiimin jäseniin, että luottamusta tiimiin kokonaisuudessa.
- Muutoskyky.
 - Huipputiimi suhtautuu muutoksiin ja kehittymiseen myönteisesti.

Huipputiimille merkittävä ominaisuus on kehitys; tiimin ennakoasenne kehitykseen ja muutokseen on avoin ja myönteinen. Sekä tiimiä että sen yksilöitä kehitetään systemaattisesti ja tiimissä ollaan valmiita arvioimaan omaa toimintaa sekä ottamaan palautetta

siitä. Tämä on myös suuri haaste ja voi olla monille epämiellyttävää saada suoraa palautetta omasta toiminnasta. Harvoissa työpaikoissa ollaan valmiita käsittelemään omaa toimintaa ja suorituksia avoimesti. (Salminen 2014. s.31-38.)

3.7 Tiimin eri vaiheet ja kehittyminen

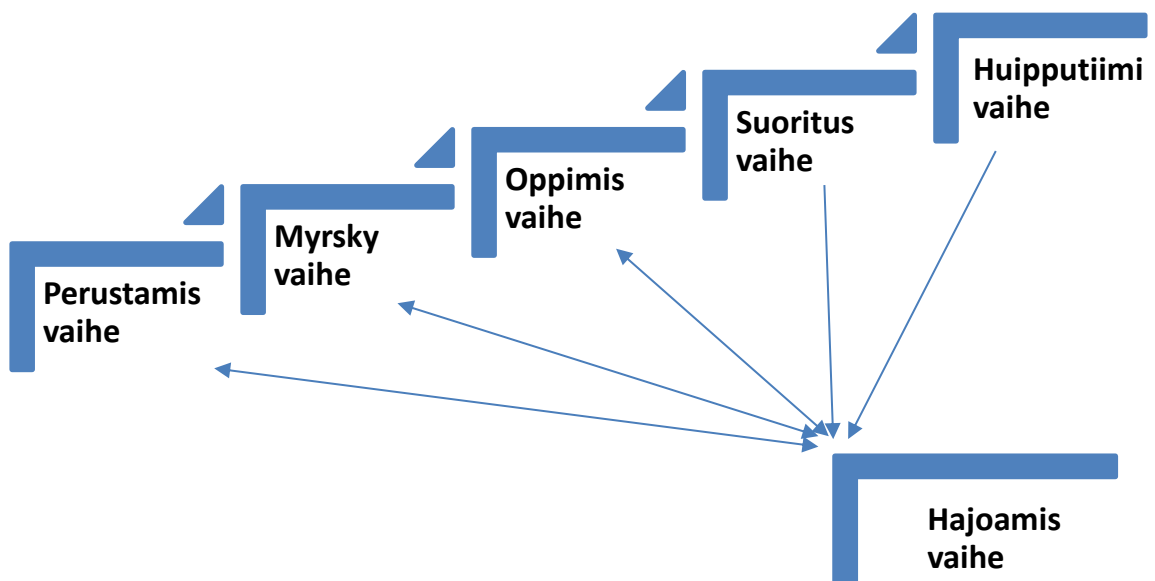
Valmiiksi rakennettua huipputiimiä ei ole olemassakaan, vaan jokaisen tiimin tulee kehittyä ja käydä omat kasvuvaiheensa. Vaati pitkäjänteistä työtä, jotta tiimin yhteinen kulttuuri ja normisto rakentuu. (Salminen 2014, s.31.) Tiimityöskentelylle ja yksilöille on myös tärkeää havaita, missä vaiheessa kehitystä kuljetaan. Kun tiimin jäsenet pystyvät itse seuraamaan syy-seuraussuhteita tiimin kehityksessä, lisää se ymmärrystä omasta sekä tiimin toiminnasta ja mahdollistaa syvempää ymmärrystä tiimin kehityksestä (Heikkilä 2002. s.274.) Salminen (2014 43-45) näkeekin, että tiimillä 5 kasvuvaihetta, sekä hajoamisvaihe:

1. Perustamisvaihe
 - Kehitetään ja päätetään yhteisiä päämääriä, tavoitteita, sitoutumista
2. Myrskyvaihe
 - Risteäviä tavoitteita (ei vielä selkeää käsitystä tiimin tavoitteista), konflikteja sekä henkilösuhteiden kärjistymistä
3. Oppimisvaihe
 - Muodostuu yhteistyösuhteita, syvempi käsitys tiimin tavoitteista, ristiriitaja ratkaistaan rakentavasti ja tiimihenki vahvistuu sekä syvenee
4. Suoritusvaihe
 - Vahva yhteinen suunta ja sitoutuminen, saavuttanut hyvän suoritus
5. Huipputiimivaihe
 - Aitoa yhteistyötä, omaan toiminnan arviointia tiimin kautta, sujuvaa työskentelyä ilman sähläystä ja ratkaisemattomia konflikteja
6. Hajoamisvaihe
 - Tiimi on saavuttanut tavoitteensa tai sen toiminta loppuu muista syistä

Tiedostamattomuus tiimin kehityksestä voi nousta haasteeksi. Esimerkiksi myrskyvaihe voi olla hyvinkin epämiellyttävä, jos tiimin jäsenet eivät ole tottuneet avoimeen keskusteluun

ja konfliktien rakentavaan ratkaisemiseen. Myrskyvaihe voi myös aiheuttaa epävarmuutta oman tiimin toiminnasta, kun riitely on vauhdikkaimmillaan. Tällöin keskitytään herkemmin tiimin jäsenten eriäviin tekijöihin ja näkökulmiin, kuin yhdistäviin tekijöihin. Jos jäsenet eivät tiedosta tätä tiimille olennaiseksi ja merkittäväksi vaiheeksi saattaa se aiheuttaa tiimin hajoamisen tai koko vaiheen välttelyn ja kehityksen pysähtymisen. (Salminen 2014 s.43-46.)

Salmisen esittämät kehitysaskleet perustuvat Bruce Tuckmanin neljään kehitysvaiheeseen: 1. Muodostumisvaihe (Forming) 2. Kuohuntavaihe (Storming) 3. Sopimisvaihe (Norming) 4. Yhteistoimintavaihe (Performing) (Tuckman 1965). Salminen havainnollisti prosessia lineaarisena kehityksenä, jossa poiketaan välillä polulta (Kuvio 7). Salminen (2014 s.47-48) näkeekin huipputiimin väliaikaiseksi tilaksi. Tiimeille on ominaista kulkea samoja vaiheita useaan kertaan, kun tiimiin esimerkiksi tulee uusia jäseniä tai muut olosuhteet muuttuvat merkittävästi.

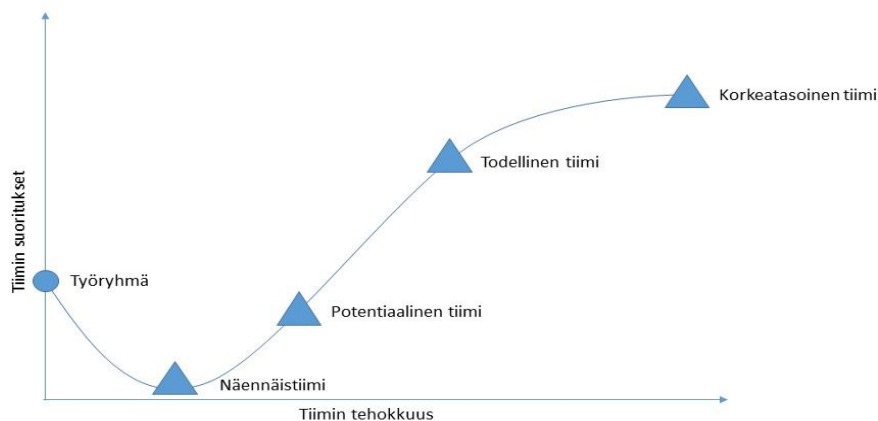


Kuvio 7. Tiimin kehitysvaiheet (Salminen 2014 s.44, muokattu)

Katzenbach ja Smith (1998 s.84-92) ovat havainnollistaneet tiimin kehitysvaiheita omalla suorituskäyrällään (kuvio 8), jossa kehitys vaiheet on määritelty seuraavasti:

1. Työryhmä
 - Yksilöiden tavoitteiden ja suoritusten kehitystä, ei yhteisiä tavoitteita
2. Valettiimi

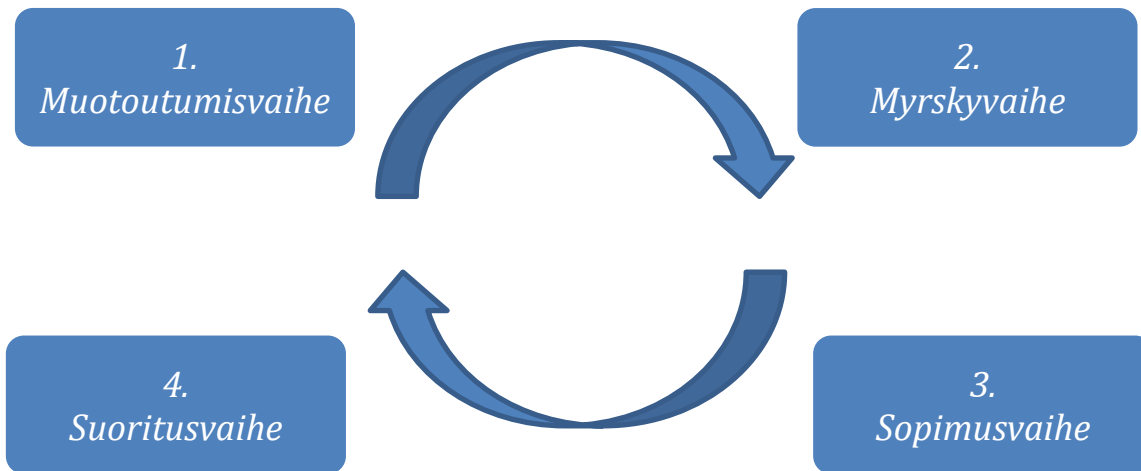
- Kutsuvat itseään tiimiksi, mutta yhteiset tavoitteet ja halu kehittyä puuttuu. Valetimi suoriutuu heikommin kuin osiensa summa
3. Potentiaalinen tiimi
 - Tiimille alkaa muodostumaan käsitys yhteisistä tavoitteistaan, kollektiivinen vastuu ei ole vielä muodostunut.
 4. Todellinen tiimi
 - Todellinen tiimi on sitoutunut työskentelemään kohti yhteisiä tavoitetta ja tarkoitusta ollen kollektiivisesti vastuussa toiminnastaan
 5. Korkeatasoinen tiimi
 - Tiimi täyttää kaikki todellisen tiimin kriteerit, jäsenet ovat voimakkaasti sitoutuneet toinen toistensa kehitykseen ja menestymiseen



Kuvio 8. (Katzenbach ja Smith 1998 s.84.)

Tuckmanin (1965) sekä Katzenbach ja Smithin (1998) esittämät kehitysvaiheet korreloivat pitkälti toistensa kanssa ja toimivat hyvin täydentämään toisiaan.

Tiimi ei kuitenkaan tule ikuisesti pysymään huipulla. Tiimit käyvätkin kehitysprosessia jatkuvasti läpi ja toistavat myös samoja lainalaisuuksia. Tätä prosessia kuvaa Heikkilän (2002 s.275) esittämä tiimin kehityksen suljettu prosessi, jossa kuljetaan Tuckmanin (1965) esittämiä vaiheita läpi kehässä (kuvio 9).



KUVIO 9. Tiimi kehitysprosessi (Heikkilä 2002 s.275, muokattu)

Tiimioppiminen

Kuten aiemmin teoriassa todettiin, ei tiimityöskentely itsessään takaa parempia tuloksia, kuin yksilöinä toimiminen (Senge 1990 s.9). Jotta tiimi voi saavuttaa tilan, jossa on enemmän kuin yksilöiden panos, vaati se yhteistä kehittymistä tiiminä. Tätä yhteisen oppimisen tilaa kutsutaan tiimioppimiseksi.

Tiimioppiminen on siis käsite tiimin kollektiiviselle oppimiselle. Se luo tiimin jäsenille laajemman käsityksen kokonaisuudesta yli yksilörajojen. Kun tiimi pystyy oppimaan yhdessä, mahdollistaa se merkittäviä suorituksia tiiminä sekä kasvattaa sen jäseniä enemmän kuin yksilönä olisi mahdollista. (Senge 1990 s.9-12; Katzenbach & Smith 2001. s.140; Spiik 2004 118.) Tämä vaatii tiimin jäseniltä tiimioppimisen toimintamalleja.

Decuyper, Dochy & Van den Bossche (2010) määritteli tiimioppimisen toimintamallit kolmen keskeisen oppimisen toiminnan kannalta: jakaminen, rakentavat konfliktit ja yhteisrakentaminen. Paavolan, Lipposen & Hakkaraisen (2004) mukaan tiimin jäsenet, jotka pystyvät toimimaan edellä mainittujen toimintamallien tavalla, voivat rakentaa uutta tietoa, ratkaista komplekseja ongelmia, ja luoda innovatiivisia ratkaisuja kollektiivisesti.

Lisäksi tiimioppimiseen katsotaan tarvittavan myös psykologista turvallisuutta, joka on tiimin jäsenten yhteinen uskomus, jonka mukaan tiimi on turvallinen ihmissuhteiden välistä riskinottoa varten (Edmondson 1999). Toisin sanoen tiimin jäsenet kykenevät olemaan omia itsejään, ilman pelkoa oman kuvan, aseman tai uran kielteisistä seurauksista. Ellei tiimi ole yhteisessä ymmärryksessä siitä, mitä he haluavat tehdä yrityksille, perustuu päätökset riittämättömiin tietoihin. Tiimin jäsenten on pystyttävä tuomaan syvimmätkin oletuksensa esiin riippumatta siitä, kuinka uhkaavalta tai kiusalliselta se saattaa tuntua. (McKenna 1995.)

Jotta yhteinen rakentaminen onnistuu Senge (1990 s.220) katsoo tiimioppimisen vaativan tiimin jäseniltä dialogin ja keskustelutaitojen hallitsemista. Dialogissa yksilön täytyy pystyä kuuntelemaan ja pyrkiä pidättäytymään omista ennakkokäsityksistä monimutkaisissa ja herkissä aiheissa. Keskusteluissa on taas mahdollista jakaa eriäviä mielipiteitä ja näkökantoja, joiden perusteella voidaan tehdä päätöksiä. (Senge 1990 s. 220.)

Tiimioppimisen katsotaankin olevan yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista, jolla ylläpidetään korkeaa kilpailukykyä, monimutkaisessa ja muuttuvassa ympäristössä (Breso, Gracia, Latorre & Peiro 2008).

4 STARTUP

Tässä luvussa käydään aluksi läpi startup-yrityksen, startup-tiimin sekä enkelisijoittajan määritelmät ja kuvaukset. Luvussa käydään läpi syitä, minkä takia startup-yritysten määrä on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja toisaalta minkä takia ne ovat merkityksellisiä nyky-yhteiskunnassa. Lopuksi tarkastellaan startup-tiimiä, niiden merkitystä sekä eroavaisuuksia perinteisiin tiimeihin.

4.1 Määritelmät

Startup-yrityksiä koskevissa tutkimuksissa haasteeksi nousee vakiintumattomat määritelmät ja termistöt. Etenkin termistö saattaa muuttua tiuhaan tahtiin. Jotta voidaan käsitellä startup- ja kasvuyrityksiä, startup-tiimejä sekä enkelisijoittajia, tulisi niille sopia selkeä määritelmä tähän työhön. Kansainvälistä, yhteisesti vakiintunutta määritelmää ei startup-yritykselle ole. (Klotz ym. 2014; Cooney 2005.)

4.1.1 Startup

Startup-yritys käsitteenä on hyvinkin tuore. Startup-yrityksistä aloitettiin puhumaan kattavammin vasta dotcom-kauden aikoihin 2000-luvun käänteessä. Tästä syystä startup-yrityksiä pidetäänkin monesti IT-yrityksinä, vaikka todellisuudessa startup-yrityksiä löytyy laaja-alaisesti. (Piippo 2017.)

Startup-yrityksiä on pyritty määrittelemään monella tapaa ja viime vuosina niitä on määriteltä mm. iän, koon, kasvun, toimintaympäristön tai muun vastaavan perusteella (Klotz 2014; Ouluses 2016). Startup-yrittäjä, Lean Startup – kirjan kirjoittaja, sekä vaikuttaja Eric Ries (2011) määritteli startup-yrityksen ”ihmisten instituutioksi, jonka tarkoituksena on tuottaa uusi tuote tai palvelu äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa.” Riesin määritelmässä myös isossa korporaatiossa on mahdollista olla tiimejä, jotka toimivat kuin startup-yritykset. (Ries 2011.)

Helaniemi, Kuronen ja Väkeväinen (2018) taas kuvailivat startup-yrityksen nuoreksi, vielä toimivaa liiketoimintamallia etsiväksi yritykseksi, jolla yritys pyrkii voimakkaaseen

kasvuun. Startup-yritykselle on heidän näkemyksen mukaan myös ominaista tuottaa uudenlaista palvelua tai tuotetta, jolla pyritään ratkaisemaan jokin ongelma tai muuttamaan toimialan perinteisiä rakenteita. (Helaniemi ym. 2018. s.18-19.)

Startup-kentän epämääräisyyttä kuvaakin hyvin se, että Eric Riesin mentori ja Lean Startup liikkeen toinen tunnettu hahmo Steve Blackin (2005) määrittelee startup-yrityksen tilapäisenä organisaationa, joka etsii toistettavia ja skaalautuvia liiketoimintamalleja. (Kormilainen 2015.)

Klotz ym. (2014) määrittelivät tutkimuksessaan startup-yrityksen ”liiketoiminnaksi, joka on kehityksen ja kasvun alkuvaiheilla.” Vaikka tämä onkin huomattavan laaja määritelmä, on se kuitenkin vakiintumattoman, vaihtelevan termistön sekä tutkimusmateriaalien määritelmien johdosta, myös tässä työssä startup-yrityksen määritelmä. (Ouluses 2016; Klotz 2014.)

Tässä opinnäytetyössä startup-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka on kehityksensä sekä kasvun alkuvaiheilla.

4.1.2 Startup-tiimi

Startup-tiimi käsitteenä on varmasti yhtä, ellei vakiintumattomampi käsite, kuin startup-yritys. Artikkelin ”What is an entrepreneurial team” yhteenvedossa Cooney (2005) kertoi, kuinka tutkimuksen tarkoitus oli tarjota yhteisesti ymmärrettävä määritelmä startup-tiimille, mutta tuloksena olikin entistä kiivaampaa väittelyä aiheesta.

Startup-tiimi on käsitteenä hankala etenkin jäsenten rajauksen puolesta. Ketkä kuuluvat tiimiin ja ketkä eivät? Kuuluvatko henkilöt, jotka eivät ole sijoittaneet pääomaa tai merkittävää panostusta yritykseen, mutta ovat kuitenkin kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta? Entä sijoittajat, jotka sijoittavat rahaansa, mutta eivät aikaansa tai osaamistaan? (Cooney 2005; Klotz ym. 2014.)

Cooney (2005) kuvaili startup-tiimin kahden tai useamman henkilön tiimiksi, joilla on merkittävä taloudellinen kiinnostus yrityksessä, ja jotka osallistuvat aktiivisesti kehittämään yritystä. Cooney keskittyikin määritelmässään ainoastaan tiiminjäseniin, joilla on taloudellisia intressejä yritystä kohtaan. Määritelmä jättää täysin huomioimatta jäsenet,

joilla saattaa olla merkittävä asema yrityksessä, mutta ei taloudellista riippuvuutta. Cooneyn määritelmä ottaa myös huomioon sijoittajat, jotka voivat olla aktiivisesti kehittämässä yritystä, ja joilla on merkittävä taloudellinen kiinnostus. Sijoittajat eivät kuitenkaan kuulu päivittäiseen operatiiviseen ja strategiseen päätöksen tekoon. (Klotz ym. 2014.)

Klotz ym. (2014) esittävä startup-tiimille määritelmän, jossa taloudellinen pääoma ei ole määrittävä tekijä. He määrittelevät startup-tiimin ryhmäksi yksilöitä, jotka ovat pääasiallisesti vastuussa yrityksen strategisista päätöksistä sekä operatiivisesta toiminnasta. Tällä tavalla määritelmä ottaa huomioon sekä kehityksen että toteutuksen, eikä sulje pois henkilöitä, joilla ei ole taloudellista pääomaa yrityksessä.

Tässä opinnäytetyössä startup-tiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet ovat pääasiallisesti vastuussa yrityksen strategisista päätöksistä sekä operatiivisesta toiminnasta.

4.1.3 Enkelisijoittaja

Enkelisijoittaja on käsite, joka on etenkin startup-ympäristössä vakiintunut käyttöön. Enkelisijoittajalla kuvataan sijoittajaa, joka sijoittaa omaa omaisuutta suurella riskillä nuoreen kasvuyritykseen. Joskus enkelisijoittajaa voidaan kutsua myös bisnesenkeliksi. (Etula 2015 s.14.)

Enkelisijoittaja eroaa merkittävästi monesta muusta sijoittajasta. Enkelisijoittajat sijoittavat yleensä myös omaa osaamista, aikaansa sekä verkostojaan (Kuvio 10). On merkittävää startup-yrityksen onnistumisen kannalta, että enkelisijoittaja panostaa osaamistaan ja kokemustaan yritykseen. Startup-yritykset tekevät tutkitusti parempaa tulosta, kun enkelisijoittajat sijoittavat yritykseen myös osaamistaan ja verkostoja eikä pelkästään rahallista pääomaa. (Etula 2015 s.15.)



KUVIO 10. Enkelisijoittajan toimenkuva. (Etula 2015, Ensisijainen lähde FIBAN).

Enkelisijoittaja onkin usein enemmän, kuin pelkkää rahallista pääomaa yritykselle. Nyrkisääntönä enkelisijoituksille voidaan Etulan (2015) mukaan katsoa kaavaa, jossa 1/3 sijoituksesta on rahallista pääomaa, 1/3 sijoittajan verkostojen hyödyntämistä ja 1/3 sijoittajan oman osaamisen hyödyntämistä. Edellä olevan sääntö on kuitenkin yleispiirteinen ja vaihtelee todellisuudessa jokaisen sijoituksen mukaan. (Etula 2015)

Lahti (2008) määrittelee tutkimuksessaan enkelisijoittajalle 3 ehtoa, joita käytetään myös tässä opinnäytetyössä enkelisijoittajan määritelmänä.

1. He pitävät itseään enkelisijoittajana
2. Sijoittavat saadakseen tuottoa pääomalleen
3. Sijoitus on vähintään 10 000€

Tässä opinnäytetyössä enkelisijoittaja on henkilö, joka pitää itseään enkelisijoittajana, sijoittavat saadakseen tuottoa pääomalleen sekä sijoittavat yritykseen vähintään 10 000€

4.2 Miksi startup

Maailmantalouden ja työllisyyden maisemat muuttuvat. Suuret yritykset eivät ole tuottaneet työllisyyden kasvua viimeisten 20 vuoden aikana enää ollenkaan. Tästä huolimatta yhä useammat ihmiset ovat työllistettyjä, kuin koskaan aikaisemmin. Työllisyyden kasvu on peräisin Startup-yrityksiltä, pk-yrityksiltä ja voittoa tavoittelemattomalta sektorilta. Tämä suuntaus on vahvistunut entisestään ja voimistuu seuraavien kymmenen vuoden aikana, kun suuret yritykset vähentävät työntekijöitä robotisaation, digitalisaation ja ulkoistamisen takia. (Hawking 2017 s.210-211.)

Samalla kun nuorten kiinnostus isoissa yrityksissä työskentelyyn on laskenut, on kiinnostus omassa yrityksessä työskentelyyn kasvanut (Hawking 2017 s.211). Nuorten arvomaailma onkin muuttunut myös voimakkaasti kohti yrittäjyyteen sopivia arvoja (kuvio 11, Heimans ja Timms 2014). Nämä tekijät vauhdittavat osaltaan startup-yritysten määrän kasvua.

OLD POWER VALUES

NEW POWER VALUES

Managerialism, institutionalism, representative governance	Informal, opt-in decision making; self-organization; networked governance
Exclusivity, competition, authority, resource consolidation	Open source collaboration, crowd wisdom, sharing
Discretion, confidentiality, separation between private and public spheres	Radical transparency
Professionalism, specialization	Do-it-ourselves, "maker culture"
Long-term affiliation and loyalty, less overall participation	Short-term, conditional affiliation; more overall participation

SOURCE JEREMY HEIMANS AND HENRY TIMMS

HBR.ORG

KUVIO 11. Vanhat ja uudet arvot (mukaile Heimans ja Timms 2014)

Sammalla yrittäjyyden arvostus on noussut valtavasti viimeisen vuosikymmenen aikana, ja yhä useampi nuori haaveileekin omasta startup-yrityksestä (Parvinen 2017, s.10-11; Helaniemi ym. 2018 s.33). Tästä syystä myös startup-yrittäjien ja tiimien määrä nousee jatkossa valtavasti määrin. On myös huomattavaa, että merkittävä osuus näistä startup-yrityksistä perustetaan tiimin kanssa (Beckman 2006; Cooper ym. 1989; Kamm ym. 1990; Schjoedt ym. 2013; West 2007).

4.3 Startup-tiimi

Täydellisen toimitusjohtajan tai täydellisen johtajan myytti on yleistä monissa yrityksissä, järjestöissä, urheilujoukkueissa ja jopa kansallisissa politiikoissa. Odotamme entistä enemmän johtajistamme ja sijoitamme toivon heidän ihmeellisiin valtuuksiinsa luoda ihmeitä. (Hawkins 2017 s.14.)

Startup-yrityksiin kohdistuvat tutkimukset ovatkin aikaisemmin kohdistuneet merkittävässä määrin johtajiin, jotka toimivat aktiivisina elementteinä ohjaamassa uuden yrityksen luomista ja kehitystä. Todellisuudessa jokaisen visionäärin takana on kuitenkin korkealla tasolla toimiva tiimi, jonka osana visionäärit toimivat. (Klotz ym. 2014.) Beckmanin (2006) tutkimukset osoittavatkin, että 90% uusista startup-yrityksistä perustetaan tiimeissä.

Vaikkakin tutkimuksia startup-tiimeistä on alkanut ilmestyä kasvavissa määrin, on aiheen käsittely kuitenkin hajanaista (Klotz ym. 2014). Tiimit eroavatkin muista perustiimeistä monella tapaa. Startup-tiimit ovat usein valtaviin suoritus- ja tulospaineiden alla, ollessaan itse vastuussa elannostaan. Usein startup-tiimeissä on pystyttävä työskentelemään monessa roolissa, monessa eri työtehtävässä samaan aikaan sekä siedettävä ääretöntä epävarmuutta. (Visintin & Pittino 2014.)

Yhdeksi merkittäväksi eroksi perustiimeihin katsottuna Klotz ym. (2014) näkevät, startup-tiimien heikot sosiaaliset struktuurit. Näitä heikkoja struktuureita ovat mm. startup-tiimien vakiintumattomat normit ja kulttuuri. Tällöin tiimi on itse vastuussa organisaatiokulttuurin rakentamisesta ja muokkaamisesta. (Klotz ym. 2014.)

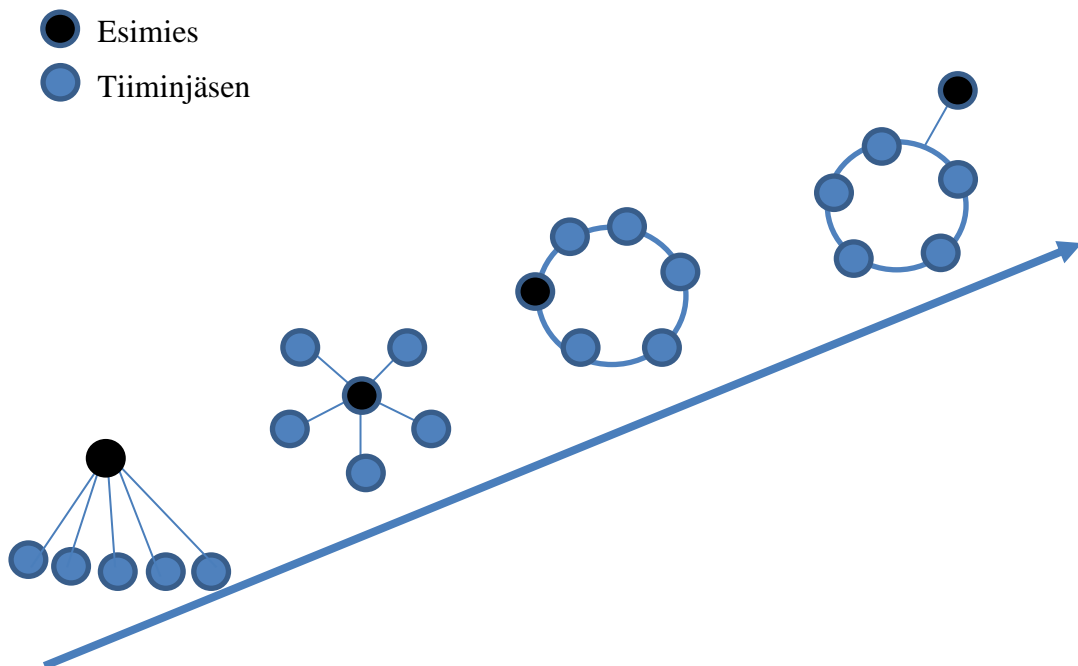
Yksi syy startup-tiimien nousevaa kiinnostusta kohtaan viime aikoina selittää varmasti tilastot, jotka kertovat startup-yritysten menestymisen ja epäonnistumisien syistä. Tiimi mainitaan lähes poikkeuksetta merkittävimpien syiden joukossa. (Hyytiäinen 2014; Forbes 2017; Entrepreneur 2018; Numminen 2018.)

Perinteisissä jo olemassa olevissa yrityksissä työnkuvat kuvaavat yleensä tehtävän toteutusta organisaation bisnesmallin mukaisesti. Esimerkiksi myyntitiimi tarkoittaa, että yrityksellä on myyntitiimi, joka toistaa jo tunnettujen tuotteiden myyntiä, hyvin tunnetuille asiakkaille, vakiintuneilla presentaatioilla ja olemassa olevin hinnoin

sekä termein. Olemassa olevassa yrityksessä myynti yleensä olemassa olevien sääntöjen toteutusta. (Blank & Dorf 2012 s.44-45.)

Verrattuna näihin perinteisiin, jo toimiviin yrityksiin, startup-yrityksen ja tiimin toiminnan on oltava täysin päinvastainen. Startup-tiimi vaatii henkilöitä, jotka viihtyvät epävarmuudessa, kaaoksessa ja muutoksessa. Tarjoukset ja presentaatiot muuttuvat päivittäin, jopa tuote voi vaihtua tiuhaan tahtiin testauksen ja palautteen perusteella. Epäonnistuminen on huomattavasti läheisempi tuttava, kuin onnistuminen. (Blank & Dorf 2012 s.45.)

Spiik (2004 s.183) kuvaa kirjassaan perinteisen organisaation esimiehen muuttuvaa tehtäväkuvaa tiimin eri vaiheissa (Kuvio 12). Alussa esimiehen tulee olla hyvin autoritäärisessä asemassa ja johtaa tiimiä oikeaan suuntaan. Kun tiimi alkaa saavuttaa pisteen, jossa se pystyy itsenäiseen työskentelyyn, kasvaa esimiehen rooli tiimin ulkopuolelle, jossa sen tehtävä on mahdollistaa tiimille mahdollisimman hyvät työolosuhteet. Tämä vaatii esimieheltä avoimuutta muutosta ja oppimista kohtaan. (Spiik 2004. s.183-184.)



KUVIO 12. Esimiehen muuttuva rooli, kun tiimityöskentely lisääntyy. (Spiik 2004. s.183. muokattu)

Hieman samaan tapaan Blank & Dorf (2012 s.45) kuvaavat startup-tiimin vaiheita; alussa tiimin toimittava lähellä asiakasrajapintaa kehittääkseen ensimmäisiä tuotteitaan. Tämä

vaatii osaamista, joka on kaukana perinteisten yritysten johdontehtävistä, vaikka tittelit sanoisivatkin CEO, CFO ja CTO. (Blank & Dorf 2012 s.45.)

Jotta asiakasrajapinnassa voidaan onnistua, ja saadaan luotua uusia tuotteita tai palveluja Blank & Dorf (2012 s.45) listasivat neljä ominaisuutta (kuvio 13), jotka startup-tiimiltä tulisi löytyä.

- Kyky kuunnella asiakkaan vastaväitteitä, sekä tunnistaa, ovatko ongelmat tuotteessa, presentaatiossa, hinnassa tai jossain muussa, kuten siinä, että asiakas on väärä.
- Kokemusta keskustella sekä liikkua asiakkaan että teknikoiden välillä.
- Luottamus jatkuvaan muutoksentilaan, jossa yleensä operoidaan ilman selkeää suuntaa.
- Kyky ymmärtää asiakasta sekä heidän työskentely tapoja ja ongelmia.

KUVIO 13. Startup-tiimin neljä ominaisuutta (Blank & Dorf 2012 s.45).

5 TEOREEETTINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa analysoidaan startup-tiimeille merkittäviä menestystekijöitä, tiimeille tehtyjen aikaisempien tutkimusten perusteella. Tutkimuksissa on käytetty johdontiimejä, joita tässä työssä peilataan startup-tiimien ympäristöön. Tutkimuksen aiheiden rajaukseen käytettiin Klotz ym. (2014) esittämän IMO-kehystä (Kuvio 2). Sen perusteella rajattiin kaksi tiimin menestykselle merkittävää kokonaisuutta; tiimin luottamus ja rakenne.

5.1 Luottamus

Luottamus on hyvin keskeisessä roolissa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Luottamus tunnustetaan laajalti tärkeänä tekijänä organisaation sisäisessä yhteistyössä. Se on yksi voimista, jotka sitovat yksilöitä tiimissä, kun he pyrkivät saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. (Axelrod 1984, Mayukh & Piyush 2011 mukaan.) Sen uskotaan edistävän tiimissä tehokasta viestintää ja koordinoitua, hallitsemaan jäsenten saamattomuutta sekä keskittämään energian pois suorituskäytön kuulumattomista asioista ja siten parantamaan yhteistyön tulosten laatua (Larson & LaFasto 1989, Mayukh & Piyush 2011 mukaan).

Mitä luottamus sitten on? Paul Thagard (2018) listasi artikkelissaan 5 kohtaa havainnollistamaan luottamusta.

1. Luottamus on joukko käyttäytymismalleja, kuten toimiminen tavalla, joka riippuu toisesta.
2. Luottamus on uskomus siihen, että henkilö käyttäytyy tietyllä tavalla.
3. Luottamus on abstrakti henkinen suhtautuminen siihen, että joku on luotettava.
4. Luottamus on luottamuksen ja turvallisuuden tunne, jota kumppani välittää.
5. Luottamus on monimutkainen hermostoprosessi, joka sitoo erilaiset esitykset semanttiseen osoittimeen, joka sisältää tunteita.

Luottamus voi siis olla esimerkiksi päätös antaa toiselle ihmiselle oma luottamus tai tunne toisesta ihmisestä, joka luo luottamuksen. Salmisen (2014 s.31-43) huipputiimin kriteereistä löytyykin monta kohtaa, jossa luottamus on avaintekijä. Eikä sinänsä ole yllätys, että monet tutkimukset osoittavat sen olevan yksi tiimin merkittävimmistä menestystekijöistä (Cauwelier, Ribière & Bennet 2016; Rozovsky 2015; Chen & Wang 2008).

Luottamuksella on siis selkeä rooli mihinkä tahansa tiimiin. Luottamuksella katsotaan esimerkiksi olevan tärkeä rooli etenkin uusille yrityksille hankkia tietoa, teknologiaa sekä taitoja muilta toimijoilta, asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja organisaatioilta kilpailuhenkisessä liiketoimintaympäristössä (Krishnan ym. 2006, Chen & Wang 2008 mukaan). Luottamuksen voidaankin katsoa olevan hyvin merkittävä menestyksen kannalta startup-tiimeille, joiden koko alun toiminta perustuu uuden tiedon, teknologian ja taitojen kartuttamiseen. (Blank & Dorf 2012 s.45). Middleton ja Nowell raportoivatkin tutkimuksessaan (2017) sisäisen luottamuksen olevan yksi merkittävimpiä menestystekijöitä startup-tiimille.

Blankin ja Dorfin (2012) startup-yrittäjän käsikirjassa tiimiä käsitellään hyvin rajallisesti, joka osoittaa osaltaan tiimin merkityksen heikkoa ymmärrystä. Luottamuksen rakentamisesta ja kehittämisestä startup-tiimeissä on myös hyvin vähän tutkimuksia, sen merkittävästä vaikutuksesta huolimatta (Fulmer & Gelfand 2012).

Kun yhdistetään startup-tiimien rajalliset resurssit sekä vähäinen ymmärrys, kuinka luottamusta luodaan ja rakennetaan, on haaste merkittävä (Fulmer & Gelfand 2012). Vaikka vähäinen rakenne mahdollistaa tiimille oivan paikan rakentaa kulttuuria haluttuun suuntaan, on se tällä hetkellä hyvin haastavaa, ilman oikeita suuntaviittoja tai ymmärrystä (Klotz 2014).

Jotta tiimi voi toimia täydellä potentiaalillaan, tulee tiimin jäsenten kokea todenmukaisia ja aitoja yhteyksiä toisiinsa. Ilman luottamuksen ilmapiiriä todenmukaisia ja aitoja yhteyksiä on vaikea luoda. (Kaplan & Manchester 2018.)

5.1.1 Psykologinen turvallisuus

Oppiminen on niin sosiaalinen, kuin kognitiivinenkin prosessi. Yksilöt oppivat heidän vertaisiltaan työympäristöissä sekä ystäviltään sosiaalisissa tilanteissa. (Cauwelier, Ribière & Bennet 2016.) Ympäristön on kuitenkin oltava turvallinen, jotta uskallamme olla haavoittuvaisia ja valmiita vastaanottamaan informaatiota. Ihmisillä on yleensä tapana toimia tavoin, jotka estävät oppimista, kun he kohtaavat riskin tai häpeän potentiaalain (Argyris, 1982, Edmondson 1999 mukaan). Joissakin ympäristöissä ihmiset kuitenkin ko-

kevat ura- ja ihmissuhdeuhan riittävän alhaisina, että he pyytävät apua, tunnustavat virheet ja keskustelevat ongelmista. Tämä johtuu psykologisen turvallisuuden ilmapiiristä. (Edmondson 1999.)

Tiimin psykologinen turvallisuus on tiimin jäsenten yhteinen uskomus, jonka mukaan tiimi on turvallinen ihmissuhteiden välistä riskinottoa varten (Edmondson 1999). Psykologinen turvallisuus on siis ympärillä olevien ihmisten luomaa turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta, joka oli yksi Thagardin (2018) kuvaamista luottamuksen tiloista.

Nykyään tiimityöhön liittyvissä tutkimuksissa luetellaan tiimin psykologinen turvallisuus yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi, joka vaikuttavat tiimioppimiseen (Decuyper ym. 2010, Cauwelier, Ribière & Bennet 2016 mukaan). Googella psykologinen turvallisuus nostettiin kaikista tärkeimmäksi tekijäksi tiimin menestykselle. Googlen sisäisessä tutkimuksessa, nousi tiimin psykologinen turvallisuus erottavaksi tekijäksi keskiverto ja huipputiimien välillä. (Rozovsky 2015.)

Startup-tiimeille psykologinen turvallisuus esittää mielenkiintoisen haasteen, tiimien koon kasvaessa voimakkaasti. Eri vaiheissa tiimiin tulevat jäsenet, kokevat erilaisia omistajuuden tunteita. (Gimeno ym. 1997, Klotz ym. 2014 mukaan.) Ovatko uudet tiimijäsenet valmiita kyseenalaistamaan perustajajäsenien näkemyksiä? Vai tukahtuuko psykologinen turvallisuus perustajajäsenien toimintaan? (Klotz ym. 2014.)

Tiimioppiminen saattaa lässähtää heti alkuun, jos tiiminjäsenet tuntevat uhkaa tai häpeää. (Edmondson 1999; Senge 1990 s.9-12). Etenkin heterogeenisissä startup-tiimeissä, joissa on laajasti erilaista osaamista, on tärkeää pystyä kyseenalaistamaan kokeneempaakin tiiminjäsentä (Klotz ym. 2014).

Blankin & Dorfin (2012 s.45) esittämistä startup-tiimin ominaisuuksista (kuvio 15) jokainen kohta hyötyisi tiimin korkeasta tiimioppimisen tasosta. Insinöörien ja asiakkaiden välinen viestiminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä tilanteesta. Jotta tiimioppiminen toimisi korkealla tasolla, tulisi psykologisen luottamuksen tason oltava myös korkealla. (Edmondson 2004 s.261-263.)

Myös tiimin konfliktien käsitteleminen helpottuu, kun ihmiset tuntevat olonsa turvallisiksi sanoa mielipiteensä ja tuntemuksensa ääneen. Ratkaisemattomat konfliktit heikentävät huomattavasti startup-yritysten mahdollisuutta menestyä (Klotz 2014.) Psykologisen turvallisuuden kulttuuri auttaa tiimin jäseniä keskustelemaan turvallisesti ongelmistaan ja näin mahdolliset konfliktit tulevat ajoissa esille, eivätkä välttämättä eskaloitu kriiseiksi (Heikkilä 2002 s.347).

Tiimin psykologisesta turvallisuudesta riippumatta, on tiimissä kuitenkin hyvin tavallista päätyä aika ajoin konfliktitilanteisiin. Halusimmepa tai emme, tiimityöskentelyssä syntyy konflikteja. (Heikkilä 2002 s.341.)

5.1.2 Konfliktit

Erimielisyyksiltä ja riidoilta ei voi välttyä, kun ihmiset työskentelevät yhdessä (Herrmann 2018; Heikkilä 2002 s.341). Luottamuksella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka konflikteja käsitellään (Heikkilä 2002 s.342-344). Konfliktit nousivatkin tiimitutkimuksissa mielenkiintoiseen rooliin, niiden vaikuttaessa tiimin menestykseen tuloksessa, kasvussa ja liikevaihdossa (Klotz 2014; Ensleyn & Pearcen 2001).

Konfliktit ja niiden käsittelemisellä on merkittäviä vaikutuksia sekä tiimin kehitykselle, että tulokselle. Konfliktit ovatkin yksi eniten tutkittu aihe tiimikirjallisuudessa (Mathieu ym. 2008) ja luottamus on yksi avaintekijä, kun konflikteja käsitellään (Heikkilä 2002 s.342-344).

Jehn (1997) jakoi aikaisempien tutkimusten perusteella tiimin konfliktit kahteen kategoriaan; tunnekonflikteihin ja kognitiivisiin konflikteihin. Tyypillinen konflikti tiimille on kognitiivinen konflikti, joka syntyy tehtävien suorittamisen erimielisyyksistä. Tunnekonflikteiksi on taas huomattavasti monimutkaisempi konfliktitilanne, joka purkautuu ongelmiksi henkilösuhteissa. (Jehn 1997; Heikkilä 2002 s.343.)

Näiden kahden konfliktitilanteen merkitystä yrityksen menestyksen kannalta on tutkittu myös startup-tiimeissä. Ensleyn ja Pearcen (2001 Klotz ym. mukaan) tutkimus osoitti startup-tiimin kognitiivisten konfliktien parantavan yrityksen suoritusta. Tutkimus raportoi positiivista korrelaatiota tiimin kognitiivisten konfliktien ja liikevaihdon, tuloksen sekä kasvun välillä. Tunnekonfliktien katsottiin tuovan täysin päinvastaisia tuloksia, eli

tunnekonfliktin johdosta startup-yrityksen tulos, liikevaihto ja kasvu laskivat. (Ensley & Pearce 2001, Klotz ym. 2014 mukaan.)

Myös useat muut tutkimukset (Wall & Nolan 1986; Pearson & Amason 2002, Klotz ym. 2014 mukaan) osoittavat, tunnekonfliktien heikentävän yrityksen suoritusta. Tunnekonfliktit ovatkin huomattavasti monisyisempiä, kuin kognitiiviset konfliktit. Ratkaisemattomat tunnekonfliktit aiheuttavat yleensä suuren mittasuhteen ristiriitoja, jotka sitovat tiimin energiaa ja työaika. (Heikkilä 2002 s.343-344.) Ihmisten väliset erimielisyydet laskevat yhteistä ymmärrystä ja hyväntahtoisuutta, joka taas heikentää tehtävien suorittamista (Deutsch 1969).

Tutkimustulokset osoittivat myös korrelaatiota kognitiivisten konfliktien ja tunnekonfliktien välillä; kognitiivisista konflikteista syntyi myös uusia tunnekonflikteja (Ensleyn & Pearcen 2001.) Jatkuvien aikapaineiden, stressin ja epävarmuuden ympäröimänä on startup-tiimissä lopulta välttämätöntä päätyä tunnekonfliktiin. (Helaniemi ym. 2018. s.162; Heikkilä 2002 s.341).

Startup-tiimin onkin rakennettava kulttuuri, jossa tiiminjäsenten on helppoa ja turvallista keskustella ongelmistaan. Yksittäisten tiiminjäsenten ratkaisemattomilla ongelmilla on taipumus levitä koskemaan muitakin tiiminjäseniä ja lopulta yrityksen tulosta. Nämä ongelmat on kuitenkin kohdattava ja ratkaistava. Tiimin on luotava psykologisesti turvallinen ympäristö, jossa vaikeistakin konflikteista päästään yli nopeasti, eikä niiden anneta vaikuttaa yrityksen tulokseen. (Heikkilä 2002 s.347; Ensley & Pearce 2001.)

5.2 Tiimin rakenne

Tiimin rakenne ja etenkin sen heterogeenisyyttä pidetään usein tärkeänä tekijänä tiimille ja sen menestykselle. Tiimiteorian kirjat kannattavat myös mahdollisimman heterogeenisiä tiimejä niin persoonallisuuksilta, kuin taidoilta. (Salminen 2014 s.83; Spiik 2004 s.134.) Minkälainen rakenne takaa sitten startup-yritykselle menestyksen? Mitä tekijöitä tulisi tiimiä rakentaessa ottaa huomioon?

Yleisesti ottaen katsotaan, että startup-tiimissä tulee olla tietyt osaamisalueet ja roolit, jotta tiimi voi menestyä. Kilpailuissa pyritään yleensä saamaan tiimiin johtajia, teknikkoja, markkinoijaa, talousosaajaa ja tms. (European Innovation Academy 2018.)

Startup-tiimien tutkimukset eivät kuitenkaan näe tiimin rakenteella merkittävää merkitystä startup-yrityksen menestyksen kannalta (Klotz ym. 2014). Amason, Shrader ja Tompson (2006) osoittivat tutkimuksessaan, että aikaisemmalla koulutuksella, erikoistumisella tai toiminnallisella taustalla ei ole suoraa yhteyttä yrityksen suorituskyvyn kannalta. Klotz ym. (2014) toteavat myös tutkimuksessaan, että selkeää yhtälöä tiimin rakenteen hetero tai homogeenisuudella ja menestykselle ei voida näyttää. Löytyy tutkimuksia, joissa heterogeenisuudella katsotaan olevan merkittävää hyötyä tiimin menestykselle, mutta yhtä lailla löytyy tutkimuksia, joissa menestys oli tiimin rakenteesta riippumaton.

Tiimin rakenteen tutkimusten eriävät tulokset voivat johtua monistakin tekijöistä, kuten määritelmien laajasta kirjosta (Klotz ym. 2014), eikä niiden voida suoraan ilmentävän puolesta tai vastaan, vaikka niin raportoisivatkin. On selvää, että teknisiä ratkaisuja tarjoavan startup-yrityksen tiimissä täytyy löytyä teknistä osaamista. Mikään ei varsinaisesti estä ihmisiä oppimasta uusia taitoja, mutta startup maailmassa kilpaillaan korkealla tasolla, ja muutamat viikot erottavat kehityksessä kilpailijoita toisistaan.

Startup-tiimille on myös hyvin yleistä, että yritys on perustettu ystävien, perheen tai työkavereiden kanssa, jotka jakavat yhteiset tausta ja kokemukset. Tästä johtuen homogeeniset tiimit ovatkin hyvin yleisiä startup-yritysten keskuudessa (Reynolds, Bygrave, Autio, Cox, & Hay 2002, Klotz ym. 2014 mukaan.) Jaettu historia auttaa tiimejä tekemään yhdessä nopeampia strategisia päätöksiä. Tämä taas luo etuasemaa startupille, joka pystyy tekemään nopeita päätöksiä levottomassa markkinaympäristössä. (Baum & Wally, 2003; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Kor, 2003, Klotz ym. 2014 mukaan.)

Vaikka tiimin rakenteella ei ole löydetty menestyksen kannalta merkittäviä kokonaisuuksia, löytyy tutkimuksista kuitenkin tekijöitä, joita tulisi ottaa huomioon. Mathieu ym. (2008) tutkimukset osoittavat, että persoonallisuudella, yleisellä henkisellä pääomalla, keskeisellä itsensä arvioinnilla, sekä muilla vastaavilla, on merkittävä vaikutus tiimin toimintaan ja menestykseen. Klotz ym. (2014.) ottavat tutkimuksessaan esimerkiksi ekstrovertin. Ekstrovertillä voidaan katsoa yleisesti olevan paremmat valmiudet ja kontaktit

löytää bisnesmahdollisuuksia, kuin introverteilla. Jos tiimin rakenne taas on liian ekstrovertti, voi se johtaa suureen informaatio määrään, jolloin oikean suunnan löytäminen vaikeutuu, kun useammalla henkilöllä on näkemys oikeasta suunnasta. (Klotz ym. 2014.)

Startup-tiimissä merkittävämmäksi tekijäksi nouseekin jäsenten kyky kasvaa rooleihinsa (Blank & Dorf 2012 s.45). Brixy, Sternberg & Stüber (2012). mukaan tietyt roolit ovat huomattavasti enemmän tai vähemmän epärelevantteja tiimin eri kehitysvaiheissa kuin toiset. Heidän mukaan kovat taidot kehittyvät ajan mukaan, kun taas pehmeät taidot pysyvät tiimissä vakaampina. Tästä syystä startup-tiimeissä tulisikin rakenteen kannalta keskittyä jäsenten kykyyn oppia ja kehittää uusia taitoja, jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, eikä perustaa rakennetta kovien taitojen pohjalle. (Hyytiäinen 2014.)

6 POHDINTA

Kuten aikaisemmin jo mainittiinkin, on tiimin hyödyt ja vahvuudet merkittävät, kun lähdetään ratkomaan komplekseja ongelmia. Harvat asiat nyky-yhteiskunnassa on ratkaistavissa tai tehtävissä yksittäisien henkilöiden panostuksella. Tiimissä toimiminen ei kuitenkaan ole yhtä yksinkertaista, kuin voisi olettaa. Huipputiimi vaatii jäseniltään suurta panostusta ja sitoutumista. Usein saatetaan ajatella, että kun lyödään ryhmä ihmisiä kasaan, saadaan tiimi, joka on tehokkaampi, kuin erikseen toimivat yksilöt. Tiimissä toimiminen ei kuitenkaan itsessään takaa parempaa tulosta kuin yksilöinä toiminen. (Senge 1990; Hackman 2009.)

Startup-tiimeille tulisikin saada enemmän tietoisuutta tiimistä ja tiimityöskentelystä. Yleisesti keskusteluissa startup-yrittäjien/startup-yritysten kanssa tulee ilmi heikko tietämyksen taso tiimistä, siinä työskentelystä sekä ulkoisen tuen puute. Startup-kirjallisuudessa keskitytään paljon liiketoiminnan kehitykseen ja validointiin, mutta tiimi mainitaan näissä yhteyksissä usein vain sivulauseissa. Startup-yrityksillä on yleensä myös hyvin rajalliset resurssit. Ja kun tietoa tiimin merkityksestä liiketoiminnan menestykseen on vähäisesti, on tiimin kehittäminen luultavasti startup-yrityksen prioriteetti listalla alimmaisten joukossa.

Startup-tiimien täytyisikin saada parempi käsitys ja osaaminen tiimistä sekä siinä työskentelystä. Vaikka tiiminperusteet eivät nouse varsinaiseksi menestystekijäksi, on se kaiken pohja ja perusta. Jatkossa pitäisikin tutkia ja kartoittaa startup-tiimien valmiuksia kehittää tiimityöskentelyään, jotta ymmärretään paremmin, mitä tukea tiimit tarvitsevat

Rakenne

Tiimin rakenteen teoriaan ja pohtimiseen käytetään mielestäni aivan liikaa energiaa. Jo avaamalla tiimiteorian kirjoja luodaan ymmärrys, että monimuotoisuus on menestyvälle tiimille elinehto. Startup-tiimeissä tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa.

Tutkimukset antoivat hyvin ristiriitaisia tuloksia homo- tai heterogeenisuuden merkityksestä tiimin menestykseen (Klotz ym. 2014). Vaikka aihetta on tutkittu paljon, oli tutkimuksissa merkittävää ristiriitaisuutta, eikä niiden perusteella voida vetää johtopäätöksiä,

jonka mukaan monimuotoisuus olisi merkittävä tekijä startup-yrityksen menestykselle (Klotz ym. 2014).

On kuitenkin tekijöitä, kuten persoonallisuus ja affektiivisuus, joilla on vaikutuksia siihen, kuinka yksilöt omaavat muita menestystekijöitä. Persoonallisuus ei siis itsessään tee menestyjää, mutta jos persoonallisuus tukee startup-tiimille merkittäviä menestystekijöitä, voidaan etenkin pehmeiden taitojen pitää merkittävänä menestyksen kannalta (Mathieu ym. 2008).

Toisaalta rakenteen kannalta löytyy myös tekijöitä, kuten koulutus ja kokemus, joiden merkitys tiimissä perustuu voimakkaasti muihin tekijöihin, eivätkä itsessään ole menestykseen vaikuttavia tekijöitä (Klotz ym. 2014). Menestyksen kannalta nämä vaikuttavat olevan ennemminkin hienosäätöä, kuin merkittäviä menestystekijöitä.

Yleiseksi nyrkkisäännöksi voisi tämän opinnäytetyön perusteella määritellä, että pehmeät taidot ovat merkityksellisiä tiimin menestyksen kannalta, niiden edesauttaessa mm. luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden syntymisessä. Kovat taidot ovat taas kokonaiskuvassa merkitykseltään toissijaisia, etenkin jos tiimissä ei pystytä hyödyntämään niitä.

Jatkossa tulisikin tutkia yhteyksiä tiimioppimisen ja startup-tiimin rakenteen välillä. Eli esimerkiksi minkälaiset persoonat auttavat psykologisen turvallisuuden luomiseen ja kehittämiseen? Onko olemassa jotain tietynlaisia persoonallisuuksia, jotka auttavat startup-tiimin menestymään?

Luottamus

Luottamus nousi monessa tutkimuksessa (Cauwelier, Ribière & Bennet 2016; Rozovsky 2015; Chen & Wang 2008) merkittävään rooliin. Uskonkin, että tiimityöskentelyssä pitäisi panostaa merkittävästi luottamuksen kehittämiseen.

Kuten aiemmin mainittiin, heikot sosiaaliset rakenteet ovat startup-tiimille hyvin ominaisia. Tämä onkin startup-yritykselle sekä haaste, että mahdollisuus. Startup-tiimien tulisi keskittää huomattavasti aikaa luottamuskulttuurin rakentamiseen tiimin alkuvaiheilla. Tämä on Startup-tiimille, joka rakentaa kulttuuria, merkittävä kilpailullinen etu isoihin yrityksiin, jotka taas pääasiassa muuttavat tai kehittävät kulttuuriaan. Smith (2003) kertoo, kuinka Troyn 1994 julkaisemassa tutkimuksessa ainoastaan 32% yrityksistä onnistui

muuttamaan arvoja, visiota ja kulttuuria. Carrin 1996 tutkimuksessa ainoastaan 10% yrityksistä onnistui muuttamaan johtamiskulttuuriaan.

Tutkimusten mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä asioista oppimisen kannalta, etenkin yhdessä oppimisen kannalta (Cauwelier, Ribière & Bennet 2016; Rozovsky 2015; Chen & Wang 2008; Edmondson 1999). Luottamus auttaa tiimin jäseniä luomaan aitoja sekä todenmukaisia yhteyksiä toisiin. (Kaplan & Manchester 2018). Tämä auttaa tiimi sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen sekä kohtamaan epäonnistumiset yhdessä. Luottamus sitoo tiimin yhteen.

Tässä työssä esitettyjen tutkimusten perusteella on parempi työskennellä yksilöinä, kuin tiiminä, jos ei olla valmiita panostamaan tiimityöskentelyyn ja tiimin yhteiseen oppimiseen (Wageman, Nunes, Burrus & Hackman 2008). Tämä ei kuitenkaan sovi menestystä janoavalle startup tiimille. Startup-yrityksille, joiden pääasiallinen toiminta perustuu uuden oppimiseen ja kehittämiseen (Blank & Dorf 2012 s.45), ei ole varaa toimia ilman tiimiä saatikka toimimattoman tiimin kanssa. Tiimi, joka pystyy luomaan ympäristön, jossa oppiminen kukoistaa, on tiimi, joka menestyy startup-maailmassa.

7 LÄHTEET

Achor S. 2018. *Big Potential*. Lontoo: Virgin Books.

Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. 2006. Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21 s.125-148.

Balance Careers, the 2018. *Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?* Luettu 11.10.2018.

<https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>

Beckman, C. M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49: s.741-758

Bizfluent 2017. *Homogeneous Vs. Heterogeneous Teams*. Luettu 12.10.2018.

<https://bizfluent.com/info-8357494-homogeneous-vs-heterogeneous-teams.html>

Blank S. & Dorf B. 2012. *The Startup Owner's Manual – The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. 7 Painos. Yhdysvallat: K&S Ranch, Inc.

Breso I., Gracia F.J., Latorre F. & Peiro J.M. 2008. Development and validation of the team learning questionnaire. *Comportamento Organizacional e Gestao*. Vol. 14 N.2 s.145-160.

Brixy, U., Sternberg, R., & Stüber, H. 2012. The selectiveness of the entrepreneurial process. *Journal of Small Business Management*, 50 s.105-131.

Cauwelier P., Ribière V. M., Bennet A. 2016. Team psychological safety and team learning: a cultural perspective. *The Learning Organization* 23 s.458-468.

Chen M. & Wang C. 2008. Social networks and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. *R&D Management*. 3 s.253-264.

Cooney, T. M. 2005. What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23 s.226-235

Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. 1989. Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4: s.317-332.

Decuyper S., Dochy F., & Van den Bossche P. 2010. Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*. 5. s.111–133.

Dimov, D. and De Clercq, D. (2006). Venture capital investment strategy and portfolio failure rate: a longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, s.207–223

Edmondson A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44. s.350-383.

Edmondson A, Roderick M. K. & Karen S. C. 2004. *Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russel Sage Foundation.

Eisenhardt, K.M. (2013). Top management teams and the performance of entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 40, s.805–816

Ensley, M. D., & Pearce, C. L. 2001. Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22: s.145-160.

Entrepreneur. 2018. The Top 4 Reasons Startups Fail, According to 14 International Accelerators. Luettu 11.10.2018
<https://www.entrepreneur.com/article/311064>

Etula S. 2015. Osaamista, Verkostoja, Rahaa. Opas enkelisijoituksen hakemiseen. Luettu 1.10.2018.
http://etula.fi/pdfs/opas_enkelisijoituksen_hakemiseen.pdf

Etula S. enkelisijoittaja FIBAN haastattelu. 2018. Tribe X: City of the angels seminaari. Tribe Tampere, 27.9.2018 Tampere.

European Innovation Academy. 2018. Luettu 18.10.2018.
<https://www.inacademy.eu/academy/>

Forbes. 2017. The Top Reasons Startups Fail. Luettu 11.10.2018.
<https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/11/03/the-top-reasons-startups-fail-infographic/#7c6957e74b0d>

Fulmer C. A. & Gelfand M. J. 2012. At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels”. *Journal of Management*. 38. S.1167-1230.

Hackman R. *Harvard Business Review*. 2009. Why Teams Don't Work. Luettu 28.9.2018. <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work>

Hawkins P. 2017. *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. Kogan Page.

Heikkilä K. 2002. *Tiimit: Avain uuden luomiseen*. Jyväskylä: Talentum Media Oy

Heimans J. & Timms H. Harvard Business Review. 2014. Understanding “New Power”. Luettu 12.10.2018.

<https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power>

Helaniemi K., Kuronen A. & Väkeväinen V. 2018. Kutsuvat Sitä Pöhinäksi. Tositarinoita kasvuyrittäjyydestä. 2.Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Herrmann M. 2018. Building a Better Leadership Team through Trust and Quickly Resolving Conflict. EHS Today. 2018

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi S. Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15 uudistettu Painos. Hämeenlinna: Tammi Oy.

Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. 2007. A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. Journal of Organizational Behavior, 28 s.865-889.

Jaakko Hyytiäinen. Kauppalehti. 2014. Näistä aineksista syntyy huipputiimi. Luettu 11.10.2018.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/naista-aineksista-synty-huipputiimi/105f71ec-57ad-3d88-a2fe-ec10f1c8bcb2>

Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. 1990. Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. Entrepreneurship Theory and Practice, 14: s.7-17

Kaplan B. & Manchester J. 2018. Navigate Your Team Through Conflict. Leadership Excellence Essentials. 35. s.39-40.

Katzenbach J. R. & Smith D. K. 2001. The Discipline of Teams. Yhdysvallat: John Wiley & Sons Inc.

Katzenbach J. R. & Smith D. K. 1998. The Wisdom of Teams, Creating the high-performance organization. Iso-Britannia: McGraw-Hill Publishing Company.

- Ketola H. Laiho P. 2013. Tiimijohtamisen kehittäminen. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Klotz, A.C., Hmieleski, K.M., Bradley, B.H. and Busenitz, L.W. 2014. New venture teams a review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40. (1) s.226–255
- Koppa. n.d. Teoreettinen tutkimus. Luettu 27.9.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>
- Kormilainen V. 2015. Kukaan ei puhu Fruugosta. 1.painos. Viro: Printon
- Lahti, T. 2008. Angel Investing In Finland. An Analysis Based On Agency Theory And The Incomplete Contracting Theory. Hanke School Of Economics. Department of Management and Organisation. Väitöskirja.
- McKenna S. D. 1995. Moving a business forward through team learning. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10 Issue: 1 s.28-36,
- Malmberg T. (2014). Teoreettinen tutkimus joukkoviestintä- ja mediatieteen intellektuaalisena tyylinä. *Media & viestintä* 37: 2, 57–80.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34: s.410-476
- Mayukh D. & Piyush K. 2011. The Impact Of Economic And Social Orientation On Trust Within Teams. *Journal of Business & Economics Research*. vol 9. s.1-16
- Middleton K. W. & Nowell P. 2017. Team trust and control in new venture emergence. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 24. s.882-910.
- Neil Patel. Forbes 16.1.2015. 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%. Luettu 27.9.2018. <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#290643516679>
- Numminen O. enkelisijoittaja FIBAN. 2018. Tribe X: Show me the money seminaari. Pakkahuone, 26.4.2018 Tampere.
- Parviainen A. 2017. Startup Sijoittaminen. Liettua: Alma Talent Oy
- Rehn A. 2018. Johtajuuden Ristiriidat. EU: Docendo Oy
- Ries E. 2011. The Lean Startup: How todays entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. (Äänikirja)

Rozovsky, J. 2015. The Five Keys to a Successful Google Team. Luettu 12.10.2018
<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Salminen J. 2014. Onnistu Tiimityössä – Tiimi jäsenen kirja. 2. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A., Barnett, T. and Chrisman, J.J. 2013. New venture and family business teams: understanding team formation, composition, behaviors, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, s.1–15

Senge P. M. 1990 (uudelleen painos 2006). *The Fifth Discipline – The art & practice of the learning organization*. Yhdysvallat: Random House Inc.

Smith M. E. 2003. Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*. 24. s. 249-261.

Spiik K-M. 2004. *Tulokseen Tiimityöllä*. 1.painos. Vantaa: Dark Oy.

Thagard P. 2018. What Is Trust? *Psychology Today*. Luettu 16.10.2018.
<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/hot-thought/201810/what-is-trust>

Tuckman, B. W. 1965: Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, s.384–399.

Visintin F., & Pittino D. 2014. Founding team composition and early performance of university—Based spin-off companies. *Technovation*. 34 s.31-43

Wageman R., Nunes A. N., Burrus A. J. & Hackman R. J. 2008. *Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great*. (E-kirja)

Wall V., Nolan L. 1986. "Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups." *Human Relations*, 39: s.1033-1052

West, III, G.P. (2007). Collective cognition: when entrepreneurial teams, not individuals, make decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, s.77–102

Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. 2011. Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64 s.1097-1103.