



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

TIIMIYRITTÄJYYS

**Petri Nikkanen
Antti Tepponen**

Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2005
Työn ohjaaja: Elina Merviö

TAMPERE 2005



Tekijät: Antti Tepponen & Petri Nikkanen

Koulutusohjelma: Liiketalous/proAkademia

Tutkintotyön nimi: Tiimiyrittäjyys

Title in English: Team entrepreneurship

**Työn valmistumis-
kuukausi ja -vuosi:** Marraskuu 2005

Työn ohjaaja: Elina Merviö

Sivumäärä: 63

TIIVISTELMÄ

Työmme tavoitteena on tutkia tiimiyrittäjyyttä. Tutkimme, mitä on tiimiyrittäjyys ja mitä etuja ja haittoja se tuo yritystoiminnalle. Toimeksiantomme tuli Tampereen ammattikorkeakoulun T&K –keskukselta.

Työn teoreettinen viitekehys on koottu yrittäjyyttä ja tiimiyrittäjyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta. Sitä on täydennetty tiimiyrittäjyyden uranuurtajan, Johannes Partasen näkemyksillä. Tiimiyrittäjyyttä tutkitaan tiimin kokoamisen, koon ja kehitysvaiheiden, tiimiyrittäjyyden vahvuuksien ja heikkouksien ja tiimin johtajuuden näkökulmista. Tutkimusosiossa päälähteinä toimivat Johannes Partasen ja viiden tiimiyrittäjän haastattelut. Lisäksi tutkimusosiossa käytetään pohjana viitekehysten tiimiyrittäjyyttä.

Tiimiyrittäjyys on hyvin samankaltaista kuin tiimiyrittäjyys, yrittäjyyden näkökulmalla lisättynä. Tärkein määritelmä tiimiyrittäjyydelle on yhdessä yrittäminen. Siihen liittyvät oleellisesti vastuiden ja työpanosten jakautuminen tasaisesti. Merkittävimmät tiimiyrittäjyyden tuomat edut ovat yrittäjäksi ryhtymisen kynnyksen madaltuminen, tiimioppimisesta seuraava nopea kehittyminen, tehokas innovointi yrityksessä sekä työnteon hauskuus. Haitat ovat pääasiassa etujen kääntöpuolia.

Työn johtopäätöksissä pohditaan tiimiyrittäjyyttä myös hieman yleisemmin, sen mahdollisia sovelluksia sekä tulevaisuudennäkymiä.

Avainsanat: tiimiyrittäjyys (ysa) tiimiyrittäjyys yrittäjyys (ysa) postmoderni (ysa)

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	6
1.2 Toimeksiantajan esittely	6
1.3. Tutkimuksen rakenne ja menetelmät	7
2 Yrittäjyys	9
2.1 Yrittäjyyden merkitys	9
2.2 Yrittäjän ominaisuuksia	9
2.3 Kolmentyyppistä yrittäjyyttä	10
3 Tiimit ja tiimityö	11
3.1 Tiimin määritelmä	11
3.2 Tiimin kokoaminen, kehitysvaiheet ja koko	13
3.2.1 Kokoaminen	13
3.2.2 Kehitysvaiheet	14
3.2.3 Tiimin koko	16
3.3 Tiimityön vahvuuksia	18
3.4 Tiimityön ongelmakohtia	22
3.5 Johtajuus tiimissä	24
4 Yritysmaailma muuttuvassa ympäristössä	28
4.1 Oppiva organisaatio	29
4.2 Oppiva yritys	30
4.3 Koulumaailman vastaus yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin	31
4.4 Tiimiakatemia	32
5 Tiimiyrittäjyys	38
5.1 Tiimiyrittäjyyden määritelmä	38
5.2 Tiimiyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia	40
5.2.1 Tiimiyrittäjyys madaltaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä	40
5.2.2 Oppiminen	42
5.2.3 Sopeutuminen ympäristön muutoksiin	43
5.2.4 Nopeus ja joustavuus	43
5.2.5 Työnteon hauskuus	44
5.2.6 Innovointi	45
5.2.7 Experience economy	46
5.3 Johtajuus tiimiyrityksessä	47
6. Johtopäätökset	50
6.1 Tiimiyrittäjyyden määritelmä	50
6.2 Tiimiyrittäjyyden edut ja haitat	51
6.3 Johtajuus tiimiyrityksessä	52
6.4 Esiin nousseita ajatuksia tiimiyrittäjyydestä	54
7. Yhteenveto	56
Lähteet	57
Liitteet	60
Sanasto	60
Haastattelukysymykset	62

1 Johdanto

Maailma muuttuu ja sen mukana yritykset ja niiden toimintaympäristö. Moderni, rationaalisuuteen perustuva aikakausi korvautuu postmodernilla. Postmoderni aikakausi tunnustaa ihmisten erilaisuuden. (Luoma 2000: 82.) Erilaisuuden ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen asettaa yhteiskunnalle ja yritysmaailmalle toisenlaisia vaatimuksia kuin moderni, teollinen yhteiskunta. Teollisuusyhteiskunta oli vakaa, jäykkärakenteinen ja hitaasti muuttuva. Sitä leimasivat standardit, selkeät hierarkiat ja luokittelut. (Nurmi 2000: 19.)

Mikä muutoksen sitten aiheuttaa? Suurin syy muutokseen on informaatiomäärän räjähdysmäinen lisääntyminen 1900-luvun jälkimmäisellä puoliskolla, kiihtyen eksponentiaalisesti kohti vuosituhannen loppua ja jatkuen edelleen 2000-luvulla. Informaation lisääntyminen johtuu teknologisesta kehityksestä ja maailmanlaajuisista tietoverkoista, joita pitkin tieto leviää hetkessä maailman syrjäisimpiinkin kolkkiin. Liike-elämässä tällainen nopea tiedonkulku aiheuttaa kovenevaa kilpailua. Uuden innovaatiot ovat hetkessä kilpailijoiden ulottuvilla. Yritysten menestys ei enää perustu pääomaan, raaka-aineiden määrään ja raskaisiin, mutta tehokkaasti suuria omaisuus- ja henkilöstömääriä hallinnoiviin organisaatioihin. Postmodernissa maailmassa nämä ovat korvautuneet osaamispääomalla sekä tiedonhallinnalla ja muutoksen johtamisella. (Sydänmaanlakka 2000: 23-25.)

Nopeasti muuttuvat tilanteet vaativat nopeaa reagointia, ja siihen ei dinosaurusmaiset jättiorganisaatiot vanhassa muodossaan kykene. Niiden on täytynyt uusiutua ja kehittää uudenlaisia toimintamalleja. Yksi tällainen toimintamalli informaatiotulvan ja sen nopeasti muokkaaman ympäristön hahmottamiseksi on tiimityö. (Sydänmaanlakka 2000: 25.) Tiimissä toimivat ihmiset pystyvät yhdessä hahmottamaan muutoksia huomattavasti tehokkaammin kuin yksittäiset ihmiset. Tiimi on myös erittäin joustava ja siten tarvittaessa nopeasti reagoiva yksikkö. Tiimi pystyy oppimaan yhdessä tehokkaasti uusia asioita ja sitä kautta kehittämään organisaatiota, innovoimaan ja vastaamaan postmodernin ajan vaatimuksiin. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Tiimeihin pohjautuva organisaatio on usein litteä ja leveä, toisin kuin hierarkinen. Tämä nopeuttaa päätöksentekoa organisaatiossa siirtäen vastuuta alemmille organisaatiotasolle. Tämä toisaalta edellyttää enemmän johtajuutta kaikilta organisaatiotasoilta kuin hierarkinen organisaatio. Johtaminen hierarkisessa organisaatiossa perustuu usein asemaan, sääntöihin sekä niiden että annettujen määräysten noudattamisen valvontaan.

Myös koulumaailman on muututtava vastaamaan yritysmaailman tarpeita. Tärkeään rooliin työelämätaidoissa ovat nousseet tiimityö- ja vuorovaikutustaidot sekä jatkuvan oppimisen tärkeyden ymmärtäminen varsinaisen ammattiosaamisen rinnalle. Nykyinen koulutusjärjestelmä ei juurikaan pysty tarjoamaan tällaista osaamista opiskelijoille. (Partanen 1.3.2005.) Uusia, tiimiosaamiseen ja oppimisen taitoihin keskittyviä koulutusmahdollisuuksia tarjoavat muun muassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia sekä Tampereen ammattikorkeakoulun (myöhemmin TAMK) proAkatemia.

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun vuonna 1993 perustettu markkinoinnin ja yrittäjyyden erikoisyksikkö. Oppiminen Tiimiakatemiassa perustuu tavanomaisen luokkaopetuksen sijasta tekemällä oppimiseen (learning by doing), ja sitä kautta opitun tiedon jakamiseen oppimistiimin kesken. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002: 11.) Oppilaista muodostetaan heti opintojen alussa noin 15 hengen tiimejä, jotka perustavat yrityksen. Yritysten tekemät asiakasprojektit ovat tekemällä oppimisen kulmakivi. Oppimisen jakaminen tapahtuu koko tiimin tiimipalaverissa. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

ProAkatemia on Tiimiakatemian oppimismetodiin pohjautuva yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto TAMK:n Liiketalouden koulutusohjelmassa. ProAkatemia on perustettu vuonna 1999.

Olemme itse opiskelleet yrittäjyyttä proAkatemiassa vuodesta 2003, tätä kirjoitettaessa hieman yli kahden vuoden ajan. Tiimimme sekä perustamamme yrityksen nimi on Persoona osk Tampere, jonka puitteissa olemme toteuttaneet erilaisia asiakasprojekteja ja harjoitelleet tiimityötaitoja eri muodoissaan.

Tiimiakatemian yrittäjyysmallia, tiimin kanssa yrittämistä, kutsutaan tiimiyrittäjyydeksi (Partanen 1.3.2005, haastattelu). Tiimiyrittäjyyttä ei kuitenkaan ole tarkemmin tutkittu, ja tuntemusta sen eduista ja haitoista ei juurikaan ole selvitetty. Kokemuksia tiimiyrittäjyydestä on lähinnä Tiimiakatemiasta sekä sen kaltaisista oppimisympäristöistä, sekä niistä lähtöisin olevista yrityksistä jotka ovat jääneet toimimaan opiskeluajan päätyttyä.

Työmme yhteydessä puhuttaessa tavanomaisesta yrityksestä, tarkoitamme perinteistä yritystä joka toimii hierarkisten organisaatorakenteiden pohjalta. Tavanomaisella yrityksellä tarkoitetaan myös yrittäjävetoista pienyritystä, jossa on Tavanomainen yritys voi käyttää tiimejä, mutta sen erottaa tiimiyrityksestä yhteisvastuun puute.

Työssämme käytettävän terminologian selitykset ovat työn lopussa olevassa sanastossa, johon on koottu työn kannalta merkittävimmät termit.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksemme ensisijaisena tavoitteena on määritellä mitä tiimiyrittäjyys on. Määritelmän pohjalta tutkimme tiimiyrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia sekä sen soveltuvuutta käytäntöön.

Ensimmäinen välitavoitteemme oli tutkia yrittäjyyttä ja tiimityötä, jotka olivat oletetut lähtökohdat tiimiyrittäjyyden tutkimiselle. Selvitimme erityisesti tiimien vahvuuksia, heikkouksia sekä tiimien johtamista.

Seuraava välitavoitteemme oli yhdistää tiimityötä koskeva viitekehys tiimiyrittäjyyttä koskeviin haastatteluihin ja luoda niiden avulla konkreettista tietoa tiimiyrittäjyydestä.

Ensisijaisesti tutkimus on osoitettu TAMKin yrittäjyys Hankkeen hyödynnettäväksi. Sen lisäksi toivomme tuloksista olevan hyötyä myös ProAkatemian kehittämiseen, sekä sen nykyisille että tuleville tiimeille.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimintaympäristö ja yritysmaailman muutokset ovat pakottaneet myös oppilaitokset muutoksen tielle. TAMKissa tähän tilanteeseen ollaan havahduttu jo vuosia sitten, mutta todelliset muutokset käynnistyivät syksyllä 2005. TAMK on Suomen ainoa ammattikorkeakoulu, joka on kaikessa liiketalouden opetuksessa siirtynyt tiimeihin pohjautuvaan oppimisjärjestelmään. ProAkatemian lisäksi myös kurssimuotoisena opintonsa suorittavat opiskelijat on jaettu tiimeihin, jotka perustavat harjoitusyrityksiä.

2005 tapahtuneiden organisaatiomuutosten myötä TAMKiin on perustettu seitsemän osaamiskeskusta, joista liiketoiminnan ja yrittäjyyden osaamiskeskus on yksi. Se tarjoaa osaamista markkinoinnin, liiketalouden, johtamisen, yritystalouden, logistiikan ja yrittäjyyden osa-alueilta. Koulutusohjelmia on osaamiskeskuksessa kolme: liiketalous, tietojenkäsittely ja englanninkielinen International Business. Liiketaloudessa opiskelijamäärä on tällä hetkellä noin 1100 opiskelijaa.

1.3. Tutkimuksen rakenne ja menetelmät

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksemme lähtökohtana oli Johannes Partaselle maaliskuussa 2005 tekemämme haastattelu. Hän kertoi laajaan kokemukseensa perustuen tiimeistä, yrittäjyydestä, yhteiskunnan muutoksista erityisesti liike-elämän näkökulmasta sekä tiimiyrittäjyydestä ja sen mahdollisuuksista.

Partasen haastattelun sekä yrittäjyydestä ja tiimeistä kokoamamme viitekehyksen pohjalta muotoilimme hahmon tiimiyrittäjyydelle. Viidelle tiimiyrittäjälle tehtyjen haastattelujen pohjalta tarkensimme tätä tiimiyrittäjyyden määritelmää. Hyödynsimme tutkimuksessamme myös omaa kahden ja puolen vuoden kokemustamme proAkatemiasta.

Haastateltavien esittelyt

Visionääri Johannes Partanen (KTM) on Jyväskylän Tiimiakatemian perustaja ja päävalmentaja. Hän on kehittänyt Tiimiakatemian toimintaa 12 vuoden ajan, ja lähes koko tämän ajan toiminut myös tiimien valmentajana. Ennen Tiimiakatemiaa hän toimi lähes kahdenkymmenen vuoden ajan Jyväskylän kauppaopiston opettajana. Vuodesta 1980 hän on toiminut myös yrittäjänä. Hänen nykyinen yrityksensä on konsultointiyritys Partus Oy.

Muut haastateltavamme olivat Petrikki Tukiainen Villinikkarit Oy:stä, Juha Koivunen ja Johanna Raiskio-Vidman Villivisio Oy:stä sekä Martta Riihimäki ja Viljakukka Hanhilahti Huima Divisioona Osk:sta.

Villinikkarit Oy on yrittäjyyskasvatukseen keskittynyt yritys Jyväskylästä. Villinikkarit Oy toimii Crazytown-yritysyhteisössä. Se on kuudesta pienyrityksestä koostuva nuortenmielisten ja innovatiivisten yrittäjien yhteisö. Petrikki Tukiainen on Jyväskylän Tiimiakatemian kasvatti, ja toiminut Villinikkareissa viisi vuotta. Tällä hetkellä Villinikkarit Oy ja Tukiainen työskentelevät muun muassa yrittäjyysmyönteisen asenteen edistämiseksi peruskoulu- ja lukiotasolla.

Villivisio Oy on tamperelainen viestintä- ja markkinointitoimisto. Villivisio Oy on ensimmäinen proAkatemiasta valmistunut tiimiyritys. ProAkatemian jälkeen 2002 se jatkoi toimintaansa alkuperäisen 16 jäsenen sijasta neljän hengen voimin. Juha Koivunen toimii Villivisio Oy:n toimitusjohtajana ja projektipäällikkönä asiakasprojekteissa. Johanna Raiskio-Vidman toimii tällä hetkellä Villivisiossa vain osaaikaisesti.

Huima Divisioona Osk on proAkatemiassa toimiva syksyllä 2004 perustettu tiimiyritys. Huima Divisioona Osk tekee pääasiassa

markkinointiviestintää ja sen lisäpalveluita tamperelaisyriyksille. Haastattelimme kahta tiimiyrittäjää Huima Divisioona Osk:sta, Viljakukka Hanhilahtea sekä Martta Riihimäkeä.

Partasen ja Tukiaisen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina sekä Villivisio Oy:n ja Huima Divisioona Osk:n haastattelut pienryhmähaastatteluina.

Näiden lisäksi hankimme lisätietoja lyhyin haastatteluin Tilastokeskuksen yliaktuaari Taru Sandströmiltä sekä Loviisan seudun Uusyrityskeskukseen toiminnanjohtaja Torleif Bergströmiltä.

Päälähteet kirjallisuudesta

Pentti Sydänmaanlakan teos Älykäs Organisaatio (2000) toimi kantateoksena yhteisöllisen oppimisen teoriaa tutkiessamme. Se tarjosi uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia oppimiseen. Myös oppivan organisaation tutkiminen sai paljon uusia näkökulmia tästä teoksesta.

Kristiina Heikkilän teos Tiimit – avain uuden luomiseen (2002) tarjosi paljon perustietoa tiimeistä ja tiimityöstä.

Niina Leinosen, Petri Palviaisen ja Timo Partasen (nykyisin Johannes Partanen) kirjoittama teos Tiimiakatemia auttoi tiimiyrittäjyyden sekä Tiimiakatemian oppimismetodin hahmottamisessa suuresti.

2 Yrittäjyys

2.1 Yrittäjyyden merkitys

Yrittäjyyden merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle on huomattava. Yrittäjävetoiset yritykset luovat uusia työpaikkoja ja toimivat innovaatioiden alustana (Aaltio-Marjosola 2001: 7). Köpän, Santalan ja Laaksosen (2000: 100) mukaan yritykset tarjoavat lisäksi tuotteita ja palveluita, työllisyyttä ja toimeentuloa työntekijöille, auttavat yhteiskunnan kehittämisessä ja sen elämänlaadun parantamisessa sekä työntekijöiden sosiaalisten ja henkisten tarpeiden tyydyttämisessä.

Yritysten kansantaloudellinen vaikutus Suomessa on suuri. Vuonna 2003 maassamme toimi 228 422 yritystä, jotka työllistivät 1 308 031 henkilöä. Kaikkien yritysten henkilöstöstä 61 prosenttia työskenteli pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tilastokeskuksen mukaan pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle 250. Tuhannesta yrityksestä 997 oli pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Vuonna 2003 (Suomen yritykset 2004):

- Yritysten liikevaihto: 284 miljardia euroa
- Yritysten voittojen osuus bkt:sta: 20 %, 28,7 miljardia euroa

Vuosina 1994-2003 pelkästään yritysten voitoista maksettiin veroa keskimäärin 21,7 %. Vuonna 2003 tämä oli 6,2 miljardia euroa. (Sandström 24.5.2005, puhelinhaastattelu.)

2.2 Yrittäjän ominaisuuksia

Mielikuvatasolla yrittäjyyteen ja yrittäjiin liitetään usein sellaisia positiivisia määreitä kuten aloitteellisuus, luovuus, ahkeruus ja korkea motivaatio (Aaltio-Marjosola 2001: 12). Listaa yrittäjän ominaisuuksista voidaan vielä jatkaa:

- vastuuntunto
- itsenäisyys
- tehokkuus
- riskinottokyky ja -halu
- tulostietoisuus ja tuloksentekehalu
- rohkeus ja kilpailuhalu
- ulospäinsuuntautuneisuus
- päämäärätietoisuus
- sosiaalisuus
- positiivinen elämänasenne (Köppä ym. 2000: 102)

Hyvin erilaiset ihmiset voivat menestyä yrittäjinä, kunhan heiltä löytyy näitä ominaisuuksia. Kaikilla ei tietenkään voi olla kaikkia edellämainittuja piirteitä, mutta yrittäjävalmiutta sekä motivaatiota ja uskallusta pitää olla. Tietysti myös oman alan ammatillista osaamista tarvitaan. (Köppä ym. 2000: 102)

2.3 Kolmentyyppistä yrittäjyyttä

Yrittäjyys voidaan jakaa kolmeen osaan: omaehtoiseen, ulkoiseen ja organisaatioyrittäjyyteen. Yrittäjyyden eri muodot voidaan määritellä seuraavasti (Kyrö 2005.):

- Ulkoinen yrittäjyys on varsinaisen yrityksen omistamista ja johtamista.
- Omaehtoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa. Tämä ei välttämättä vaadi varsinaista yritystä. Omaehtoinen yrittäjä toimii työssään kuin varsinainen yrittäjä.
- Organisaatioyrittäjyys viittaa koko organisaation yrittäjämäiseen toimintatapaan. Se tarkoittaa, että yrittäjämäisiä piirteitä näkyy koko organisaation ja sen henkilöstön toiminnassa.

Omaehtoisen yrittäjyyden ja organisaatioyrittäjyyden yhdistyessä syntyy sisäinen yrittäjyys. (Kyrö 2005.) Käsitteenä sisäinen yrittäjyys on syntynyt modernin ajan muuttuessa postmoderniksi. Sisäinen yrittäjyys murtaa organisaation hierarkkisen toimintatavan ja soveltaa yrittäjämäistä toimintaa modernin ajan organisaatioon. Toisin sanoen suurissa organisaatioissa tapahtuu rakennemuutoksia hierarkkisesta matalampaan päin. (Aaltio-Marjosola 2001: 53.)

Organisaation on muututtava nopeammin, kuin sen ympäristö ja sen kilpailijat muuttuvat. Organisaation uusiutumiskyvystä on tullut tärkeä osa kilpailukykyä (Sydänmaanlakka 2000: 21). Byrokratia ja jähmeys liitetään yleensä organisaatioon, kehityskyky ja joustavuus yrittäjyyteen. Yrittäjyys ja organisaatiomallit kuitenkin liittyvät monella tapaa toisiinsa. Sisäisen yrittäjyyden avulla nämä saadaan luontevasti yhdistettyä. (Aaltio-Marjosola 2001: 7.)

Organisaation suunnitteleminen auttaa sitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, oppimaan nopeasti ja tarvittaessa muuttumaan helposti. Yksi mahdollisuus tällaisen organisaation muodostamiseen ovat tiimit. (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997: 17.)

Voidaankin sanoa, että kun yrittäjyys on elinehto työttömyyden vähentämiselle, sisäinen yrittäjyys on elinehto yrityksen elinkelpoisuudelle ja sen henkilöstön työkykyisyydelle. (Aaltio-Marjosola 2001: 131.)

3 Tiimit ja tiimityö

3.1 Tiimin määritelmä

Tiimityö on kuin talkootyötä, josta maksetaan palkkaa. Kaikki tietävät lopputulokset, työvaiheet ovat jokaisen tiedossa, hankalissa kohdissa erikoisosajat suorittavat tehtävän ja loppuvaiheessa jokainen tekee toisten ohjeiden mukaan. (Vakkuri 1997: 10.)

Tiimien ja tiimityön käsitys on monissa yrityksissä vääristynyt. Tiimien muodostamisesta on tullut muoti-ilmiö, tiimejä on oltava niiden itsensä vuoksi. Tällainen tiimimuoti kuitenkin vesittää koko tiimi-sanana käyttötarkoituksen. (Vakkuri 1997: 8, 14.) Väärin käytettyinä tiimit ovat resurssien tuhlausta, ne eivät siis automaattisesti ratkaise yrityksen ongelmia. Yleensä tiimit kuitenkin pääsevät parempiin tuloksiin kuin tavalliset ryhmät ja yksilöt. (Katzenbach & Smith 1998: 37.)

Myös Jyväskylän Tiimiakatemia perustajan Johannes Partasen (2005) mukaan yrityksissä on käsitetty väärin tiimien tarkoitus. Tiimejä ei pitäisi käyttää niille soveltumattomaan työhön vain siksi, että ne ovat organisointiperiaate. Esimerkkinä tällaisesta tiimeille soveltumattomasta työstä on Partasen mukaan kännykän kokoamistiimi. Kyseessä on niin yksinkertainen työ, ettei se vaadi tiimiä. Tällaisessa tapauksessa työteho ei välttämättä ole mainittavasti kohonnut, ja johtajat ovat pettyneet tiimeihin. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.) Yrityksen sisällä toimivalla tiimillä on yleensä jokin määritelty tehtävä tai tarkoitus, jonka yrityksen johto on antanut. Tiimi ei ole itsenäinen yksikkö, vaan osa yritystä. Tiimi kuitenkin toimii omana yksikkönään tehtäväänsä toteuttaessaan. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Tiimi voidaan määritellä seuraavasti: Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksestaan. Tiimin määritelmässä korostuu tiimin jäsenten yhteistyö. Tiimi on enemmän kuin joukko loistavia yksilöitä. Se on ryhmä ihmisiä, jotka ymmärtävät toisiaan, tietävät toistensa henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja työskentelevät toisiaan auttaen. (Heikkilä 2002: 17.)¹

Kiteytettynä tiimi on siis itseohjautuva työryhmä, eli ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet melko pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Spiik 2001: 29.) Tiimillä on valtuudet

¹ Alkuperäinen lähde: Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: WSOY.

suunnitella ja suorittaa tehtävänsä kokonaisuus yrityksen sääntöjen ja arvojen puitteissa. Tiimi seuraa itse työnsä tuloksia ja vastaa niistä. (Vakkuri 1997: 16.)

Tiimi sekoitetaan yleensä virheellisesti ryhmään. Vaikka tiimillä ja ryhmällä on joitain yhteisiä piirteitä, eroavaisuuksia näiden välillä on kuitenkin enemmän kuin samankaltaisuuksia (Heikkilä 2002: 16). Vakkuri (1997: 14) pitääkin ryhmätyötä eräänä tiimityön esivaiheena.

Ryhmän ja tiimin eroavaisuuksia on muun muassa seuraavissa kohdissa: Päämäärä, työskentelytapa, tehtävän kohde, vastuu ja johtaminen, identiteetti, jäsenten välinen keskinäinen riippuvuus sekä normit ja arvot. (ks. taulukko 1.)

	Ryhmä	Tiimi
Päämäärä:	Yleensä ylhäältäpäin, ryhmän jäsenillä ei juuri vaikutusmahdollisuuksia.	Yhteinen päämäärä saa erilaiset yksilöt toimimaan paremmin yhdessä.
Työskentelytapa:	Aloite esimiehiltä, ryhmä toteuttaa tehtävän.	Aloitteet tiimin jäseniltä, toteutusvastuu jaetaan.
Tehtävän kohde:	Yksittäinen parannustoimenpide.	Jatkuva parantaminen.
Vastuu ja johtaminen:	Tulosvastuu linjaorganisaation esimiehillä, joilla valvonta.	Vastuu tiimillä, valvoo osalta itseään, tiimin vetäjänä tiimin jäsen.
	Ryhmän johtaja määrää asioista esimiesaseman perusteella.	Tiimin vetäjä pyrkii viemään tiimiä eteenpäin yhteisten ideoiden perusteella.
Identiteetti:	Ryhmälle ei synny eikä sille odoteta muodostuvan identiteettiä, koska ryhmään yleensä määrätään jäsenet.	Jäsenten välille kehittyvä vähitellen tiimi-identiteetti.
Keskinäinen riippuvuus:	Ryhmän jäsenillä ei ole keskinäistä riippuvuutta.	Jäsenten välillä on yleensä voimakas keskinäinen riippuvuus.
Normit ja arvot:	Ryhmässä ei ole sovittuna normeja eikä arvoja.	Tiimille sovitaan yhdessä päämäärää edistävät normit ja arvot.

Taulukko 1: Tiimin ja ryhmän eroavaisuuksia (Vakkuri 1997: 15, Heikkilä 2002: 21)

Ryhmätyö perustuu eri alojen ammattilaisista koottuun työryhmään. Tällainen työryhmä saa yrityksen johdolta toimeksiannon tai tehtävän joka suoritetaan loppuun. Tällaisessa työryhmässä jokainen jäsen osaa vain oman alansa, ja edustaa vain sitä, esimerkiksi oman osastonsa kantaa. Tehtävän suorittamisen jälkeen ryhmä hajoitetaan, ja sen jäsenet palaavat omille osastoilleen. (Vakkuri 2001: 14.)

Tiimit ovat tuottavampia kuin ryhmät, joilla ei ole selkeitä tavoitteita. Todellisten tiimien jäsenet ovat sitoutuneempia saamaan aikaan konkreettisiin suoritustuloksiin. Missä tahansa tilanteessa, missä tarvitaan reaaliaikaista yhdistelmää erilaisista taidoista, kokemuksista ja arvioinneista koostuvaa yhdistelmää, tiimi saavuttaa parempia tuloksia kuin joukko yksilöitä. (Katzenbach & Smith 1998: 27.)

3.2 Tiimin kokoaminen, kehitysvaiheet ja koko

3.2.1 Kokoaminen

Tiimin rakentamista pidetään tiimityöskentelyn tärkeimpänä vaiheena. Vain hyvin rakennetut tiimit pystyvät huippusuorituksiin. Tiimin rakentaminen vaatii aikaa, suunnittelua ja henkisiä voimavaroja onnistuakseen. (Heikkilä 2002: 35.)

Tiimejä ei yleensä koota vain yksittäistä tehtävää varten. Niiden tarkoituksena on paremminkin jatkuva parannuspyrkimys tietyllä toiminta-alueella. (Vakkuri 1997: 56.) Tiimi voidaan muodostaa myös yksittäistä projektia varten. Lyhytaikaista toimintaa silmällä pitäen on kuitenkin huomattava, että tiimiytyminen ei tapahtu hetkessä, se kestää tiimin koosta riippuen 4-8 kuukautta.

Tiimi on osaamis pohjainen kokonaisuus. Alussa tärkein jäsenten valintakriteeri on, että kaikki tiimin sisällä tarvittava osaaminen myös on sen jäsenillä. Toinen keskeinen asia on, että tiimin jäsenet pystyvät toimimaan keskenään ja aikaansaamaan kasvun todelliseksi tiimiksi. Kolmas tärkeä asia on se, että tiimissä on sen verran johtajuusosaamista, että kehitys kohti itseohjautuvuutta mahdollistuu. Myös yrityksen johdolla on tärkeä rooli tiimin kokoamisessa. Tiimi ei voi käynnistää itse itseään, niin itseohjautuva se ei ole. Johdon vastuulla on tehdä päätökset tiimin vastualueista, päämääristä ja kokoonpanosta. (Skyttä 2002: 170-171.)

Jokainen tiimin jäsen osallistuu kolmella tavalla tiimin toimintaan. Jokaisella on tehtävä eli rooli, työprosessi sekä emotionaalisia prosesseja käsittelevä sosiaalinen kanssakäyminen.

-Tehtävä eli rooli: Tiimin jäsenen tehtävä tiimissä, esimerkiksi tiimin vetäjä, assistentti tai vastaava.

-Työprosessi: Työprosessissa tiimin jäsen toteuttaa tehtävänsä.

-Emotionaalinen prosessi: Emotionaalisessa prosessissa tiimi käsittelee tunteita ja eri näkökulmia ja pääsee siten parempaan tunnelmaan. Tämä kehittää tiimin sisäistä henkeä ja parantaa sitä kautta tiimin suorituksia. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Jäsenet tulee valita siten, että tiimiin saadaan erilaisia persoonia. Tiimin jäsenten täytyy pystyä tulemaan toimeen keskenään, mutta liikaa samankaltaisuutta täytyy välttää. Samankaltaisuus estää kriisien muodostumisen tiimissä. Kriisien selvittämisen kautta tiimi kehittyy kohti huipputiimiä. Mitä samankaltaisempia jäsenet ovat keskenään, sitä huonompi mahdollisuus tiimillä on elää. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

3.2.2 Kehitysvaiheet

Tiimin kehityksestä on hieman toisistaan eroavia näkemyksiä, lähteestä riippuen. Kaikille lähteille on kuitenkin yhteistä se, että tiimin perustamista seuraavan alkuinnostuksen jälkeen tulee vastoinkäymisiä, jotka selvittämällä tiimi matkaa suorituskäyrällä ylöspäin. Tiimin kehityksen vaiheet nähdään yleensä neli- tai viisiportaisena.

Katzenbach käsittää tiimin kehittymisen viitenä vaiheena. Nämä vaiheet ovat työryhmä, valettiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. (Katzenbach 1998: 106-107.)

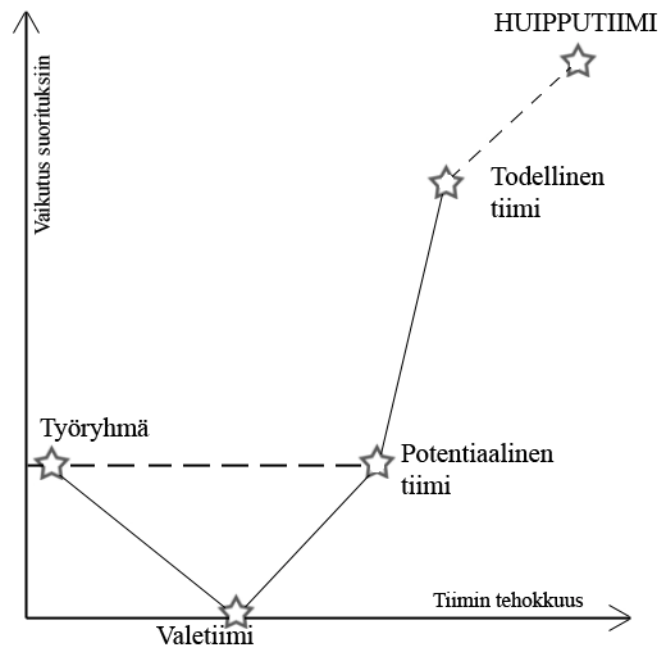
Työryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa lähinnä vaihtaakseen tietoja, näkökantoja ja menettelytapoja. Työryhmän jäsenten päämäärä on lähinnä suorittaa omat tehtävänsä eikä sillä sen lisäksi ole yhteistä päämäärää, lisäsuoritustavoitteita tai yhteisiä tuloksia, jotka vaatisivat tiimiratkaisua tai yhteisvastuuta. (Katzenbach 1998: 107.)

Valettiimi kutsuu itseään tiimiksi, muttei sitä vielä ole. Suoritusmielessä valettiimi ovat kaikkein heikoin tiimin kehitysvaiheista. Valettiimissä korostuu ajatus, että kokonaisuus on vähemmän kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa. Niiden sisäinen vuorovaikutus vie työtehoa antamatta tilalle yhteistä hyötyä. (Katzenbach 1998: 107.)

Potentiaalisella tiimillä on merkittävää lisäsuoritusten tarvetta ja se pyrkii tosissaan parantamaan suorituksiaan. Sen tarvitsee kuitenkin selkeyttää päämääränsä, tavoitteitaan tai työtuloksiaan ja noudattaa yhteistä toimintamallia kurinalaisemmin. Yhteisvastuu ei ole vielä juurtunut potentiaaliseen tiimiin. (Katzenbach 1998: 107.)

Todellinen tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat kaikki yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Tätä pidetään tärkeimpänä kehitysvaiheena. (Katzenbach 1998: 107.)

Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot ja sen jäsenet ovat syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Huipputiimi ylittää huomattavasti parempiin suorituksiin kuin muut vastaavissa olosuhteissa toimivat tiimit, ja ylittää kaikki sille asetetut realistiset odotukset. (Katzenbach 1998: 107-108.)



Kuvio 1: Tiimin kehitysvaiheet Katzenbachin mukaan (1998).

Skytän (2002) näkemys tiimin kehittymisestä on samankaltainen kuin Katzenbachin. Erona tiimin alkutaival, jonka Skyttä esittää ennemminkin jäsenten välisenä kilpailutilanteena kuin harhaluulona yhteisestä tehokkuudesta. Skytän tiimi lähtee kehittymään joukon ja klikkien kautta ryhmään, tiimin ja huipputiimiin. Joukko on sulkeutunut ja varautunut, johtajan käskemä ihmisryhmä. Klikki-vaiheessa ovat negatiiviset asiat pinnalla, pienten alaryhmien taistellessa keskenään. Ryhmä-vaiheessa ilmapiiri on muuttunut positiiviseksi ja yhtenäisyyden tunne on suuri. Johtaja on tässä vaiheessa Skytän mukaan tasaveroinen tukija, eikä enää käskijä. Tiimi- ja huipputiimi -vaiheet ovat vastaavat kuin Katzenbachilla. (Skyttä 2002: 111.)

Toisenlainen lähestymistapa tiimin kehittämiseen on nelivaiheinen. Tämän mallin mukaan kehitysvaiheet ovat seuraavat: Muotoutuminen, myrskyvaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe. Tämä malli on ehkä tunnetumpi englanninkielisenä ”forming-storming-norming-performing”. (Heikkilä 2002: 275.)

Muotoutumisvaiheessa jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Tutustuminen vie tällöin aikaa, ja todellisten tehtävien käsittely ja toteuttaminen on vähäistä. (Heikkilä 2002: 277-278.)

Myrskyvaiheen aikana jäsenet kohtaavat ja keskittyvät omiin ja yhteisiin stressinaiheisiin. Jäsenet myös mittelevät keskenään, testaavat kuka kukin on. (Heikkilä 2002: 281.)

Sopimisvaiheen myötä tiimin jäsenet alkavat hyväksyä omat ja toistensa roolit, tiimin henki muotoutuu, aletaan vapautua ja yhteiset prosessit sekä toimintatavat muotoutuvat sopimusten kautta. (Heikkilä 2002: 286.)

Suoritusvaiheeseen edettäessä on kasvukivut voitettu. Tässä vaiheessa tiimi on valmiina nostamaan suoritustensa tasoa ja tuottavuus on korkeimmillaan. Resurssien käyttö on tehokasta ja työskentely tapahtuu keskinäisen riippuvuuden ehdoilla. (Heikkilä 2002: 288-289.)

3.2.3 Tiimin koko

Partanen (2005) toteaa, että alasta riippuen tiimin koko vaihtelee kuudesta noin kahteenkymmeneen. Teollisuudessa ja tuotannossa, kun tuote on selkeästi tiedossa, on tiimin ihanneko 6-10 henkilöä. Tuotanto tässä yhteydessä tarkoittaa myös henkistä ja luovaa tuotantoa, ei vain teollista tuotantoa. Toisaalta, kun tuote ei ole valmiiksi tiedossa, on tiimin oltava huomattavasti isompi, tällöin puhutaan 12-20 hengen tiimistä. Tällainen tiimi on esimerkiksi oppimisen takia koottu tiimi. Pieniä tiimejä ei perusteta silloin, kun keskeistä on oppiminen. Pienessä tiimissä reflektio jää vähäisemmäksi, ja sitä kautta oppimistulokset huonommiksi. Luonnollisesti myös innovaatioiden määrä on pienemmässä tiimissä vähäisempi. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Tiimin koko määräytyy sen tarkoituksen ja tehtävän mukaan. Heikkilän mukaan sopiva tiimin koko vaihtelee neljän ja kahdeksan henkilön välillä, tilanteesta riippuen. Heikkilä esittää kirjassaan useiden tiimitutkijoiden näkemyksiä sopivasta tiimin koosta. Muiden tutkijoiden näkemykset vaihtelevat neljästä kahteentoista tiimin jäseneseen. Heikkilän mukaan trendi on kuitenkin kulkemassa kohti pienempiä tiimejä. Toisaalta, jo yhdeksänkin hengen tiimi on Heikkilän mukaan liian suuri ollakseen tehokas. Mitä pienempi tiimi,

sitä paremmin se saadaan toimimaan. Parhaiten toimivatkin juuri vain muutaman jäsenen kokoiset tiimit. (Heikkilä, 2002: 31-34.)

Katzenbach näkee suuren tiimin isoimpana ongelmana vaikeuden pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta sekä päästä sopimukseen yksityiskohtaisista toimenpiteistä. Kymmenen hengen tiimin on helpompi hioa yksilöllisiä, toimenkuvallisia ja hierarkkisia erojaan yhteiseksi suunnitelmaksi ja hyväksyä yhteisvastuu tuloksista. (Katzenbach 1993:60.)

Liian suuri tiimi tuo mukanaan muun muassa seuraavanlaisia ongelmia:

- Jäsenten on vaikeampi sitoutua tiimin toimintaan.
- Tiimin sisälle syntyy helpommin alaryhmiä. Tämä saattaa aiheuttaa tiimin sisäisiä kilpailutilanteita.
- Roolijako tiimissä on vaikeampi toteuttaa, ei välttämättä löydetä selkeitä rooleja kaikille, jolloin yksilöiden paikka tiimissä on epäselvä ja motivoituminen sekä sitoutuminen on vaikeampaa.
- Tehtävien määrän ollessa rajallinen, saattaa useilla jäsenillä olla sama tehtävärooli. Tällöin henkilökohtaisten erimielisyyksien mahdollisuus kasvaa.
- Tiimin jäsenten kyky ja mahdollisuudet aistia tiimin ilmapiiriä ja toisten mielialoja vähenee, koska ihmisen kapasiteetti tällaisiin havaintoihin on rajallinen. Tämä vaikeuttaa tiimihengen syntymistä. (Heikkilä 2002: 32.)

Heikkilä viittaa kirjassaan ”Tiimit – avain uuden luomiseen” kuitenkin vain tuotannolliseen tiimiin. Oppimiseen tarkoitettujen tiimien koon on Partanen (2005) mukaan oltava suurempi. Tällaisia oppimiseen tarkoitettuja tiimejä ovat esimerkiksi Tiimiakatemia ja proAkatemian tiimit. Näissä tuotannollisuus ei ole etusijalla, vaikkakin se on mukana. Oppimisen kannalta liian pieni tiimi, esimerkiksi Heikkilän esittämät alle kymmenen hengen tiimit, ei ole niin tehokas kuin isompi tiimi. (Heikkilä 2002: 32, Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Partanen (2005) esittää, että Tiimiakatemia oppimismetodissa tiimin alkuvaiheessa isosta tiimistä saatava hyöty on suurimmillaan kahden ensimmäisen vuoden aikana. Tämän jälkeen isossa tiimissä oppiminen saavuttaa saturaatiopisteensä, jonka jälkeen isosta tiimistä ei ole enää niin suurta etua kuin alkuvaiheessa. Tällöin oppimistiimin jäsenet ovat löytäneet omat tuotannolliset fokuksensa eli ammatilliset kiinnostuksen kohteensa, ja keskittyvät niihin pienemmällä ala-tiimillä. Tällaiset alatiimit ovat huomattavasti isoa alkutiimiä tehokkaampia. Tämä koskee niin tuotannollista puolta kuin oppimistakin. Oppiminen ei siis vähene, vaan keskittyy alatiimin omaan fokukseen, eli siirtyy

laaja-alaisuudesta syvällisempään suuntaan. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

3.3 Tiimityön vahvuuksia

Oppiminen nopeutuu tiimissä

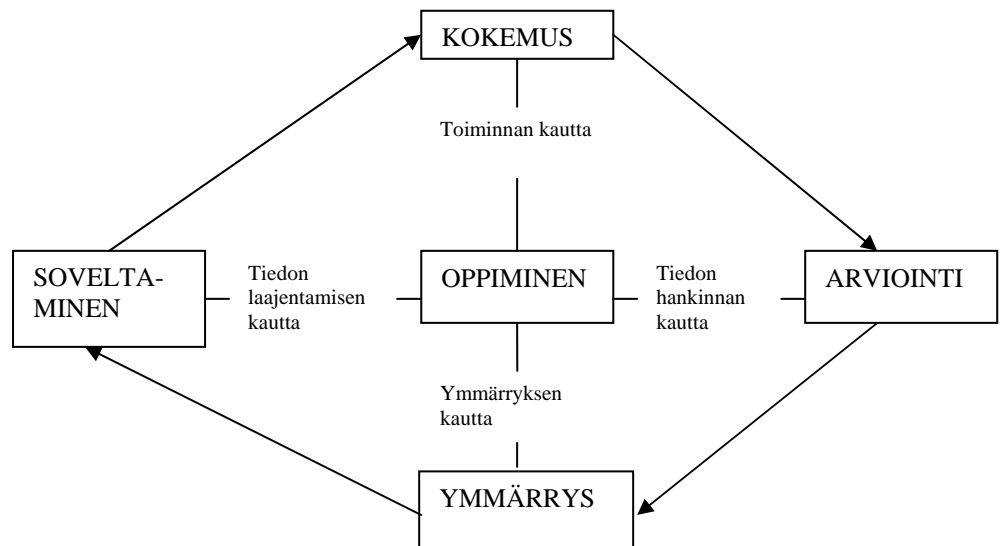
Yksi tärkeimmistä tiimin vahvuuksia on oppimisen nopeutuminen. Tiimissä opitaan Partasen (2005) mukaan 3-5 kertaa nopeammin. Lisäksi tiimi sekä syventää että leventää jäsentensä oppimista. Hän on vahvasti sitä mieltä, että suurin tiimistä saatava hyöty on oppiminen. (Partanen 2005.) Tiimioppiminen eli yhteistoiminnallinen oppiminen on opiskelua pienissä ryhmissä tai tiimeissä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimioppimisen perusta on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan. Sosiaalinen vuorovaikutus edistää oppimista sekä määrällisesti että laadullisesti. (Sarala & Sarala 1996: 142.)

Perinteisen oppimisen normit:	Yhdessä oppimisen normit:
Tee vain omat työsi	Auta muita menestymään
Huolehdi vain omista asioistasi	Ole vastuussa itsesi lisäksi myös muista
Älä välitä siitä, mitä muut tekevät	Ota vastuu ryhmän tuotoksista, kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat
Älä neuvo muita	Kysy muiden mielipiteitä
Älä pyydä apua toisilta	Pyydä toisilta apua
Kiinnitä huomio vain siihen, mitä opettaja tekee ja sanoo	Keskustele ja anna kaikkien sanoa sanottavansa
Katso aina opettajaan päin luokassa	Osallistu yhteiseen toimintaan, katsekontakti muiden kanssa
Ole hiljaa	Ole aktiivinen puhuja

Taulukko 2: Perinteistä oppimista ja yhdessä oppimista ohjaavien normien erot (Sarala 1996: 142)².

² Alkuperäinen lähde: Sahlberg, P. ja Leppilampi, A. 1994. *Yksinään vai yhteisvoimin – yhdessä oppimisen mahdollisuuksia etsimässä*. Vantaa: Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos.

Sydänmaanlakka (2000: 30) määrittelee oppimisen seuraavasti: ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.” Olennaiset kohdat tässä ovat kognitiivinen eli älyllinen ja tunneperäinen alue. Oppiminen ei ole pelkästään tietoa, vaan myös taitoja, asenteita, tunteita ja arvoja. Myös sekä uusilla että vanhoilla kokemuksilla on suuri merkitys. Mitä enemmän ihmisellä on vanhoja kokemuksia, sitä helpompi on omaksua uusia. Kokemus antaa myös laajempaa katsontakantaa monien asioiden oppimiseen. Oppimisen nopeuteen vaikuttaa myös yksilön kontaktiverkosto. Monessa tilanteessa nopein tapa oppia on hankkia tietoa laajan kontaktiverkoston kautta. Todellinen oppiminen muuttaa toiminta- ja ajattelumalleja soveltamisen kautta. Kun jotain on opittu, seuraavalla kerralla tehdään paremmalla tavalla, edellisen kokemuksen pohjalta soveltaen. (Sydänmaanlakka 2000: 30)



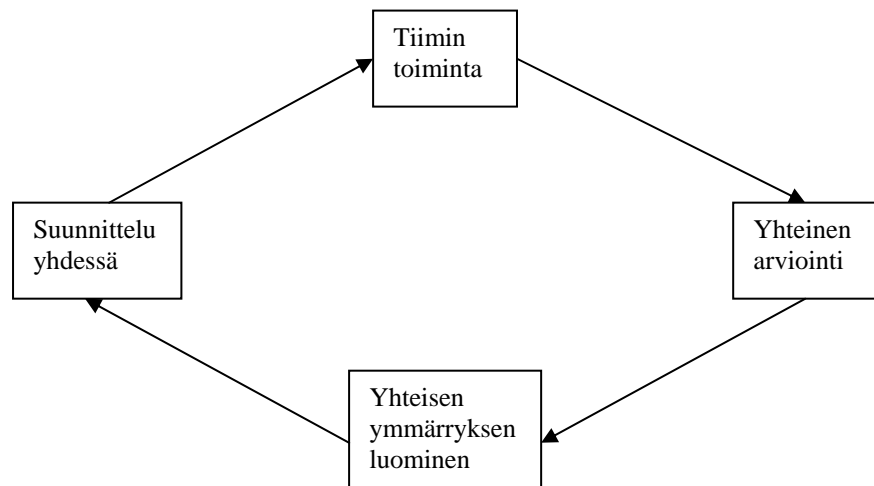
Kuvio 2: Yksilön oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakan mukailema Kolben mallista) (Sydänmaanlakka 2000: 35)

Sydänmaanlakka kuvaa oppimisprosessia sovelletulla Kolben mallilla (ks. kuvio 2). Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia niistä. Kokemusten saamisen jälkeen tulee olla aikaa arvioida niitä. Tätä arviointia Sydänmaanlakka sanoo reflektoinniksi. Reflektointi tarkoittaa asioiden syvällistä arviointia, jossa pyritään ymmärtämään asioiden välisiä suhteita ja kokonaisuuksia. Reflektio vaatii asioiden sisäistämistä ja ymmärtämistä. Arviointivaiheessa oppija siis käsittelee ja prosessoi erilaisia näkemyksiä sekä faktoja ja muuntaa niitä tiedoksi. Tämän jälkeen syntynyt tieto pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tästä seuraa ns. ahaa-elämys oppijalle. Seuraava kohta on soveltaminen. Tällöin sisäistettyjä tietoja sovelletaan käytäntöön ja

sovelletaan erilaisissa yhteyksissä. Soveltamisen yhteydessä pyritään laajentamaan ja syventämään tietoa. (Sydänmaanlakka 2000: 35.)

Partanen (2005) yhdistää tämän tiimin oppimiseen. Hänen mukaansa ihmiset joutuvat kehittymään koko ajan, ja tätä kautta oppiminen on jatkuvaa muutosta. Koska oppiminen on muutosta, tiimin avulla voidaan ratkaista se, kuinka pystytään koko ajan havainnoimaan yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia. Mitä useampi ihminen näkee ja kokee yhteiskunnan tapahtumia ja ilmiöitä, sitä heikommatkin signaalit kytetään havaitsemaan. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Myös Sydänmaanlakka näkee tiimioppimisen samalla lailla kuin yksilön oppimisen. Samoin kuin yksilö, myös tiimi oppii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Tiimin oppimiskehä on samanlainen kuin yksilön oppimiskehä, sovellettuna tiimiin (ks. kuvio 3). (Sydänmaanlakka 2000: 48.)



Kuvio 3: Tiimin oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2000: 48)

Tiimioppimisen näkökulmasta yksilöllä pitää olla toiminnan ja oppimisen tukena hänen oma lähiyhteisönsä. Toimittaessa yhdessä muiden kanssa toiminta, oppiminen ja uuden tiedon luominen tehostuvat. Tiimioppimiseen pohjautuvaan työskentelyyn opitaan vähitellen, ja se vaatii toimiakseen tiimipohjaisen, ei yksilölliseen kilpailuun pohjaavan rakenteen. Tiimioppiminen on pitkälinen prosessi. Työskentelyn alkaessa oppimismenetelmän oppimiseen ja siihen liittyviin asenteisiin tulee käyttää riittävästi resursseja. Ryhmytymisen lisäksi tiimioppimisessa on tärkeässä roolissa dialogi, eli vuorovaikutusta ja kuuntelemista painottava keskustelu. Yhteistoiminnallisen oppimisen käyttö edistää ajattelun kehittymistä muun muassa rohkaisten riskinottoon ja asioiden esille nostamiseen, kehittäen oppijoiden kognitiivisia ja metakognitiivisia (kognitiivisen

toiminnan tietoisien ohjaamisen) taitoja, edistäen kykyä suulliseen ilmaisuun ja keskustelun kautta johdettuun päätöksentekoon, antaen valmiuksia hyödyntää monenlaista osaamista ja erilaisia näkökulmia sekä opettaen päätöksenteon perustelua. Näin ollen tiimissä saadaan aikaan parempia oppimistuloksia kuin yksin oppimalla (Leinonen 2002: 32, 37)³.

Laaja näkökulma

Hyvin toimivassa tiimissä on helppo jakaa omia näkemyksiään. Tämä helpottaa ongelmien ratkaisua sekä auttaa sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Koska kansainvälinen kilpailu kiristyy koko ajan ja markkinoilla tapahtuu nopeitakin muutoksia, tiimi antaa yritykselle hyvän työkalun tällaisten tapahtumien seuraamiseen ja analysointiin. (Vakkuri 1997: 23.)

Tiimissä nousee esiin paljon erilaisia näkökulmia. Näin pystytään keskustelemaan ja reflektoimaan ja päästään syvempään ajatteluun. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Laatu paranee ja tuotanto tehostuu

Tiimien tekemän työn laatua parantaa sekä tiimien yhteisvastuullisuus että eri henkilöiden asiantuntemuksen käyttö ja tiimin jäsenten piilevien kykyjen käyttöönotto (Vakkuri 1997: 24). Tiimeissä vastuu on siellä, missä virheet syntyvät, eli työn tekevällä tiimillä itsellään. Työt tehdään kerralla oikein, koska tiedetään, että vastuuta ei pysty välttämään käytännössä mitenkään. (Spiik 2001: 80.)

Ihmiset panostavat enemmän osaamistaan työhön ja vaikuttavat aktiivisemmin toisten tiimin jäsenten tekemiseen. Tämä tehostaa tuotantoa (Spiik 2001: 80).

Yhdessä tekeminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi johtaa parempiin laadullisiin ja määrällisiin tuloksiin. Mitä käsitteellisemmästä, ongelmallisemmasta sekä kriittisyyttä ja luovuutta vaativammasta tehtävästä on kyse, sitä tärkeämpää yhteistoiminnallisuus on verrattuna kilpailuun ja yksilökeskeisyyteen. (Sarala 1996: 143.)

³ Alkuperäinen lähde: Helakorpi Seppo, Juuti Pauli, Niemi Hannele 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Porvoo: WSOY.

Korostaa työn suorittajien ajattelua ja vastuuta

Eräs tiimityön kantava ajatus on ihmisten rohkaiseminen yrittäjämäiseen ajatteluun. Tiimissä on lupa kokeilla ja epäonnistuaakin, ja koska tiimillä on vastuu työstään, se ei myöskään tarvitse erikseen lupaa kaikkeen. Tiimit ovat joustavia ja nopeita toimimaan tarvittaessa, koska ne ovat hyvin litteitä rakenteeltaan, toisin sanoen tiimin vetäjä eli johtaja ei ole muita tiimiläisiä ylempänä. Kokeilemalla erilaisia ratkaisuja ongelmiin tiimi yleensä saavuttaa parempia tuloksia kuin työryhmä, joka usein päättyy ensimmäiseen jollakin tavalla toimivaan ratkaisuun. (Vakkuri 1997: 19.) Tiimimäinen työskentely siis korostaa sisäistä yrittäjyyttä.

Hauskuus

Tiimeissä on myös hauskeempaa tehdä työtä. Vaikka tämä kuulostaa epäoleelliselta, se on tärkeä seikka. Tiimien hauskanpito liittyy niiden suorituksiin. Katzenbachin (1998) tutkimien tiimien jäsenet ottivat poikkeuksetta puheeksi yhdessä työskentelemiseen liittyvän hauskuuden. Tähän kuuluu myös yhdessä juhlinta ja hauskanpito. Tiimien hauskanpidossa on hänen mukaansa erikoista se, että se tukee tiimin suorituksia. Tiimien huumori ja hauskanpito auttaa tiimejä selviämään huippusuoritusten vaatimista paineista ja tiukasta työtahdistista. (Katzenbach 1998: 31.) Osaamisvaatimusten ja paineiden kasvaessa työelämässä hyvinvoivasta työyhteisöstä on tulossa pahoinvoiva työyhteisö. Tätä vastaan tiimityön hauskuudella on mahdollisuus vaikuttaa. (Sydänmaanlakka 2000: 24.) Hauskuuden kautta myös työmoraaali ja motivaatio paranee, ja sitä kautta työtyytyväisyys lisääntyy ja positiivinen me-henki kasvaa (Spiik 2001: 80).

3.4 Tiimityön ongelmakohtia

Yskivä startti

Tiimin rakentaminen vie aikaa, eikä tulosta siten saavuteta välittömästi. Vastaperustetun tiimin jäsenten on opittava tuntemaan toisensa ja käytävä läpi tiimin kehitysvaiheet. Alkuun tiimin jäsenet ajattelevat yksilöllisesti eivätkä ymmärrä tiimityön tuomia etuja (Heikkilä 2002: 278). Niin tiimin jäsenet kuin yrityksen johtokin saattavat olla pettyneitä, kun ei perustettu tiimi olekaan nopea ratkaisu yrityksen ongelmiin. Tiimin alkutaipaleella on tärkeää, että tiimin vetäjä ohjaa työtä sellaiseen suuntaan, että tiimi saavuttaa pian ”pieniä voittoja” ja saa siten itseluottamusta. Tällaisten saavutusten ei tarvitse olla maatumullistavia, vaan jotain selkeästi havaittavia pikkumuutoksia. Ne antavat tiimille lisää työtarmoa ja niillä tiimin

vetäjä kykenee hankkimaan tarvittavaa aikaa ja ymmärrystä tiimin työlle. Myös yrityksen johdon on oltava kärsivällinen, ja ymmärrettävä että tiimiä vie aikaa. (Vakkuri 1997: 130-131.)

Valetiimit

Ensimmäinen toimintahäiriö tiimissä on yleensä valetii-kehitysvaihe. Työn teho on tällöin matalampi kuin tavallisella työryhmällä. Valetii keskustelee ja ideoi, mutta mikään ei johda varsinaisiin toimenpiteisiin. Valetii-kehitysvaiheessa tiimin johtajan on tiedettävä, mihin suuntaan kehitystä tulee ohjata, jotta tiimi saadaan oikealle uralle eikä sen kehitys jäähdy tälle tasolle, jolloin siitä ei koskaan kehity tehokasta tiimiä. (Vakkuri 1997: 133.)

Sisäänpäin lämpiäminen

Tiimin päästyä hyvään vauhtiin on vaara, että siitä muodostuu itseriittoinen ja sisäänpäinlämpiävä, jolloin ulkopuolisia ideoita ei oteta omiin prosesseihin mukaan (Heikkilä 2002: 315.) Tällä ongelmalla on positiiviset juuret. Kun tuloksia syntyy ja uusia suunnitelmia ideoidaan, tulee tiimistä oma itsenäinen yksikkönsä. Se keskittyy omiin töihinsä, ei enää tutki uusia mahdollisuuksia, eikä halua laajentaa yhteistyötään muiden tiimien kanssa, eikä myöskään hyväksy uusia jäseniä vaikka niille olisi tarvetta. Uusilla tiimeillä on sama vaara. Ne pitävät itseään erilaisina ja parempina kuin vanhat, kaavoihinsa kangistuneet tiimit ja yksiköt. Kuitenkin täytyy muistaa, että maailmassa on paljon muitakin hyviä tiimejä. (Vakkuri 1997: 134.)

Tiimin jäsenten väliset ristiriidat

Toimivan tiimin edellytys on toimivat ihmissuhteet tiimin sisällä. Tiimityössä erilaisten ihmistyypien vaikutus on suurempi kuin hierarkisessa organisaatiossa, jossa asema tai ammatti määrittelee ihmisen paikan. (Vakkuri 1997: 135.) Tiimin jäsenten välisten ristiriitojen eli konfliktien merkitys tiimityöskentelyä heikentävänä tekijänä on ilmeinen, koska luottamuksen rakentaminen ja avoin kommunikaatio sekä yhdessä ajatteleminen ja tekeminen ovat eittämättä tiimin ydinosaamista. Syntyneessä ristiriitatilanteessa tilanteen tasalla oleva tiimin johtaja havahtuu ja johtaa tiiminsä kohtaamaan tilanteen avoimena. Konfliktista voidaan puhua myös yhteistyöhön johtavana konfliktina (cooperative conflict). Tällöin kyseessä on kahden tai useamman tiimin jäsenen esittämiä ristiriitaisia näkemyksiä samasta asiasta. Usein nämä henkilöt kokevat tilanteen rakentavaksi ja tiimityöskentelyä parantavaksi. (Heikkilä 2002: 341.)

Päätöksenteon vaikeus

Tiimin jäsenten ollessa tasa-arvoisia keskenään, voi päätöksenteko olla hidasta ja tehotonta. Ongelmasta ja sen ratkaisemisesta saatetaan keskustella suhteettoman kauan, vaikka ratkaisuehdotuksia olisi jo keksittykin. Asiasta päättämisen jälkeenkin saatetaan se ottaa vielä puheeksi ja muuttaa päätöstä seuraavana päivänä. Keskustelun ollessa käynnissä se saattaa helposti eksyä aiheesta täysin, jolloin aikaa menee hukkaan eikä ratkaisua löydy. Jossain vaiheessa keskustelun on aina päätyttävä ja ratkaisusta tehtävä päätös. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan jälleen osaavaa tiimin johtajaa, joka ohjaa käytävän keskustelun päätökseen. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Johtajuuden puute

Kaikki edellä mainitut ongelmakohdat juontavat juurensa huonosta johtajuudesta tai johtajuuden puuttumisesta kokonaan. Etenkin tiimin kehittymisen alkuvaiheessa tiimin johtajalla on suuri rooli.

3.5 Johtajuus tiimissä

Kun tiimien idea lanseerattiin, oli itseohjautuvuus eräs kantava ajatus. Tämä johti siihen, että ajateltiin ettei tiimeissä tarvita erillistä johtajaa eikä johtajuutta, koska tiimi johtaa itse itseänsä ja kyseessä on litteä organisaatio. Johtajuuden puute johti siihen, että tiimien toiminta ei ollut kovinkaan tehokasta, ja tavoitteet jäivät usein saavuttamatta. Tiimit tarvitsevat kuitenkin johtajuutta paljon enemmän kuin perinteinen hierarkinen organisaatio. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.) Hierarkisessa organisaatiossa johtaja ei välttämättä tarvitse johtamistaitoa, koska hierarkia määrittelee johtajien ja eri johtoportaiden aseman ja päätösvallan (Nurmi 2000: 37).

Tiimin johtajasta käytetään monia nimityksiä, kuten tiimin leader, tiiminrakentaja, valmentaja tai yksinkertaisesti tiimin johtaja. Nämä viittaavat kaikki nykyaikaiseen johtajuuteen, *leadershipiin*. Leadership-johtaminen viittaa ihmisten johtamiseen. Sen vertailukohtana pidetään *management*-johtamista, joka puolestaan viittaa asioiden johtamiseen. (Heikkilä 2002: 129-130.)

Leadership-johtaja:	Management-johtaja:
Muodostaa yhteisistä päämääristä vision, jakaa sen koko tiimin kanssa.	Ensisijainen huolenaihe on kulloistenkin päämäärien saavuttaminen.
Humanistinen ihmiskäsitys, luottamuksen painottaminen.	Mekanistinen ihmiskäsitys, alaiset ovat ”muurahaisia”.
Kommunikointi vuorovaikutteista.	Kommunikointi yksisuuntaista.
Kannustaa eteenpäin omalla tyylillään. Inspiroi tiimin jäsenten keskinäistä toistensa tukemista.	Reagoi ylemmän johdon, vertaistensa ja työntekijöiden impulsseihin. Kulkee joukon mukana.
Johtajuuden kierrättäminen tilanteen mukaan.	Johtajuus on pysyvää, yhden henkilön hallussa.
Yhteisvastuu työstä tiiminsä jäsenten kanssa.	Yksin vastuussa ryhmänsä työstä.
Ongelmanratkaisu tiimin jäsenten vastuulla.	Ongelmanratkaisu ryhmässä nähdään ajanhukkana ja johtamisvastuun välttämisenä.
Tiimin ja yksilöiden saavutukset huomataan ja huomioidaan nopeasti.	Yksilöiden ja ryhmän saavutusten havaitseminen hidasta.

Taulukko 3: Leadership- ja management-johtajuuden eroja. (Heikkilä 2002: 170-171.)

Johtajuutta, ennen kaikkea leadership-tyyppistä, tarvitaan tiimeissä. Mitä litteämpi organisaatio, sitä enemmän johtajuutta tarvitaan, ja tiimi on eräs litteimpiä mahdollisia pienorganisaatioita. Vaikka päätökset ja ongelmanratkaisu tehdäänkin yhdessä ja vastuu on koko tiimin, on tiimissä oltava vetäjä, joka ohjaa toimintaa yhteisten tavoitteiden pohjalta muodostamansa vision suuntaan ja joka tarvittaessa sanoo viimeisen sanan ja ottaa lopullisen vastuun. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Johtajuus voidaan jakaa kahteen päätyyppin: näkyvä ja näkymätön johtajuus. Näkyvä johtajuus on perinteisempää, käskyillä ja omalla esimerkillä johtamista (Spiik 2001: 139). Näkyvä johtaja on vastaanottamassa kiitoksen sekä haukut. Näkymätön johtajuus sen sijaan on enemmänkin valmentavaa ja visioivaa sekä kannustavaa johtamista, joka ei näy välttämättä päällepäin. Tällainen johtajuus on

paljon haastavampaa, koska se ei palkitse suoranaisesti. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Mitä pidemmälle tiimin kehitys kulkee, sitä pienemmäksi esimiehen rooli tiimin näkyvänä johtajana muuttuu. Tiimiä perustettaessa johtajan rooli on lähestulkoon kuin perinteisessä työryhmässä. Tiimiytymisen edetessä johtajan rooli muuttuu pikku hiljaa näkyvästä näkymättömämpään suuntaan ja lopulta tiimin johtaja on tasavertainen muiden tiimin jäsenten kanssa. (Spiik 2001:135.)

Spiikin (2001: 139) mukaan johtajuuden päätyypit (näkyvä ja näkymätön) jakautuvat kumpikin vielä kahteen esimiesrooliin. Näkyvä johtajuus pitää sisällään *käskijä*- sekä *esimerkkiroolin*, ja näkymätön johtajuus *näkijä*- ja *valmentajaroolin*.

Käskijän rooli on perinteistä käskemistä, jossa esimies johtaa tiimiä määräyksillä. Mitä pidemmälle tiimi kehittyy, sitä pienemmäksi tämä rooli käy. Esimerkin rooli johtaa omalla persoonallansa ja on esimerkkinä muille tiimin jäsenille. Johtajan tiimin töissä mukana oleminen korostuu tässä roolissa. Näkijä innostaa tiimiä toimimaan yhteisten tavoitteiden pohjalta luomansa vision avulla. Valmentajan roolissa on kaikista eniten kysymys leadershipistä. Valmentava tiimijohtaja vaikuttaa tiimin ajatuksiin, asenteisiin ja arvoihin sekä kommunikoi vuorovaikutteisesti ja avoimesti tiimin muiden jäsenten kanssa. Tärkeää on kuitenkin huomata, ettei mikään näistä rooleista ole yksin oikea tapa johtaa tiimiä. Hyvällä tiimin vetäjällä täytyy olla osaamista kaikkiin rooleihin ja kyky havaita tilanteen mukaan, mikä rooli toimii parhaiten. Vaikka painopiste onkin näkijän ja etenkin valmentajan rooleissa, saattavat kriisitilanteessa olla tarpeellisia nopeat käskyt ja niiden toteuttaminen ilman pitkällisiä pohdintoja tiimin kesken. (Spiik 2001: 139-143.)

Tiimin johtajan rooli valmentajana korostuu myös siinä valossa, että yksi suurimpia tiimityön hyötyjä on oppimisen nopeutuminen. Valmentaja on myös oppimisen johtaja tiimissä, pedagoginen johtaja. Tällöin tiimin johtajan tehtävä on edistää ja edesauttaa tiimin yksilöiden ja sitä kautta koko tiimin oppimista ja kehittymistä. Valmentajan pitää osata huomata tiimin kannalta tärkeät kehittymistä vaativat alueet, ja organisoida oppimista sellaiseen suuntaan, joka edesauttaa tiimin tavoitteiden saavuttamista. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Tiimin johtajan tehtävät sisältävät myös strategista suunnittelua, eli menetelmien ja tavoitteiden muotoilemista. Hän on myös johtaja ja koordinaattori, joka huolehtii työskentelyn sujumisesta ja siitä että kaikki osaaminen ja työskentely sopii yhteen. Tiimin johtaja myös hankkii ja huolehtii siitä, että tiimillä on töiden suorittamiseen tarvittavat resurssit ja informaatio käytössään. Hän korjaa ja oikaisee

tiimin työskentelyä arvioinnin ja tarkkailun kautta, määrittelee ja käsitteellistää ongelmia sekä osallistuu myös niiden ratkaisemiseen. Tärkeä osa tiimin johtajan työskentelyä on myös tiimin hengen rakentaminen ja jatkuvaan oppimiseen sitouttaminen. Tiimin johtaja on tiimin jäsenille samaistumisen, mutta myös kapinoinnin kohde. Hän joutuu myös ottamaan vastaan haukkuja ja vihamielisyydenpurkauksia, sekä tiimin jäseniltä että ylemmän johdon taholta. Johtaja edustaa tiimiä sen ulkopuolella ja varmistaa tiimille sen tarvitseman ulkopuolisen tuen. Hän jakaa palkkioita ja sanktioita, rohkaisee ja tukee tiimin jäseniä, huolehtii heidän hyvinvoinnistaan ja edistää tiimin jäsenten välistä kommunikaatiota ja luottamusta. (Heikkilä 2002: 141-142.)⁴

⁴ Alkuperäinen lähde: Dawson, S 1996. Analysing organisations. Chatham, Kent, U.K.: Macmilland Press.

4 Yritysmaailma muuttuvassa ympäristössä

Maailman muutosta on pyritty hahmottamaan monella tavalla. Eräs hahmottamistapa on modernin aikakauden korvautuminen postmodernilla. Moderni aikakausi alkoi renesanssin aikakaudella 1600-luvun Euroopassa ja jatkui aina 1900-luvun loppupuoliskolle. Modernin aikakauden mallit pyrkivät selittämään maailmaa ja ilmiöitä tieteen avulla. Järkeä ja rationaalisuus olivat ratkaisujen avaimia, edistykseen uskottiin. Postmoderni syntyi vähitellen ihmisten kohdatessa yhä enemmän erilaisuutta. (Luoma 2000: 82.) Postmodernismia esiintyi jo 1950-luvulla kirjallisuudessa, arkkitehtuurissa ja taiteessa. Filosofiasa ja sosiologisena suuntauksena sitä alettiin havaitsemaan 1980-luvulla. Taloustieteisiin postmodernit tuulet puhalsivat 1980-1990-luvuilla. (Kyrö 1997: 40.) Postmodernissa maailmassa ympäristö muuttuu jatkuvasti, jonka seurauksena ihmisen identiteetinkin on muututtava. Ihminen ei voi olla tätä nykyä identiteettinsä kerran kasvatuksen avulla hankkiva suorittaja. Postmodernissa ympäristössä ihminen muoaa identiteettinsä jatkuvasti uudelleen vuorovaikutuksensa kautta. Elämä on elinikäistä oppimista ja jatkuvaa itsensä määrittelyä. (Luoma 2000: 82.)

Muuttuvassa maailmassa mikään ei ole varmaa, paitsi muutos. Muutoksen nopeus ja monimutkaisuus ylittävät usein kykymme ymmärtää sitä analyttisesti, ja koska emme ymmärrä muutosta, emme pysty hallitsemaan sitä. Sen hallitseminen edellyttää uudenlaista suhtautumista sekä yksilöltä että organisaatiolta. Epävarmuuden ja epätietoisuuden sietäminen sekä avoimuus ja joustavuus nousevat tärkeiksi ominaisuuksiksi postmodernissa ympäristössä. Hyväksymällä epävarmuuden ja kaaoksen jonka muutos aiheuttaa, voimme kulkea sen mukana ja hallita sitä. Hallita tarkoittaa, että muutosta pyritään ennakoimaan, myötäilemään ja ohjailemaan. (Sydänmaanlakka 2000: 22-23.)

Suurin syy maailman muutokseen on tiedon määrän valtava lisääntyminen. Tämän aiheuttaa teknologian nopea kehittyminen, joka tuo koko ajan lisää tietoa ja nopeuttaa tiedon vanhenemista. Muutos postmoderniin näkyy yritysmaailmassa ainakin seuraavissa asioissa: (Sydänmaanlakka 2000: 23-25.)

- työyhteisöt muuttuvat toiminnallisista osastoista tiimeiksi
- työtehtävät muuttuvat yksinkertaisista työtehtävistä moniulotteiseen työhön.
- työntekijöiden rooli muuttuu kontrolloidusta valtuutettuun
- työhön valmistautuminen muuttuu koulutuksesta oppimiseen
- suorituksen arvioiminen muuttuu toimenpiteistä tuloksiin
- etenemisen kriteerit muuttuvat suorituksesta osaamiseen
- esimiehet muuttuvat työnjohtajista valmentajiksi

- organisaatorakenteet muuttuvat hierarkioista mataliksi
- johtajat muuttuvat portinvartijoista ihmisten johtajiksi

Muuttuminen vaatii jatkuvaa oppimista (Sydänmaanlakka 2000: 25), ja toimiva tiimi pystyy oppimaan nopeasti. Tiimit pystyvät havainnoimaan muutoksia ympäristössä ja analysoimaan niitä reflektion avulla. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

4.1 Oppiva organisaatio

Mukautuakseen muuttuvaan maailmaan on yrityksen ja organisaation muututtava itsekin. 1980-luvun loppupuolelta alkaen on alettu puhumaan oppivasta organisaatiosta (Sarala 1996: 53). Suunnilleen samoihin aikoihin alkoivat postmodernit näkemykset tuntua myös talouselämässä (Kyrö 1997: 40).

Oppiva organisaatio käsitteenä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Saralan (1996: 53-54) mukaan oppivan organisaation ominaisuuksia ovat ainakin seuraavat:

Oppiva organisaatio

- on organisaatio, jonka kaikki osat ovat tiedollisessa yhteydessä toistensa ja ympäistönsä kanssa.
- kehittää jokaisen jäsenensä kykyä oppia ja muuttaa itseään.
- kehittää monipuolisesti kilpailukykyään.
- edistää jäsentensä osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön.
- kyseenalaistaa toimintatapojaan ja tarvittaessa uudistaa niitä.
- lisää koko ajan kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan.
- lisää jäsentensä sitoutuneisuutta ja aloitteellisuutta vastuun jakamisen avulla.

Näkemyksiä oppivasta organisaatiosta on Saralan (1996: 54) mukaan kolmenlaisia. Ensimmäisen näkökulman mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka madalta rakennettaan poistamalla välijohtotasoja. Tästä seuraa tarve kouluttaa ja sitouttaa henkilökuntaa entistä enemmän. Toisen näkökulman mukaan oppivaan organisaatioon sisältyvät samat elementit kuin ensimmäiseenkin. Niiden lisäksi korostetaan avoimuutta ja oman toiminnan arviointia, itsekritiikkiä. Kolmannessa näkökulmassa kaikki molempien edellisten näkökulmien seikat ovat tarpeen, jotta organisaation jäsenten välille muodostuu riittävä ja aktiivinen vuorovaikutus, jonka avulla kyetään tehokkaasti tekemään tarvittavia muutos- ja kehitystoimia. Näiden lisäksi kolmas näkökulma ottaa huomioon ympäristön ja sen muutosten vaikutuksen. Kyseessä onkin siis määrätietoinen uusien ajatus- ja toimintatapojen etsiminen. Pelkkä kokemusperäinen oppiminen ei riitä, vaan tarvitaan ympäristön ja oman organisaation

jäsentämistä monimutkaisena ja- muotoistena järjestelmänä joka elää ja muuttuu koko ajan. (Sarala 1996: 54.)

Sydänmaanlakka esittää hieman eriävän näkemyksen oppivista organisaatioista. Hänen mukaansa kaikki organisaatiot ovat oppivia, toiset vain oppivat nopeammin kuin toiset. Virheitä saa tehdä, niiden avulla organisaatio oppii, mutta jotkut organisaatiot toistavat samoja virheitä uudestaan. Sydänmaanlakka ehdottaakin käytettäväksi termiksi ”älykästä organisaatiota”. (Sydänmaanlakka 2000: 51.)

Älykkäällä organisaatiolla on kolme olennaista osatekijää; se osaa nähdä muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailevat organisaatiot ja se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön kilpailijoitaan nopeammin. (Sydänmaanlakka 2000: 52.)

Pääsääntöisesti älykäs organisaatio kuitenkin vastaa Saralan määritelmää oppivasta organisaatiosta, joten ero on lähinnä terminologinen. Sydänmaanlakan määritelmä nykyaikaistaa käsitystä oppivasta organisaatiosta.

4.2 Oppiva yritys

Oppiva yritys on seuraava taso oppivasta organisaatiosta, joka on jossain määrin melko abstrakti käsite. Oppiva yritys on lähempänä todellista liike-elämää kuin oppiva organisaatio, joka on mekaanisempi ja käsitteellisempi. Se on tavoitetila, joka voidaan määritellä organisaationa, jossa yhdistyy sekä yksilö- että kollektiivitason energia. (Sarala 1996: 56.)

Oppivan yrityksen osatekijöitä ovat

- *Oppimisnäkökulma strategiaan.* Yrityksen strategia rakennetaan kuin oppimisprosessi. Strategiaa tulee koko ajan kehittää ympäristön muutosten mukaan. Suuntaa ei kuitenkaan voida koko ajan muuttaa, vaan paremminkin ohjata ja korjata suuntaa pikku hiljaa kuin valtamerilaivassa. Toimintasuunnitelmaan painettuun strategiaan ei tule jäädä kiinni.
- *Osallistuva päätöksenteko.* Pyritään saamaan päätöksiin monta eri näkökulmaa. Henkilöstön ottaminen mukaan päätöksentekoon myös lisää sen sitoutuneisuutta yritykseen.
- *Tiedottaminen.* Informaation levitessä tasaisesti koko yritykseen sen työntekijät saavat kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen toiminnasta.
- *Itsearviointi.* Itsearviointi tulee kytkeä käytännön kehitystyöhön, jolloin sen antamat kehitysehdotukset sekä kritiikki tulevat mahdollisimman hyvin huomioiduiksi.

- *Sisäinen vaihto.* Kilpailun sijasta koko yrityksessä tulisi vallita koko yrityksen kattava yhteistyö. Yhteistyö pitää sisällään myös osastojen ja työntekijöiden välisen tiedonvaihdon.
- *Palkitseminen.* Palkitseminen tapahtuu useimmiten rahallisesti. Siihen on myös muita tapoja, jotka kehittävät henkilöstön motivaatiota. Tällaisia tapoja voivat olla esimerkiksi kiittäminen, arvostuksen osoittaminen sekä vastuullisempien tehtävien antaminen. Palkan sitominen tuloksiin lisää myös motivaatiota.
- *Työntekijät ympäristön tarkkailijoina.* Kaikilla yrityksen työntekijöillä on yhteyksiä ulkopuoliseen maailmaan. Näitä yhteyksiä käyttämällä yritys saa ”silmät ja korvat” lähemmäs asiakkaidensa/potentiaalisten asiakkaidensa maailmaa.
- *Yritysten välinen oppiminen.* Kilpailutilanteeseen ei pidä asennoitua siten, että yksi voittaa ja toinen häviää. Tilanne pitäisi nähdä siten, että molemmat voivat hyötyä. Oppiva yritys voi kehittää itseään oppimalla kilpailijoiltaan, tuottajiltaan sekä asiakkailtaan.
- *Oppiva ilmapiiri.* Johtajien tehtävänä on auttaa henkilöstöä hyödyntämään kokemusten kautta opittuja asioita.
- *Henkilökohtainen kehittyminen.* Kaikilla yrityksen työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Myös vastuu kehittämisestä ja motivaatio siihen tulisi saada työntekijälle itselleen (Sarala 1996: 56-59.)

4.3 Koulumaailman vastaus yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin

”Muuttuvassa maailmassa myös koulut on haastettu muuttumaan tai paremminkin elämään muutoksen kautta.” – Nina Leinonen

Millaista osaamista yritysmaailma tarvitsee tänään? Nokian johtaja Matti Ala-Huhdan mukaan Nokia tarvitsee seuraavanlaista osaamista henkilöstöltään. Lista on Ala-Huhdan mukaisessa tärkeysjärjestyksessä.

- Oppimis- ja kehittymishalua
- Muutosherkkyyttä
- Aktiivisuutta
- Aloitekykyisyyttä
- Luovuutta
- Sosiaalisia taitoja
- Tiimityötaitoja
- Suvaitsevaisuutta
- Ammattitaitoa ja osaamista omalla erityisalalla
- Kielitaitoa. (Merviö 2004, ProAkatemian esittelykalvosarja.)

Koro (1999) lisää vielä muutamia ominaisuuksia jotka ovat tärkeitä työelämässä tänä päivänä.

- Itsensä hyväksyminen oppimiskykyisenä oppijana
- Suunnitelmallinen toiminta, tavoitteiden asettaminen ja niiden suuntainen työskentely
- Sisäinen motivaatio toiminnan ohjaajana, ulkoista kontrollia ei välttämättä tarvita (sisäinen yrittäjäyys)
- Kyky ottaa vastaan palautetta, mutta arvioida toimintaansa myös itsenäisesti
- Kyky itsenäisiin ratkaisuihin oppimisessa. (Koro 1999: 11.)

Ongelmaksi muodostuukin se, ettei perinteinen koululaitos ohjaa itseohjautuvaan työskentelyyn eikä muutenkaan kovin hyvin valmista nuoria postmoderniin työelämään (Leinonen 2002: 13). Itseohjautuvuuden ja muiden tämän päivän työelämässä vaadittavien valmiuksien oppiminen ja kokonaisvaltainen ammattitaito vaativat perinteisten oppiaineiden ja kurssien pohjalle perustuvan opetusrakenteen uudistamista (Leinonen 2002: 15).

4.4 Tiimiakatemia

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun markkinoinnin ja yrittäjäyden erikoisyksikkö. Tiimiakatemia-idean isä on Johannes Partanen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Vuodesta 1993 lähtien Partanen on kehittänyt Tiimiakatemia oppimismetodia ja toimintaa. Vuonna 1996 Tiimiakatemia-nimitys vakiintui, samalla kun käyttöön tulivat omat tilat erillään muusta ammattikorkeakoulusta Jyväskylässä. Vuoden 2001 alusta alkaen Tiimiakatemia on ollut hallinnollisesti oma yksikkönsä, talouden ja hallinnon koulutusohjelmaan kuuluva yksikkö Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. (Leinonen 2002: 11.)

Tiimiakatemiassa opiskelevat opiskelevat perustavat tiimin ja tiimiyrityksen, jonka tarkoituksena on toimia oppimisalustana koko opintojen ajan, kolme ja puoli vuotta. Oppiminen Tiimiakatemiassa on tekemällä oppimista, learning by doing. Siellä ei ole pulpetteja, opettajia, eikä luokkahuoneita. Sen sijaan siellä on toimistoja, työpöytiä, neuvotteluhuoneita ja valmentajia. Ympäristö on aidon liiketoiminnan vaatimusten mukainen, eivätkä valmentajat kaada tietoa tiimiläisten päähän, vaan toimivat oppimisen ohjaajina ja johtajina. (Leinonen 2002: 11.)

Tällä hetkellä Tiimiakatemia vuosittainen sisäänotto on nelisenkymmentä opiskelijaa. Näistä muodostetaan kahdesta neljään tiimiyritystä, jotka alkavat tutkimusmatkan yrittäjäyden maailmaan. Matka alkaa yrityksen perustamisella. Alkuvaiheessa tiimiakatemiaisuus on lähinnä tiimiytymistä ja tutustumista muihin tiimin jäseniin. Nopeasti tulee mukaan myös todellinen liiketoiminta,

joka on oppimisen ydin Tiimiakatemiassa. Matka päättyy valmistumiseen, ja mahdollisesti tiimiyrityksen toiminnan jatkumiseen liike-elämässä opiskeluvaiheen päätyttyä. Noin kolmannes aloittaneista opiskelijoista siirtyy Tiimiakatemiaan jälkeen yrityshautomoon yrityksensä myötä. Tiimiakatemiasta yrittäjiksi päätyvien opiskelijoiden määrä on keskimäärin 25 % siellä aloittaneista opiskelijoista. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.) Ammattikorkeakouluista valmistuneiden opiskelijoiden työllistymistä ja opiskelijoiden tyytyväisyyttä koulutukseen tutkivan valtakunnallisen opiskelijapalautejärjestelmän, Opalan (2004) tilastoinnin mukaan kaikista vuosittain valmistuvista tradenomiopiskelijoista 3,3 % ryhtyy yrittäjiksi opiskelujen päätyttyä.

Tiimiakatemiaan oppimismetodi

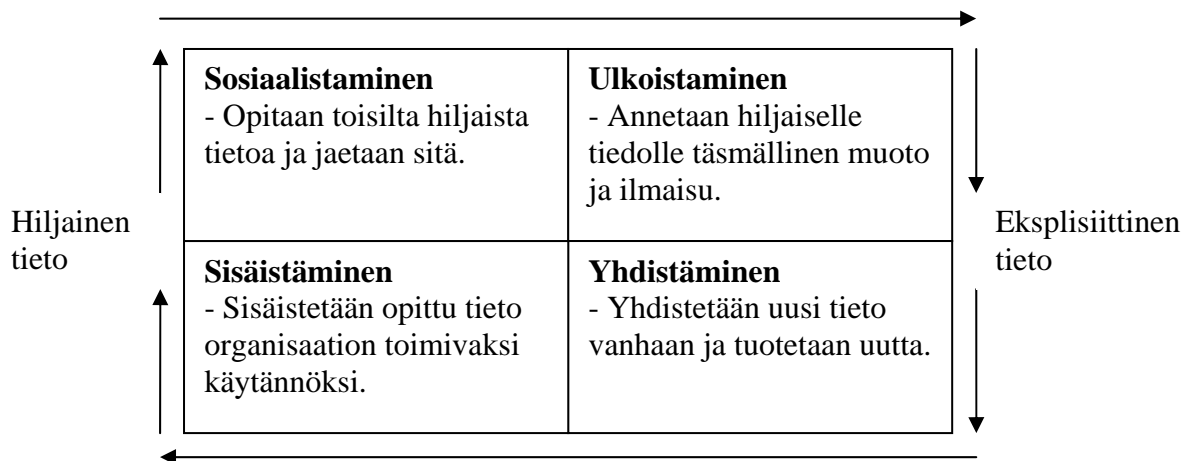
Tiimiakatemiaan oppimiskäsitys on syntynyt pitkän ajan kuluessa käytännön kokeilujen kautta. Se ei perustu vain yhteen tiettyyn olemassaolevaan oppimiskäsitykseen, vaan siihen on otettu ajatuksia ja teorioita useista eri oppimisteorioista. Kasvatustieteellisin termein tiimiakatemiaan oppimismenetelmää on kutsuttu konstruktivistis-humanistiseksi oppimiskäsitykseksi. (Leinonen 2002:34.)

Konstruktivistinen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on saadun informaation käsittelemistä ja tarvittaessa omien tietorakenteiden muokkaamista saadun informaation pohjalta. Tällaista muokkaantumista tapahtuu aina jossain tietyssä tilanteessa, ja siksi tällainen oppiminen on tilanne- ja asiayhteysidonnaista. Tilannesidonnaisuus vaikuttaa myös siihen, että taitoja tulisi voida harjoittaa niissä tilanteissa, joissa niitä tulevaisuudessa tullaan käyttämään. Konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa erilaisia tapoja oppia, sillä kukin oppija säätelee oppimistaan ja vaikuttaa siihen itse. Myös oppimisen kokoaikaisuutta korostetaan. Oppijoiden tulee arvioida toimintaansa jatkuvasti, ja lisäksi saada ulkopuolista palautetta toiminnastaan, jotta he oppivat ymmärtämään oppimista ja opittavaa asiaa. (Rauste-von Wright, Soini, von Wright 2003: 164-165.) Tiimiakatemiassa konstruktivistinen oppimiskäsitys ilmenee oppijoiden hakeutumisena sellaisiin asiakasprojekteihin, joissa heillä on mahdollisuus oppia kyseisessä projektissa sekä tulevaisuudessa tarvitsemiaan taitoja. (Leinonen 2002: 35.)

Humanistinen oppimiskäsitys korostaa oppimisen yksilöllisyyttä ja oppijan omaa toimintaa. Oppiminen perustuu oppijan kokemuksiin ja niiden reflektointiin. Humanistinen oppimiskäsitys näkee jokaisella oppijalla olevan juuri hänelle itselleen luonteenomaisia piirteitä ja ennalta annettua potentiaalia, lahjakkuutta. Humanistiseen oppimiskäsitykseen liittyy olennaisesti myös Kolben malli (kts. tämän työn sivu 20). Tiimiakatemiassa jokainen oppija kirjoittaa itselleen

oppimissopimuksen, joka sisältää nykyisen osaamisen ja tulevat tavoitteet. Oppimissopimusta päivitetään puolen vuoden välein. Oppimissopimuksen, asiakasprojektien ja oman osaamisen pohjalta oppija löytää oman fokuksensa, ammatillisen suuntautumisensa. Tavoite on, että jokainen tiimiakatemia-alainen ymmärtää yrittäjyyden ja markkinoinnin peruseriaatteet ja hankkii syvempää osaamista haluamaltaan osa-alueelta. (Rauste-von Wright & von Wright 1994: 136-137.)

Tiimiakatemia oppimismenetelmän teoreettinen rakenne perustuu japanilaisten Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin esittämään tietoteoriaan sekä Kolben oppimisen kehään. Nonakan ja Takeuchin tietoteoria mallintaa tiedon virtaa ja muuttumista (ks. taulukko 3) (Leinonen 2002: 23.)



Kuvio 4: Uuden tiedon syntyminen neljä vaihetta (Nonaka & Takeuchi 1995: 62, 71-72).

Hiljainen tieto on henkilökohtaista, asiayhteysidonnaista ja kokemuksiin perustuvaa tietoa, jota on vaikea kuvata sanoin tai numeroin. Eksplisiittinen tieto on objektiivista, järkeilyyn ja seurauksiin perustuvaa tietoa, joka puolestaan voidaan esittää selkeästi kirjallisessa muodossa. (Leinonen 2002: 202, 203.)

Sosiaalistaminen (ks. taulukko 3) eli hiljaisen tiedon välittäminen ihmisten välillä tapahtuu puhumalla mutta myös seuraamalla tai matkimalla toisen työskentelyä. Hiljaisen tiedon vaihtamisen tavoitteena on saada aikaan yhteistä ajattelua. (Nonaka 1995: 62-63.)

Ulkoistaminen (ks. taulukko 3) eli hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi on olennaisen tärkeää ideoiden ja kokemusten muuttamisessa koko organisaatiota hyödyttäväksi tiedoksi. Dialogin ja

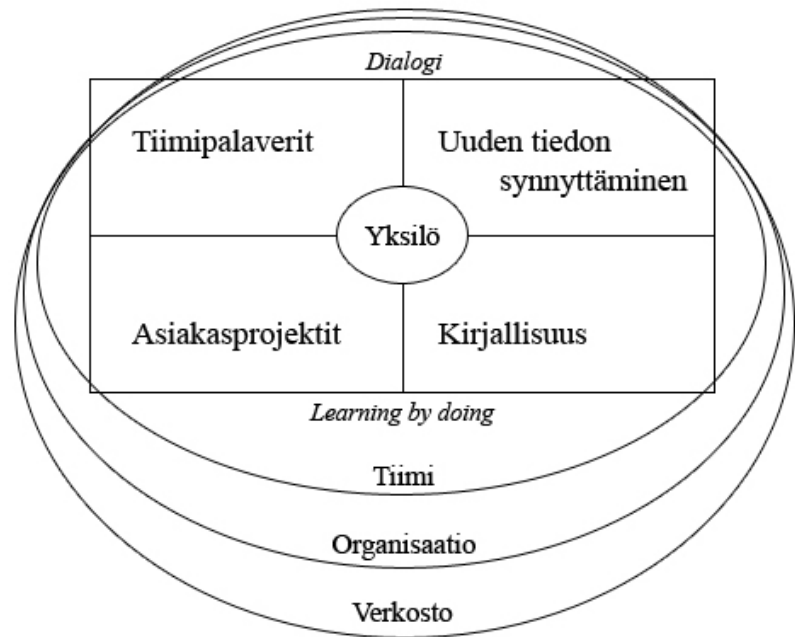
yhdessä reflektoinnin avulla pohditaan eri asioiden samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä rakennetaan havainnollistavia ajattelumalleja. Näiden avulla saadaan asia tai ilmiö käsitteellistettyä. (Nonaka 1995: 64-65.)

Yhdistäminen (ks. taulukko 3) eli eksplisiittisen tiedon vaihtaminen tapahtuu muun muassa raporttien, muistioiden tai yhteisten kokousten avulla. Näin olemassa olevaa tietoa vaihdellaan, yhdistellään, vertaillaan ja luokitellaan. Näin luodaan uutta tietoa ja pyritään näkemään asiat uudessa valossa sekä rakentamaan yksittäisistä asioista ja ilmiöistä isompia kokonaisuuksia. Tämä tiedon vaihtamisen muoto on lähimpänä perinteistä kouluopetusta, jossa kirjojen avulla luodaan kuvaa todellisuudesta. (Nonaka 1995: 67.)

Sisäistäminen (ks. taulukko 3) eli eksplisiittisen tiedon muuntaminen hiljaiseksi kokemustiedoksi on perinteistä learning-by-doing –menetelmää. Siinä testataan luettua ja kuultua tietoa käytännössä ja hankitaan kokemuksia. Kokeilujen pohjalla voivat olla eksplisiittisen tiedon lisäksi myös organisaatiossa liikkuvat tarinat ja kokemukset. Tärkeää on myös kirjata kokemuksia ja oppeja, joita kokemuksista on saatu, sekä niiden reflektointi muiden kanssa. (Nonaka 1995: 69.)

Tärkeää Nonakan ja Takeuchin tietoteoriassa on, että yksilö ei yksin käy läpi uuden tiedon synnyttämisen prosessia, vaan että oppiminen ja uuden tiedon synnyttäminen ovat yhteisöllisiä prosesseja. Todellisia tuloksia saadaan vasta, kun koko yhteisö yhdessä rakentaa yhteistä ajatteluaan, käsitteellistää kokemuksiaan, systematisoi ja mallintaa sekä testaa asioita jälleen käytännössä. (Nonaka 1995: 71.)

Partanen yhdistää Nonakan ja Takeuchin mallin sekä Kolben oppimisen kehän aivoteolliseksi malliksi. Siinä yhdistyvät yksilön, tiimin, asiakasprojektien ja verkostojen tasot.



Kuvio 5: Partasen aivoteollisen mallin yhteisöllisen oppimisen prosessi (Leinonen 2002: 40).

Tiimipalaveri (lannoitus): Tiimin valmennustilanne, jossa osallistujat jakavat oppimiaan asioita dialogin avulla ja jonka työskentelyä yleensä johtaa valmentaja. (Leinonen 2002: 204.)

Uuden tiedon synnyttäminen (synnytys): Tilaisuus, jossa yksilö tai ryhmä jakaa oppimiaan asioita muiden oppijoiden kanssa. Tarkoitus on osallistujien keskuudessa synnyttää uutta tietoa koko yhteisölle. (Leinonen 2002: 205.)

Kirjallisuus: Tiimiakatemiassa kirjoja pidetään edelleen luotettavimpana ja käytetyimpänä tiedon tallentamisen ja hankkimisen muotona. Kaikenlaiset kirjat voivat toimia oppimisen, oivaltamisen ja uusien ajatusten synnyttämisen välineinä kun niitä osataan katsoa oikeasta näkökulmasta. (Leinonen 2002: 96-97.)

Asiakasprojektit: Tiimiakatemiassa projektit ovat aitoja tehtäviä, jotka tehdään asiakkaalle. Projektien laajuus, kesto ja vaatavuus vaihtelevat asiakkaan vaatimusten ja toisaalta opiskelijan kykyjen ja taitojen mukaan. Projektit muodostavat merkittävän osan Tiimiakatemian opinnoista, noin 50-70 % kokonaisopinnoista. (Leinonen 2002: 205.)

Kaksi olennaisinta toimintatapaa oppimisen edistämiseksi tiimiakatemiassa ovat dialogi ja learning by doing. Dialogia käytetään käytetään työkaluna tiimipalavereissa ja uuden tiedon synnyttämisessä. Learning by doing yhdistää dialogin avulla kehitetyn tiedon sekä kirjallisuuden käytäntöön, eli asiakasprojekteihin. Näin yhdistyvät tiedon

eri muodot jotka auttavat sekä yksittäistä opiskelijaa että tiimiä hyödyntämään kaikkia tiedon muodotoja ja kehittämään näin omaa ja yhteisön oppimista. (Leinonen 2002: 29-31.)

Toiminnan tasot aivoteollisessa mallissa ovat yksilö, tiimi, organisaatio ja verkosto. Yksilötasolla jokainen oppija oppii itse ja rakentaa omaa osaamistaan omasta persoonallisuudestaan, tiedoistaan, taidoistaan ja kokemuksistaan käsin. Tiimitasolla yksilön oppimisen tukena on hänen oma lähiyhteisönsä. Se voi olla esimerkiksi oppimistiimi tai projektiryhmänsä. Organisaatiotasolla tarkoitetaan koko Tiimiakatemiaa. Yksilö toimii suhteessa organisaatioon, sekä itse, että oman tiiminsä kautta. Organisaatio koostuu tiimeistä, ja mahdollistaa yksilön toiminta-alueen laajenemisen. Verkostotaso tarkoittaa asiakas- ja yhteistyökumppaniverkosta. Se tuo esiin yksilön sekä tiimin toiminnan laajemmat vaikutukset. Myös verkosto vaikuttaa yksilön, tiimin sekä koko organisaation toimintaan ja mahdollisuuksiin. (Leinonen 2002: 31-32.)

5 Tiimiyrittäjyys

Termiä tiimiyrittäjyys on Suomessa käytetty ainoastaan koulutuskäytössä, eri ammattikorkeakouluissa. Koulutuksen ulkopuolisesta yrityskentästä suoranaiset kokemukset tiimiyrittäjyydestä puuttuvat kokonaan. Ajatuksen isä, Johannes Partanen on kehittänyt tiimiyrittäjämallia vuodesta 1993 lähtien. Partanen pitää sitä mielenkiintoisena postmoderniin yhteiskuntaan sopivana toimintatapana, mutta hän uskoo ettei tiimiyrittäjyydestä muodostu yritysmaailmaan uudenlaista valtavirtaa. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

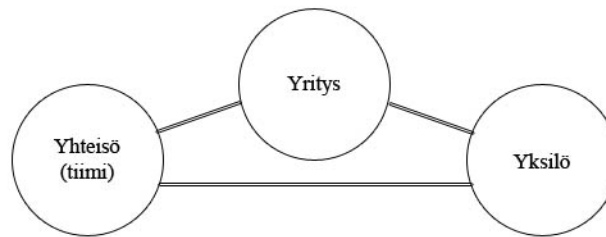
5.1 Tiimiyrittäjyyden määritelmä

”Tiimissä yritetään eli pyöritetään liiketoimintaa ja bisnestä tiimin kanssa.” – Martta Riihimäki

Tiimiyritys on termi, jolle ei ole kovin tarkkaa määritelmää alan kirjallisuudessa. Yhdistämällä eri lähteistä löytyviä tietoja ja Johannes Partasen kokemuksia Jyväskylän Tiimiakatemiasta määrittelemme termin itse.

Hyvin yksinkertaisesti: tiimiyritys on yhtä kuin tiimi ja yritys yhdistettynä, tiimiytetty yritys. Tiimiyritys on itsenäinen juridinen yksikkö, se ei ole yrityksen sisällä toimiva tiimi, eikä myöskään yritys, jonka organisaatiossa toimii tiimejä. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Teknisesti tiimiyrittäjyys ei eroa muunlaisesta yrittäjyydestä. Ero on toimintatavoissa sekä yrityksen omistuksessa ja vastuunjaossa. Tiimiyritys on yritys, jossa yrittäjät omistavat jokainen yhtä suuren osan yrityksestä, ja jossa yrittäjät kaikki itse työskentelevät yrityksessä. Näin yritys on juridisesti täysin demokraattinen, jokaisella yrittäjällä on yhtä suuri päätäntävalta. Samalla myös vastuu jakautuu tasaisesti. Tämä mahdollistaa yrityksen tiimiytymisen ja tiiminä toimimisen. Yrityksen perustaminen on tiimin osaamisen kaupallistamista. Tiimi yhdistää yksilöiden osaamisen ja tiimin jäsenet muodostavat yrityksen. Tiimiyritys koostuu kolmesta osa-alueesta: yksilöistä, tiimistä ja yrityksestä. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)



Kuvio 6: Johannes Partasen tiimiyritysmalli yksinkertaistettuna. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

”Määrittelin tiimiyrityksen niin, että siinä on vähintään kolme ihmistä, jotka omistaa yritystä.” – Petrikki Tukiainen

Partanen ei tiimiyrityksen määritelmässään puhunut suoranaisesti tiimiyritykseen vaadittavasta tiimin koosta. Kokoa määriteltäessä hänen käsityksensä pohjautuu pitkälti tiimien kokoon, eikä hän näin ollen lähtenyt määrittelemään erikseen yrittäjien määrää tiimiyrityksessä. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.) Tukiainen perustelee kolmen hengen vähimmäismäärityksensä tiimin muodostamisen ideologialla. Yksi tai kaksi henkeä ei vielä riitä muodostamaan tiimiä. (Tukiainen 11.10.2005, haastattelu.) Tiimiyrityksen yrittäjien enimmäis- ja ideaalimäärään haastatellut tiimiyrittäjät eivät ottaneet kantaa. Partanen puolestaan puhuu tiimistä ja tiimiyrityksestä rinnakkain, kysyttäessä tiimiyrityksen sopivasta koosta. Tiimin koon yleensä määrittelee sen tarkoitus, ja sama koskee myös tiimiyritystä. Pääasiassa oppimistarkoitukseen perustetun tiimiyrityksen olisi hyvä olla kooltaan suurempi (12-20 henkeä), kuin tuotannollisessa tarkoituksessa perustetun. Tuotannollisen tiimiyrityksen on hyvä olla pienempi kooltaan (3-10 henkeä), sillä se tehostaa työtä ja nopeuttaa päätöksentekoa suurempaan tiimiin verrattuna. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

”Tiimiyritys perustuu pitkälti siihen, että ollaan kaikki pyöreän pöydän ympärillä tasavertaisina, keskustellaan ja käydään asioita läpi.” – Juha Koivunen

”Siinä on tasa-arvoa. Ryhmä menee enemmänkin siihen, että siellä voi olla osake-enemmistö. Mun mielestä tasa-arvoisuus on tiimiyrittäjyydessä oleellinen.” – Viljakukka Hanhilahti

Toisenkinlainen näkemys tiimiyrityksen omistajuuten ja tiimiyrittäjien tasa-arvoisuuteen nousi esiin. Jyväskylän Tiimiakatemiasta lähtöisin oleva, nykyisin yritysyritys Crazytownissa toimiva tiimiyrittäjä Petrikki Tukiainen on eri mieltä:

”Tiimiyrityksen ei tarvitse olla tasaomisteinen. -- Kaikilla, jotka on siinä yrityksessä, pitää olla siihen taloudelliseen päämäärään jotain annettavaa.” – Petrikki Tukiainen

Näkemystään Tukiainen perustelee erilaisilla tiimirooleilla yrityksessä. Tässä yhteydessä tiimiroolit tarkoittavat sitä, että jollakin voi olla enemmän pääomaa sijoitettavaksi tiimiyritykseen sen perustamisvaiheessa, toisella taas enemmän ammattitaitoa ja osaamista. Rahoittaminen on siis perustettavan yrityksen kannalta tärkeä rooli. Tukiainen kuitenkin korostaa, ettei rahoittajan rooliksi saa tiimiyrityksessä jäädä ainoastaan rahoitus ja omistaminen, eikä vastaavasti muiden rooli saa perustua pelkkään ammattitaitoon. Tiimiyrityksessä jokaisella pitää olla taloudelliseen päämäärään jotakin annettavaa, sekä rahoituksellista että taidollista. (Tukiainen 11.10.2005, haastattelu.)

Yksi tunnusomainen piirre tiimiyritykselle on yhteiset johtavat ajatukset.

”Meillä on tiimin kanssa määriteltyjä yhteisiä tavoitteita sekä liiketoiminnalla että oppimisella, niin että kaikki toiminta, mitä tehdään tiimin sisällä on kohti suurta tavoitetta.” – Martta Riihimäki

Osakkaat määrittelevät tavoitteet, arvot ja toimintatavat, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Nämä ovat kaikille yrityksille tärkeä osa yrityskulttuuria, mutta näiden yhdessä määrittelemisen erottaa tiimiyrityksen muunlaisesta yrittäjyydestä. Hierarkisissa organisaatioissa johtavat ajatukset tulevat yleensä johtajan tai johtoryhmän sanelemana. Tiimiyrityksessä jokainen voi aidosti vaikuttaa näiden johtavien ajatusten syntyyn. (Koivunen & Raiskio-Vidman, 11.10.2005, haastattelu.)

Yritysmuoto voi käytännössä olla osuuskunta tai osakeyhtiö. Henkilöyhtiömuodot kommandiittiyhtiö ja toiminimi eivät sovellu tiimiyritykseen siksi, että niissä vastuut eivät jakaudu tasaisesti. Avoin yhtiö voisi myöskin soveltua pienen tiimiyrityksen yritysmuodoksi. Yritysmuodolla ei kokemusten perusteella ole merkittävää vaikutusta tiimiyrityksen toiminnalle.

”Yritysmuoto on laillisuuden takaaja.” – Johannes Partanen

5.2 Tiimiyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia

5.2.1 Tiimiyrittäjyys madaltaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä

Partasen mielestä ihmisillä on kapea näkemys yrittäjäksi ryhtymisestä ja yrittäjänä toimimisesta. Yrittäminen nähdään pitkinä stressin

täyttäminä päivinä ja kapeana leipänä. Yllättäen erityisesti nuorilla on melko vanhoillinen kuva yrittäjyydestä. Tämä on usein lähtöisin yrittäjinä toimivilta vanhemmilta, jotka ovat tehneet paljon töitä. Partasen mukaan myös yrittäjät itse pitävät yllä kuvaa vaivalloisesta ja palkitse mattomasta elämäntavasta. Tämän takia suurin kynnys yrittäjäksi ryhtyvällä nuorella henkilöllä on usein pelon voittaminen. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

”Se (tiimiyrittäjäyys) madaltaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä, sillä pääosa ihmisistä ei uskalla käydä ensimmäistä vaihetta läpi, joka on pelon voittaminen.” – Johannes Partanen

Tiimiyrittäjäydessä on kyse yhdessä yrittämisestä. Kun yhden yrittäjäksi aikovan sijasta henkilöitä onkin useampia, on kynnys yrittäjäyteen pienempi. Riskit ja vastuut jaetaan tiimiyrittäjien kesken, joten uskallus yrittämiseen lisääntyy. Myös osaamista ja tekijöitä on useita, joten kaikki tekeminen ja osaaminen ei ole yhden henkilön harteilla. Haittana tässä on tietenkin myös jaetut tuotot, etenkin alkuun, mutta lähtökohta lienee kuitenkin jokaisessa hyvin suunnitellussa yrityksessä se, että työtä ainakin pitkällä tähtäimellä riittää kaikille tekijöille. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Myös Kuopion yliopiston Kauppatieteiden laitoksen professori Mauri Laukkasen näkemyksen mukaan tiimiyrittäjäyys oletettavasti alentaa perustamiskynnyksiä ja on siten yritysten perustamisalttiutta lisäävä tekijä. Hänen mukaansa tiimiyrittäjäyys soveltuu hyvin pitkälle koulutettujen ja erikoistuneiden ihmisten toimintamalliksi. Vanhakantaisen ajattelun mukaan akateemisesti koulutetut henkilön haluavat palkkatyöhön ulkopuoliselle työnantajalle ja vierastavat ajatusta itsensä työllistämisestä. Tiimiyrittäjäyys mahdollistaa erikoistuneiden tieto- ja osaamisresurssien yhdistelyn ja toiminnallisen aktivoinnin sekä paremman resurssien keskittämisen. (Laukkanen 2001.)

Toisaalta yrittäjäksi ryhtyminen muiden ihmisten kanssa voi herättää myös epäilyksiä:

”Se on ihmisestä kiinni. Toiset on sellasia, ettei varmaan voisi edes ajatella, että ne lähtisi jonkun muun kanssa yrittäjäksi. Ehkä se on semmoinen luottamuskysymys.” – Martta Riihimäki

Loviisan seudun Uusyrittäjäkeskuksen toiminnanjohtaja Torleif Bergström on havainnut myös toisenlaisen puolen tiimiyrittäjäyden vaikutuksesta yrittäjäksi ryhtymiseen.

”Tiimin jäsenet eivät todennäköisesti lähtisi yksinyrittäjäksi.” – Torleif Bergström

Hänen mukaansa tämä johtuu siitä, että kun on yhdessä totuttu kantamaan vastuut ja tekemään päätökset, saattaakin sen jälkeen kynnys yksinyrittämiseen olla korkeampi. (Bergström 18.10.2005, haastattelu.)

5.2.2 Oppiminen

”Jonain päivänä nää porukat hiffaa tän, uskokaa tai älkää, ni silloin nää hommat vasta muuttuu. Että yhtäkkiä tajutaan, että kysymys onkin oppimisen nopeuttamisesta.” – Johannes Partanen

Partasen (2005) mukaan tiimeissä ja tiimiyrittäjyydessä on kyse nimenomaan oppimisesta. Tätä voidaankin pitää tiimiyrittäjyyden suurimpana vahvuutena. Tämä näkyy tiimiyrityksessä kahdella tapaa: ensinnäkin liiketoiminnan kehittäminen hyötyy tiimistä ja toiseksi tiimiyrittäjien osaaminen kehittyy tiimioppimisen avulla nopeammin kuin perinteisessä yrityksessä. Näiden yhteisvaikutuksesta työn laadun ja tulosten voidaan odottaa paranevan. Tämä vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen, joka taas parantaa yrityksen tulosta. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

”Se, että puhutaan yhteisöllisestä oppimisesta, niin sitä ei tapahtu jos sitä ei suunnitella että se tapahtuu.” – Petri Tukiainen

Tiimiyrityksen oppiminen vaatii suunnittelua, se ei ole itsestäänselvyys. Se vaatii johdonmukaista tavoitteenasetantaa. Yrityksen on päätettävä, mihin suuntaan halutaan kehittyä. Asioista on keskusteltava ja yhdessä päätettävä kehityssuunnat, jotta tiimin jäsenten oppiminen tukee kaikkien tiimin jäsenten oppimista ja koko yrityksen toimintaa. Oppiminen pitää keskittää yrityksen tavoitteen kannalta olennaisiin asioihin, ja syventää sitä ydinosaamista, joka yrityksellä on. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Sekä oppimiseen että tuotannolliseen tarkoitukseen perustettu tiimiyritys oppii tekemistään asiakasprojekteista ja niistä saatujen kokemusten jakamisesta. Muita oppimisen ja tiedonlähteitä tiimiyritykselle voivat olla esimerkiksi kirjallisuus, alan seminaarit tai koulutusilaisuudet sekä erilaiset keskustelufoorumit. Oleellista oppimisen tiimioppimisen tehokkuuden ja hyödynnettävyyden kannalta tiimiyrityksessä on kuitenkin se, että yksilöt jakavat tiimin kesken oppimansa asiat ja reflektovat niitä säännöllisesti. Näin tiimiyritysten yksilöiden omaksuma hiljainen tieto konkretisoituu jatkuvasti ja hyödyttää tulevia asiakasprojekteja ja sitä kautta kehittää tiimiyrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

5.2.3 Sopeutuminen ympäristön muutoksiin

Myös tiimiyritysten kyky sopeutua toimintaympäristön muutoksiin vaatii oppimista. Postmoderni, nopeasti muuttuva yhteiskunta vaatii yrityksiltä nopeaa reagointia. Hektiset ajat vaativat koko ajan valmiutta muutoksiin. Tiimiyritys pystyy havaitsemaan muutokset yhteiskunnassa ja ympäristössään huomattavasti herkemmin kuin yrittäjävetoinen yritys, jolla on työntekijöitä. Vaikka kokonaishenkilömäärä molemmissa yrityksissä olisi samanlainen, tiimiyrityksen osakkaat ovat sitoutuneempia yritykseensä kuin tavalliset työntekijät vieraan työnantajan yritykseen. Sitoutuminen tulee tässä yhteydessä esiin käytännön tasolla niin, että tiimiyrittäjät seuraavat alansa tapahtumia ja muutoksia pääsääntöisesti tarkemmin kuin palkatut työntekijät. Tämä helpottaa ja nopeuttaa muutoksiin sopeutumista, koska muutokset havaitaan nopeammin. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Menestyvät yritykset muuttuvat koko ajan, ja kehittävät koko ajan uutta. Tällaiset yritykset ovat koko ajan kehityksessä mukana eikä niiden tarvitse saneerata eikä tehdä rajuja uudistuksia, koska koko ajan tiedetään, mikä on yrityksen tilanne ja sen suhde toimintaympäristöönsä. Tiimiyrityksen jäsenten havainnot ympäristön muutoksista tuovat tiimissä esiin erilaisia näkökulmia. Erilaiset näkökulmat aiheuttavat keskustelua ja auttavat yritystä tekemään oikeita päätöksiä ja ratkaisuja ja kehittymään oikeaan suuntaan. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

5.2.4 Nopeus ja joustavuus

Tiimiyrityksen litteä organisaatorakenne mahdollistaa sen nopean reagoinnin erilaisiin tilanteisiin. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi nopeaa reagointia vaativat tarjouspyynnöt, asiakasprojekteihin liittyvät äkilliset muutokset tai yllättävät olosuhdemuutokset toimintaympäristössä, joko yhteiskunnassa tai yrityksen omassa lähiympäristössä, kuten toimitiloissa. Sen lisäksi päätetyt asiat saadaan nopeasti käytäntöön. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Litteä organisaatio pystyy käsittelemään asioita nopeasti, koska niitä ei tarvitse kierrättää usean hallintoportaan läpi, kuten hierarkisessa organisaatiossa. Tiimiyrityksen osakkaat pystyvät yrityksen pienen koon ja joustavan toimintatapsansa takia kokoontumaan tarvittaessa nopeastikin ja tekemään päätöksiä asioista, jos tilanne vaatii nopeutta.

Toisaalta, oman kokemuksemme mukaan tiimiyrityksen kyky ja mahdollisuudet tehdä nopeita päätöksiä saattaa myös johtaa hätiköityihin ratkaisuihin. Tällainen ei kuitenkaan liene kovin yleistä,

koska tiimistä nousee päätöksiä tehdessä paljon eri näkökulmia asioihin. Mahdollisuus tällaiseen kuitenkin on olemassa.

5.2.5 Työnteon hauskuus

Kuten tiimityössä, myös tiimiyrittämisessä hauskuus nousee tärkeään rooliin. Yhdessä tekeminen ja sen hauskuuden löytämisellä tiimin keskuudessa on mahdollisuus parantaa työntuloksia.

”Voisi sanoa, että se on paljon hauskeempaa, se työnteke. Vaikka se on välillä ahdistavaa, mutta siinä tapahtuu usein se flow.”

– Johannes Partanen

”Pitää olla selkeesti hauskuus tehdä sitä työtä ja hauskuus kehittää sitä juttua.” – Juha Koivunen

Katzenbachin (1998) mukaan hauskuus tiimissä, tässä yhteydessä tiimiyrityksessä, saa aikaiseksi sen, että yksilö kokee olevansa mukana jossain itseään suuremmassa. Hauskuuden kautta päästään työnteossa usein flow-tilaan (Partanen 1.3.2005, haastattelu). Flow on mielentila, jossa keskittyminen, tuottavuus ja onnellisuus ovat huipussaan (Flow – kun työ virtaa, 2005).

Hauskuuden pohjalta toimivalla työyhteisöllä on muutakin vaikutusta, kuin työtulosten koheneminen. Nyky-yhteiskunnalle tulosten paranemistakin tärkeämpi asia on yrityksen tärkeimmän voimavaran, ihmisten, hyvinvointi. Hauskuuden kautta pystytään nostamaan kokemusten laatua. Elämän laatua kyetään puolestaan parantamaan nostamalla kokemusten laatua. Tekemisen hauskuudella ja flow-tilalla on mielenterveydellisiä vaikutuksia. Sen väitetään ehkäisevän psyykkistä hajoamista, masentuneisuutta ja innottomuutta, vaaroja jotka vaativat meitä jokaista työyhteisöissä toimivia. (Flow – kun työ virtaa, 2005).

Hauskanpito tiimiyrityksen osakkaiden kesken, myös vapaa-ajalla, nopeuttaa huomattavasti todellista tiimiytymistä tiimiyrityksen alkuvaiheissa. Tämä perustuu siihen, että näin opitaan tuntemaan muut tiimiyrityksen osakkaat syvemmin, eri suunnista kuin vain työnäkökulmasta. Tämä nopeuttaa luottamuksen syntyä, joka on tärkeä vaihe tiimiytymisessä. (Leinonen 2002: 71.)

Luottamus, hauskuus ja flow-tila yhdessä luovat innostuneen ilmapiirin tiimiyritykseen. Tämä näkyy erityisesti ulospäin. Se lisää asiakkaiden kiinnostusta yritystä kohtaan, mutta myös kohentaa tiimiyrittäjien sitoutuneisuutta yritykseensä sekä motivaatiota tehdä töitä yrityksen eteen. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Hauskuudella voi kuitenkin olla myös kääntöpuolensa:

”Ei ole tarkoitus pitää pääsääntöisesti kivaa, vaan tehdä ne tehtävät, jotta voidaan vaihtaa vapaalle. Vaikka sen saman tiimin kanssa. Hauskuutta ei pidä korostaa yli muiden asioiden, ettei käy niin, että kaikilla on hauskaa mutta kukaan ei ota vastuuta.” – Martta Riihimäki

Työpaikka ei hauskuudesta huolimatta ole olohuone, kuten Riihimäki asian ilmaisee. Tarkoituksena on kuitenkin saada aikaan taloudellista tulosta. Liika hauskanpito työyhteisössä voi olla myös työtehoa laskeva tekijä. Tärkeää on löytää oikea balanssi työnteon ja hauskanpidon välille, jotta ne tukevat toisiaan, haittaamatta kumpaakaan. (Hanhilahti & Riihimäki 6.10.2005, haastattelu.)

5.2.6 Innovointi

”Yritys ei tarvi oikeestaan mitään muuta ku markkinointia ja innovointia, kaikki muu on turhaa.” – Johannes Partanen

Innovointi on elintärkeätä yrityksille, sillä tänä päivänä yksikään yritys ei pysy pitkää aikaa kilpailukykyisinä yhdellä ja samalla tuotteella. Uusia tuotteita, palveluita, asiakasratkaisuja ja liiketoimintamuotoja on innovoitava koko ajan, jotta yritys säilyttää asemansa markkinoilla. Muutoksen virta muovaa yrityksiä kuin kiviä markkinavoimien koskessa.

Tiimiyrityksen nopea ja joustava organisaatiomalli edesauttaa innovointiprosessia. Tiimi pystyy yhdessä ajattelemisen ja useiden eri näkökulmien avulla innovoimaan tehokkaammin kuin yksilö. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.) Yksilöt ovat kuitenkin oleellisia innovoinnissa, sillä ajatukset saavat alkunsa yksilöltä, joka tuo ne tiimin dialogiin, jolloin niitä kehitetään yhdessä eteenpäin (Tukiainen 11.10.2005, haastattelu). Yksilöiden erilaisuus lisää innovaatioiden määrää, kun ajattelutapoja on useanlaisia. Tavoitteena tiimiyrityksen kehittymisessä on tila, jossa erilaiset yksilöt täydentävät toisiaan. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Partanen (2005) mukaan pienet mainostoimistot (3-10 henkeä) usein toimivat tietämättäänkin tiimiyritysten kaltaisesti. Tämä näkyy myös tällaisten toimistojen innovointiprosessissa, joka toimii joustavasti ja nopeasti.

Tiimimäisen innovoinnin ero tavalliseen ryhmään on merkittävä:

”Tiimi huomaa sen, että keskustelemalla löydetään joku uus juttu, joku joka on parempi ku se kompromissi.” – Johanna Raiskio-Vidman

Tiimi pystyy keskustelemalla välttämään kompromissit, jotka harvoin ovat parhaita ratkaisuja, varsinkaan asiakkaan kannalta. Kompromissiin päätyminen sijasta tiimiyrityksen hyödynnettävien voimavarojen kautta on mahdollista pyrkiä kohti uusia ja parempia innovaatioita. (Raiskio-Vidman 11.10.2005, haastattelu.) Asiakkaalle liiketoiminnan kannalta oikeaan ratkaisuun päätyminen on innovointia.

”Ei tehdä huonoja ratkaisuja, vaan tehdään hyviä ratkaisuja. Mun mielestä se on niin ku se tiimin älytön vahvuus.”

– Johanna Raiskio-Vidman

5.2.7 Experience economy

Pine ja Gilmore (1999: sivu) puhuu experience economyä, tai 4E:tä. Experience economy tarkoittaa elämyksellistä liiketoimintaa, ei elämysten tuottamista sinänsä. 4E-lyhennys tulee sanoista entertainment (viihde), educational (kasvatus ja oppiminen), esthetics (estetiikka) ja escapism (todellisuuspakoisuus). (Gilmore & Pine 1999: 30.)

- *Entertainment*: yrittäjän liiketoimintaa ja tuotetta pyritään myymään tai kuvaamaan asiakasta viihdyttävällä tavalla. (Gilmore 1999: 31).
- *Educational*: liiketoiminnan ja yhteistyön sivutuotteena pyritään tuottamaan uutta tietoa ja oppimista sekä asiakkaalle että yrittäjälle (Gilmore 1999: 32).
- *Esthetics*: kaikki, mitä tehdään, tehdään myös esteettisesti hyvin, vaikkei se tekemisen sisältöön suoranaisesti vaikuttaisikaan. Myös toimintaympäristö, esimerkiksi tyylikkääät toimistotilat, luovat asiakkaalle lisäarvoa. (Gilmore 1999: 35-36.)
- *Escapism*: parhaimmillaan kanssakäyminen asiakkaan kanssa irrottaa asiakkaan hetkeksi todellisuudesta ja tuottaa positiivisia kokemuksia. Asiakkaan on tällaisen tapahtuman jälkeen aina miellyttävä tulla uudestaan esimerkiksi tapaamiseen, mainostoimiston presentaatioon yms. (Gilmore 1999: 33.)

Experience economy tuottaa liiketoiminnan sivutuotteena 4E:tä hyödyntäen elämyksiä sekä asiakkaalle että yrittäjälle (Gilmore 1999: 30).

Partanen (2005) sanoo experience economyn mahdollisuuden olevan yksi tiimiyrittäjyyden vahvuuksista. Tiimin avulla on mahdollista toteuttaa ratkaisuja, jotka yksinyrittäjälle tai tavanomaiselle pienyritykselle ovat mahdottomia, jo pelkästään henkilömäärän vuoksi, puhumattakaan sitoutuneisuudesta. Tavanomaisen yrityksen palkattu

henkilöstö ei ole välttämättä kovinkaan innokas laittamaan itseään likoon esimerkiksi presentaation tekemiseen näytelmämuodossa. Tällaisen mahdollisuudet saattavat helposti jäädä helposti hyödyntämättä tiimiyritykseltäkin. Tarvitaan rohkeutta toteuttaa yhdessä ideoituja ratkaisuja, vaikka ne eivät aivan tavanomaisia olisikaan. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Viidenneksi kohdaksi Partanen (2005) lisää experience economyyn Euron, siis rahan. Parhaimmillaan experience economyn avulla pystytään rakentamaan yrityksen mainetta haluttuun suuntaan. Oikein hyödynnettynä tämä tuo lisää tyytyväisiä asiakkaita yritykselle. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

5.3 Johtajuus tiimiyrityksessä

”Kyllä jokaisessa firmassa tarvitaan johtamista. -- Se on tärkeää, että niissä on joku, joka tietää missä mennään ja osaa sparrata porukkaa.”
– Johanna Raiskio-Vidman

Niin tiimiyritys kuin tiimikin tarvitsee johtajuutta. Tiimiyrityksessä tarvittava johtajuus on hyvin pitkälti saman kaltaista kuin tiimissä tarvittava johtajuus. Tiimiyritys pohjautuu tiimiin ja on sitä kautta litteä, ei hierarkinen organisaatio. Siksi perinteinen management-johtajuus ei sovellu tiimiyrityksen johtamiseen. Litteä organisaatio vaatii huomattavasti enemmän johtajuutta kuin hierarkinen (Partanen 1.3.2005, haastattelu), koska hierarkisessa organisaatiossa johtajuus on aseman tuoma tila (Nurmi 2000: 37), ei välttämättä omin ansioon työyhteisössä ansaittu luottamuksen ja arvostuksen tila. Litteä organisaatio vaatiikin nimenomaan leadership-johtajuutta (Partanen 1.3.2005, haastattelu). Yrityksen johtamiseen ei kuitenkaan pelkkä leadership riitä, toisin kuin tiimin johtamiseen. Lisäksi yrityksen luotsaaminen postmodernissa toimintaympäristössä vaatii minkä tahansa yrityksen johdolta strategian suunnittelua ja muutoksiin sopeutumista. Nurmi (2000: 68.)

”Kysymys on siitä, että on se rooli, että pystyy pitää sen energiatason suunnattuna siihen, mitä ollaan sovittu, se strateginen linja. Tiimeissä on vaikeeta se, että päätös ei pidä. Jos jotain päätetään, se on seuraavana päivänä muuttunut.” – Johannes Partanen

Partanen (2005) mukaan tiimityössä ja myös tiimiyrityksissä on vaikeutena se, että päätetyt asiat aletaan puimaan uudelleen, eikä niitä viedä käytäntöön. Asioiden uudelleen käsittely ja päätöksenteon vaikeus onkin yksi suurimmista vaikeuksista sekä tiimityössä että tiimiyrittäjyydessä. Ratkaisu tähän haasteeseen on johtaminen ja johtajuus. Tiimiyrityksessä johtajuuden ei tarvitse olla kiinteää, vaan

sitä voidaan tilanteen ja tarpeen mukaan kierrättää. (Partanen 1.3.2005.)

”Parhaimmillaan mä ymmärtäisin että johtajuus tällaisessa tiimiorganisaatiossa tarkoittaa sitä, että siellä on sovittuja rooleja, sovittuja johtajuuksia.” – Petrikki Tukiainen

” -- ainakii meidän kaltaessa tiimissä on jokainen vähä omalla alueellaan se vetäjä ja johtaja.” – Juha Koivunen

Tiimiyrityksissä on määriteltyjä vastuualueita, joiden vastuullisia vetäjiä voidaan tarpeen mukaan vaihtaa. On kuitenkin tärkeätä, että asioilla on vastaava henkilönsä, joka vastaa niiden kehityksestä ja eteenpäin viemisestä. Tämä koskee yrityksen sekä yleisiä asioita kuten markkinointia, taloushallintoa ja kehitystä, että asiakasprojekteja. (Koivunen & Raiskio-Vidman 11.10.2005, haastattelu.)

Johtajuuden puute tai huono johtajuus tiimiyrityksessä johtuu yleensä siitä, että tiimiyrittäjät ovat liian hyviä kavereita keskenään. Kaveria ei haluta käskyttää. Monesti johdettavana olevat kokevat johtajana olevan kanssaryrittäjän astuvan toisen varpaille, pyrkivän määräämään kaikesta. Tämä liittyy tasapäistämiseen, jonka etenkin aloittelevat tiimiyrittäjät usein kokevat tärkeänä. Tasapäistämällä tarkoitetaan tässä sitä, että kaikilla on sama valta, asiat tehdään ja päätetään yhdessä eikä kukaan nouse toisten yläpuolelle. Juuri tämän takia tiimiyrityksessä tarvitaan määriteltyjä johtajuuksia, rooleja. (Partanen 1.3.2005, haastattelu.)

Johtajuutta vaativia rooleja tiimiyrityksessä voivat olla esimerkiksi toimitusjohtaja, markkinointivastaava tai talous. Käytännön kokemuksemme mukaan tällaisiin rooleihin vastuuttaminen selkeyttää huomattavasti tiimiyrityksen toimintaa. Oikeiden ja tarvittavien roolien löytäminen tulee tiimiyrityksen todellisten tarpeiden kautta.

Määriteltyjen johtajuuksien hoitaminen vaatii niiden haltijalta itsensä johtamisen taitoa (Tukiainen 11.10.2005, haastattelu.) Itsensä johtamisella tarkoitetaan oman potentiaalinen parasta mahdollista käyttöä. Käytännössä tämä tarkoittaa ammatillisen osaamisen ylläpitämistä, uudistumiskykyä, itsetuntemusta sekä ajanhallintaa. (Prokki 28.9.2004, esitelmä.) Itsensä johtamista vaaditaan, koska kukaan ei suoranaisesti valvo tehtävien hoitamista, kuten hierarkisessa organisaatiossa. Tiimiyrityksen johtajuudelta vaaditaan muiden luottamusta, kykyä tulla toimeen ihmisten kanssa, kykyä osata hyödyntää ihmisten erilaisuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joustavuutta, asioiden hallintaa sekä taitoa yhdessä muiden kanssa nähdä tulevaisuuteen.

”Tulevaisuuden johtajuudelta vaaditaan idealismia vailla illuusioita ja realismia vailla kyynisyyttä.” – John F. Kennedy

Kennedyn tulevaisuus on nyt.

6. Johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä on tiimiyrittäjyys, sekä sen hyviä ja huonoja puolia. Tiimiyrittäjyydestä itsestään ei ole paljoakaan painettua materiaalia olemassa. Sen sijaan tiimeistä ja yrittäjyydestä on kirjoitettu runsaasti teoksia. Näin ollen tutkimuksemme perustui pitkälti tiimikirjallisuuteen ja sen soveltamiseen yhdessä käytännön kokemuksen sekä Johannes Partasen ja viiden tiimiyrittäjän haastatteluihin. Yrittäjyyden tarkastelemisen rajoitimme lähinnä sen yhteiskunnalliseen merkitykseen ja sen eri muotoihin. Tiimejä tutkimme niiden muodostamisesta ja kokoamisesta tiimin eri kehitysvaiheiden kautta päätyen niiden etuihin ja haittoihin sekä tiimien merkitykseen yrityselämälle.

Tärkein näkökulma tiimiyrittäjyyden tutkimiselle työssämme oli Tiimiakatemia yrittäjyys- ja oppimismalli sekä Tiimiakatemiasta ja vastaavista oppimismuodoista alkunsa saaneet yritykset.

6.1 Tiimiyrittäjyyden määritelmä

Tiimiyrittäjyys on tapa yrittää yhdessä. Yksinkertaistettuna se on tiimi ja yritys yhdistettynä, tiimiytetty yritys, tiimin muodostama yritys. Kyseessä on tiimin osaamisen kaupallistaminen. Tiimiyrityksen tunnuspiirteitä ovat tasaomisteisuus ja sitä kautta jaettu vastuu, yhteisvastuu. Kaikki omistajat myös työskentelevät tiimiyrityksessä tasaisin työpanoksin. Merkittävä piirre tiimiyrityksessä ovat vahvat yhteiset johtavat ajatukset, eli visio, missio ja arvot. Ne ovat yhdessä määriteltyjä ja näin ollen sitoutuminen niihin on korkealla tasolla. Näin johtavien ajatusten avulla yhdessä määriteltyjen tavoitteita ja välitavoitteita kohti kulkeminen on johdonmukaista ja määrätietoista.

Harvoin tiimiyrittäjyys vaikuttaisi kuitenkaan olevan täysin ideaalia, määritelmään täysin istuvaa. Käytännön tasolla kaikilla haastattelemillamme tiimiyrityksillä oli joitain puutteita määritelmään nähden. Tukiaisen edustama Villinikkarit Oy esimerkiksi ei ole täysin tasaomisteinen. Koivusen ja Raaskio-Vidmanin Villivisio Oy:ssä taas yksi omistajista ei työskentele yrityksessä täyspäiväisesti. Tällaisia poikkeavuuksia ideaaliseen tiimiyritykseen varmasti on jossain määrin kaikissa toimivissa tiimiyrityksissä. Silti niitä voidaan toimintamallinsa vuoksi kutsua tiimiyrityksiksi.

6.2 Tiimiyrittäjyyden edut ja haitat

Edut

Kokemusten mukaan tiimiyrittäjyys madaltaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä. Yhdessä on helpompi yrittää, jo pelkästään jaetun vastuun ja riskien takia. Lisäksi kanssaryittäjien henkinen tuki ja osaamisresurssit antavat rohkeutta yrittäjyyteen.

Tiimiyrittäjyyden edut perustuvat suurilta osin tiimityön tuomiin etuihin. Yhteisöllinen oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen, sitoutuminen sekä tiimin jäsenten erilaisen osaamisen hyödyntäminen luovat mahdollisuuksia, jollaisia ei perinteisellä yhden yrittäjän vetämällä ja johtamalla, vastaavan kokoisella, yrityksellä ole.

Oppiminen osoittautui avainkohdaksi tiimiyrittäjyydestä puhuttaessa. Tiimi oikein käytettynä ja rakennettuna on ennen kaikkea työkalu tehokkaaseen oppimiseen. Oppimisella käsitetään tässä yhteydessä perinteisen uusien asioiden oppimisen lisäksi myös oppivaa liiketoimintaa. Oppiva liiketoiminta hyödyntää tiimioppimista, eli yhteisöllistä oppimista, sekä liiketoiminnan kehittämisessä että tuotannossa. Oppiminen ei ole oleellista sen itsensä takia, vaan sillä on oltava selkeä tavoite, ja se tavoite on liiketaloudellisen tuloksen kehittäminen erityisesti pidemmällä aikavälillä. Tiimityö yleensäkin vaatii pitkäjänteisyyttä, se ei sovellu lyhyen aikavälin toimintaan toimintaan tiimiytymisen vaatiman ajan takia.

Oppimiseen liittyvät myös tiimiyrityksen kyky havainnoida muutoksia ympäristössä ja reagoida niihin nopeasti. Nopean reagoinnin mahdollistaa tarkkan havainnointikyvyn lisäksi litteä ja joustava organisaatio. Havainnointikyky ja tilanteen tasalla oleminen auttaa tiimiyritystä sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Periaatteena onkin ”kaksi silmäparia näkee enemmän kuin yksi”.

Keskeinen vahvuus tiimiyrittäjyydessä on myös tehokas, tiimiä hyödyntävä innovointi. Tiimissä esiin nousee useita näkökulmia, ja ratkaisut ongelmiin ovat useimmiten laajempia ja syvempiä kuin yksittäisen henkilön aikaansaamat ratkaisut. Ongelmatilanteissa tiimi pystyy useimmiten keskustelemalla aikaansaamaan paremman ratkaisun kuin kompromissin, vaikka se aikaa saattaakin viedä enemmän kuin pelkkä nopea kompromissi.

Tiimiyrityksessä työn tekemisen hauskuus on myös pinnalle noussut seikka. Hauskuus saa aikaan flow-tilan työntekoon, vähentää stressin ja kiireisen työtahdin aiheuttamia haittavaikutuksia, ja yksinkertaisesti parantaa työssä viihtyvyyttä.

Tiimityö ja innovointi yhdessä voivat saada aikaan etuja, jollaisia on vaikea edes kuvitella perinteisempään yritykseen. Eräs esimerkki tällaisesta edusta on experience economyn soveltaminen käytäntöön. Experience economy tarkoittaa lyhyesti elämysten tuottamista liiketoiminnan sivutuotteena. Tiimiyrityksen on sitoutumisen ja innovatiivisen ilmapiirin johdosta tavanomaista yritystä helpompi toteuttaa erikoisempia, mieleenpainuvia ratkaisuja asiakkailleen, esimerkiksi presentaation merkeissä.

Haitat

Tiimiyrittäjyyden haitat ovat pääasiassa sen etujen vastakohtia tai niiden liiallista esiintymistä.

Tiimiyrittäjyyden laskiessa kynnystä ryhtyä yrittäjäksi jaetun vastuun ja osaamisresurssien takia, se saattaa toisaalta myös nostaa kynnystä yksinyrittäjyyteen myöhemmin. Tiimi tuo turvallisuutta yrittämiseen, ja sen turvan puuttuessa ei yksinyrittäjyys välttämättä ole houkutteleva vaihtoehto.

Hauskuudellakin on tiimiyrittäjyyden yhteydessä kääntöpuolensa. Liiallinen hauskuus johtaa työnteon tehostomuuteen, ja sillä on suora vaikutus tiimiyrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen.

Joissain tapauksissa tiimiyrityksen mahdollisuus tehdä nopeita päätöksiä saattaa johtaa hätiköityihin ratkaisuihin. Tähän voi vaikuttaa myös liiallinen innostus, joka helposti nousee toimivan tiimin keskuudessa.

Tällaiset seikat huomioimalla voidaan tiimiyrityksen toimintaa tehostaa ja välttää pahimpia sudenkuoppia. Vielä eräs mahdollinen, huomionarvoinen heikkous tiimiyrittäjyydessä on jo mainittujen lisäksi johtajuus, tai tarkemminkin sen puuttuminen.

Eräs huomionarvoinen seikka tiimikirjallisuudessa, tai paremminkin osassa sitä, on tiimityön haittapuolien puuttuminen kokonaan. Toinen, ehkäpä tärkeämpikin puute, on se seikka, ettei tiimityön vahvuudeksi ymmärretä oppimista ja sen nopeutumista tiimissä sekä siitä seuraavia etuja.

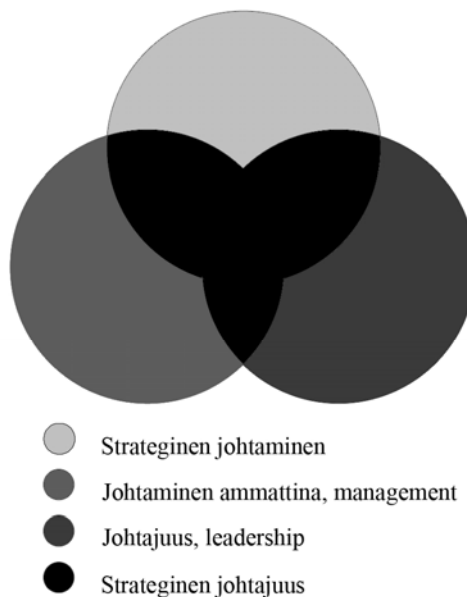
6.3 Johtajuus tiimiyrityksessä

Johtajuus tiimiyrityksessä toimii pitkälti samoin kuin tiimissä. Kaksivuotinen kokemuksemme tiimiyrittäjyydestä osoittaa, että niin tiimi kuin tiimiyrityskin kaipaa johtajuutta huomattavasti enemmän kuin mitä yleisen käsityksen mukaan luullaan. Vaikka tiimi

periaatteessa on itseohjautuva yksikkö, se vaatii sisäistä johtajuutta. Tiimeihin nähden tiimiyrityksen johtajuus vaatii lisäksi liiketoiminnallista sekä yrityksen johdollista näkökulmaa. Johtajuus tiimiyrityksessä on hyvin joustavaa ja tilanteen mukaan muovautuvaa. Eri aihealueilla johtajuuden ottaa yleensä se henkilö, jolla on vankin kokemus asiasta. Johtajuudet ovat rooleja, ja niitä voidaan tarpeen mukaan vaihtaa. Tämän mahdollistaa hierarkioiden puuttuminen. Tällainen kiertävä johtajuus vaatii kuitenkin jokaiselta tiimiyrittäjältä johtajuustaitoa sekä kykyä itsensä johtamiseen.

Johtajuuden puute tiimiyrityksessä aiheuttaa päämäärättömyyttä ja saattaa vaikeuttaa päätöksentekoa huomattavasti. Tiimissä toimiminen tarkoittaa myös läheistä kaveruutta kanssaryittäjien kanssa. Tämä voi johtaa siihen, että kavereiden johtaminen koetaan vaikeaksi, ja sen takia johtaminen on tehotonta tai sitä ei ole.

Eräs löytämämme johtajuusmalli, joka voisi soveltua tiimiyritykseen, on Nurmen (2000a) esittämä strateginen johtajuus. Strategisessa johtajuudessa yhdistyvät kolme johtamistapaa: strateginen johtaminen, leadership-johtajuus ja manager-johtaminen. Strateginen johtaminen tarkoittaa yrityksen tulevaisuusajatuksen, vision, mission ja strategioiden luomisen. Management on asioiden johtamista, yrityksen asioiden hoitamista. Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista.



Kuvio 7: Strateginen johtajuus. (Nurmi 2000 a: 68).

Kaikissa yrityksissä tarvitaan näitä jokaista johtajuuden muotoa, mutta tiimiyrityksessä erityisesti leadershipiä, unohtamatta kuitenkaan kahta muutakaan. Yhdistämällä strateginen johtaminen, leadership ja

management, saadaan strateginen johtajuus. Sen avulla organisaatio oppii tekemään oikeita asioita ja niitä tehdessään suuntaamaan katseensa tulevaisuuteen.

6.4 Esiin nousseita ajatuksia tiimiyrittäjyydestä

Vaikka innovointikyky on tietoyhteiskunnan tärkeimpiä resursseja, ei sitä juurikaan kouluteta korkeakouluissa. Asiasta on keskusteltu myös julkisuudessa. Esimerkiksi Kauppalehden *Presso* -viikkoliitteen 29.10.2005 ilmestyneessä artikkelissa Vallila Interiorin toimitusjohtaja Anne Berner kritisoi innovoinnin kouluttamisen puutetta. Hänen mukaan ongelma on siinä, että yritysten ja yliopistojen välinen yhteistyö kangertele. Suurin tekijä tähän kangerteluun on hänen mukaansa vääränlaisen ja kenties puutteellisen opetuksen innovoinnin kohdalla. Samassa artikkelissa Berner kritisoi vastavalmistuneiden puutteellisia tiimityötaitoja. Myös Johannes Partanen toteaa, että koulutuksen haasteet ovat ennen kaikkea innovoinnissa. Innovointia ei opeteta yliopistoissa eikä muissakaan korkeakouluissa. Teknillisen korkeakoulun professori Erkki Aution mielestä Suomesta kyllä löytyy innovatiivisuutta, tuotteita osataan kehittää. Innovatiivisuutta ei vain osata yhdistää yrittäjyyteen ja yrittäjäaktiivisuuteen.

Tähän haasteeseen yrittäjyyden ja innovoinnin yhdistämisestä on vastattu Jyväskylän Tiimiakatemiassa, ja myös muissa vastaavissa ammattikorkeakoulujen yrittäjyyden yksiköissä, kuten TAMKin proAkatemiassa. Näissä yrittäjyyden koulutusyksiköissä innovointia käsitellään yhtenä oppimiskokonaisuutena. Tiimiakatemia vertaisineen on kasvattanut ja kasvattaa jatkuvasti innovointikykyisiä tiimiyrittäjiä ja -yrityksiä.

Eräs sovellus tiimiyrittäjyydelle ammattikorkeakouluissa voisi olla Tiimiakatemian mallin soveltaminen yli koulutusalarajojen. TAMKin tapauksessa esimerkiksi proAkatemian markkinointiosaamiseen voisi yhdistää esimerkiksi teknisten alojen, taiteen ja viestinnän koulutusohjelmien tai vaikkapa tekstiilipuolen osaamista. Käytännössä tämä tarkoittaisi muiden alojen opiskelijoiden osallistumista projekteihin. Tällaisia projekteja varten voisi muodostaa väliaikaisia projektitiimejä. Projektien talous toimisi proAkatemian tiimiyritysten kautta. Näin toimimalla pystyttäisiin hyödyntämään eri alojen osaamista, sekä yhdistämään erilaisia näkökulmia innovoinnissa. Tämä voisi avata aivan uudenlaisia suuntia sekä liiketalouden että teknisten alojen opetukseen. Se valmistaisi opiskelijoita kohti haastavia työtehtäviä, sillä työelämässä teknisen osaamisen on kuljettava talousnäkökulman rinnalla. Samaten tiimityötaidot ovat tärkeä taito tämän hetken työelämässä. Mielestämme tällaista yhteistyötä kannattaisi TAMKissa tutkia laajemminkin.

Tällä hetkellä näyttääkin, että tiimiyrittäjyyden tulevaisuuden luominen on oppilaitosten käsissä. Ammattikorkeakoulujen tunnollisella yrittäjyyden ja tiimityökulttuurin kehittämisellä on mahdollista tehdä tietä tiimiyrittäjyydelle ja sitä kautta saada käyttöön sen tuomia etuja sekä oppimisen että yritystalouden edistämiseksi. Partasen mukaan tiimiyrittäjyys ei välttämättä ole tulevaisuuden valtavirta tai muoti-ilmiö yritysmaailmassa, kuten tiimit olivat ja yhä edelleen ovat. Se tarjoaa kuitenkin mielenkiintoisen ja oikein hyödynnettynä tehokkaan tavan harjoittaa yritystoimintaa pienille yrityksille.

7. Yhteenveto

Tiimiyrittäjyys tutkintotyön aiheena oli mielenkiintoinen ja haastava. Olimmehan itse käytännössä tutustuneet siihen nyt työtä viimeistellessä hieman yli kahden vuoden ajan. Silti, tätä tutkintotyötä aloittaessamme, olimme hieman epätietoisia siitä, mitä se on. Tuttu sana, tiimiyrittäjyys, mutta mitä se varsinaisesti tarkoittaa?

Nyt, aihetta tutkittuamme syvällisemmin ja eri näkökulmista, voimme sanoa oppineemme tiimiyrittäjyydestä ja tiimityöstä yleensäkin valtavasti.

Mielestämme pystyimme työssämme onnistuneesti määrittelemään termin tiimiyrittäjyys. Samaten tutkintotyömme tavoitteena ollut tiimiyrittäjyyden hyvien ja huonojen puolien kartoittaminen, oli laajuudeltaan kattava. Haastattelujen pohjalta näkemyksemme myös huonojen puolien löytämiseksi oli mahdollista. Omakohtainen kokemuksemme ei näin ollen sokeuttanut meitä huonoilta puolilta.

Työn tekemisen kannalta pahin epäonnistumisemme oli aikataulutus. Työn valmistuminen viivästyi kuukausia aiotusta. Intensiivinen työskentely pääsi vauhtiin vasta sen jälkeen, kun työn alun perin piti olla valmis. Itse työhön ja sen tuloksiin olemme kuitenkin tyytyväisiä. Sekä viitekehyksen rakentaminen, että sen soveltaminen tutkimukselliseen osaan onnistui hyvin, ja avasi meille paljon uusia näkymiä tiimityön mahdollisuuksista.

Toivomme, että tämä työ auttaa niin nykyisiä ja tulevia proAkatemialaisia, kuin muitakin tiimityön ja tiimiyrittäjyyden kanssa tekemisissä olevia ihmisiä.

Lähteet

Kirjallisuus

Aaltio-Marjosola, Iris 2001. Organisaatio ja yrittäjyys. Vantaa: WSOY.

Gilmore, James H. & Pine, B. Joseph 1999. The Experience Economy. Boston: Harvard business School Press.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: WSOY.

Koro, Jukka 1999. Itseohjautuvuuden ja itseohjatun oppimisen vuosikymmen. Teoksessa Ritva Grönstrand (toim.) Kasvava aikuinen. Jyväskylä: YLE Opetuspalvelut, 8-23.

Kyrö, Paula 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Köppä, Tapani, Santala, Jaana & Laukkanen, Jarmo 2000. Enemmän kuin yritys – Yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät. Helsinki: Oy Edita Ab.

Leinonen, Niina, Partanen, Timo & Palviainen, Petri 2002. Tiimiakatemia – Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Luoma, Juha 2000. Johdatus työpsykologiaan. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Mohrman, Susan, Cohen, Susan & Mohrman, Allan 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-creating Company. Oxford University Press: New York.

Nurmi, Raimo 2000 a. Johtaminen ympäristössään. Mermerus Oy: Tampere.

Nurmi Raimo 2000 b. Johtavatko johtajat? Mermerus Oy: Tampere.

Rauste-von Wright, Maija-Liisa, Soini, Tiina & von Wright, Johan 2003. Oppiminen ja koulutus. WSOY: Helsinki.

Rauste-von Wright, Maija-Liisa & von Wright, Johan 1994. Oppiminen ja koulutus. WSOY: Helsinki.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Skyttä, Antti 2002. Tiimitys ja sen läpivienti – matkalla kohti matalampia organisaatioita. Keuruu: Yritystaito.

Spiik, Karl-Magnus 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WS Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari

Vakkuri, Aaro 1997. Tiimityö – Käytännön opas. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Haastattelut

Bergström, Torleif. Loviisan seudun Uusiyrityskeskus, toiminnanjohtaja. Haastattelu 18.10.2005, Loviisa.

Hanhilahti, Viljakukka & Riihimäki, Martta. HUIMAdivisioona osk. Haastattelu 6.10.2005, Tampere.

Koivunen, Juha & Raiskio-Vidman, Johanna. Villivisio Oy. Haastattelu 11.10.2005, Tampere.

Partanen, Johannes. Tiimiakatemia, päävalmentaja. Haastattelu 1.3.2005. Jyväskylä.

Sandström, Taru. Tilastokeskus, yliaktuaari. Puhelinhaastattelu 24.5.2005. Tampere.

Tukiainen, Petrikki. Villinikkarit Oy, toimitusjohtaja. Haastattelu 11.10.2005, Jyväskylä.

Verkkolähteet

Ammatikorkeakoulujen opiskelijapalautejärjestelmä Opala 2004. [online] [viitattu 23.10.2005]. <http://opala.ncp.fi/main.do>

Kyrö, Paula 2005. Yrittäjyyskasvatus – Tausta ja lähtökohdat. [online] [viitattu 24.5.2005]. <http://www.uta.fi/entrenet/tausta.htm>

Laukkanen, Mauri 2001. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. [online] [viitattu 18.10.2005]. http://www.yrittajakoulu.com/yrittajuuden_oppija/dokumentit/documnt.asp?UID=6059&docID=129

Menestyksen teesit 2004. [online] [viitattu 20.9.2005]. <http://www.yrittajat.fi/sy/ay1/yrittaja/home.nsf/pages/Jmenestys>

Savela, Olli 2004. Yritysten voitot kasvaneet ja kadonneet. [online] [viitattu 24.5.2005]. http://www.stat.fi/tup/tietoaika/ta_10_04_yritystenvoitot.html

Suomen yritykset 2004. [online] [viitattu 6.4.2005]. <http://www.stat.fi/fil/syr/index.html>

Muut lähteet

Flow – kun työ virtaa 2005. *Bisnes.fi* 9, 42-45.

Merviö, Elina 2004. ProAkatemian maailma. ProAkatemian esittelykalvosarja, Tampereen ammattikorkeakoulu.

Prokki, Carita 2004. Mielenpitoita itsensä johtamisesta. Esitelmä. ProAkatemiapäivä, Tampereen ammattikorkeakoulu 28.9.2004. Tampere.

Liitteet

Sanasto

Dialogi	Vuorovaikutusta ja kuuntelemista painottavaa, yhteistä ajattelua synnyttävää ja edistävää keskustelua.
Eksplisiittinen <i>tieto</i>	Objektiivista, järkeilyyn ja seurauksiin perustuvaa tietoa, joka voidaan esittää selkeästi kirjallisessa muodossa.
Flow-tila	Flow on mielentila, jossa keskittyminen, tuottavuus ja onnellisuus ovat huipussaan.
Hiljainen tieto	Henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja kokemuksiin perustuvaa tietoa, jota on vaikea kuvata sanoin tai numeroin.
Kognitiiviset taidot	Kognitiivisilla taidoilla tarkoitetaan tiedon vastaanottamista, hankkimista, muokkaamista, taltioimista, hyväksikäyttöä toiminnoissa ja ongelmanratkaisua sekä uuden tiedon soveltamista ja luomista.
Learning by doing	Tekemällä oppimista. Toimintaa, jossa oppija oppii tekemisen kautta soveltamalla teorian tietämystään toimintaansa.
Metakognitiiviset taidot	Kyky ymmärtää omaa ajattelua ja tietorakenteita ja ohjata omaa oppimista.
Moderni aika	Modernin aikakauden mallit pyrkivät selittämään maailmaa ja ilmiöitä tieteen avulla.
Oppiminen	Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan.
Oppiva organisaatio	Yhteisö, joka haluaa oppia ja kehittyä yhdessä ja on kehittänyt tätä tukevia työskentelymenetelmiä ja toimintakulttuuria.
Postmoderni aika	Postmodernissa maailmassa ympäristö muuttuu jatkuvasti, jonka seurauksena ihmisen identiteetinkin on muututtava.

proAkademia	Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman suuntautumisvaihtoehto.
Reflektointi	Reflektoija tarkastelee, arvioi, harkitsee tai käsittelee saamaansa tietoa, kokemusta tai oppimaansa asiaa.
Tiimi	Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksestaan.
Tiimiakatemia	Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja markkinoinnin erikoisyksikkö.

Haastattelukysymykset Johannes Partasen haastattelu. Jyväskylä, 1.3.2005.

1. Mitä on yrittäjyys? Mikä on tiimi?
2. Miten määrittelet tiimiyrittäjyyden?
3. Millainen on Tiimiakatemian malli tiimiyrittäjyydestä? Onko tiimi ja yritys vai tiimiyritys?
4. Miten tiimiyrittäjyys täällä on kehittynyt Tiimiakatemian olemassaolon aikana?
5. Eli onko ensimmäisten tiimien toiminnassa eroa tämänhetkisiin? Onko Tiimiakatemian yritykset koettu tiimiyrityksiksi alusta alkaen?
6. Millaisia vahvuuksia on tiimiyrityksessä? Edut aloittavalle yritykselle?
7. Millaisia heikkouksia on tiimiyrityksessä? Haitat aloittavalle yritykselle?
8. Tiimiyrityksen johtajuus? Voiko tiimiyrityksessä olla johtajuutta? Tarvitaanko sitä? Millaista?
9. Onko yritys enää tiimiyritys jos sillä on nimetty esim. toimitusjohtaja?
10. Johtajuus ristiriitatilanteissa?
11. Millaisia ominaisuuksia tiimiyrittäjäksi aikovalla henkilöllä pitäisi olla?
12. Tiimiyrityksen koko? Tiimin ideaalikoko on lähteestä riippuen 3-10 hlö, päteekö sama myös tiimiyritykseen?
13. Millainen organisaatio ja yritysmuoto tiimiyritykselle parhaiten sopii? Onko yritysmuodolla merkitystä?
14. Millaisille aloille tiimiyrittäjyys soveltuu parhaiten? Onko aloja, joille tiimiyrittäjyyttä ei kannattaisi soveltaa? Sopiiko vain ”luoville” aloille vai muuallekin?
15. Toimiiko Tiimiakatemian (ja vastaavien) ulkopuolella selkeästi tiimiyrityksen periaatteella toimivia yrityksiä? Tiedätkö muunlaisia tiimiyrittäjyyden malleja on kuin tämä? Miten muualla syntyy tiimiyrityksiä?
16. Tiimiyrittäjyyden tulevaisuus? Onko yritysmaailmassa havaittavissa tiimiyrittäjyyden esiinmarssia? Onko tämä todellista tiimiyrittäjyyttä vai ”muotitiimiyrittäjyyttä”.

Haastattelukysymykset

Hanhilahti, Viljakukka & Riihimäki, Martta, Huima Divisioona Osk. Tampere, 6.10.2005.

Koivunen, Juha & Raiskio-Vidman, Johanna, Villivisio Oy. Tampere, 11.10.2005.

Tukiainen, Petrikki, Villinikkarit. Jyväskylä, 11.10.2005.

Yrittäjäyys

1. Miten näet yrittäjäyden merkityksen itsellesi ja yhteiskunnalle? Entä tiimillesi?
2. Millaisia ominaisuuksia yrittäjillä on oltava, mitä yrittäjäksi aikovalta vaaditaan?
3. Miten ymmärrät omaehtoisen yrittäjäyden (sisäisen yrittäjäyden), miten omaehtoinen yrittäjäyys näkyy toiminnassanne?
4. Miten yritysmaailma on mielestäsi muuttunut viime vuosien aikana?

Tiimit

1. Miten määrittelette tiimin?
2. Minkälaisina näet tiimin kehitysvaiheet?
3. Mitä vahvuuksia tiimityöllä/tiimeillä mielestänne on?
4. Mitä heikkouksia tiimityöllä/tiimeillä mielestänne on?
5. Millaista johtajuutta tiimissä tarvitaan, vai tarvitaanko sitä ollenkaan?

Tiimiyritys

1. Miten määrittelisit tiimiyrittäjäyden?
2. Onko itselläsi kokemusta tiimiyrittäjäydestä? Missä muodossa?
3. Tiimiyrityksen hyviä puolia?
4. Tiimiyrityksen huonoja puolia?
5. Miten tiimiyrityksen johtajuus eroaa mielestäsi tiimin johtajuudesta?
6. Osaatko sanoa eri yritysmuotojen soveltuvuudesta tiimiyrityksiin?
7. Tiedätkö toimivia tiimiyrityksiä?
8. Miten näet tiimiyritysten tulevaisuuden?
9. Voisitko itse toimia tulevaisuudessa tiimiyrittäjänä?