

# Arviointi Tiimiakatemiolla

Karoliina Mehtonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma  
Liiketalous





Tekijä(t) Mehtonen, Karoliina	Julkaisun laji <b>Opinnäytetyö</b>	Päivämäärä <b>14.11.2014</b>
	Sivumäärä <b>71</b>	Julkaisun kieli <b>Suomi</b>
		Verkojulkaisulupa myönnetty: <b>X</b>
Työn nimi <b>Arviointi Tiimiakatemiolla</b>		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Hugo Miskala		
Toimeksiantaja(t) Sastamalan koulutuskuntayhtymä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Sastamalan koulutuskuntayhtymän kanssa ja sen tavoitteena oli kartoittaa Jyväskylän Tiimiakatemiolla tapahtuvaa arviointia tutkimuksen toteutuksen aikaan. Tutkimuskysymykset olivat: kuinka Tiimiakatemiolla arvioidaan ja kuinka se näkyy toiminnassa?</p> <p>Toisen asteen ammatilliset oppilaitokset ovat alkaneet kiihtyvään tahtiin soveltaa Tiimiakatemian oppimismalleja omiin ympäristöihinsä ja oppimismallin muuttuessa on huomattu, että myös arvioinnin täytyy muuttua. Jotta muut oppilaitokset voisivat ottaa mallia Tiimiakatemian arvioinnista, täytyi Tiimiakatemian monipuolista arviointia tutkia kokonaisuutena.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin tarkastelemalla Tiimiakatemian 360-arvioinnin osapuolia eli tiimivalmentajan, asiakkaan, vertaisen ja tiimiyrittäjän itsensä osuutta. Arviointia kartoitettiin myös tarkastelemalla erilaisia käytössä olevia yksilön, tiimin ja tiimiyhtymän arviointiin käytettäviä työkaluja.</p> <p>Työssä käytettiin laadullista tutkimusotetta ja aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kymmentä tiimiyrittäjää kahdeksasta Tiimiakatemian tiimistä.</p> <p>Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joiden avulla muodostettiin kokonaiskuva arviointityökalujen ja neljän eri arvioijanäkökulman käytöstä Tiimiakatemiolla. Tutkimuksessa selvisi, että Tiimiakatemian arviointimenetelmien käytön myötä yksilöt oppivat käyttämään arviointia aktiivisesti itsensä ja vertaistensa kehittämiseen. Koska kaikella tekemisellä Tiimiakatemiolla on merkitys ja tiimiyrittäjät saavat itse päättää mitä tekevät, huomattiin että myös arvioinnin täytyy täyttää nämä kriteerit. Silloin tiimiyrittäjät käyttävät arviointia apuna toiminnan kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) <b>Tiimiakatemia, arviointi, arviointimenetelmät, itsearviointi, tiimityö</b>		
Muut tiedot		



Author(s) Mehtonen, Karoliina	Type of publication Bachelor's/Master's thesis	Date 14.11.2014
	Number of pages 71	Language of publication: Finnish
Permission for web publication: X		
Title of publication <b>Evaluation in Tiimiakatemia</b>		
Degree programme Degree programme in entrepreneurship development		
Tutor(s) Hugo Miskala		
Assigned by Sastamala municipal Education and Training Consortium		
Abstract <p>The thesis was carried out in cooperation with Sastamala municipal Education and Training Consortium. Its aim was to identify Tiimiakatemia Jyväskylän's evaluation at the time of the research. The research questions were: how do we evaluate in Tiimiakatemia and how is it reflected in action?</p> <p>Secondary vocational institutes have begun to apply the Tiimiakatemia learning models in their own environments in accelerating pace. As the learning model changes it has been noticed that also the way of evaluation has to change. So that other institutions could learn from Tiimiakatemia's way of evaluating it was necessary to study Tiimiakatemia's as a whole.</p> <p>The theoretical framework was constructed by viewing the distribution of the parties in Tiimiakatemia's 360 degree evaluation. The parties are a team coach, a customer, a peer and self evaluation. The evaluation was also surveyed by examining a variety of existing tools used in evaluating the individual, the team and the team company.</p> <p>The study was qualitative and the research method was a semi-structured theme interview. It was executed by interviewing ten teampreneurs from eight teams in Tiimiakatemia.</p> <p>A general view of using the assessment tools and the four parties of assessment was formed by analyzing the interviews. The study showed that the main purpose of evaluation in Tiimiakatemia is to develop the operation of the teampreneurs. It also showed that by using the evaluation methods individuals learn how to use the evaluation to progress themselves and their peers. All the actions in Tiimiakatemia have a purpose and the teampreneurs are free to decide what they do so it was discovered that the evaluation must meet these criteria. This way the teampreneurs use the assessment to help to develop their operations.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  Tiimiakatemia, assessment, evaluation, self evaluation, team work		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Arviointi</b> .....	<b>6</b>
<b>3 360-arviointi</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 360-arvioinnin hyödyt</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2 360 –arvioinnin neljä tahoja Tiimiakatemiolla</b> .....	<b>9</b>
3.2.1 Tiimivalmentaja .....	9
3.2.2 Asiakas .....	13
3.2.3 Vertainen .....	14
3.3.4 Itsearviointi .....	19
<b>4 Työkalut arvioinnissa Tiimiakatemiolla</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 Yksilön arvioinnissa</b> .....	<b>20</b>
4.1.1 Taitoprofiili .....	21
4.1.2 Johtamispassi .....	23
4.1.3 Monipuolisuuspassi .....	24
4.1.4 Reflektiot .....	24
4.1.5 Oppimissopimus .....	25
4.1.6 Palautekeskustelut .....	26
4.1.7 Kirjaesseet .....	28
<b>4.2 Tiimin tasolla</b> .....	<b>29</b>
4.2.1 Täpitys .....	32
4.2.2 Kuukausiseuranta .....	34
4.2.3 Motorolat .....	36
4.2.4 24H –synnytys .....	37
4.2.5 Vahvuuslaskennat ja Rakettipäivien palkinnot .....	37
<b>5 Tutkimus</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Tavoite</b> .....	<b>38</b>
<b>5.2 Tiedonkeruu haastatteleamalla</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3 Toteutus</b> .....	<b>40</b>
<b>5.4 Analysointi</b> .....	<b>41</b>
<b>5.5 Tulokset</b> .....	<b>43</b>
5.5.1 360-arviointi .....	43

5.5.1 Autonomia.....	47
5.5.2 Arviointityökalut.....	49
<b>5.6 Johtopäätökset.....</b>	<b>50</b>
<b>6 Pohdinta .....</b>	<b>55</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>59</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>65</b>
<b>Liite 1. Johtamispassin sisältö .....</b>	<b>65</b>
<b>Liite 2. Monipuolisuuspassin sisältö .....</b>	<b>65</b>
<b>Liite 3. Strukturoitu haastattelurunko .....</b>	<b>67</b>
<b>Liite 4. Teemoittain etenevä haastattelurunko .....</b>	<b>68</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. The spectrum of coaching skills (Downey 2003, muokattu) .....	10
Kuvio 2. Tiimioppiminen (Senge 2006, muokattu).....	15
Kuvio 3. Dialogi periaatteet (Isaacs 2001, muokattu) .....	18
Kuvio 4. Taitoprofiililla arvioitavat taidot (Lehtonen 2012, muokattu) .....	22
Kuvio 5. Taitoprofiilin kriteerit (Lehtonen 2012, muokattu).....	23
Kuvio 6. Kehäteoria (Korpi & Tanhua 2008, muokattu) .....	27
Kuvio 7. Kehäteorian kehien kuvaukset (Korpi & Tanhua 2008; Lehtonen 2013b, muokattu).....	28
Kuvio 8. Joharin ikkuna (Heikkilä 2002, muokattu).....	31
Kuvio 9. Tiimiakatemian Rakettimalli (Partanen & Hassinen 2011) .....	33
Kuvio 10. Osuuskunta Idealekan liikevaihtotaulukko .....	35
Kuvio 11. Osuuskunta Dynaamian asiakaskäyntitaulukko .....	35
Kuvio 12. Haastateltavien vuosikurssit .....	42
Kuvio 13. From Hierarchies To Self-Managed Teams (Hassinen 2013) .....	51
Kuvio 14. Motivaation kolme elementtiä (Pink 2009, muokattu) .....	54

# 1 Johdanto

## Tiimiakatemia

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan arviointia Jyväskylän Tiimiakatemiolla.

Tiimiakatemiaa on jo kymmenessä maassa (Tiimiakatemia's Global Portal, 2014).

Jokaisella yksiköllä on oma kulttuurinsa ja omat käytänteet esimerkiksi arvioinnin organisoimisessa, joten tämä opinnäytetyö koskee vain yhden yksikön toimintaa.

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö, jossa opitaan muun muassa markkinointia, myyntiä ja johtajuutta yrittämisen avulla. Opiskelijat eli tiimiyrittäjät jaetaan tiimeihin, jotka perustavat yrityksen, jota pyöritetään 3,5 vuoden eli koko opintojen keston ajan. Yrittämisellä tehdyillä rahoilla tiimiyrittäjät lähtevät yleensä opintojensa loppuun maailmanympärysmatkalle. (Jyväskylän Tiimiakatemia internetsivut 2013.)

Opinnot rakentuvat tutkintokohtaisen opetussuunnitelman ja oppijan omien tavoitteiden mukaisesti. Tiimiakatemiasta valmistutaan tradenomeiksi, mutta opintojen aikana tiimiyrittäjät pääsevät itse vaikuttamaan paljon siihen, kuinka tutkintoon vaadittavat taidot opitaan ja minkä taitojen oppimista korostetaan. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun internetsivut 2014.)

## Tiimiakatemia malli leviää

Jo tämän opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana sen tuloksia pyydettiin muun muassa Tansaniaan ja Viroon nähtäväksi. Tiimiakatemia oppimismallia siirretään vauhdilla erilaisiin oppilaitoksiin ja oppimismallin muuttuessa törmätään aina samaan ongelmaan: myös arvioinnin täytyy muuttua. Suomessa mallia on viety jo useamman vuoden ajan ammatilliselle toiselle asteelle, jossa opettajat ovat miettineet, kuinka Tiimiakatemia arviointikäytänteet saisi sulautettua heidän rakenteisiinsa.

Sastamalan koulutuskuntayhtymä toimii solmukohtana niiden ammatillisen toisen asteen oppilaitosten verkostossa, jotka ovat alkaneet soveltaa Tiimiakatemia oppimismalleja. Työn tavoitteena ei siis ole palvella pelkästään Sastamalan koulutuskuntayhtymää vaan laajaa kasvavaa oppilaitosten verkostoa.

Ammatillisen toisen asteen tutkinnot ovat muuttumassa osaamisperusteisiksi. Työelämälähtöisyyden vahvistaminen osaamisperusteisuudella antaa opettajille mahdollisuuden käyttää uusia opetusmenetelmiä ja käyttää monipuolisia esimerkiksi yrittäjyyteen liittyviä oppimisympäristöjä. (Opetushallitus 2014, 25.) Muutos tuo yhä enemmän mahdollisuuksia toteuttaa Tiimiakatemia oppimismallia myös ammatillisella toisella asteella. Opettajat voivat käyttää tämän opinnäytetyön tuloksia luodessaan arvioinnin perusteita osaamisperusteiden ja uusien oppimistapojen arvioimiseen.

Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä fuusioitui Sastamalan koulutuskuntayhtymän kanssa vuonna 2014 (Sastamalan koulutuskuntayhtymän internetsivut). Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä hallinnoi monia kansallisia, myös tiimiyrittäjyyteen liittyviä hankkeita, jotka ovat fuusion myötä siirtyneet Sastamalan koulutuskuntayhtymän hallinnoimiksi. Organisaation kiinnostus tiimiyrittäjyyteen alkoi jo vuonna 2002 ja hankkeiden myötä organisaatio on tehnyt kansallista työtä tiimiyrittäjyyden levittämiseksi ammatilliselle toiselle asteelle. (Erkko 2014, 43)

### **Miksi tätä aihetta täytyy tutkia?**

Tiimiakatemia arviointitavoista löytyy teoretietoa. Kuitenkin Tiimiakatemia tiimit saavat osittain itse päättää mitä arviointimenetelmiä he käyttävät, minkä vuoksi teoria ei aina kohtaa todellisuutta. Partanen (2014) kuvailee, että Tiimiakatemia on jatkuvassa muutoksessa. Tämä opinnäytetyö käsittelee kokonaisuutena vain niitä arvioinnin seikkoja, jotka ovat ajankohtaisia Tiimiakatemialla tällä hetkellä.

Tiimiakatemia tiimit periyttävät käytänteitä toisilleen ja keksivät jatkuvasti uusia, joten tämän opinnäytetyön ajantasaisuus on tilapäistä työkalujen käytön suhteen. Kuitenkin arvioinnin ydinideat pysyvät luultavasti samana.



## 2 Arviointi

Ihme (2009, 88-89) kuvailee, että arviointi eli evaluaatio on tiedon keräämistä ja sen käyttämistä opetustyön päätöksenteossa. Arviointia voidaan selittää monin eri tavoin ja kirjoittajan mukaan arvioinnin tärkein kohde on oppimistulos eli oppilaassa havaittava käyttäytymismuutos. Arviointi on sekä tiedostamattomia, että tietoisia viestejä oppijalle hänen oppilastovereiltaan ja opettajaltaan.

Lindblom-Yläne ja Nevgi (2004, 254) kirjoittavat, että arviointi ohjaa oppimista. Kirjoittajat nimittävät arviointikäytänteitä piilokoulutusohjelmaksi, sillä yleensä opiskelijat valitsevat opiskelustrategiansa ja asettavat tavoitteensa arviointikriteerien pohjalta, kun taas opettajat pitävät keskeisimpänä asiana koulutusohjelman tavoitteita. Stenberg (2011, 107-111) jatkaa, että arvioinnin ongelmana on, että se tapahtuu usein vasta oppimisen jälkeen ja joskus ainoa palaute, jonka oppija saa suoritukseltaan on koenumero. Lindblom-Ylänteen ja Nevgin (2004, 254) mielestä opiskelijoita ei voi syyttää siitä, että heidän opiskelunsa tarkoituksena on saada hyviä numeroita, sillä arvosanat määrittelevät, onko opiskelija menestynyt vai ei.

Stenberg (2011, 108-109) ehdottaa, voisiko arvioinnista tehdä jatkuvaa ja tehdä siitä osan koulutyötä. Tällä hetkellä arviointi ja oppiminen ovat kaksi irrallista osa-aluetta vaikka arvioinnin kuuluisi palvella oppimista. Jos arvioinnin sävyä muutettaisiin arvos-  
telusta palkitsevaksi, sillä voitaisiin kehittää oppijan itseohjautuvaa opiskelua.

### Arvioinnin eri lajit

Tiikkala, Seikkula-Leino, Ruskovaara, Hytinkoski ja Troberg (2011, 241) kirjoittavat, että arviointimenetelmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin menetelmiin. Sisäiseen arviointiin luokitellaan itse- ja vertaisarviointi ja ulkoiseen jonkin riippumattoman tahon tekemä puolueeton arviointi.

Tiimiakatemiolla yksilöä arvioidaan siis sisäisesti itsearviointin ja vertaisarviointin muodossa sekä ulkoisesti valmentajan ja asiakkaan puolesta.

Atjonen (2007, 62-78) puolestaan jakaa arvioinnin kolmeen tyyppiin, jotka ovat kaikki osa arviointia Tiimiakatemiassa. Diagnostiivinen arviointi on oppijan lähtötason selvittämistä ja sitä tehdään Tiimiakatemiassa esimerkiksi oppimissopimuksen avulla. Formattiivinen arviointi testaa opettamisen aikana tapahtuvaa oppimista ja siitä seuraa ohjaavaa palautetta. Formattiivisesta palautteesta Tiimiakatemiassa voi mainita esimerkiksi jatkuvan vertaisten arvioinnin dialogissa. Summatiivinen arviointi on kokoaavaa arviointia, joka tapahtuu usein opintojakson lopussa. Myös Tiimiakatemiassa opiskelijat arvioivat oppimistaan kirjoittamalla reflektion puolen vuoden välein. Kuten aiemmin mainittiin, harmittavan usein arviointi painottuu summatiiviseen arviointiin, vaikka teoriassa useissa kouluissa käytetään kaikkia kolmea muotoa.

### **Kehittävä arviointi**

Lindblom-Ylänteen ja Nevgin (2004, 257-258) mukaan summatiivisen arvioinnin tarkoituksena on arvioida oppijan osaamista ja yhdenmukaistaa opiskelijoiden kohtelua sekä tehdä siitä oikeudenmukaista. Heidän mielestään se kilpailee kehittävän arvioinnin kanssa, jonka tarkoituksena puolestaan on edistää oppimista. Tiimiakatemiassa arviointi on jatkuvaa ja tavoitteena on, että oppija oppii arvioimaan omaa ja muiden toimintaa kehittävästi. Kirjoittajat mainitsevatkin, että kehittävän arvioinnin tavoitteena on auttaa opiskelijaa kehittymään ja kasvamaan ihmisenä ja oppijana. Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 139) esittävät humanistisen näkemyksen oppivastusta yksilöstä, jonka tehtävänä on olla oman oppimisensa johtaja ja ohjaaja. Itsenäinen oppimistavoitteiden luominen synnyttää motivaation oppimiseen, opitun arviointiin ja palautteen hankkimiseen. Tiimiakatemiassa kehittävä arviointi kehittää siis opiskelijan oppimista, mutta myös kykyä toimia itse arvioijana. Moilanen (2001, 209) määrittelee, että hyvä oppija tuntee itsensä ja oman työnsä minkä vuoksi hän pystyy oppimaan erilaisista tilanteista ja asioista.

Atjosen (2014, 213) mukaan kehittävän arvioinnin avulla pyritään osallistamaan sidosryhmiä, keräämään säännöllisesti arviointitietoa ja palauttamaan se nopeasti arvioitaville, sekä hakemaan tulevaisuutta palvelevia ratkaisuja. Atjonen (2014, 214) jatkaa, että kehittävää arviointia syytetään työläydestä, konsensushakuisuudesta ja subjektiivisuudesta. Se on haastava arvioinnin muoto.

Partanen (2014) kertoo, että Tiimiakatemiolla yksilöiden oppimispolut ovat erilaisia, sillä tekeminen suuntautuu oppijoiden unelmien mukaisesti. Koska oppiminen tapahtuu yksilöllisillä tavoilla, tarvitaan monipuolisia arviointikeinoja. Atjosen (2014, 219) mielestä kehittäväälle arvioinnille onkin tyypillistä menetelmällinen monipuolisuus. Menetelmien monipuolisuuden lisäksi arviointi kohdistuu jokaiseen oppimisprosessin ja tiedon osa-alueeseen. Tiimiakatemiolla arviointi nähdään jatkuvana prosessina, eikä kyse ole vain hankitun tiedon määrästä. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 139.) Partanen (2014) jatkaa myös, että jokainen yli 15-vuotias on kykeneväinen esittämään oppivansa, joten useiden arviointitapojen käyttäminen on välttämätöntä, jotta voidaan varmistaa että oppimista todella tapahtuu.

### **3 360-arviointi**

Alexander (2006, 2) määrittelee, että 360-asteinen arviointi on prosessi, jossa yksilö saa palautetta useilta tahoilta, jotka ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa arvioitavan henkilön kanssa. Tavoitteena on arvioida oppijan suorituksia ja niiden tuloksia sekä tunnistaa tämän oppimistavoitteet. Palautteen seurauksena oppijan pitäisi kyetä asettamaan tavoitteita kehityksensä suhteen, mikä johtaa kokonaisuudessa koko organisaation kehittämiseen. Perinteisesti 360-astetta edustaa arvioitavan esimies, vertaiset, alaiset ja asiakkaat.

#### **3.1 360-arvioinnin hyödyt**

Alexanderin (2006, 1-2) mukaan 360-asteisen arvioinnin menestys perustuu siihen, että se auttaa rakentamaan jatkuvan oppimisen kulttuurin ja parantaa siten työskentelytehoa. Malli auttaa johtamaan suorittamista, mikä on tehokkaampaa kuin tuloksiin reagoiminen jälkikäteen. Se myös vähentää arvioitavan yksilön stressiä, sillä monesta suunnasta tuleva palaute auttaa selventämään, mitä hänen suorituksiltaan odotetaan. Partanen (2014) on samaa mieltä kertoessaan huomanneensa, että arvioinnin selkeys poistaa pelon ja antaa yksilölle mahdollisuuden heittäytyä toimintaan.

Lisäksi Taylor, Chappelow ja Fleenor (2008, 73) kirjoittavat, että 360-arviointi korostaa yksilön vahvuuksia ja kehittämisen kohteita ja siten tuo esiin tarpeen muutokselle. Partasen (2014) mielestä monesta suunnasta tuleva palaute myös herättää oppijan mielenkiinnon itsensä kehittämiseen.

Tutkimuksessaan Alexander (2006, 9) toteaa, että moni arvioitava kokee 360-asteisen palautteen henkisesti ahdistavana. Arvio on tarkkaa usean näkökulman huomioon ottamisen vuoksi, jolloin sen negatiivisuus voi vaikuttaa hetkellisesti sen vastaanottajan egoon ja itsetuntoon. Tällöin palautteen soveltaminen käytäntöön voi olla mahdotonta.

Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 139-141) kirjoittavat, että Tiimiakatemiolla arvioijina toimivat tiimiyrittäjän vertaiset eli tiimin jäsenet, projektiryhmien jäsenet ja muut tiimiakatemiaiset. Lisäksi arviointia toteuttaa tiimiyrittäjä itse, valmentaja ja asiakkaat. Kirjoittajien mukaan arvioinnin tulee käsitellä kaikkia tiedon ja oppimisprosessin osa-alueita. Tämän vuoksi 360-asteinen palaute on tärkeää todellisen arvion saamiseksi.

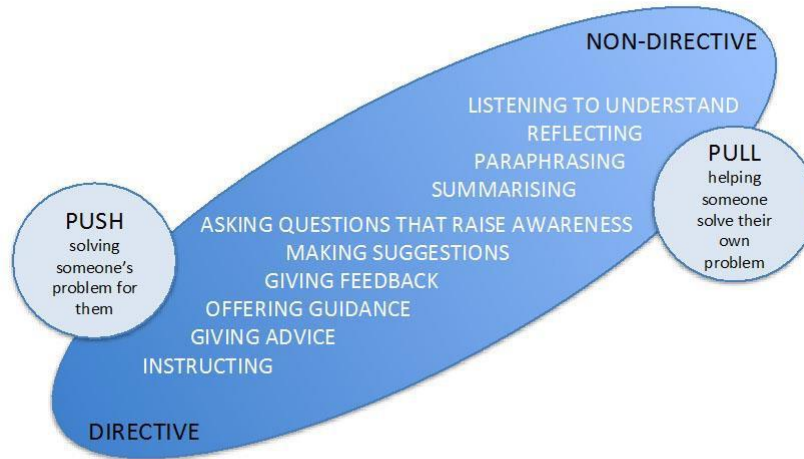
## **3.2 360 –arvioinnin neljä tahoja Tiimiakatemiolla**

### **3.2.1 Tiimivalmentaja**

Valmentajan tehtävä on Lehtosen (2013a, 130) mukaan ohjata tiimiprosessia sekä vaatia tuloksia puuttumatta tiimin ydintoimintaan. Valmentajan kuuluu sallia virheiden tapahtua, sillä tekemällä oppiessa virheistä oppiminen on kaikista tehokkainta. Partanen (2013, 111) selittää, että valmentajan ei pidä puuttua tilanteeseen juuri silloin, kun hänestä tuntuu siltä että pitäisi. Yleensä juuri silloin oppimista tapahtuu parhaimmillaan.

Lehtosen (2013a, 130) mukaan tiimit ovat hyvin itseohjautuvia, joten valmentajan kontrolli on turhaa. Downey (2003, 22-24) kirjoittaa, että koulumaailmasta on tuttua juuri se, että opettaja tietää ja kertoo kuinka asiat pitäisi hoitaa.

Oletuksen mukaan oppijan pitäisi sisäistää tieto, kun opettaja on kertonut sen. Kuvio 1 osoittaa kuinka myös tiimivalmentaja voi käyttää perinteisestä koulusta tuttua suoraa (directive) eli työntävää (push) tyyliä, jos sille on tarve.



Kuvio 1. The spectrum of coaching skills (Downey 2003, muokattu)

Downey (2003, 21) määrittelee, että valmentaminen on taidetta, jonka tarkoituksena on helpottaa tai johtaa yksilön suoritusta, oppimista ja kehittymistä.

Valmentamista ei voi taitaa pelkkien työkalujen avulla vaan lisäksi tarvitaan älykkyyttä, intuitiota ja mielikuvitusta. Aaltonen, Pajunen ja Tuominenkin (2005, 318) kokoavat hyvän valmentajan ominaisuuksiksi muun muassa hyvän asenteen, kyvyn löytää ihmisten vahvuudet ja aidon välittämisen.

### Valmentaja arvioijana

Salmisen (2013, 148-149) mukaan tiimivalmentajan on helpoin ohjailta tiimiään antamalla palautetta. Hänen johtamisvoimansa on sitä suurempi, mitä enemmän palautetta hän antaa. Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 160) kuitenkin kuvaavat Tiimiakatemia valmentajan työtä johtamisen sijaan ohjaavaksi. He kirjoittavat, että verrattuna normaaliin oppilas-opettaja suhteeseen Tiimiakatemiassa oppimisen vastuu on oppijalla. Alussa valmentaja auttaa oppijaa tässä muutoksessa, mutta siirtyy hiljalleen seuraajan rooliin.

Sengen (2000, 211) mukaan tällainen malli opettaa oppijaa tarkastelemaan omaa ajatteluaan, oppimistaan, mielenmallejaan ja oppimistarpeitaan. Partasen (2014) mukaan tiimivalmentajan vastuulla onkin tarkkailla oppimisen kokonaisuutta yksilön oppimisprosessin ulkopuolella.

Kuten Hartio (2014) kirjoittaa, tiimiyrityksen valmentaja päättää tiimiyrittäjien arvosanat. Se on kuitenkin vain pieni osa valmentajan tekemää arviointia. Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 145) kirjoittavat, että valmentajan antaman palautteen tarkoituksena on auttaa opiskelijaa kohti henkilökohtaista mestaruutta. Oppija ei siis saa palautetta vasta suorituksen jälkeen, vaan valmentaja antaa tiimiyrittäjille palautetta treeneissä tai kohdatessaan heidät käytävillä. Valmentajat lukevat tiimiyrittäjien kirjoittamat kirjaesseet ja reflektiot (kts. 4.1.4. Reflektiot) ja seuraavat sivusta projektityöskentelyä. Valmentaja on myös läsnä kehityskeskusteluissa, joissa yksilöä arvioidaan usein taitoprofiilin, johtamispassin ja monipuolisuuspassin kautta. Näistä työkaluista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.1.

### **Kehityskeskustelu**

Ronhy-Östberg ja Rosendahl (2004, 94-99) kirjoittavat, että arvioinnin työkaluna kehityskeskustelu on ollut käytössä jo 1960-luvulta lähtien. Heidän määritelmänsä mukaan kehityskeskustelu on yksilön ja tämän lähimmän esimiehensä käymää säännöllistä hyvin valmisteltua yhteydenpitoa.

Oikein käytettynä kehityskeskustelun tarkoituksena on yksilön kehittyminen persoonana ja ammattilaisena. Kehityskeskustelu käydään dialogin avulla, jota käytetään esimiehen ja alaisen yhteisen päämäärään löytämiseksi, jonka avulla pyritään kehittämään koko yritystä. Työntekijän kuuluisi kokea kehityskeskustelun myötä itsensä tarpeelliseksi osaksi yhteisöä.

Alastalo (2009, 72) on tutkinut kehityskeskustelun osuutta työhyvinvoinnin edistäjänä ja hän toteaa tutkimuksessaan, että yksilöä motivoi se, että kehityskeskustelun myötä hän tietää, mitä odotuksia häntä kohtaan on ja tekeekö hän esimiehensä mielestä oikeita asioita.

Ahlbom, Eloranta, Hongisto, Tuisku, Valde, Valtanen ja Vuorinen (2000, 41) tosin kirjoittavat, että onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä osallistujilla täytyy olla muun muassa pyrkimys päästä lopputulokseen, valmiuksia voida käyttää tietoja sekä motivaatiota ja kiinnostusta tapahtumaa kohtaan.

Hyökyvaara (2013) luonnehtii kehityskeskustelua yhdeksi tiimivalmentajan tärkeimmäksi työkaluksi Tiimiakatemiolla. Muun muassa kehityskeskustelun avulla tiimivalmentaja oppii tuntemaan tiimiyrittäjät paremmin ja pystyy siten tukemaan heidän oppimistaan haastamalla heitä tavoitteissaan ja kannustamalla oikeisiin oppimishaasteisiin. Sekersöz (2013) ja Lappalainen (2013) kirjoittavat kirjaesseissään, että heidän tiimiensä käyttävät kehityskeskusteluissaan muun muassa taitoprofiilia tiimiyrittäjien edistymisen seuraamiseksi.

Oppijan aktivoinnin ja osallistamisen kannalta keskeistä on, että oppija saa palautetta myös muilta arvioijilta (Atjonen 2007, 81). Varsinkin Tiimiakatemiolla oppijalla itsellään, vertaisilla ja asiakkaalla saattaa olla valmentajaa ajankohtaisempaa tietoa tiimiyrittäjän oppimisesta ja suorituksista.

### **Opintojen kirjaus**

Tiimiakatemia on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulua, mutta juuri yksikön erilaisuuden vuoksi osa tiimiakatemialaisista kokee, että Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteiset suuntaviivat rajoittavat toimintaa Tiimiakatemiolla. (Heikkilä 2005, 25-26.) Kehittävän arviointikulttuurin ja omaperäisen oppimisympäristönsä takia Tiimiakatemiolle on kuitenkin luotu oma arviointijärjestelmänsä.

Vaikka Tiimiakatemia onkin osa Jyväskylän ammattikorkeakoulua, se on saanut muokata arviointia sopivammaksi sen omaan toimintaan nähden. Hartio (2012) kertoo, että Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisäisen selvityksen mukaan Tiimiakatemiassa taitoja ei testata tenttien avulla, vaan opiskelijoiden arviointi tapahtuu itse- ja vertaisarvioinnilla. Myös valmentaja ja asiakas antavat arviointiin osansa. Tiimiyrittäjät eivät saa päättää itse arvosanojaan vaan päätöksen arvosanoista tekee tiimin valmentaja.

Hartion (2012) mukaan koulutuspäällikkö Pertti Pernu Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, sanoo että Tiimiakatemia kehittävä arviointi on osoittautunut hyväksi, kun tavoitteena on kouluttaa opiskelijoita työelämään. Arvosanojen merkitys korostuu, kun osa tiimiyrittäjistä haluaa valmistuttuaan jatkaa opintojaan. Jyväskylän ammattikorkeakoulun tradenomikoulutuksesta vastaava yksikön johtaja Asta Wahlgrenin mielestä on tärkeää, että kaikkien liiketalouden linjojen arviointi on yhdenmukaista.

Vaikka työskentely Tiimiakatemiassa ei ole kurssipohjaista vaan pääasiassa projektityöskentelyä, kirjaavat tiimiyrittäjät suorituksensa kurssien muodossa. Muiden Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden tavoin tiimiakatemiaisten opinnot koostuvat perusopinnoista, ammattiopinnoista, vapaasti valittavista opinnoista, harjoitelluista ja opinnäytetyöstä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinto-opas, 2014.) Tiimiakatemiaisten suoritukset muokataan opintopisteiksi siten, että yksi opintopiste vastaa yhteensä yhdeksää treenituntia, yhdeksää projektituntia ja 1,2 kirjapistettä (Lehtonen 2009, 5).

Opiskelija antaa itselleen kurseista arvosanan, jonka valmentaja muuttaa tai hyväksyy (Hartio 2009). Kurssiarvosanat määräytyvät asteikolta 1-5 tai kurssista saa *hyväksyty*-merkinnän (Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelman opetussuunnitelma 2010, 15).

Partanen (2014) kertoo, että hänen kokemuksensa mukaan valmentaja joutuu usein korottamaan tiimiyrittäjän itselleen antamaa arvosanaa, sillä opiskelijat ovat kriittisiä oman suorituksensa suhteen.

### **3.2.2 Asiakas**

Tiimiakatemiassa oppiminen toteutetaan tekemällä käytännön työtä projektien muodossa oikeiden asiakkaiden kanssa. Asiakkaalta tuleva paine ja aikatauluvaatimukset aiheuttavat opiskelijan innostumisen oppimiseen. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 86-87)

Asiakasprojekteja tekemällä tiimiyrittäjät oppivat ongelmalähtöisesti.



Tiimiyrittäjät eivät sovelle etukäteen lukemaansa teorian tietoa, vaan etsivät sopivan teorian tiedon määritettyään ongelman. Tämä oppimistyylin avulla he voivat toimia kuin ammattilaiset ja alan asiantuntijat. (Kuusisto & Mäkinen 2014.)

Koska oppiminen tapahtuu ammattimaiseen tapaan, tiimiyrittäjät vastaavat asiakassuhteidensa hoidosta itse. Asiakkaat ovat suoraan tekemisissä tiimiyrittäjien kanssa ja siten ovat hyvässä asemassa arvioimassa tiimiyrittäjien työn tasoa ja sen kehittymistä. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 145.)

Osa tiimiyrittäjistä käy palautekeskusteluita asiakkaiden kanssa, mutta selkeimmän palautteen asiakkaan tyytyväisyydestä saa tarkastelemalla yhteydenottojen tiheyttä ja laatua sekä sitä, ostaako sama asiakas uudelleen. Parhaassa tapauksessa asiakassuhteesta tulee jatkumo, jossa tiimiyritys on luonut siteen asiakkaaseensa. Ollessaan todella tyytyväinen asiakas suosittelee yritystä muille asiakkaille. Asiakas toimii siis tärkeänä arvioijana tuomalla tiimiyrityksille liikevaihtoa, mikä on yrityksen elinehto. (Gordon 2013, 77-78; Burns 2011, 223.)

### **3.2.3 Vertainen**

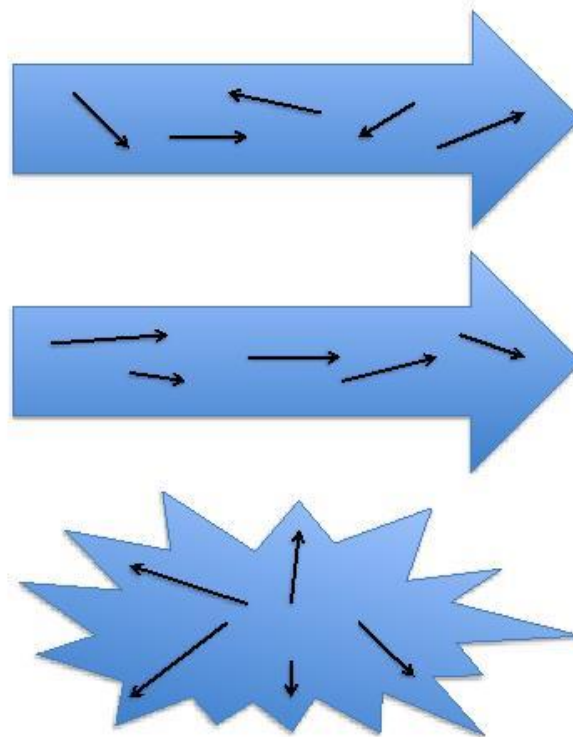
#### **Tiimioppiminen**

Tiimiakatemiolla opitaan tiimeissä siksi, että oppiminen tehostuu, kun oppija saa toimia yhdessä muiden kanssa osana oppivaa yhteisöä. Asiakasprojektien myötä tiimiyrittäjien täytyy tukeutua toisiinsa ja oppia toisiltaan, sillä usein projektien toteuttaminen vaatii useamman kuin yhden tiimin jäsenen osaamista, asiantuntemusta ja voimavaroja. Tiimin jäsenet ovat siis toistensa oppimisresursseja (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 65.)

Marquardt (2002, 219-222) kertoo, että oppivan yrityksen täytyy tehdä oppimisesta luonnollinen osa työntekoa ja jokaisen tiimin jäsenen täytyy sitoutua oppimaan uutta. Senge (2006, 271) kuitenkin kirjoittaa, että yksilön antama panos ei välttämättä näy tiimin etenemisenä mikäli heidän energiansa etenevät eri suuntiin. Kuvion 2 ylimmän nuolen mukainen tilanne on yleinen tiimin kehityskaaren alussa.

Senge (2006, 271) jatkaa kuitenkin, että tiimin kehittyessä tekemisen tarkoitus samankaltaistuu ja tiimi sitoutuu jaettuun visioon. Tiimin jäsenet oppivat ymmärtämään kuinka auttaa toisiaan ponnisteluisaan. Tällöin tiimin energiaa ei tuhlaannu, sillä sen jäsenet suuntaavat yhteistä visiota kohti. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilöt joutuisivat luopumaan omista mielenkiinnon kohteistaan vaan tiimin yhteinen visio muodostuu heidän henkilökohtaisten visioidensa yhdistelmästä.

Kuvion 2 toinen nuoli kuvaa tilannetta, jossa tiimin jäsenten energiat vievät tiimiä tehokkaasti samaan suuntaan. Kun tiimi on kyseisessä tilanteessa, sen jäsenten vahvistuminen vahvistaa koko tiimiä. Jos taas tiimin jäsenet alkavat liian varhaisessa vaiheessa toteuttaa henkilökohtaisia visioitaan päädytään alimman mallin mukaiseen tilanteeseen. (Senge 2006, 218.)



Kuvio 2. Tiimioppiminen (Senge 2006, muokattu)

Tiimiytyminen on tärkeää saada käyntiin heti alussa. Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 68) kirjoittavat, että jokainen tiimi muovautuu omanlaisekseen, koska ne syntyvät eri aikoihin erilaisiin tilanteisiin.

Tiimiakatemia ympäristönä auttaa siinä, että tiimi alkaa ajan kanssa muuttua keskimmäisen nuolen kuvastamaksi tiimiksi. Tiedetyt arviointikäytännöt esimerkiksi palautekeskustelussa käytettävä kehäteoria (kts. 3.1.6. Palautekeskustelut) herättävät tiimiyrittäjät pohtimaan panostaan tiimissä.

Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 84) lisäävät vielä, että tiimioppimista ei tapahdu vain tiimin jäsenten kesken tiimin sisällä vaan myös Tiimiakatemian eri tiimien välillä. Tiimiakatemian arjessa tiimit ottavat mallia toisiltaan ja oppivat toistensa virheistä. Lehtosen (2013a, 22-23) teoksesta käy ilmi, että tiimien välisen oppimisen tehostamiseksi Tiimiakatemian fyysiset tilat on jaettu kolmeen eri osaan: vihreään, keltaiseen ja siniseen akatemiaan. Väriakatemat ovat avotoimistoja, joissa jokaisessa on yksi ensimmäisen, toisen ja kolmannen vuoden tiimiyritys.

Syksyisin toimistoista löytyy myös neljännen vuoden tiimiyritykset, jotka lähtevät talosta vuoden vaihtuessa.

Kokeneet ja vasta-aloittaneet tiimiyrittäjät pääsevät siis kysymään neuvoa toisiltaan ja vaihtamaan kuulumisia arjen keskellä. Koska tiimien toimistot ovat avoimessa tilassa, pääsevät tiimiyrittäjät tutustumaan helposti muiden tiimiyritysten mittareihin. (Lehtonen 2013a, 21.) Nämä asiat luovat tervettä kilpailuhenkeä ja mahdollistavat sen, että tiimit voivat toimia toistensa toiminnan arvioijina. (kts. 3.2.5.

Vahvuuslaskennat ja Rakettipäivät)

### **Treenit ja Dialogi**

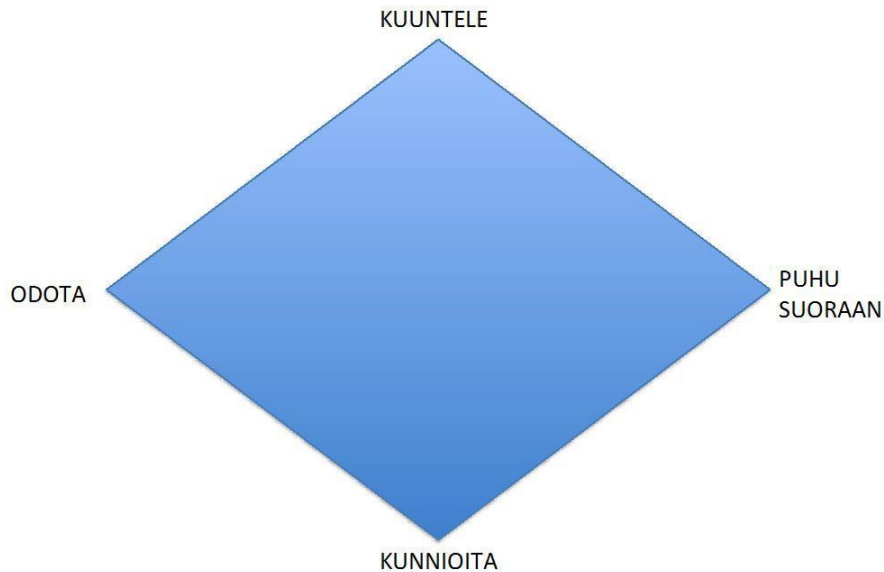
Tiimiyrityksen jäsenet kokoontuvat kaksi kertaa viikossa treeneihin, jotka kestävät neljä tuntia kerrallaan. Opintojen viimeisen puolen vuoden ajaksi treenien määrä vähennetään tapahtuvaksi kerran viikossa. Treeneissä jaetaan yksilön oppimaa tietoa koko tiimiyrityksen käyttöön. Treeneissä opitaan toisten kokemuksista, jaetaan kirjoista luettua teoretietoa ja mietitään yhdessä ratkaisuja tiimiyrittäjien omiin ja yrityksen yhteisiin haasteisiin. (Lehtonen 2013a, 52.) Partanen (2014) korostaa, että Tiimiakatemian oppimismallin ydinidea on, että tiimiyrittäjät oppivat toinen toisiltaan.

Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 142-143) toteavat, että treeneissä tiimin jäsenet ja valmentaja antavat jatkuvasti palautetta toisilleen. Treeneissä tiimiyrittäjät joutuvat myös oppimaan realistista itsearviointia ja omien ajatusten reflektointia. Partanen (2014) kuvailee, että arviointia tapahtuu dialogissa jatkuvasti ja huomattomasti. Esimerkiksi epäonnistumisiin reagoidaan todella helposti arvioimalla, mikä meni vikaan.

Treenit pidetään dialogiympyrässä eli tuolit laitetaan ympyrään siten, että jokainen näkee toisensa, eikä tyhjiä tuoleja jää väliin (Lehtonen 2013, 53). Tila on siis erilainen, kuin normaalissa opetuksessa ja samoin myös se, että dialogia käytetään oppimisvälineenä.

Dialogi eroaa tavallisesta keskustelusta. Keskustellessaan ihmiset usein keskittyvät voittamaan ja kumoamaan toistensa ideoita, kun taas dialogissa pyritään ennemminkin löytämään yhteisiä merkityksiä (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56.) Tiimiakatemiassa onkin huomattu, että verrattuna yksin opiskeluun dialogissa tiimiyrittäjän metakognitiiviset taidot kehittyvät paremmin. (Leinonen, Partanen & Palviainen (2002, 142.)

Dialogi perustuu kuvioon 3 koottuun neljään osa-alueeseen, jotka kaikki ovat yhtä tärkeitä: kuunteleminen, kunnioittaminen, suoraan puhuminen ja odottaminen (Isaacs 2001, 63). Lehtonen (2013a, 56) selittää, että tärkeintä on kyetä kuuntelemaan kunkin ihmisen sydäntä ja ydintä tässä hetkessä. Jokaisen pitäisi luopua pyrkimyksestään tulla ymmärretyksi ja sen sijaan opetella ymmärtämään muita.



Kuvio 3. Dialogi periaatteet (Isaacs 2001, muokattu)

Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 143) kirjoittavat, että treeneissä tiimiyrittäjät antavat dialogin avulla palautetta toisilleen. Tiimit pitävät erillisiä palautetreenejä (kts. 3.1.6. Palautekeskustelut), joissa dialogi on tietoisesti valittu palautteen antamisen työkaluksi. Myös tavallisissa treeneissä tiimiläiset arvioivat toistensa toimintaa jatkuvasti keskustellessaan tekemisistään.

Lehtonen (2013a, 57) selittää, että dialogissa tiimin jäsenet toimivat peileinä toisilleen ja jokainen näkee heijastuksensa jokaisesta peilistä eli yksilöä arvioidaan yhtä monesta suunnasta kuin hänen tiimissään on jäseniä. Hän korostaa kuitenkin myös, että hyvään dialogiin tarvitaan luottamusta ja se rakentuu sillä, että tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa viettämällä aikaa keskenään. Partanen (2014) kertoo, että vierailtuaan treeneissä monet vieraat ihmettelevät tiimiyrittäjien kykyä arvioida kauniisti toistensa toimintaa. Sen taidon tiimiyrittäjät oppivat ajan kuluessa.

### **Tiimiliideri ja johtoryhmä**

Useimmilla Tiimiakatemia tiimiyrittäjillä on johtoryhmä. Tiimiakatemiaalle tyypillisen mallin mukaan johtoryhmässä on neljä jäsentä: tiimiliideri, asiakaspäällikkö, viestintäpäällikkö ja talouspäällikkö. Johtoryhmä pyritään vaihtamaan vuoden välein, jotta mahdollisimman moni tiimiyrittäjä pääsisi harjoittelemaan johtajuutta omassa tiimiyrittäjänsä. (Lehtonen 2013a, 130-131.)

Johtajuus Tiimiakatemiassa ei ole samankaltaista kuin perinteisissä yrityksissä. Koska johtoryhmän jäsenet ovat johdettaviensa vertaisia, käskyttämislle ei ole tilaa. Johtajuus ansaitaan joka päivä olemalla esimerkkinä muille. Johtajuus on haastamista ja tukemista, sellaista, että johdettavat eivät huomaa, että heitä johdetaan. (Lehtonen 2013a, 131.) Johtoryhmän tehtävänä on saada ihmiset voimaantumaan ja kukoistamaan (Toivanen 2013, 5).

Johtoryhmää johtaa tiimiliideri, joka on nostettu tässä opinnäytetyössä esille, sillä tiimiliideri osallistuu usein valmentajan ohella kehityskeskusteluihin, joissa käydään läpi tiimiyrittäjän arviointipassia.

### 3.3.4 Itsearviointi

Itsearviointi on toimintaa, jossa yksilö arvioi omaa suorituskyykyään. Sen avulla voidaan arvioida oman toiminnan seurauksia, hankkia tietoa tavoitteiden saavuttamiseksi ja muodostaa uusia oppimistavoitteita.

Itsearvioinnin avulla oppija muuttuu aktiivisemmaksi. Mikäli itsearviointi on oleellinen osa oppimista, se opettaa yksilöä ymmärtämään elinikäisen oppimisen idean. Hyvä arviointijärjestelmä onkin sellainen, jossa oppija pääsee, joutuu ja pakotetaan itse arvioimaan oppimistaan. Itsearviointi on kuitenkin vaativa arvioinnin muoto ja se vaatii harjoittelua ennen kuin siitä on hyötyä oppimisen kannalta. (Atjonen 2007, 81; Partanen 2014.)

Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 139) kirjoittavatkin, että alussa tiimiakatemiaiset asettavat tavoitteita yhdessä valmentajan ja tiimin kanssa. Sitä kautta he oppivat asettamaan itselleen sopivia tavoitteita ja arvioimaan niiden täyttymistä. Miller ja Moran (2012, 78) kirjoittavat, että itsearviointi antaa oppijalle tunteen kontrollista oman oppimisensa suhteen. Tämä kontrolli tukee oppijan oman kyvykkyyden tunnetta.

Tiimiyrittäjät määrittelevät itse tavoitteensa oman taitotasonsa mukaan. Sen vuoksi he sitoutuvat niihin ja motivoituvat niiden saavuttamisesta.

Tällöin myös edistymisen tarkastelu itsearvioinnin muodossa saa aikaan onnistumisen tunteen. Se, että oppija ohjaa itse oppimistaan, saa tämän ottamaan vastuun itselleen tavoitteidensa täyttymisestä. (Lehtonen 2013a, 104-105.) Tiimiyrittäjät arvioivat persoonallisuutensa kehittymistä tarkastelemalla toteuttamiaan projekteja sekä oppimissopimustaan ja siihen kirjoitettuja tavoitteiden toteutumista. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 142.)

## **4 Työkalut arvioinnissa Tiimiakatemiolla**

### **Arviointipassi**

Tiimiakatemian arviointipassia käytetään lähteenä tässä opinnäytetyössä, mutta se on myös kokoelma arviointityökaluista ja siten aktiivisessa käytössä Tiimiakatemiolla. Arviointipassin sisällön ovat luoneet Tiimiakatemian perustaja ja tiimivalmentaja Johannes Partanen sekä suunnittelija Jukka Hassinen. Arviointipassin työkalut on luotu Tiimiakatemian arjessa ja Tiimiakatemian valmentajat ovat olleet osana työkalujen testaamisessa ja käyttöönotossa.

(Lehtonen 2011, 2.) Lehtonen (2013b, 1) kirjoittaa, että Tiimiakatemian arviointimenetelmät mukaan lukien Arviointipassi eivät ole valmiita vaan ne on nimenomaan otettu käyttöön, jotta niitä voitaisiin kehittää jatkuvasti.

Kaikki Arviointipassiin kootut työkalut eivät todellisuudessa ole käytössä tiimiyritysten arjessa, joten Arviointipassin työkaluista tähän opinnäytetyöhön on avattu vain Johtamispassi ja monipuolisuuspassi. Osa Arviointipassiin kootuista työkaluista on ollut käytössä jo ennen Arviointipassin luomista, joten ne avataan tässä opinnäytetyössä Arviointipassista irrallisina arviointimenetelminä. Edellä mainittuja ovat esimerkiksi taitoprofiili, täpitys, motorolat ja kirjaesseet.

### **4.1 Yksilön arvioinnissa**

Tiimiyrittäjä on termi, jota käytetään Tiimiakatemian opiskelijoista (Tiimiakatemian internetsivut 2013). Ahmaniemi (2014) määrittelee, että tiimiyrittäjä on osuuskunnasta ja tiimistä muodostuvan tiimiyrittäjän oppiva jäsen.

Hänen mukaansa termiä tiimiyrittäjä käytetään termin opiskelija sijaan, koska vaikka tiimiakatemiaiset ovat oppijoita, he ovat myös yrittäjiä. Se, että tiimiakatemiaisia kutsutaan tiimiyrittäjiksi aiheuttaa sen, että he ottavat vastuun omasta oppimisprosessistaan ja tiimiyrityksestään. Tiimiyrittäjistä käytetään myös muotoja: Tiimiakatemian opiskelija, tiimiläinen ja tiimiakatemialainen.

Tässä opinnäytetyössä tiimiyrittäjää käsitellään arvioijana ja arvioitavana. Tässä luvussa käsitellään työkaluja, joilla yksilöä eli tiimiyrittäjää arvioidaan.

#### **4.1.1 Taitoprofiili**

Tiimiyrittäjien edistymistä seurataan kehityskeskustelujen avulla. Tiimiyrittäjät pääsevät kehityskeskusteluissa arvioimaan omaa osaamistaan ja sitä kautta kehittämään henkilökohtaisia opintosuunnitelmiaan. (Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelman opetussuunnitelma 2010-2014 2010, 15.)

Useimmat tiimiyritykset käyttävät kehityskeskusteluissaan taitoprofiilia arvioidakseen yksilön taitojen kehittymistä.

Taitoprofiili on Tiimiakatemiassa kehitetty työkalu, jonka avulla voidaan analysoida tiimiyrittäjien taitojen tasoa ja myös auttaa heitä asettamaan itselleen uusia haastavampia tavoitteita. Sen avulla myös muut tiimiyrityksen jäsenet käsittävät yksilöiden taitotason kullakin osa-alueella ja voivat tukea toisiaan oppimisessa. Taitoprofiilin pohjalta saadun palautteen on tarkoitus saada aikaan toimintaa. (Partanen 2013, 70.) Partanen (2014) korostaa, että arviointi perustuu yleensä omaksutun tiedon määrän mittaamiseen. Taitoprofiilissa keskitytäänkin taitojen mittaamiseen, sillä tieto löytyy nykyään helposti internetistä.

Taitoprofiiliin on sisällytetty sekä alakohtaisia, että yleisiä taitoja. Niitä on yhteensä 21 ja ne on jaoteltu kuvion 4 mukaisesti kolmeen osioon: tiimioppija, tiimiliideri ja tiimiyrittäjä. Arviointipassilla mitataan siis oppimistaitoja, johtamistaitoja ja yrittäjätaitoja. Osa taitoprofiilin osioista on asenteita eikä taitoja, joten niiden perää on merkitty (\*). (Partanen 2013, 70; Lehtonen 2012, 41.)



TIIMIOPIJA	TIIMILIIDERI	TIIMYRITTÄJÄ
Oppimaan oppiminen	Johtaminen	Käytännön yrittäjyys
1. Tiedonkäsittely- ja IT-aidot	8. Itsensä johtamistaidot	15. Palvelu-, neuvottelu-, ja myyntitaidot
2. Tiimioppimisen taidot	9. Projektijohtamisen taidot	16. Ymmärrys taloudellisista asioista
3. Henkilökohtaiset oppimaan oppimisen taidot ja asenteet	10. Tiimin johtamistaidot	17. Markkinointitaidot
4. Luovuustaidot	11. Suunnittelutaidot	18. Innovointitaidot
5. Kansainvälisyystaidot	12. Valmennustaidot	19. Yrittäjän mallinnus- ja teoriataidot
6. Viestintätaidot	13. Strategiataidot	20. Verkostoituminen
7. Oma-aloitteisuus*	14. Rohkeus tehdä valintoja ja tavoitteellisuus	21. Rohkeus ja halu rikkoa rajoja*

Kuvio 4. Taitoprofiililla arvioitavat taidot (Lehtonen 2012, muokattu)

Lehtosen (2011, 33) mukaan pisteyttäminen on keino ymmärtää omaa osaamista, mutta numerot ovat vain väline oppimiselle. Numeroita ei käytetä ihmisten arvostelamiseen vaan ne ovat keino kilvoitella itseään vastaan. Jokaisen tiimiyrittäjän on tarkoitus saavuttaa vähintään taso 3 jokaisessa taidossa ja taso 4-5 niissä taidoissa, joihin on erikoistunut opintojen aikana. Jokaiselle 21:lle taidolle on asetettu erilliset kriteerit, mutta ne voidaan tiivistää kuvion 5 mukaisesti.

PISTEET	NIMIKE	KUVAUS
0	Ei osaamista	Ei hallitse kyseistä taitoaluetta lainkaan, ei tietoa tai kokemusta alueesta.
1	Vasta-alkaja	Ymmärtää perusasiat taitoalueesta, mutta ei omaa kuin vähäistä käytännön kokemusta (muutamia kokeiluja).
2	Edistynyt vasta-alkaja	Ymmärtää tiedolliset perustat hyvin sekä myös jonkin verran syvällisempää tietoa. Omaa jonkin verran myös kokemusta taidon käyttämisestä (tehnyt projektin, jossa taitoaluetta on harjoitettu merkittävästi).
3	Osaaja	Omaa syvällistä tietämystä taitoalueesta ja omaa kokemusta taidon käyttämisestä (2-3 projektia, joissa harjoitettu taitoaluetta ja/ tai johtamispaikka taitoalueen piirissä).
4	Taitaja	Omaa syvällistä tietämystä taitoalueesta monipuolisesti ja omaa merkittävää kokemusta taidon käyttämisestä (useita projekteja ja/ tai johtamispaikkoja)
5	Ekspertti	Omaa erittäin hyvän tietämyksen taitoalueesta niin teoriassa kuin käytännössä. Kykenee toimimaan aloittavana asiantuntijana sen puitteissa.

Kuvio 5. Taitoprofiilin kriteerit (Lehtonen 2012, muokattu)

#### 4.1.2 Johtamispassi

Johtamispassissa Tiimiyrittäjän johtamiskokemusta arvioidaan pisteyttämällä.

Jokaisen tiimiyrittäjän kuuluu saada vähintään 20 pistettä Tiimiakatemia opintojen aikana. Saadakseen Tiimiakatemia oman Expertus Magnificus -todistuksen tiimiyrittäjän täytyy saada 38 pistettä. Pisteitä kertyy Tiimiakatemia sisäisistä koulutusohjelmista, Tiimiakatemia sisäisissä johtoviroissa toimimisesta, tiimin johtoryhmässä toimimisesta ja eri tasoisten projektien johtamisesta. (Lehtonen 2011, 7; Lehtonen 2013b; 10-11) (kts. Liite 1)

Partanen (2014) toteaa, että johtamispassi on otettu käyttöön siksi, että seuraamalla tiimiyrittäjien johtamishaasteiden määrää voidaan varmistaa, että jokainen haastaa itseään. Tiimiakatemiolla opitaan johtajuutta, joten on tärkeää varmistaa että 3,5 vuoden aikana jokainen tekee sitä käytännössä tarpeeksi.

Partanen (2014) kertoo myös, että johtamalla muita jokainen oppii, kuinka olla hyvä johdettava. Johtamispassin avulla voidaan siis varmistaa, että jokaisella on tietty perustaito johtamisesta ja sitä kautta johdettavana olemisesta. Nämä molemmat ovat tärkeitä taitoja työelämässä.

### **4.1.3 Monipuolisuuspassi**

Monipuolisuuspassi on arviointimenetelmä, jota on tarkoitus käyttää toiminnan arvioimisessa erityisesti ensimmäisenä kahtena vuonna. Sillä arvioidaan nimenomaan Tiimiakatemialla tehtyjä suorituksia (kts. Liite 2). Monipuolisuuspassi on arviointitapa, jolla pystytään ohjaamaan yksilöä oppimaan monipuolisesti. (Lehtonen 2011, 1-4.)

Käyttämällä monipuolisuuspassia tiimiyrittäjän oppimisen arvioimiseen alusta saakka valmentaja pystyy varmistamaan, että tiimiyrittäjä oppii kokeilemaan asioita monipuolisesti, eikä jää tekemään saman kaltaisia asioita, jolloin oppimisen määrä jäisi vähäiseksi. Partanen (2014) mukaan monipuolisuuspassi kehitettiin alun perin siksi, että jotkut tiimiyrittäjistä päätyivät tekemään rahan ohjaamana liian yksipuolisia töitä.

### **4.1.4 Reflektiot**

Tiimiyrittäjät kirjoittavat puolivuositain reflektiopaperit. Ne liittyvät opintopisteiden kirjaamiseen ja ovat kurssikohtaisia Reflektioiden avulla valmentajat näkevät, mitä tiimiyrittäjät ovat omasta mielestään oppineet viimeisen puolen vuoden aikana. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 146.) Tiimiakatemian valmentajat luottavat oppijoiden kykyyn arvioida omaa oppimistaan ja antavat kurssiarvosanat omaan havainnointiinsa ja reflektion sisältöön perustuen.

Partanen (2013, 60) kirjoittaa, että reflektion kuuluu olla oman työskentelyn, ajattelun ja tunteiden tietoista tutkimista. Siinä täytyy keskittyä omiin vahvuuksiinsa, koska niihin keskittymällä kehitty parhaiten. Ranta, Ruutu ja Tuominen (2006, 115) kirjoittavat, että edistyksen edellytyksenä onkin se, että havaitsemme onnistumisemme. Jos emme pysähdy tarkastelemaan kehitystämme, emme tiedä kehitymmekö oikeaan suuntaan.

Oman oppimisen reflektointi opettaa itsearviointia ja tavoitteiden asettamista, sillä refleктоimalla oppija joutuu palaamaan esimerkiksi oppimissopimuksessa asettamiinsa tavoitteisiin ja tarkastelemaan niiden toimivuutta. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 142.)

#### **4.1.5 Oppimissopimus**

Oppimissopimus on oppijan osaamisen oma kehittämissuunitelma. Oppimissopimuksen voi tehdä mihin muotoon vaan riippuen siitä, mikä sen tekijästä tuntuu luonteelta. (Partanen 2013, 57-58.)

Oppimissopimuksen malli on otettu Cunninghamilta (1998, 9):

1. Where have I been?
2. Where am I now?
3. Where do I want to get to?
4. How shall I get there?
5. How shall I know if I've arrived?

Oppija sopii oppimissopimuksen itsensä ja oppimisympäristönsä kanssa (Cunningham 1998, 9.) Tiimiakatemia tapauksessa oppimisympäristöllä tarkoitetaan oppijan tiimiyrittäjästä ja valmentajaa. Oppimissopimuksen avulla oppija sopii mitä taitoja hän haluaa oppia, miten hän ne oppii, kuinka kauan niiden oppimiseen menee ja kuinka oppimista arvioidaan. (Lehtonen 2013b, 14.)

Tiimien käytänteet vaihtelevat, mutta yleensä tiimit käyvät treeneissä läpi toistensa oppimissopimukset puolen vuoden välein, jotta he tietävät, mitä muut haluavat oppia ja osaavat haastaa ja kannustaa heitä tekemään oikeita tekoja kehittyäkseen oikeaan suuntaan.

#### **4.1.6 Palautekeskustelut**

Tiimiakatemian tiimit kokoontuvat pääsääntöisesti kahdesti vuodessa palautetreeneihin. Palautetreeneit ovat yleensä huomattavasti normaaleja treenejä pidemmät, jotta tiimin jäsenet voivat antaa syvällistä ja harkittua palautetta toisilleen. Palautteenantoa ja arviointia tapahtuu myös työn lomassa, mutta keskittämällä yhdet treenit pelkästään arviointiin päästään puhumaan usein isoista kokonaisuuksista yksilön kehittämisessä.

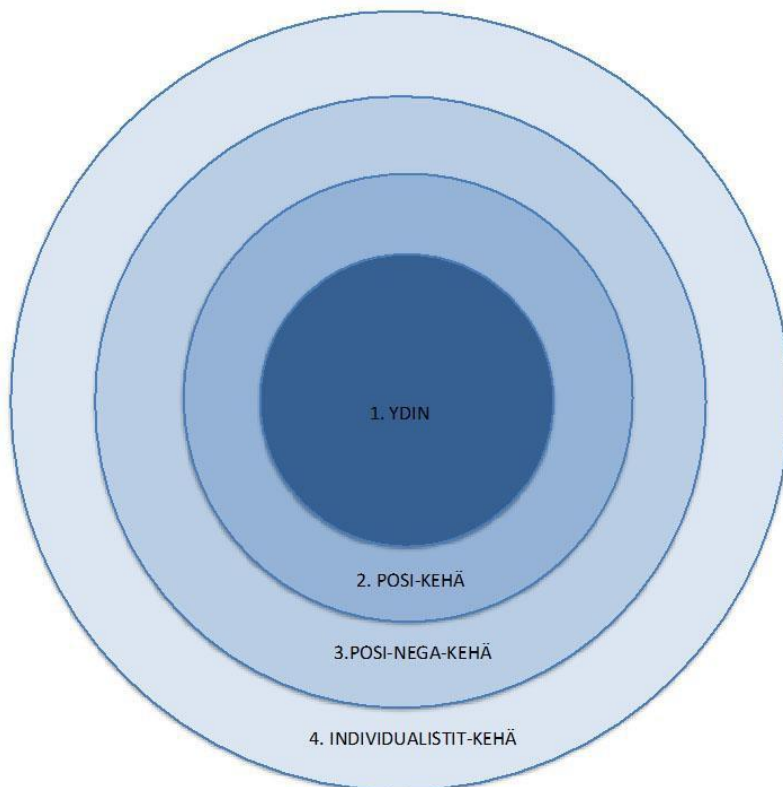
Palautetreeneissä tiimin jäsenet tulevat tietoisemmiksi persoonallisuksiensa osaluista, asenteistaan ja käyttäytymismalleistaan, jotka vaikuttavat tiimin toiminnan tehokkuuteen. Toiveena on, että tiimin toiminnasta tulee sujuvampaa kun jokainen sen jäsen ymmärtää oman tyyliensä toimia ja ymmärtää hyvän viestinnän ja yhteistyön merkityksen. (Hackman 2002, 38.)

Kuten Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 68) totesivat, tiimi muovautuu ajan- kohdan ja ympäristön tilanteen mukaan ja jokainen tiimi Tiimiakatemiassa on erilainen. Ympäristö tarjoaa tiettyjä toimintamalleja, mutta osa niistä on tiimien itse luomia. Partanen (2014) toteaa, että koska Tiimiakatemia muuttuu jatkuvasti, jokainen uusi vuosikurssi tiimiyrittäjiä muuttaa yhteisön kulttuuria. Jotkin käytännöt yleistyvät tiimien kesken koko yhteisön laajuisiksi ja häviävät ajan kuluessa. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan monet tiimeistä käyttävät palautetreeneissään apuna kehäteoriaa. Muita työkaluja käytetään myös, mutta niiden suuren määrän vuoksi tässä opinnäytetyössä esitellään esimerkkinä vain kehäteoria.

#### **Kehäteoria**

Kehäteorian avulla voidaan arvioida tiimin jäsenen asennoitumista verrattuna muuhun tiimiin.

Teoriaa käytettäessä kukin jäsen arvioi ensin oman paikkansa kuvion 6 mukaisessa ympyrässä. (Korpi & Tanhua 2008, 81.) Usein jokaisella tiimin jäsenellä on tilanteessa tulostettu kehämalli, johon sijoittuminen on helppo merkitä. Korpi ja Tanhua (2008, 81) jatkavat, että seuraavaksi jokainen tiimin jäsen arvioi jokaisen tiimin jäsenen sijoittumisen kehälle, jolloin lopputuloksena jokainen tiimin jäsen kykenee vertaamaan arviota itsestään muiden tiimin jäsenten antamaan arvioon.



Kuvio 6. Kehäteoria (Korpi & Tanhua 2008, muokattu)

Täytettyään kehämallin tiimin jäsenet joutuvat perustelevaan, mihin merkin sijainti perustuu ja se johtaa yleensä hedelmälliseen palautteenantoon (Korpi & Tanhua 2008, 81) Arviot perustuvat kuvauksiin, jotka on tiivistetty kuvioon 7. Kuviossa on hyödynnetty niin Korven ja Tanhuan (2008, 82-83) ajatuksia kuin Lehtosen (2013b, 55-57) niistä johtamia sovellutuksia Tiimiakatemiaan ympäristöön.

Korven ja Tanhuan (2008) nimitys kehälle:		Lehtosen (2013) nimitys kehälle:		Tiivistetty kuvaus:
1.	YDIN	TIIMIN YDIN		Sitoutuu tavoitteisiin täydellisesti, auttaa muita, sisäinen johtajuus selkeä
2.	POSI-KEHÄ	AVAINPELAAJAT		Saavuttaa tavoitteet itsenäisesti, jaksaa oppejaan muille, luotettava
3.	POSI-NEGA-KEHÄ	AKTIIVISET TIIMILÄISET		Saavuttaa yhteiset tavoitteet osin myöhässä, yksilösuorittaja
4.	INDIVIDUALISTIT-KEHÄ	MUKANA KULKEVAT TIIMILÄISET		Tiimi joutuu vahtimaan tavoitteiden täyttymistä, tekojen vähyyden vuoksi ei osuutta tappioihin tai onnistumisiin

Kuvio 7. Kehäteorian kehien kuvaukset (Korpi & Tanhua 2008; Lehtonen 2013b, muokattu).

#### 4.1.7 Kirjaesseet

Tiimiakatemiolla opitaan käytännön tekemisen ja lukemisen kautta. Kirjoista saatu teoretieto tukee projektityöskentelyä. Jokaisen tiimiakatemiaisen pitää lukea kolmen ja puolen vuoden aikana 120 pisteen edestä kirjoja. Tiimiyrittäjät saavat valita itse lukemansa kirjat projekteihin vaadittavan tietotarpeen mukaan valintaoppaasta, johon on koottu 1000 kirjaa lajiteltuna aihealueiden mukaan. (Partanen 2013, 57-58; Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelman opetussuunnitelma 2010-2014. 2010, 11.)

Kirjat ovat arvostellut haastavuutensa mukaan 1-3 pisteen arvoisiksi. Tiimiyrittäjät lukevat kirjoja keskimäärin 20 pisteen edestä joka lukukausi.

Jokainen tiimiyrittäjä lukee noin 70 kirjaa opintojensa aikana (Tiimiakatemian internetsivut 2013).

Tiimiyrittäjät kirjoittavat jokaisesta lukemastaan kirjasta esseen jälkikäteen. Esseen tarkoituksena ei ole referoida kirjan sisältöä, vaan sen avulla tiimiyrittäjä dokumentoi kirjasta saamansa ideat. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 98.)

Lehtonen (2013, 17) tuo esiin Tiimiakatemia valmentajan Hugo Miskalan kokoaman ajatuksen kirjaesseiden kuudesta eri oppimisen tasosta:

1. Muistaminen: Muistelee aiemmin oppimaansa tietoa
2. Ymmärtäminen: Sisäistää teorioiden ja kirjojen tarkoituksen
3. Käytäntöön vieminen: Käyttää konseptia tai teoriaa uudessa tilanteessa ja soveltaa kirjasta opittua käytäntöön
4. Analysointi: Pilkkoo konseptin tai teorian palasiin ja tarkastelee niitä erillisinä osina sekä näkee niiden paikan osana kokonaisuutta, sekä ymmärtää faktojen ja päätelmien eron
5. Arviointi: Arvioi ideoita ja teorioita eri näkökulmista, sekä suhtautuu kriittisesti esitettyihin malleihin
6. Luominen: Rakentaa uusia mallinnuksia yhdistelemällä eri teorioita, konsepteja ja ideoita muodostaen uuden ja selkeän kokonaisuuden.

Tämän opinnäytetyön kannalta luettelon ensimmäinen kohta on tärkein, sillä kirjoittamalla kirjaesseitä tiimiyrittäjä usein reflektoi omaa oppimistaan eli harjoittaa itsearviointia. Kirjaesseet voivat olla siis työkaluna reflektioon verrattavissa oleva omaa toimintaa arvioiva työkalu.

## 4.2 Tiimin tasolla

Katzenbach ja Smith (1996, 59-76) määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi, joka on sitoutunut yhteiseen toimintamalliin, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen päämäärään. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan ja heillä on toisiaan täydentäviä taitoja.

Katzenbach ja Smith (1996, 21) kirjoittavat, että verrattuna yksinään työskenteleviin yksilöihin tiimit kykenevät parempiin suorituksiin. Näin on etenkin, jos työskentelyyn vaaditaan erilaisia taitoja ja kokemuksia. Herlin (2000, 43) tosin tuo esille sen, että tiimityössä on usein useampi suunnittelija kuin tekijä, eli suunnitelmille on välillä vaikeaa löytää vastuuhenkilöä, joka muuttaisi sanat teoiksi.

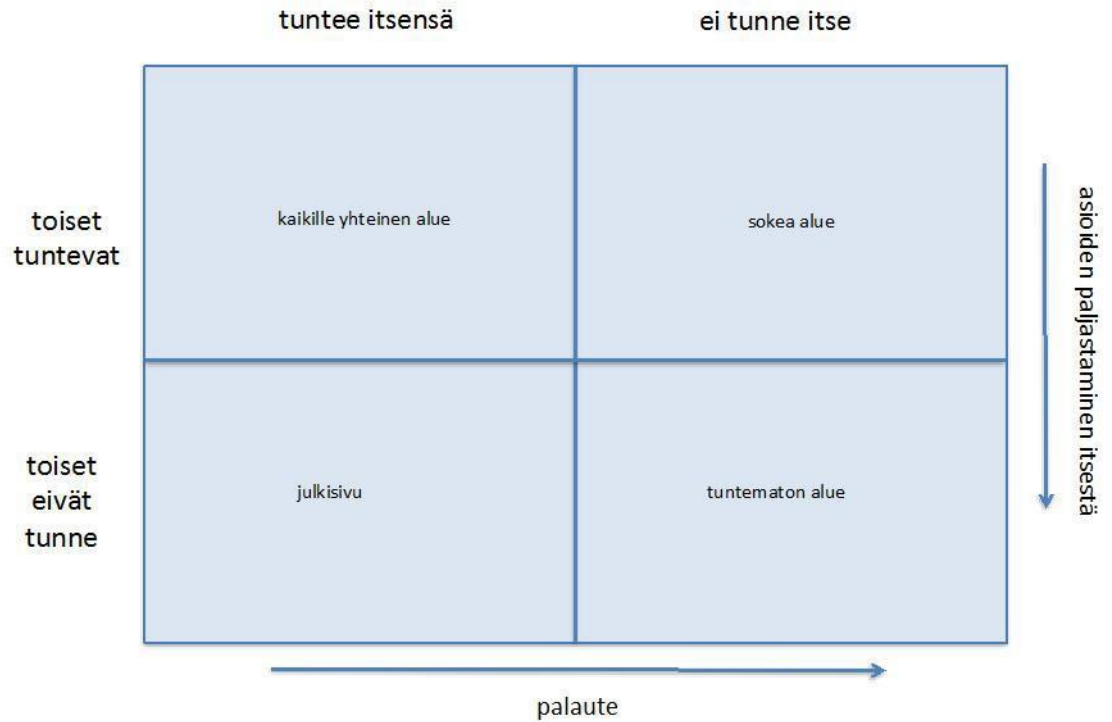


Senge (2006, 4) kirjoittaakin, että hyvin toimivat tiimit eivät aloita valmiiksi hyvinä, vaan ne oppivat tuottamaan erinomaisia tuloksia.

Tiimi on yksi tärkeä oppimista arvioiva osapuoli Tiimiakatemiassa. Kuten yksilöäkin, tiimiä käsitellään tässä opinnäytetyössä sekä arvioijana että arvioitavana. Tekemällä töitä yhdessä tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa osaamisen. Koska tiimin jäsenet tietävät osaamisen lisäksi toistensa kiinnostuksen kohteet, he ovat tärkeitä palautteen antajia. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 143.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii kuitenkin avoimuutta ja luottamusta tiimin jäsenten kesken. Avoimuus ja luottamus alkavat hitaasti kehittyä tiimin alkutaipaleen kankeuden jälkeen edellyttäen, että jokainen tiimin jäsen toteuttaa tiimin yhteistä tehtävää niin sanoin kuin teoin, kommunikoi monipuolisesti ja auttaa muita. (Heikkilä, 2002, 183.)

Avoimuuden ja luottamuksen kehittymistä havainnollistaakseen Heikkilä (2002, 184) tuo esiin kahden psykologin Luftin ja Inghamin vuonna 1955 luoman Joharin ikkunan. Mallin avulla voidaan kuvata, kuinka tiimissä toimii: itsestään asioiden paljastaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kuten kuvio 8 osoittaa ikkuna on jaettu neljään ruutuun: kaikille yhteiseen alueeseen, sokeaan alueeseen, julkisivuun ja tuntemattomaan alueeseen. Tiimin kehittyessä kaikille yhteisen alueen tulisi kasvaa ja muiden pienentyä.



Kuvio 8. Joharin ikkuna (Heikkilä 2002, muokattu)

Kaikille yhteiselle alueelle kuuluvat asiat, jotka kaikki tiimin osapuolet tuntevat. Julkisivuun taas kuuluvat asiat, jotka esimerkiksi vain yksi tiimin jäsen tietää ja haluaa jostain syystä salata. Sokealla alueella on asioita, joita yksilö ei tunnista itsessään vaikka muu tiimi ne huomaisikin ja tuntemattomalle alueelle kuuluvat sellaiset asiat, joista kukaan tiimissä ei ole tietoinen. (Heikkilä 2002, 186.)

Kun kaikille yhteinen alue on alueista suurin, tiimillä on kyky kommunikoida kaikkia koskevasta informaatiosta sekä omaksua saatu ja annettu palaute (Heikkilä 2002, 186). Tiimiakatemia tiimit kehittyvät siis jatkuvasti palautteen antamisessa tiimin sisällä ja usein vertaisarviointi toimii parhaiten tiimeissä, jotka ovat olleet toiminnassa pisimpään, koska niiden jäsenet tuntevat toisensa syvällisimmin. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 143.)

## Tiimiyritys

Tiimiakatemiolla valmentajana toimiva Ahmaniemi (2014) kertoo, että tiimiyrityksiä on muissakin ympäristöissä, mutta Jyväskylän Tiimiakatemiolla termi tarkoittaa osuuskunnan, tiimin ja sen tasa-arvoisten jäsenten yhdessä muodostamaa kokonaisuutta. Tiimi ja tiimiyritys ovat eri asia, sillä tiimiyritys harjoittaa yritystoimintaa, mikä ei välttämättä kuulu yleisesti tiimin toimintaan.

Saavuttuaan Tiimiakatemialle opiskelijat jaetaan tiimeihin, jotka perustavat omat yrityksensä ensimmäisten viikkojen aikana. Yrityksessä tiimin jäsenet tekevät yhdessä töitä, oppivat yhdessä ja jakavat oppeja ja ajatuksia. Yhdessä yrittämällä opitaan tiimi- ja vuorovaikutustaitoja, joita työelämä pitää tärkeinä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun internetsivut, 2014)

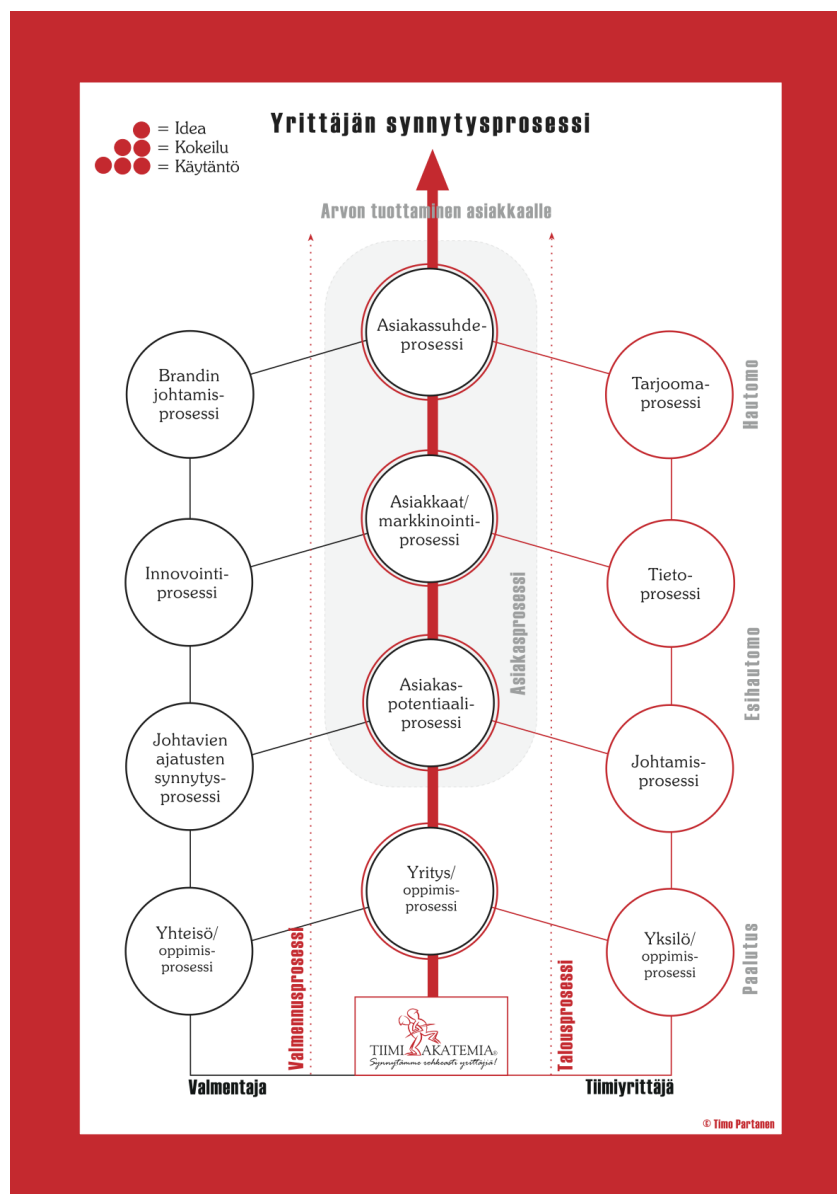
Suominen (2013, 134) kirjoittaa väitöskirjassaan, että tiimiyrittäjyyden päätavoitteena ei ole tuotannollinen tehokkuus vaan tuoda esiin sen jäsenten luontainen aktiivisuus, luova toiminta ja kasvupotentiaali. Tiimiyrittäjyys ei ole vain yhdessä yrittämistä, vaan toiminnalla on yhteiset tavoitteet ja tarkoitukset.

### 4.2.1 Täpitys

Täpitys on Rakettimallin mittaristo eli järjestelmä, jolla mitataan tiimiyritysten kehittymistä (Partanen 2013, 15). Lehtonen (2011, 2) kuvailee samalla sanalla myös arviointitilaisuutta, jossa tiimi arvioi omaa suoriutumistaan kyseisen mittariston perusteella. Täpitys tehdään täppien avulla ja mitä enemmän täppiä tiimillä on, sitä enemmän sillä on tekoja, kokemusta ja osaamista. Täpitys perustuu kuviossa 9 havainnollistettuun Tiimiakatemian Rakettimalliin. Partasen ja Hassisen (2011, 3) mukaan täpityksessä arvioidaan tiimin toimintaa Rakettimallin 14 prosessin mukaan antamalla kullekin prosessille yhdestä kolmeen täppää. Täppien määrä kertoo tiimin hetkisen tason. Täpitystilaisuus järjestetään kahdesti vuodessa, yleensä toukokuussa ja joulukuussa. Esimerkkinä Lehtonen (2013b, 22) esittelee täpityksen kohdan: *Tiimioppimisprosessi – 1 täppä:*

1. Olemme oppineet dialogin perusteet.
2. Teemme töitä yhdessä ja olemme tehneet koko tiiminä yhteisen projektin (esimerkiksi jouluna kuusimyynnin, paketoinnin, rakentimyynnin tms.).
3. Jokainen tiimiyrittäjä on tehnyt Belbinin tiimiroolitestin (tai vastaavan) ja olemme yhdessä tutkineet omia tiimiroolejamme.

Tiimiyritys saa kyseisen täpän, kun se on täyttänyt kaikkien kolmen kohdan sisällöt.



Kuvio 9. Tiimiakatemia Rakettimalli (Partanen & Hassinen 2011)

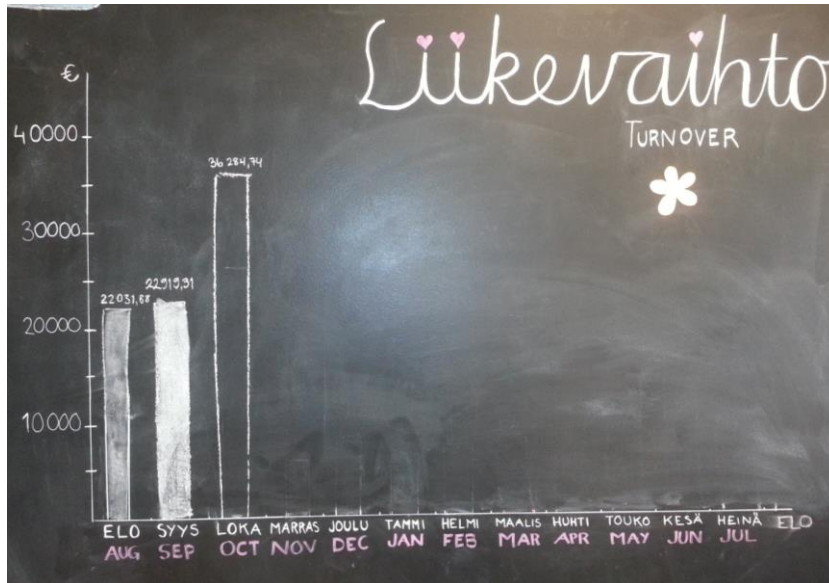
Partanen (2013, 12) kirjoittaa, että Rakettimalli rakentuu yksilön, tiimiyrityksen ja tiimin oppimisprosesseista, jotka näkyvät kuviossa viitenä vertikaalisena linjana. Tiimin kehitystä aletaan tarkastella alhaalta ylöspäin ja neljännelle tasolle tiimi pääsee yleensä vasta kolmannen vuoden lopulla. Mallin oikea puoli painottuu tiimiyrittäjän vastuulle yksilön oppimisprosessin, johtamisprosessin, tietoprosessin ja tarjoomaprosessin muodossa. Vasen laita vaatii muita enemmän myös valmentajan vastuuta. Valmentaja tarkkailee yhteisön tai tiimin oppimisprosessia toteutumista ja ohjailee tiimiä sen mukaan. Prosessiin kuuluvat yhteisön oppimisprosessi, johtavien ajatusten synnytyprosessi, innovointiprosessi ja brandin johtamisprosessi.

Keskimmäisellä kaistalla tarkastellaan tiimin ja sen asiakkaiden yhteistyötä, jossa valmentajalla myös on roolinsa tiimiyrityksen yritystoiminnan kehittämässä. Partanen (2013, 12) nimittää tässä kohdassa valmentajaa tiimiyrityksen konsultiksi. Keski-kaistaan kuuluvat yrityksen oppimisprosessi, asiakaspotentiaaliprosessi, asiakas/markkinointiprosessi ja asiakassuhdeprosessi. (Partanen 2013, 12)

Tiimit arvioivat täpityksessä itseään valmentajan avustuksella. Tiimien tueksi täpitykseen on luotu kriteerit, joihin se voi verrata toimintaansa ja myöntää itselleen täppiä. Kriteerit löytyvät muun muassa Tiimiakatemia valmentajan Timo Lehtosen Tiimiyrittäjän Arviointipassista, jonka jokainen tiimiyrittäjä saa aloittaessaan Tiimiakatemialla

#### **4.2.2 Kuukausiseuranta**

Moni tiimi kokoontuu kerran kuussa tarkastelemaan mittareitaan. Lehtonen (2013a, 21) kertoo, että ympäristönä Tiimiakatemia vaatii, että tiimiyrityksen toimiston seinältä löytyy ainakin kirjapiste-, liikevaihto- ja asiakaskäyntitaulukko. Näistä esimerkeinä toimivat marraskuussa 2014 kuvatut kuvat 10 ja 11. Seinältä pitäisi löytyä myös Rakettimalli, johon on päivitetty tiimin kehitystilanne eli täppien määrä. Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 143) kertovat, että tiimiyritykset sopivat itse päivän, jolloin mittarit tarkastetaan ja asettavat itse tavoitteet, joiden toteutumista tuona päivänä tarkastellaan.



Kuvio 10. Osuuskunta Idealekan liikevaihtotaulukko



Kuvio 11. Osuuskunta Dynaamian asiakaskäyntitaulukko

Esimerkiksi Oikari (2013) kertoo tiimiyrityksensä kuukausikatsauskäytännön olleen joinain kuukausina pelkästään liikevaihdon tarkastelua. Hänen mielestään katsauksissa pitäisi käsitellä asiakkuuksien kehittymistä ja projektien etenemistä. Maukonen (2013) ehdottaa esseessään, että heidän tiimiyrityksensä pitäisi palkita joukostaan se, joka lukee kuukausittain eniten omaan unelmaansa liittyviä kirjoja ja ohjata siten tiimiyrittäjiä lukemaan.

Parantainen (2007) toteaakin blogikirjoituksessaan, että ihmisen käyttäytyminen riippuu siitä, mitä mitataan. Mittareita laatiessaan pitääkin olla tarkka siitä, millaisia tuloksia niillä haluaa saada aikaan. Koska Tiimiakatemia tiimit ovat erilaisia, ne tarvitsevat erilaisia mittareita. Mitkään tiimeistä eivät toimi täysin samalla tavalla, joten ne myös mittaavat erilaisia asioita. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 68.)

### 4.2.3 Motorolat

Organisaatio tarvitsee kehittyäkseen kolmea osa-aluetta. Nämä ovat emotionaalinen sitoutuminen, pitkäjänteinen toiminta ja älyllinen ymmärtäminen. Oppimisen tehostamiseksi asiakasprojekteissa saadut opit pitää muuttaa tiedostamattomasta oppimisesta tietoiseksi oppimiseksi. (Senge 1999, 177-180; Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 92.)

Jotta projektiryhmän jäsenet oppivat analysoimaan toimintaansa ja muut tiimiyrityksen jäsenet pääsevät oppimaan heidän tekemisistään, dokumentoidaan asiakasprojektien onnistuminen projektien päätyttyä (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 93). Dokumentoinnin apuvälineeksi on kehitetty motorola-malli, jonka avulla voidaan arvioida niin yksilön, kuin projektiryhmänkin työskentelyä. Partanen (2012, 66) listaa motorolan kysymykset:

1. What went well?
2. What didn't go so well?
3. What did we learn?
4. What will we do better next time?
5. What will we put into practice so that we will make progress toward our vision?

Motorolan parina toimii esimotorola, joka on projektin suunnittelun työkalu. Teke-mällä esimotorolan ennen projektia saa motorolan avulla koottua hyvän arvioinnin omasta ja projektiryhmän toiminnasta. (Lehtonen 2011, 13; Partanen 2012; 66.) Lehtonen (2011, 13) listaa Johannes Partasen luoman esimotorolan kysymykset:

1. Mitkä ovat tämän projektin oppimistavoitteet?
2. Mikä on asiakkaan rooli tässä projektissa?
3. Mitä teoretietoja tässä projektissa sovelletaan?
4. Mitä tiimiyrittäjän taitoja tässä projektissa harjoitellaan?
5. Miten tämä asiakasprojekti vie meidät kohti visiotamme ja päämääräämme?

#### **4.2.4 24H –synnytys**

Synnytys on yksi Tiimiakatemia oppimistyökaluista, jonka tarkoituksena on osoittaa tiimiyrittäjien sen hetkinen taso. Synnytyksessä kyseiseen aiheeseen liittyvä hiljainen tieto muutetaan täsmälliseksi tiedoksi. Synnytyksen tarkoituksena on siis synnyttää uutta tietoa. (Partanen 2013, 67.)

Jokainen tiimiyrittäjä tekee 24H-synnytyksen viimeisen vuotensa lopussa. Toisen tiimiyrittäjien järjestämässä tapahtumassa tiimiyrittäjä saa asiakkaalta haasteen, jonka tämä ratkaisee 24 tunnin aikana. Haaste voi olla mitä vaan, mihin kyseinen asiakas tarvitsee ratkaisun esimerkiksi markkinointisuunnitelman luominen tai uuden tuotteen lanseeraaminen liittyen kuitenkin Tiimiakatemiassa opittaviin taitoihin. Tiimiyrittäjä ei tiedä haastetta etukäteen, jotta se ei pääsisi valmistautumaan. Tällä tavoin testataan tiimiyrittäjien yli kolmen vuoden aikana oppimia taitoja. (Lehtonen 2011, 12.) Partanen (2014) kuvaakin tilannetta eräänlaiseksi näyttökokeeksi.

24H-synnytyksen arvosana muodostuu asiakkaiden, valmentajien ja vertaisraadin antamien tasavertaisten arvosanojen keskiarvosta. Valmentajat ja vertaiset tiimiyrittäjät muodostavat omat raatinsa, jotka antavat yhteiset arvosanansa.

#### **4.2.5 Vahvuuslaskennat ja Rakettipäivien palkinnot**

Vahvuuslaskennassa eli vahvarissa tiimit kokoontuvat kerran kuussa jakamaan tietoa projekteistaan ja kertomaan tiimiyrittäjänsä lukuja, yleisimmin jaossa on tieto tiimiyrittäjien liikevaihtoista.



Järjestämisvastuu on kiertävä, joten myös mittarit saattavat vaihdella. Liikevaihtoa mitataan kuitenkin joka kuukausi. Esimerkkinä Lehto (2013) kirjoittaa esseessään kokemuksestaan edeltäen erästä vahvaria, kun talon tiimiliiderit keskustelivat siitä, tuleeko tulevan vahvarin sisällön painottua viihdyttävyyteen vai tiimien lukuihin, saavutuksiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin.

Leinonen, Partanen ja Palviainen (2002, 113) kirjoittavat, että tällaiset tapahtumat ovat oleellisia kulttuurin synnyttämisessä. Yhteisön pitää viettää aikaa yhdessä luodakseen luottamukseen pohjautuvaa sitoutumista ja avoimuutta. Tilaisuudet luovat myös sitoutumista yhteisön kehittämiseen. Tilaisuuksissa tiimit pääsevät myös vertailemaan tuloksiaan keskenään. Lipman-Blumen ja Leavitt (2000, 172-177) kuvailevat tämän tyyppistä kilpailuasetelmaa kilpajuoksuksi, jossa tavoitteena on ylittää omat ja muiden tiimien suoritukset tuhoamatta muiden edistymistä. Tämä on mahdollista siksi, että Tiimiakatemia tiimit eivät ikinä tee keskenään tismalleen samoja asioita.

Partanen (2013, 106) kuvailee Rakettipäiviä eli Raksapäiviä kahdesti vuodessa järjestettäväksi yhteisöllisyystapahtumaksi, jossa Tiimiakatemiaiset pääsevät arvioimaan kulttuuriaan ja kehittämään yhteishenkeään oppiakseen tuntemaan toisensa paremmin. Heinilä (2011) kertoo esseessään, että Raksapäivät on tilaisuus, jossa palkitaan onnistumisista. Tapahtumassa jaetaan palkintoja, joiden jakamiseen jokainen tiimiyrittäjä voi vaikuttaa äänestämällä palkinnon saajaa. Palkintoja jaetaan useisiin eri näyttöihin liittyen esimerkiksi Pat Riley award, joka jaetaan kerran vuodessa tiimiyrittäjien edistymisestä. Toisena esimerkkinä toimii Kirsti Paakkanen Palkinto, joka jaetaan uskalluksesta, kokeiluista ja markkinointiosaamisesta. (Tiimiakatemiassa syksyllä jaettavat palkinnot ja voittajat vuosittain 1995 – n.d.)

## **5 Tutkimus**

### **5.1 Tavoite**

Tiimiakatemia tiimioppimismallia viedään toisen asteen ammatilliseen koulutukseen ympäri Suomea.

Toisen asteen koulutusjärjestelmän rakenteet ovat erilaiset kuin ammattikorkeakoulussa, minkä vuoksi Tiimiakatemia valmista mallia on jouduttu muokkaamaan toiselle asteelle sopivaksi. Kun tiimioppimismallia viedään ammatillisen toisen asteen rakenteisiin, huomataan, että uutta oppimistapaa ei voi arvioida vanhoilla työkaluilla. Tiimiakatemia arviointikäytänteitä ei ole ennen dokumentoitu kokonaisvaltaisesti, joten niistä on ollut vaikea ottaa mallia. Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä ovat: miten Tiimiakatemialla arvioidaan ja miten se vaikuttaa toimintaan?

Tutkimus on hypoteesiton eli tutkimuksen tuloksista ei ole ennako-oletuksia. Aineiston keruun tarkoituksena ei siis ollut vahventaa olemassa olevia hypoteeseja vaan luoda sellaisia. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Jyväskylän Tiimiakatemia arviointikäytänteitä ja niiden toimivuutta tiimiyrittäjien näkökulmasta. Tiimiakatemiassa on käytössä monia arvioinnin työkaluja, mutta tiimien itsenäisyyden vuoksi niiden käyttö ei ole kaikissa tiimeissä samanlaista. Kyseessä on tapaustutkimus, joka määrittelee tilanteen tutkimushetkellä.

## **5.2 Tiedonkeruu haastattelemalla**

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, sillä sen avulla olin tarkoitus löytää uusia tosiasioita aiheesta, eikä todistaa olemassa olevia väittämiä todeksi. Opinnäytetyön tutkimus-tyypiksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, sillä tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan arvioinnin vaikutuksia tiimiyrittäjien näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Tiedonkeruumuodoksi valittiin haastattelu, koska tutkimuksessa pyrittiin saamaan esille tiimiyrittäjien näkemyksiä arvioinnista. Haastattelun avulla kyettiin myös syventämään ja selventämään haastateltavien antamia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Teemahaastattelussa kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä, joten haastattelu voi edetä siihen suuntaan, mikä on haastateltavan kannalta tärkeintä (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 11).

Haastateltavia oli yhteensä kymmenen toiselta, kolmannelta ja neljänneltä vuosikursilta Jyväskylän Tiimiakatemiasta.

Ensimmäisen vuoden tiimiyrittäjät on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, sillä haastattelun aikaan he ovat olleet Tiimiakatemialla vasta alle kaksi kuukautta, eikä heillä siksi ole tarpeeksi kokemuksia Tiimiakatemian arvioinnista. Tutkimuksen avulla päästiin kartoittamaan kahdeksan eri tiimin arviointikäytänteitä. Haastateltavaksi valittiin ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneet aiheesta, joten he olivat pohtineet asiaa aiemmin. Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuussa 2014. Tässä tutkimuksessa käytettiin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 205) yleisimpänä pitämää yksilöhaastattelua. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat pääsivät kertomaan omakohtaisista kokemuksistaan arviointiin liittyen.

### 5.3 Toteutus

Haastattelu tehtiin kahdella eri kysymysrungolla. Ensimmäiset kolme haastattelua tehtiin strukturoidulla rungolla (kts. Liite 3). Haastattelutyypin valittiin siksi, että ennako-oletuksena oli, että haastateltavat eivät ole miettineet aihetta ennakkoon. Haastattelun tehtävänä oli siis myös tutustuttaa haastateltavat aiheeseen. Strukturoidulla rungolla varmistettiin, että kaikkia haastateltavia lähestyttiin samoilla kysymyksillä. Strukturoidun haastattelun tuloksia on myös helppo käsitellä ja verrata toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190; 203).

Kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen huomattiin kuitenkin, että strukturoitu runko estää tiedon syventämistä. Eräs haastateltava esimerkiksi koki kuultuaan haastattelun olevan strukturoitu, että hänen täytyy odottaa oikeaa kysymystä kertoakseen jonkin tietyn mielipiteensä.

Vaihtamalla haastattelutyypin puolistrukturoituun teemahaastatteluun (kts. Liite 4) voitiin varmistaa, että tutkimuksessa otettiin huomioon haastateltavien tulkinta aiheesta ja heidän aiheelle antamansa merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Vaikka tutkimus on tehty kahdella eri haastattelurungolla, voidaan tuloksia silti verrata toisiinsa. Toisella rungolla toteutetut haastattelut antoivat haastateltaville enemmän tilaa ilmaista ajatuksiaan, mutta haastattelujen aikana huomattiin, että rungon rakenteen erilaisuuden lisäksi haastateltavan kokemus ja persoonallisuus vaikuttivat kykyyn ilmaista tietämystä aiheesta.

Ensimmäisen teeman avulla saatiin selville haastateltavien suhde arviointiin. Siten haastattelun alussa pystyttiin arvioimaan, ovatko haastateltavat kiinnostuneita arvioinnista ja käyttävätkö he sitä hyödyksi kehittyäkseen. Toisessa teemassa taas tutkittiin haastateltavien mielipidettä 360-asteisesta arvioinnista. Sen avulla kartoitettiin, mitä hyötyä erilaisista arvioijista on oppijan kannalta ja miksi pelkkä perinteinen ylempien arviointi ei riitä.

Neljännessä ja viidessä teemassa käsiteltiin arviointia yksilön, tiimin ja tiimiyrityksen tasolla. Kysymysten avulla kartoitettiin, mitä työkaluja haastateltavien tiimit käyttävät todellisuudessa ja miten ne toimivat. Tarkoituksena oli saada selville, mitkä työkalut ovat käytössä Tiimiakatemiassa tutkimushetkellä. Haastateltavat pääsivät myös kertomaan, mitkä työkaluista ovat heidän mielestään tärkeitä ja mitkä eivät.

## **5.4 Analysointi**

Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimen saneluohjelmalla. Sen jälkeen materiaali litteroitiin propositiotasoisesti eli haastatteluista poimittiin sanoman ydinsisällöt (Kananen 2013, 100). Osa haastateltavista toivoi, ettei heitä käsitellä tässä opinnäytetyössä omalla nimellään, joten jo tässä vaiheessa heitä alettiin käsitellä haastateltavina 1-10. Numerointi on tehty haastattelujärjestyksen perusteella, joten kuvioon 12 on listattu, miltä vuosikurssilta kukin haastateltava on.

	Vuosikurssi
Haastateltava 1	4.
Haastateltava 2	3.
Haastateltava 3	4.
Haastateltava 4	2.
Haastateltava 5	4.
Haastateltava 6	3.
Haastateltava 7	3.
Haastateltava 8	4.
Haastateltava 9	2.
Haastateltava 10	2.

Kuvio 12. Haastateltavien vuosikurssit

Koska tutkimuskysymys (Miten Tiimiakatemiolla arvioidaan ja kuinka se näkyy toiminnassa?) on laaja, pyrittiin myös aineistosta pitämään mahdollisimman suuri osa mukana. Koska aineistoa kertyi paljon, pyrittiin sitä tiivistämään ja siten pitämään tarpeellinen tieto mukana tutkimuksen analyysissä. Pelkkä aineiston tiivistäminen ei ole analyysiä vaan lähinnä sen kuvailua, joten aineistoa käsiteltiin myös teemoittelemalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aluksi tarkoituksena oli teemoittaa aineisto haastattelun teemojen mukaan. Saaranen-Kauppinen ja Puusniemi (2006) kuitenkin kirjoittavat, että haastateltavat eivät puheissaan välttämättä noudata haastattelijan ennalta asettamia teemoja, vaan esille saattavatkin nousta haastateltavalle tärkeät teemat. Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli nimenomaan löytää uutta tietoa, haluttiin tätä haastateltavien näkökulmaa käyttää hyväksi. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 15) kirjoittavat, että luopumalla ennakkokäsityksistä analyysien teemojen suhteen voidaan päätyä löytämään tuoreita ja yllättäviä näkökulmia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 219) selittävät analyysin olevan joko selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkivää.

Koska tässä opinnäytetyössä pyritään nimenomaan ymmärtämään ilmiötä, on tärkeää keskittyä asioihin jotka haastateltavat kokivat tärkeiksi.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun teemoista valittiin tarkemman analyysin kohteeksi toinen teema eli 360-arviointi ja sen neljä eri tahoja. Myös neljännen ja viidennen teeman avulla kartoitettu erilaisten arviointityökalujen käyttö on avattu tutkimuksen tuloksissa. Tosin teoreettisen viitekehyksen tueksi on nostettu arviointityökaluista ne, joita haastateltavat itse jostain syystä korostivat. Näiden lisäksi haluttiin ottaa tarkempaan tarkasteluun autonomia arvioinnissa. Se on jaoteltu kahteen osaan: autonomia oman osaamisen näyttämisessä ja autonomia arviointityökalujen käytössä.

## **5.5 Tulokset**

### **5.5.1 360-arviointi**

Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että 360-arviointi toteutuu käytännössä Tiimiakatemialla. Kukaan ei myöskään kysyttäessä olisi halunnut vähentää käytössä olevia arviointitahoja. Haastateltava 5:n mukaan monitahoisuus varmistaa sen, että arviointi on jatkuvaa. Haastateltava 3 koki ahdistavaksi sen, että joutuu olemaan arvioitavana koko ajan, mutta totesi myös, että se nostaa tekemisen laatua ja näkyy tiimiyrittäjien toiminnassa. Haastattelujen perusteella arvioinnin monimuotoisuus hämmentää tiimiyrittäjiä, mutta silti sitä pidettiin hyvänä asiana yksilöiden oppimisen kannalta. Esimerkiksi haastateltava 3 jatkoi, että ei olisi tavallisessa ammattikorkeakoulussa ikinä oppinut antamaan ja vastaanottamaan kehittävää palautetta.

#### **Asiakkaan rooli**

Asiakkaan rooli arvioinnissa tuntui monesta haastateltavasta epäselvältä, sillä asiakas on ainoa taho Tiimiakatemian 360-arvioinnissa, jonka kanssa suurin osa tiimeistä ei käytä minkäänlaisia työkaluja.

Haastateltavan 8 mukaan tiimiyrittäjän kuuluu lukea rivien välistä onko asiakas ollut tyytyväinen vai ei. Haastateltava 6 lisää, että parasta palautetta on se kun asiakas ostaa toisen kerran. Se on merkki tyytyväisyydestä. Haastateltavan 2 ja 4 mukaan asiakkaan pitäisi olla arvioinnin tärkein taho, sillä ostamalla tiimiyrittäjältä asiakas mahdollistaa niiden liiketoiminnan.

Haastateltava 4 sanoo, että koska Tiimiakatemian opiskelussa asiakas on mukana, tiimiyrittäjien täytyy oppia tekemään itsestään tärkeitä. Se on taito mitä tavallisessa koulussa ei opi, mutta mitä työelämä vaatii.

Osa haastateltavista pohti miksi asiakkailta ei kerätä aktiivisesti palautetta. He näkivät asiakkaan arvioinnin tärkeänä ja huomasivat haastattelun aikana, että saavat sitä liian vähän. Esimerkiksi haastateltava 10 mietti voisiko hänen tiimiyrityksensä alkaa keräämään asiakaspalautetta palautelomakkeen avulla. Kolme haastateltavista mietti myös, että motorolaa voisi käyttää yhdessä asiakkaan kanssa.

### **Valmentajan rooli**

Valmentajan tehtävänä on nähdä opiskelijan oppimisprosessin kokonaisuus, minkä haastateltavatkin olivat huomanneet. Haastateltava 1 sanoo, että valmentaja tietää, mihin oppijan kannattaa kiinnittää eniten huomiota. Vaikka valmentaja näkee kokonais kuvan, on hän silti arvioijana kaikista vähiten tiimiyrittäjien arjessa mukana. Tämä on yksi syistä, miksi kukaan haastateltavasti ei nimennyt valmentajaa tärkeimmäksi arvioinnin tahoksi. Esimerkiksi haastateltava 7 kokee, että usein palaute, jonka valmentaja antaa kehityskeskusteluissa on turhaa, sillä saman palautteen on saanut jo aiemmin tiimiläisiltä. Haastateltava 2 kertoo reagoivansa valmentajan arvioon, mutta koska tiimiläiset ovat paremmin tilanteen tasalla, on heidän arvionsa luotettavampi.

Haastateltavat 2 ja 3 kokivat molemmat, että ylemmän tahon tekemässä arvioinnissa on se riski, että jos arvioijan ja arvioitavat kemiat eivät kohtaa, tulos voi näkyä huonoina arvioina. Tämä on toinen seikka, miksi tiimiyrittäjien näkökulmasta monitahoinen arviointi on hyvä ratkaisu. Osa haastateltavista tosin koki, että valmentajan osuus henkilökohtaisesta arvioinnista on melko pieni.

Esimerkiksi haastateltavat 5 ja 6 kertoivat, että valmentajalta saatu palaute ei koske yleensä yksilöitä vaan tiimiä kokonaisuutena.

Haastateltava 5 on neljännen vuoden tiimiyrittäjä ja hän koki, että valmentajan rooli arvioijana on muuttunut suuresti tiimin kehityksen mukaan. Alussa, kun tiimissä ei ole luottamusta, toisten arvioiminen on vaikeaa. Jotta arviointi toimisi halutulla taval-

la, pitää pystyä luottamaan siihen, että toinen voi ottaa palautteen oikealla tavalla vastaan. Silloin valmentaja joutuu osallistumaan arviointiin enemmän. Kun tiimi oppii arviointia, pienenee valmentajan vastuu. Haastateltavat kokivat myös, että alussa valmentajan tehtävänä on tuoda tiimin käyttöön Tiimiakatemialla toimivat arviointimenetelmät. Myöhemmässä vaiheessa vastuu työkalujen käytöstä siirtyy osittain tiimiyrittäjille. Erilaiset valmentajat korostavat eri menetelmien tärkeyttä arvioinnissa, mikä selittää sen, että eri tiimit käyttävät vaihtelevia arviointimenetelmiä.

Valmentajan asema arvioijana Tiimiakatemialla on erikoinen. Arjessa tiimiyrittäjien mielestä valmentajan arviolla on vähiten merkitystä, mutta valmentaja kuitenkin antaa tiimiyrittäjille arvosanat puolen vuoden välein. Tilanteesta riippuen valmentaja joutuu siis tekemään kehittävää ja arvioivaa arviointia.

### **Vertaisen rooli**

Viisi yhdeksästä haastateltavasta piti vertaista tärkeimpänä arvioijatahona Tiimiakatemialla, mutta yksi heistä koki, ettei ole törmännyt vertaisarviointiin lainkaan. Kolme haastateltavasta myönsi, että vertaisen palautteen myötä on helpoin kehittää omaa toimintaansa, sillä vertaista kohtaan ei ole auktoriteettiongelmaa. Vertaiset tarkkailevat yksilöä koko kolmen ja puolen vuoden ajan ja voivat siksi haastateltavien mielestä antaa kaikista tarkimman palautteen. Koska tarkkailu on jatkuvaa, aiheuttaa vertaisten arviointi positiivisen paineen. Eräs haastateltava määritteli, että jokainen haluaa näyttää hyvältä muiden silmissä, joten se myös muokkaa käyttäytymistä. Haastateltava 10 toi ainoana esille sen, että omiin tiimikavereihin syntyy tunneside, mikä vaikuttaa siihen että heiltä saatu palaute tuntuu tärkeältä.

Vaikka vertaisen arvostus ei olisikaan tärkeää, nousi haastatteluista esiin, että vertaisen kanssa toimeen tuleminen on liiketoiminnan edellytys. Jos tiimiyrityksessä on sisäistä kitkaa, se näkyy toiminnan tehokkuudesta. Tämä johtaa siihen, että tiimiyrittäjät joutuvat omalla toiminnallaan pitämään tiimiläisensä vähintäänkin tyytyväisenä, jotta energiaa ei tuhlaannu ristiriitojen hoitamiseen. Todellisuudessa toiminta ei kuitenkaan ole näin auvoista ja suoran palautteen antaminen saattaa olla vaikeaa. Tiimin ja tiimiyrittäjien kehittyessä myös arvioinnin taso paranee, sillä luottamus kas-



vaa. Yksi viimeisen vuoden tiimiyrittäjistä kertoikin, että ajan kuluessa kasvaa luottamus siihen, että vertainen voi ottaa palautteen oikealla tavalla vastaan. Samoin kasvaa luottamus siihen, että palautetta antaessaan vertaisella on tarkoituksena kehittää palautteen saajan toimintaa eikä lytätä tätä.

Kun asiakkaan ja valmentajan arviointia kuvailtiin haastatteluissa satunnaisesti, korostivat haastateltavat sitä, että vertaiselta saatava arviointi on jatkuvaa. Yhtä lukuun ottamatta jokainen haastateltava mainitsi saavansa palautetta joko tiimiläisiltään tai muilta tiimiakatemiaalaisilta vähintään viikoittain. Haastatteluista korostui myös se, että vaikka arviointiin on olemassa työkaluja, valtaosa vertaisarviosta tulee ikään kuin huomaamatta esimerkiksi toimistokeskustelujen lomassa.

Tiimin jäsenet eivät anna palautetta pelkästään yksilöille, vaan he arvioivat myös omaa tiimiään. Haastateltava 9 totesi: ”tiimillä on velvollisuus antaa palautetta yksilöille ja yksilöillä on velvollisuus antaa palautetta tiimille”.

### **Itsearviointi**

Haastateltava 8 kuvaili itsearviointia seuraavasti: ”kaikki tahot ovat yhtä tärkeitä, mutta kaikki kulminoituu itserviointiin, sillä muilta tuleva arviointi pitää joka tapauksessa heijastaa omaan toimintaan”. Myös haastateltava 4 kokee, että itsearviointi on koonti vertaisen ja asiakkaan tekemästä arvioinnista. Tiimiyrittäjät oppivat siis arvioimaan itseään ulkopuolelta tulevan arvion pohjalta.

Haastateltavat kokivat itsearvioinnin neljästä tahosta haastavimmaksi. Neljännen vuoden tiimiyrittäjät kokivat itsearvioinnin olevan luonnollinen osa opintoja Tiimiakatemiassa, kun taas osa nuoremista koki olevansa siinä huonoja. Kolmannen vuoden tiimiyrittäjä haastateltava 7 kertoi, että hänen tiimissään itsearvioinnin merkitys alkaa valjeta vasta nyt. Haastateltava 3 selitti haastavuutta sillä, että ennen Tiimiakatemiaa omaa toimintaansa ei ole joutunut miettimään. Hänen mukaansa reflektointi on ulkoistettu opettajille, mikä tekee siitä helppoa opiskelijalle. Hän jatkaa kuitenkin, että joutumalla asettamaan itse tavoitteita ja tekemällä asioita niiden eteen oppii taitoja ohjata omaa elämäänsä.

Itsearviointi jakoi haastateltavat kahtia. Kolme haastateltavista kertoi arvioivansa toimintaansa aktiivisesti vähintään kuukauden välein. Loput näkivät itsearvioinnin tärkeyden, mutta myönsivät olevansa siinä epäaktiivisia. Jokaisessa tiimissä joko ver-  
taiset tai valmentaja vaativat oppimissopimuksen päivittämistä puolen vuoden vä-  
lein, mutta haastateltavat kokivat sen olevan liian harvoin.

### **5.5.1 Autonomia**

#### **Osaamisen osoittaminen**

Kaikki haastateltavat vastasivat myöntävästi kysymykseen: Koetko saavasi itse vaikut-  
taa siihen, kuinka osoitat osaamisesi Tiimiakatemiassa? Esimerkiksi haastateltava 2  
ihmetteli kysymystä, sillä hän koki olevansa ainoa ihminen, joka siihen voi vaikuttaa.  
Tiimiyrittäjät oppivat keskenään samoja taitoja, mutta eri aikoihin ja eri projekteissa.  
Systeemin toimivuuden kannalta on kriittistä, että arviointijärjestelmä on tarpeeksi  
monipuolinen ja joustava mahdollistaakseen yksilölliset oppimispolut.

#### **Arviointimenetelmien käyttäminen**

Valmistuakseen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta tiimiyrittäjien täytyy saada nume-  
roarvosanat kurssien suorittamisesta. Haastateltavat kokivat, että se on ainoa pakol-  
linen käytössä oleva arviointimenetelmä Tiimiakatemiassa. Haastatteluista kävi ilmi,  
että suurin osa arviointityökaluista on alun perin tullut tiimien käyttöön valmentajan  
vaatimana. Esimerkiksi haastateltava 8 kertoi tämän pitävän paikkaansa, mutta lisäsi,  
että jokainen tiimi voisi päättää vaikkapa korvata nykyisen arviointisysteemin pitä-  
mällä perinteisiä kokeita. Hän oli kuitenkin sitä mieltä, että se olisi huono ratkaisu.  
Haastateltava 6 oli samaa mieltä kertomalla, että hänen mielestään käytänteet ovat  
tulleet valmentajan aloitteesta käyttöön, mutta niiden käytön vakiintuminen on joh-  
tanut siitä, että tiimi on kokenut ne tarpeellisiksi.

Mitä vanhemmasta tiimistä on kyse, sitä suurempi vastuu tiimiyrittäjillä itsellään on  
arviointimenetelmien käytöstä. Haastatteluista huomattiinkin, että monien turhina  
pidettyjen arviointimenetelmien käyttö unohtui välillä. Esimerkiksi valtaosa haasta-  
teltavista nosti oppimissopimuksen esille tärkeänä työkaluna ja jokaisen haastatelta-  
van tiimi myös käyttää sitä aktiivisesti.

Täpitys toisaalta oli monen haastateltavan mielestä epäselkeä, vanhentunut ja pakollinen paha ja moni haastateltava kertoikin, että sen käyttäminen saattaa välillä unohtua. Haastateltava 7 kertoikin, että oppimissopimuksen merkitys on selkiytynyt vanhempien tiimiyrittäjien toimesta. Vertaisten perustelun myötä työkalusta on tullut tiimille tärkeä.

Haastateltava 7 nosti myös reflektion esille kuvaillen työkalua sanalla pakkopulla. Reflektio liittyy tiimiyrittäjien opintojen kirjaamiseen, minkä jokainen haastateltavista otti itse puheenaiheeksi. Tiimiakatemia on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulua, minkä vuoksi tiimiyrittäjät joutuvat kirjaamaan projektimuotoisen työskentelynsä kurssimuotoon. Kurssit ovat tradenomin opintoihin kuuluvia kursseja eli sisällöltään hyvin samanlaisia kuin tiimiyrittäjien arjen haasteet. Kurssimuotoisessa ajattelussa haasteena on kuitenkin se, että järjestelmän vuoksi jokaisen pitäisi oppia saman verran jokaista vaadittavaa taitoa. Vapaavallinnaisten kurssien suorittaminen tuo hie- man joustoa, mutta tiimiyrittäjät eivät kokeneet sen riittävän. Tiimiakatemialla opiskelijat alkavat jo alussa etsiä kiinnostuksen kohteitaan ja suuntavat tekonsa niiden mukaan. Eli jokainen tiimiyrittäjä oppii luultavasti eri verran eri taitoja tiimiläisiinsä verrattuna.

Tiimiyrittäjät joutuvat siis jossain vaiheessa kirjaamaan kursseja, joiden sisältöön liit- tyviä tekoja he eivät ole tehneet. Tämä tekee myös reflektoinnista todellisuudesta irrallista, jolloin työkalu menettää merkityksensä.

Tiimiyrittäjät olivat myös huomanneet, että osa valmentajista antaa arvosanansa ref- lektioiden sisällön perusteella ja osa tarkastelemalla tiimiyrittäjien toimintaa arjessa. Kurssiarviointi ei siis ole yhdenmukaista, sillä osa haastateltavista kertoi myös koke- neensa, että jotkut valmentajista antavat samoilla suorituksilla parempia arvosanoja kuin toiset. Haastateltavista suurin osa ei käytä kurssiarvosanoja itsensä kehittämi- seen, sillä niiden ei koeta perustuvan todellisuuteen.

## 5.5.2 Arviointityökalut

### Yksilön arvioinnissa

Yksilön arvioinnista puhuttaessa tiimiyrittäjien näkökulmasta esille nousivat oman oppimisen reflektointi oppimissopimuksen, reflektiopapereiden ja kirjaesseiden kautta. Taitoprofiili, johtamispassi ja monipuolisuuspassi olivat eri tiimeissä hyvin eriarvoisissa asemissa ja ne koettiin käteviksi työkaluiksi, mutta eivät herättäneet juuri keskustelua haastatteluissa. Reflektointi koettiin haastavaksi, mutta todella kehittäväksi arvioinnin muodoksi. Esimerkiksi haastateltavat 5 ja 6 kertoivat, että opittuaan reflektoinnin taidon ja sen tärkeyden reflektoinnista on tullut jatkuva omissa ajatuksissa toimiva prosessi. Esseiden, reflektiopapereiden ja oppimissopimusten kirjoittaminen on vain ajatustyön muuttamista kirjalliseen muotoon.

Ytimeksi yksilön arvioinnissa haastatteluissa selvisi päivittäinen keskustelu. Tiimiyrittäjät viettävät Tiimiakatemian avoimissa tiloissa paljon aikaa omien tiimiläistensä ja muiden tiimin jäsenten kanssa. Toimistoilla joko työskentään projekteja yhdessä, autetaan muita tai vaihdetaan kuulumisia. Haastateltavat kokivatkin tällaisen epävirallisella tavalla tehdyn arvioinnin menevän kuin vahingossa käytäntöön. Luontevan keskustelun lomassa arvio ei myöskään tunnu uuvuttavalta tai hyökkävältä, minkä osa haastateltavista nimesivät olevan mahdollinen haaste palautekeskusteluiden kohdalla. Tämän arvioinnin muodon kirkkaimmaksi eduksi nousi arvioinnin jatkuvuus. Sitä tapahtuu kokoajan suoraan tai tulkitsemalla rivien välistä. Tiimiyrittäjät viettävät myös treeneissä paljon aikaa keskenään ja niiden tarkoituksena on nimenomaan varata aikaa kehittämiselle.

Haastateltavat rinnastivat toimistokeskustelut ja treenit samanarvoisiksi tilanteiksi vertaisen toiminnan arvioinnin suhteen.

### Tiimin ja tiimiyityksen arvioinnissa

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän tiimiyityksensä käyttävät kuukausiseuranta työkäluna toiminnan mittaamiseen. Nuoremmat tiimiyrittäjät kertoivat mitta-reidensa olevan monipuolisempia kuin vanhempien, joiden tiimeistä osa mittasi vain liikevaihtoa ja tiimin jäsenten henkilökohtaisia tuloksia tiimiyityksessä. Tiimin kehityksen alussa kuukausiseuranta onki hyvä työkalu saada tiimiyrittäjiin liikettä.

Haastateltavat neljännen vuoden tiimiyrittäjät kokivat, ettei esimerkiksi asiakaskäyntien mittaamisella ole heille enää mitään merkitystä, sillä toiminnan laatua ei voi mitata enää tapaamisten määrällä. Muutama vanha asiakas voi tuoda valtaosan loppusuoralla olevan tiimin liikevaihdosta.

Haastatteluista kävi ilmi, että tiimiyrietykset ovat päättäneet itse, mitä mittaavat ja usein mittarit onkin valittu sen mukaan, minkälaiseen toimintaan niillä halutaan ohjata. Toisen vuoden tiimiyrietystä edustava haastateltava 4 kertoi, että he mittaavat kuukausittain asiakastapaamisten ja kirjapisteiden määrää. Lisäksi seurataan tarjousten ja kauppojen arvoja. Myös tiimin liikevaihto ja suurimpien asiakassuhteiden hallinta on kuukausiseurannan aiheena. Hän korosti, että jokaista edellä mainittua mittaria täytyy pitää yhtä tärkeänä, jotta tiimiyrietyksen toiminta pysyy laadukkaana.

Jokainen haastateltavista suhtautui kuukausiseurantaan positiivisesti, kun taas suhtautuminen täpitykseen oli täysin päinvastainen. Kaikkien haastateltavien tiimit kyllä käyttivät täpitystä, mutta se koettiin epämiellyttävänä pakkona. Osa haastateltavista koki Täpityksen kriteerit toiminnan mittaamisen kannalta epäolennaisina, epäselvinä ja vanhentuneina. Kun haastateltavilta kysyttiin syitä siihen miksi suhtautuminen työkaluun on niin huono, arveli eräs heistä että sen merkitystä ei ole ikinä onnistuttu avaamaan tiimiyrietyjille täysin. Täpitys koettiin todella vahvasti tiimivalmentajan vaatimaksi käytänteeksi. Kuukausiseurannan lisänä täpitys mittaa kehitystä tiimiyrietyksen tasolla.

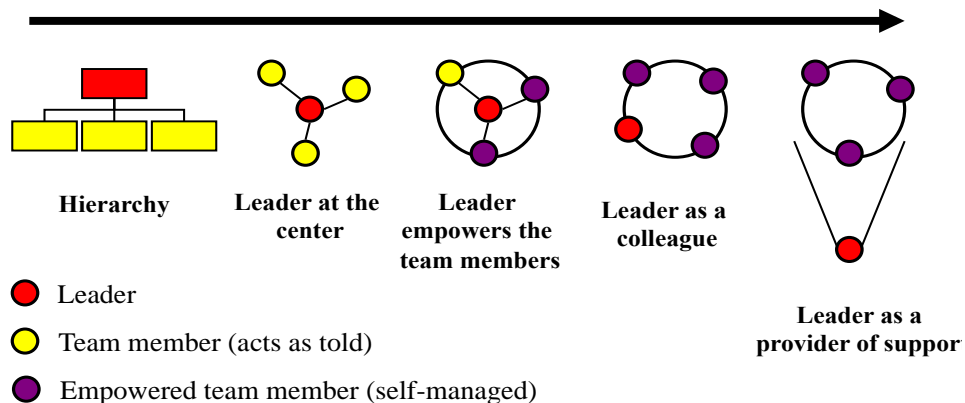
Vaikka tiimistä ja tiimiyrietyksestä puhuminen usein lomittuu, painottuu palautekeskustelut ja kehäteoria enemmän tiimin toiminnan arvioinnin puolelle.

## 5.6 Johtopäätökset

Tiimiakatemiolla tapahtuva arviointi on suurimmaksi osaksi kehittävää arviointia, mikä on suuri ero verrattuna perinteiseen arvioinnin mielenmalliin. Kuten luvussa 2 Arviointi mainittiin, kehittävän arvioinnin toteuttaminen vaatii paljon enemmän kuin arvioivan arvioinnin. Moni opettaja kokee haasteellisena muutosten myötä lisääntyvän työ määrän, mutta Tiimiakatemiolla valmentaja on ulkoistanut suurimman osan arvioijan työstään tiimiyrietyjien asiakkaille ja vertaisille, sekä tiimiyrietyjille it-

selleen. Haastateltavan 10 mukaan tämä on mahdollista siksi, että toisin kuin opettaja, tiimivalmentaja ei ole vastuussa oppien tuomisesta oppijoille. Tiimiakatemiaiset ovat velvollisia etsimään tarvitsemansa tiedon, kun taas muissa kouluissa opettajat ovat velvollisia tarjoamaan opiskelijan tarvitseman tiedon.

Valmentajan työn helpottamisen lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimiyrittäjät kokevat kolmen muun tahon eli asiakkaan arvioinnin, vertaisen arvioinnin ja itsearviointin vaikuttavammaksi kuin valmentajan antaman arvioinnin. He kokivat pystyvänsä kehittämään itseään kaikista tehokkaimmin näiden edellä mainittujen arvioijatahojen palautteen myötä. Tämä on mahdollista siksi, että Tiimiakatemiassa valmentaja ei toimi opettajan kaltaisena auktoriteettina. Kuvio 13 on hyvä malli siitä kuinka valmentaja rooli pienenee tiimiyrityksessä sen kehityksen myötä. Valmentaja on verrattavissa kuviossa olevaan johtajaan (Leader).



Kuvio 13. From Hierarchies To Self-Managed Teams (Hassinen 2013)

Mitä pienemmäksi valmentajan rooli arvioijana muuttuu, sitä suurempi on tiimiyrittäjien rooli. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimiyrittäjät joutuvat oppimaan arviointia. He joutuvat opettelemaan hyviksi palautteen antajiksi ja vastaanottajiksi. Valmistuttuaan tiimiakatemiaiset taitavat jo taidon, minkä suurin osa ihmisistä oppii vasta työelämässä jos sielläkään.

Tiimiakatemiolla yksilö joutuu aina panostamaan myös tiimiläistensä kehittämiseen. Se on oleellista, sillä tiimiyritys kehittyy vain, jos yksilöt kehittyvät. Tiimiyrittäjät eivät välttämättä työelämässä joudu tilanteeseen, jossa olisivat yhtä riippuvaisia toistensa kehittymisestä kuin Tiimiakatemiolla, mutta Tiimiakatemian opintojensa aikana he oppivat taidon, mitä moni ei opi ikinä eli pyyteettömän tahdon auttaa muita kehittymään.

Muiden kehittämisen lisäksi tiimivalmentajan roolin vuoksi tiimiyrittäjät oppivat itsensä kehittämisen taidon oman arvioinnin kautta. Itsearviointi oli haastateltavien mielestä vaikeaa oppia ja moni käyttääkin monta vuotta taidon opettelemiseen.

Valmentajan etäisen roolin vuoksi tiimiyrittäjät ymmärtävät melko pian Tiimiakatemialle saavuttuaan olevansa itse vastuussa oppimisestaan ja sitä kautta myös itsearvioinnin merkityksen. Aiemminkin mainittiin haastateltavan 3 toteamus, eli ennen Tiimiakatemiaa oman oppimisen reflektointi oli ulkoistettu opettajalle. Moni koki siis, että Tiimiakatemia on ensimmäinen paikka, jossa joutui todella tekemään itsearviointia.

Kolmen ja puolen vuoden opintojen päätteeksi tiimiyrittäjillä on kyky antaa kehittävää palautetta ja kyky vastaanottaa sitä ja kehittää omaa toimintaansa sen pohjalta. Muun muassa Tiimiakatemian arvioinnin monimuotoisuus johtaa siihen, että opiskelijat eivät enää opettele, kuinka näyttää hyvältä arvioinnin kannalta (kts. Luku 1 Arviointi), vaan päätyvät kehittämään itseään käyttäen arviointimenetelmiä apunaan tavoitteiden asettamisessa ja niiden seuraamisessa. Tosin haastateltava 2 sanoi, että jos yksilö ei halua kehittyä, ympäristö ei voi auttaa. Myös Tiimiakatemiolla on mahdollista esittää oppivansa, mikäli haluaa päästä helpolla. Tiimiakatemiolla se vaan on vaikeampaa kuin muissa kouluissa arvioinnin monimuotoisuuden vuoksi.

Tiimiakatemiolla oppimisen pääpainona on taidon kerryttäminen. Myös tiimiyrittäjien tietopohja laajenee opintojen aikana, mutta taitojen oppiminen nähdään yksilön tulevaisuuden kannalta tärkeimpänä. Arviointi tähtää yksilön oppimaan oppimisen taidon kehittämiseen, mikä auttaa yksilö kehittymään myös Tiimiakatemialta lähdön

jälkeen. Esimerkiksi taitoprofiilin kohdassa *Henkilökohtaiset oppimaan oppimisen taidot ja asenteet* neljä pistettä saa tiimiyrittäjä, joka täyttää seuraavat kriteerit: ”Itsensä kehittäminen on luonteva osa omaa ammatillista polkua. Toimii aktiivisesti kehittämiseen itseään. Motivoitunut sisäisesti oppimaan, ei tarvitse lainkaan ulkoa ohjaamista. Kykenee yhdistelemään erilaisia aihealueita omaan osaamiseensa monipuolisesti.” (Lehtonen 2011, 41.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Tiimiakatemia arviointimenetelmien käyttöä. Lähestymistapa oli hyvin työkalukeskeinen. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että työkalujen käyttöä on mahdotonta kuvata yksiselitteisesti, sillä jokainen tiimi on uniikki ja käyttää eri arviointimenetelmiä eri tavoilla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys luotiin haastattelujen lomassa, eli tässä työssä esitellyt työkalut ovat ne, joita tiimiyrietykset käyttävät. Niiden käyttäminen ei vain ole Tiimiakatemia tasolla organisoitunutta. Työkalut ovatkin ikään kuin olemassa oikeaa tarvetta varten, jolloin ne otetaan käyttöön.

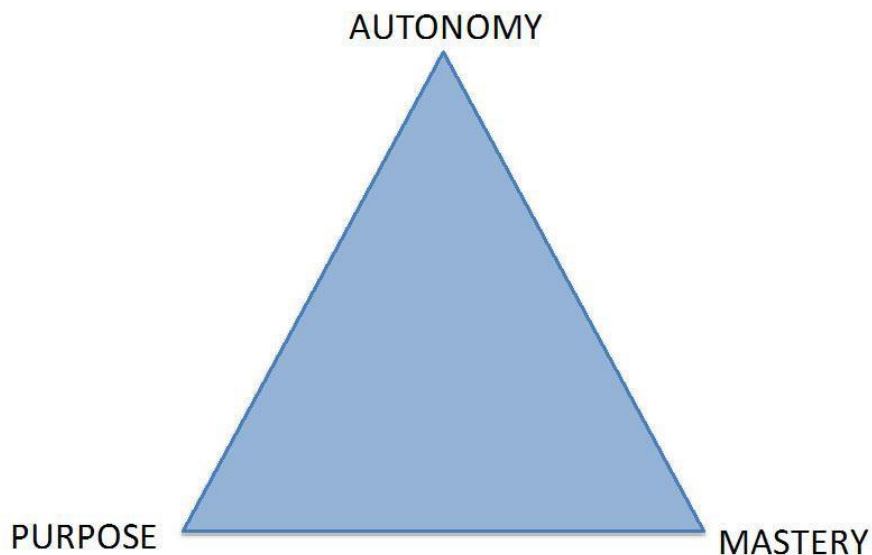
Vaikka kaikki tiimit eivät käytä työkaluja samalla tavalla, haastateltavat kokivat arvioinnin pääsääntöisesti toimivaksi. Tästä voidaan siis päätellä, että tiimien mahdollisuus vaikuttaa arviointityökalujen käyttöön mahdollistaa sen, että niitä käytetään tarpeeseen eikä vain sen takia, että työkalut ovat olemassa.

Edellä mainitusta täytyy erotella työkalut, jotka ovat välttämättömiä opintosuoritus-ten hankkimiseen eli reflektiot ja niiden kautta tulevat kurssiarvosanat sekä kirjaes-seeet. Ne ovat pakollisia, jolloin edellä mainittu päätelmä ei päde niiden käyttöön.

Valmentajat vaativat etenkin alussa tiettyjen työkalujen käyttöä, mutta silti tiimeillä on mahdollisuus päättää käytänteistään itse. Tämä aiheuttaa sen, että harvaa työka-lua käytetään pakosta eli yleensä työkalut tulevat käyttöön tarpeen vuoksi. Esimer-kiksi haastateltava 7 kertoi, että tiimi oli kerran unohtanut pitää puolivuositaisen palautekeskustelunsa. Tiimin jäsenet tunsivat kaipaavansa tilaisuutta antaa palautet-ta toisilleen jolloin oli tajuttu että sille oli unohdettu järjestää aikaa.



Haastatteluista huomasin selvästi eron tiimiyrittäjien motivaatiossa käyttää tiettyjä työkaluja. Esimerkiksi täpitys koettiin valmentajan vaatimana pakkona, ja siihen suhtauduttiinkin hieman vastahakoisesti. Kuvioon 14 kootun Pinkin (2009) teorian mukaan motivaatio rakentuu kolmesta tekijästä: autonomiasta (autonomy), tarkoituksesta (purpose) ja mestaruudesta (mastery). Haastattelujen perusteella huomattiinkin, että haastateltavat kokivat hyödyllisimpänä ne työkalut, joiden käyttöä he pystyivät hallitsemaan eniten ja jotka oli otettu käyttöön esiin tulleen tarpeen vuoksi. Haastateltava 2 totesi, että työkaluilla ei ole lainkaan merkitystä, mikäli niiden käytöllä ei ole merkitystä.



Kuvio 14. Motivaation kolme elementtiä (Pink 2009, muokattu)

Vaikka tiimiyrittäjät kokivat saavansa itse päättää, mitä työkaluja heidän tiiminsä käyttävät, olivat tiimien tekemät muutokset arviointityökalujen käyttöön melko pieniä.

Suurimman eron tiimien välille aiheutti se kuinka kovasti valmentaja on alussa vaatinut jonkin työkalun käyttöönottoa. Vaikka tiimiyrittäjät eivät koe valmentajan tekemää arviointia muiden tahojen arviointiin verrattuna tärkeäksi, kunnioitettiin valmentajan kykyä nähdä arviointi kokonaisuutena prosessin ulkopuolelta. Parhaiten tämä tuli esille, kun haastateltavat puhuivat täpityksestä.

Kuten aiemmin mainittiin, täpitys tuntui monesta haastateltavasta epämiellyttävältä ja vanhanaikaiselta. Kukaan ei kuitenkaan sanonut sen olevan turha. Vaikka täpitys oli monen mielestä arviointimenetelmistä inhottavin, sitä käytetään sillä valmentajat ovat osoittaneet sen tärkeyden tiimiyrittäjille. On omituista, että järjestelmässä jossa tiimiyrittäjät saavat päättää omista arviointimenetelmistään he käyttävät työkalua, joka toimii heidän mielestään huonosti. Työkalun huonous perustui haastattelujen mukaan kuitenkin vain siihen, että sen kriteerit olivat liian tarkkoja, jolloin haastateltavat kokivat sen ohjaavan tiimiyrityksen toimintaa välillä väärään suuntaan.

Ehdotuksena olikin täpityksen muuttaminen siten, että se määritteli vain vaatimustason ilman tarkkoja kriteerejä. Tällöin tiimit voisivat itse päättää millä teoilla osoittavat olevansa täppien arvoisia.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa millaista arviointi Tiimiakatemiassa on ja kuinka se näkyy toiminnassa. Arviointitapoja käsiteltiin niin neljän eri arviointitahon kuin erilaisten arviointityökalujen kannalta. Lisäksi työkalut jouduttiin jakamaan yksilöä, tiimiä ja tiimiyritystä arvioiviksi työkaluiksi. Koska Tiimiakatemia muuttuu kokoajan yksilöiden toiminnan summana, käsittelee tämä opinnäytetyö arviointia tällä hetkellä. Lukijan vastuulle jää ottaa huomioon ajan vaikutus tiedon paikkansapitävyyteen. Kuitenkin edes hetkellisesti pätevän kartoituksen tekeminen oli tärkeää tiimioppimismallin sovellutusten tukemiseksi. Tiimiakatemian oppimismallia soveltavat tahot esimerkiksi ammattikoulut voivat tämän opinnäytetyön avulla soveltaa toiminnassaan myös Tiimiakatemian arviointimenetelmiä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus kerättyyn tietoon on vahva ja kyse on aina tutkijan tekemistä tulkinnoista. Tämän tutkimuksen tekijä on itsekin opiskelijana Tiimiakatemiassa, mikä helpotti ilmiön ymmärtämistä. Kokemus työkalujen käytöstä tiimin jäsenenä ja tiimiliiderinä mahdollisti niiden tarkastelun kokonaisuutena. Tekijä on myös joutunut selittämään arviointimenetelmien käyttöä ulkopuolisille valmentaessaan toisen asteen ammatil-

lisia opettajia. Tämän vuoksi Tiimiakatemia arviointisysteemiä on täytynyt tarkkailla jo aiemmin ulkopuolisen näkökulmasta.

Myös tiimiyrittäjän viestin esiin tuominen vertaisena oli luonteva näkökulma tutkimuksen tekemiseen. Yhteistyö haastateltavien kanssa sujui jouhevasti, sillä yhteisen termistön vuoksi väärinkäsitysten vaara oli pieni. Koska haastateltavat ja haastattelijat tunsivat toisensa etukäteen, haastattelutilanteista puuttui mahdollinen jännitys ja epäluottamus.

Tutkijan aseman ja aiheen läheisyys toivat myös haasteita tutkimuksen tekemiseen, sillä kokonaisuuden näkeminen neutraalisti on vaikeaa, jos on itse osa prosessia jota tutkii. Tutkimusta tehdessä jouduttiin luopumaan omista mielipiteistä aiheen suhteen ja muokkaamaan niitä haastateltavien mielipiteiden mukaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa arviointi Tiimiakatemialla arvioitavien eli tiimiyrittäjien silmin. Tiimiyrittäjät itse olivatkin siis kaikista luotettavin lähde tutkimuksen kohteena. Haasteeksi tutkimuksessa ilmeni kuitenkin se, että tiimiyrittäjät eivät olleet aiemmin tietoisesti pohtineet arvioinnin toimivuutta kokonaisuutena. Etenkin haastattelujen alussa heillä oli vaikeuksia muistaa, kuinka heitä oikeastaan arvioidaan. Osalla haastateltavista myös oli sellainen mielenmalli, että arviointi on numeerista eli haastattelujen alussa he ajattelivat, että keskustelu koskee vain kurssiarvosanojen antamista. Haastattelujen edetessä haastateltavat tosin huomasivat itse pohdiskellessaan asiaa, kuinka laajasta kokonaisuudesta on kyse. Haastattelujen tekeminen tiimivalmentajille olisikin voinut tuoda helpommin kattavan kuvan työkalujen käytöstä, mutta silloin olisi menetetty tiimiyrittäjän näkökulma, jonka käsitteleminen oli asiakkaan toive.

Samojen haastatteluiden pohjalta saatiin tietoa tiimiyritysten arviointitavoista ja myös haastateltavien henkilökohtaisista mielipiteistä ja kokemuksista. Pois lukien ensimmäisen vuoden tiimiyrittäjät haastatteluissa oli edustettuna yhtä vaille jokainen tiimiakatemia tiimiyritys. Arviointimenetelmien käytöstä saatiin siis kattavaa tietoa. Puhuttaessa omista kokemuksista arviointiin liittyen huomattiin, että neljännen vuoden tiimiyrittäjillä on paras kuva kokonaisuudesta. Tämän vuoksi tutkimuksen edetessä pyrittiin lisäämään kokeneiden tiimiyrittäjien osuutta. Haastateltavien

määrä jakautuikin vuosikurssien mukaan siten, että neljännen vuoden tiimiyrittäjiä oli neljä, kolmannen vuoden tiimiyrittäjiä kolme ja toisen vuoden tiimiyrittäjiä kolme.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184) mukaan tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa suunnittelemalla haastattelun runko hyvin. He toteavat myös, että materiaalin käsittely kuuluu aloittaa jo tutkimusprosessin aikana.

Koska haastatteluja tarkasteltiin tutkimuksen tekemisen lomassa huomattiin, että tutkimusmetodi täytyy muuttaa strukturoidusta puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Päätös oli välttämätön koko opinnäytetyön onnistumisen kannalta, sillä teemoittain etenevän haastattelun avulla päästiin keskustelemaan asioista, jotka haastateltavat kokivat oikeasti tärkeiksi. Se, että haastattelurunko jouduttiin vaihtamaan, on merkki tutkijan kokemattomuudesta tutkimusmenetelmän käytössä.

Edellä mainittu tiimiyrittäjien pinnallinen tuntemus Tiimiakatemia arviointijärjestelmä teki haastattelun rakentamisesta haastavaa. Tarkoituksena oli löytää haastattelun avulla uusia tutkijalle tuntemattomia asioita, mutta valtaosa haastattelun ajasta meni haastateltavien orientoitumiseen. Ryhmähaastattelun avulla haastateltavat olisivat toisiaan tukemalla voineet syventyä aiheeseen nopeammin. Tällöin tutkimuksen otos olisi ollut myös suurempi, mikä olisi ollut tutkimuksen kannalta hyvä, sillä haastatteleamalla vain kymmentä ihmistä haastateltavien persoonalla oli merkittävä vaikutus tuloksiin. Vaikka otos oli pieni, saavutettiin työn tavoite. Tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymyksiin tuomalla esille tiimiyrittäjien näkökanta.

Haastattelumateriaalin joukosta oli haastavaa löytää aiheet joihin keskittyä, sillä tiimiyrittäjien mielestä hyvin erilaiset asiat olivat tärkeitä arvioinnin kannalta. Haastateltavien mielipiteisiin arvioinnista saattoivat vaikuttaa esimerkiksi kokemukset työ- ja kouluhistoriasta, sekä kotoa tullut kasvatus. Esimerkiksi ennako-oletuksena oli, että tiimiyrittäjät pitäisivät valmentajaa tärkeimpänä arvioijana koulumaailmasta tutun ylemmän arvioinnin tapaan. Haastateltavasta riippuen esille tuli kuitenkin joko vertainen, asiakas tai itsearviointi.

Opettajien tulisikin ymmärtää opiskelijan historian vaikutus suhtautumisessa arviointiin. Osa haastateltavista ei pitänyt valmentajan arviota tärkeänä juuri siksi, että oli pettynyt opettajan kohteluun aiemmin. Monelle opettajalle voi olla yllättävää, että opiskelija ei pysty käyttämään ylemmän tahon arviointia tehokkaimmin kehityksensä apuna. Perinteisestihän koulussa on totuttu pelkästään tähän näkökulmaan.

Opettajille voi olla myös pelottavaa luovuttaa arvioinnin valta opiskelijan vertaisille tai opiskelijalle, mutta eikö sen pitäisi olla selkeä valinta jos sillä saadaan parhaat tulokset aikaan?

Tutkimuksen perusteella haastateltavat kokivat arvioinnin taidon tärkeäksi tulevaa työelämäänsä ajatellen. Oppimalla arvioimaan kehittävästi itseään ja toisiaan opiskelijat oppivat taidon, jota työelämässä tarvitaan päivittäin. Tällä tarkoitetaan nimenomaan kehittävää arviointia, jonka tarkoituksena on parantaa toimintaa. Osaamisperusteisuuden tarkoituksena on pyrkiä työelämälähtöisyyteen, joten myös arvioinnin täytyy muuttua tukemaan sitä. Usein opiskelija nähdäänkin vain arvioinnin kohteena ja tällöin arvioinnin taitoa oppii vain opettaja. Voisiko arviointia pitää taitona, joka kaikkien pitää oppia tulevan työelämän vaatimuksesta.

## Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Ahlbom, A., Eloranta, S., Hongisto, A., Tuisku, P., Valde, E., Valtanen, J. & Vuorinen, J. 2000. Arviointi ja kehityskeskustelu. Koko kuva oppijasta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahmaniemi, R. 2014. Tiimiakatemia valmentaja. Haastattelu 17.10.2014.

Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala, Terveystieteiden tutkimuskeskus, Terveystieteiden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2014.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo\\_Tarja.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo_Tarja.pdf?sequence=2).

Alexander, D. 2006. How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness and Performance?. University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series. Viitattu 18.10.2014.

[http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Alexander\\_360.pdf](http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Alexander_360.pdf).

Atjonen, P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.

Atjonen, P. 2014. Kehittävän arvioinnin periaatteiden ilmeneminen opetus- ja kasvatustieteen arviointiraporteissa vuosina 2005-2012. Kasvatus 3, 212-227.

Bálint, M. 2012. Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittäminen. TUTKE 2. Opetushallitus. Viitattu 13.11.2014.

Burns, P. 2011. Entrepreneurship and small business. Start-up, growth and maturity. 3. painos. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Cunningham, I. 1998. The Wisdom of Strategic Learning. 2. painos. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Downey, M. 2003. Effective Coaching. 2. painos. Texere Publishing.

Erkko, M. 2014. TOY – Työssä oppiminen yrittäjänä. Ammatillisen oppimisen ja yrittäjyyden oppimisen yhdistävän mallin kehittäminen ammatillisen toisen asteen koulutukseen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 16.12.2014.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76455/Erkko\\_Minna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76455/Erkko_Minna.pdf?sequence=1).

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gordon, I. 2013. Managing the New Customer Relationship: Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value. New York: John Wiley & Sons.

Hackman, J. 2002. Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances. Boston: Harvard Business School Press.

Hartio, I. 2012. Tiimiakatemiasta huippunumerot. Keskisuomalainen 4.6.2012. Viitattu 17.10.2014. Keskisuomalaisen arkisto.

Hassinen, J. 2013. Team Mastery –valmennuksen materiaali.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, J. 2005. Yksi peili – kolme kuvaa. Liiketalouden koulutusohjelman Tiimiakatemian koulutusmallin, fysioterapian, sekä paperikoneteknologian koulutusohjelmien arvioinnit. Koulutusohjelmien ristiinarviointiraportteja. Jyväskylä Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Heinilä, T. 2011. Hakkerietiikka. Kirjaessee. Tiimiakatemian esseepankki. Viitattu 19.10.2014. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/hakkerietiikka-2/>.

Herlin, N. 2000. Osake keskustasta eli taloussanastoa ujoille. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

HOPS eli henkilökohtainen opintosuunnitelma. 2014. Tampereen yliopiston internet-sivut. Viitattu 1.11.2014. <http://www.uta.fi/opiskelu/opinnot/opiskelukaytannot/hops.html>.

Hyökyvaara, S. 2013. Tiimivalmentaja. Kirjaessee. Tiimiakatemian esseepankki. Viitattu 18.10.2014. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/tiimivalmentaja/>.

Ihme, I. 2009. Arviointi työvälineenä. Lasten ja nuorten kasvun tukeminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Talentum.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun internet-sivut. 2014.

<http://www.jamk.fi/fi/koulutus/liiketalouden-ala/tradenomi-tiimiakatemia/>. Viitattu 15.10.2014

Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinto-opas. 2014. <http://opinto-opaat.jamk.fi/fi/opinto-opas-amk/tutkinto-ohjelmat-ja-opintotarjonta/amk-tutkinto/>. Viitattu 17.10.2014.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1996. Tiimit ja tuloksekas yritys. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. 4. painos. Helsinki: Ajatus Kirjat.

Kuusisto, K. & Mäkinen, M. Yliopistojen tulisi vahvistaa opiskelijoiden työelämätaitoja. Helsingin Sanomat. 22.9.2014, A5.

Lappalainen, T. 2014. Nalle Puh ja johtamisen taito. Kirjaessee. Tiimiakatemia.esseepankki. Viitattu 18.10.2014. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/nalle-puh-ja-johtamisen-taito-17/>.

Lehto, S. 2013. FISH. Kirjaessee. Tiimiakatemia.esseepankki. Viitattu 18.10.2014. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/fish-29/>.

Lehtonen, T. 2009. Kuinka vien opintosuoritukseni ASIOON. Viitattu 17.10.2014. [http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/ta\\_opetussuunnitelma1.pdf](http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/ta_opetussuunnitelma1.pdf)

Lehtonen, T. 2011. Tiimiyrittäjän arviointipassi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Tiimiakatemia.

Lehtonen, T. 2013a. Tiimiakatemia. Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lehtonen, T. 2013b. Tiimiakatemia. Tiimiyrittäjän arviointipassi. 3. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Tiimiakatemia.

Leinonen, N., Partanen, T. & Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-kustannus.



- Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. 2004. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. 1.-3. painos. Helsinki: WSOY.
- Lipman-Blumen, J. & Leavitt, H. 2000. Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Marquardt, M. 2002. Building the Learning Organization. Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. 2. painos. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Maukonen, A. 2013. Atomimalli ja Soulincin viimeinen vuosi. Kirjaessee. Tiimiakatemia essee pankki. Viitattu 19.10.2014.  
<http://essee pankki.tiimiakatemia.fi/atomimalli-ja-soulincin-viimeinen-vuosi/>
- Miller, D. & Moran, T. 2012. Self-esteem. A Guide for Teachers. Lontoo: SAGE Publications.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Parantainen, J. 2007. Sitä saa, mitä mittaa. Blogiteksti. Pölli tästä –blogi. Viitattu 19.10.2014. <http://www.pollitasta.fi/2007/10/sita-saa-mita-mittaa/>.
- Partanen, J. & Hassinen, J. 2011. Tiimiakatemia täpitys. Laatu -47 manuaali. Tiimiakatemia.
- Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. 2. painos. Jyväskylä: Partus.
- Partanen, J. 2014. Tiimiakatemia perustaja ja entinen päävalmentaja. Haastattelu 13.10.2014.
- Pink, D. 2009. The puzzle of motivation. Video. Viitattu 7.11.2014.  
[http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation#t-784781](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation#t-784781).
- Ranta, R., Ruutu, S. & Tuominen, K. 2006. Oman muutoksen johtaminen. Visio, usko, innostus ja toiminta. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi. Toim. J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen. Tampere: Vastapaino, 9-36.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 7.11.2014. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Sastamalan koulutuskuntayhtymän internetsivut. Viitattu 16.12.2014. [www.sasky.fi](http://www.sasky.fi).

Sekersöz, I. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Kirjaessee. Tiimiakatemia essee-pankki. Viitattu 18.10.2014. <http://essee pankki.tiimiakatemia.fi/tiimivalmentajan-parhaat-tyokalut-6/>.

Senge, P. 1999. The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Doubleday.

Senge, P. 2000. Schools That Learn. The Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents and Everyone Who Cares About Education. New York: Doubleday.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

Stenberg, K. 2011. Riittävän hyvä opettaja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Suominen, J. 2013. Missä tiimiyrittäjyys? Yrittäjyyden eetoksen ja yrittäjyyskasvatuksen filosofisten lähtökohtien kriittistä arviointia. Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 14.10.2014. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94638/978-951-44-9301-0.pdf?sequence=1>.

Taylor, S., Chappelow, C. & Fleenor, J. 2008. Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback. San Francisco: Pfeiffer.

Tiikkala, A., Seikkula-Leino, J., Ruskovaara, E., Hytinkoski, P. & Troberg, E. 2011. Yrittäjyyskasvatuksen arvioinnin kehittäminen. Teoksessa Yrittäjämäinen oppiminen: Tavoitteita, toimintaa ja tuloksia. Toim. J. Heinonen, U. Hytti ja A. Tiikkala. Turku: Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu & Kasvatustieteiden tiedekunta, 238-261.

Tiimiakatemia internet-sivut. 2013. [www.tiimiakatemia.fi](http://www.tiimiakatemia.fi). Viitattu 14.10.2014.

Tiimiakatemiassa syksyllä jaettavat palkinnot ja voittajat vuosittain 1995 –. Tiimiakatemiassa tapahtuu -blogi. Viitattu 13.11.2014. <http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tiimiakatemiassa-syksylla-jaettavat-palkinnot-ja-voittajat.pdf>.

Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelman opetussuunnitelma 2010-2014. Viitattu 7.10.2014.

[http://static.jamk.fi/opo2012/instancedata/prime\\_product\\_intranet/jamk/embeds/wwwstructure/24024\\_HYK\\_tiimiakatemia\\_hyvaksytyy.pdf](http://static.jamk.fi/opo2012/instancedata/prime_product_intranet/jamk/embeds/wwwstructure/24024_HYK_tiimiakatemia_hyvaksytyy.pdf).

## Liitteet

### Liite 1. Johtamispassin sisältö

- **Johtamiskoulutusohjelmat:**
  - a) NJL 10p
  - b) MT 10p
  - c) LÄN 10p
  - d) Tiimimestarit 10p
- **Virat Tiimiakatemiolla:**
  - a) Brand manager 5p
  - b) Kv-päällikkö 5p
  - c) Vierailupäällikkö 5p
  - d) Rekrypäällikkö 5p
  - e) Vuokratiimiliideri 5p
  - f) Apuvalmentaja 5p
- **Virat tiimiyityksessä:**
  - a) Tiimiliideri 5p
  - b) Asiakaspäällikkö 3p
  - c) Viestintäpäällikkö 3p
  - d) Talouspäällikkö 3p
- **Projektit (projektipäällikkönä)**
  - a) Super-luokka (yli 50 000€) 5p
  - b) A-projekti (yli 10 000€) 3p
  - c) B-projekti (2000-9900€) 2p
  - d) C-projekti (alle 2000€) 1p
  - e) Superin alipäällikkö (ydinryhmä) 1p
  - f) NJ (Nuori Johtaja) – kouluttaja 3p
  - g) NJ – koulutuksen assistentti 1p

(Lehtonen 2013b, 10-11)

### Liite 2. Monipuolisuuspassin sisältö

- **Olen ollut projektiryhmän jäsen kv. projektissa:**
  - a) Kotimaassa
  - b) Ulkomailla
- **Olen ollut järjestämässä tapahtumia itse tai projektiryhmän jäsenenä:**
  - a) C-tason (lv alle 2000€)
  - b) B-tason (lv 2000 - 9999€)

- c) A-tason (lv yli 10000€)
- **Myyntityö:**
  - a) Olen tehnyt hlökohtaista myyntiä
  - b) Olen tehnyt kuluttajamyynityötä
  - c) Olen tehnyt puhelinmyyntiä
- **Olen vierailut seur. TA:n foorumeissa:**
  - a) Tiimiliiderit
  - b) Taluspäälliköt
  - c) Viestintäpäälliköt
  - d) Asiakaspäälliköt
- **Olen harjoitellut tiimivalmennusta koululais- tai harrasteryhmissä**
- **Olen tehnyt yhteistyötä tai yhteisiä projekteja seuraavien tahojen kanssa:**
  - a) Kauppakamarit
  - b) Kotikunnan päättäjät ja yritykset
  - c) Jokin muu kunta tai kaupunki
  - d) JAMK/ yliopisto/ muu oppilaitos
- **Olen tutustunut ja vertaillut toisiinsa seuraavien verkostojen johtamiskäytänteitä ja itseorganisoitumista:**
  - a) Tiimiakatemia ystävät ry
  - b) TA:n kansainvälinen verkosto
  - c) TA:n aikuiskoulutusverkosto
  - d) SOL (Oppivat organisaatiot)
- **Olen tutustunut Tiimiakatemia tähtiprojekteihin ja raportoinut siitä omalle valmentajalleni**
- **Olen myynyt ja vetänyt asiakassynnytyksen**
- **Olen ollut liiketoiminnallisessa kokeilussa tai projektissa yli tiimirajojen**
- **Vierailijat Tiimiakatemiassa:**
  - a) Olen toiminut isäntänä/ emäntänä
  - b) Osaan selittää heille Rakettimallin
  - c) Osaan esitellä täpityksen
  - d) Osaan väh. 5 oppimisen työkalua
- **Olen tehnyt kampanjoita:**
  - a) Sosiaalisen median
  - b) Sissimarkkinointi
  - c) Markkinointi
- **Olen hankkinut asiakkaan tiimiyritykselleni:**
  - a) A3-asiakkaan
  - b) A2-asiakkaan
  - c) A1-asiakkaan
- **Olen ollut mukana laatimassa:**
  - a) Liiketoimintasuunnitelmaa
  - b) Markkinointisuunnitelmaa
  - c) Tiimiyrityksen strategiaa

- Olen tehnyt vähintään yhden päivän vierailun jossakin toisessa Tiimiakatemiassa Suomessa tai ulkomailla
- Olen tutustunut Tiimiakatemian alumniin ja raportoinut siitä tiimilleni
- Olen tuonut asiakkaan tutustumaan Tiimiakatemiaan ja tehnyt kauppaa
- Olen vastannut projektin tai tiimin taloudesta
- Olen osallistunut ainakin yhteen Tiimiakatemian valmennusohjelmaan

(Lehtonen 2013b, 12-13)

### Liite 3. Strukturoitu haastattelurunko

#### Peruskysymykset

1. Ikäsi?
2. Tiimiyrityksesi nimi?
3. Millä vuosikurssilla tiimiyrityksesi on?
4. Missä roolissa toimit tiimissäsi tällä hetkellä ja missä rooleissa olet toiminut aiemmin?
5. Mitä kouluja ja koulutuksia olet käynyt ennen Tiimiakatemiaa?
6. Millainen työkokemus sinulla on ajalta ennen Tiimiakatemiaa tai Tiimiakatemian sivussa tehdystä työstä?

#### Arvioinnista Tiimiakatemialla

7. Mitä arviointimenetelmiä tiimiyrityksessäsi käytetään yksilötasolla?
8. Mitä arviointimenetelmiä tiimiyrityksessäsi käytetään tiimitasolla?
9. Mitä arviointimenetelmiä tiimiyrityksessäsi käytetään tiimiyrityksen tasolla?
10. Mikä on hyvää arvioinnissa Tiimiakatemialla?
11. Miten arviointia pitäisi kehittää Tiimiakatemialla?
12. Mitä muuttaisit arvioinnissa Tiimiakatemialla?
13. Mitkä työkaluista ovat tärkeimpiä arvioinnissa Tiimiakatemialla?
14. Mitkä työkaluista ovat turhia arvioinnissa Tiimiakatemialla?
15. Kuinka hyvin Tiimiakatemian nykyiset työkalut palvelevat arviointia?
16. Millaista arviointia tulisi lisätä Tiimiakatemialle?
17. Koetko 360 –arvioinnin (asiakkaan arviointi, vertaisen arviointi, itsearviointi) erilaisena verrattuna pelkkään ylemmän arviointiin? Millä tavalla?
18. Onko arviointi tärkeää Tiimiakatemian oppimisympäristössä?
19. Miksi se on tärkeää/ miksi se ei ole tärkeää ja kuinka tärkeys näkyy?
20. Millaista arviointi on Tiimiakatemialla verrattuna muualla kokemaasi arviointiin? (huom. kysymykset 7 ja 8)
21. Voisiko toimintaa Tiimiakatemialla arvioida mielestäsi samalla tavalla kuin toimintaasi on arvioitu muualla?

22. Koetko saavasi itse vaikuttaa siihen kuinka osoitat osaamisesi Tiimiakatemiialla?
23. Mitä vaikutuksia sillä on, että Tiimiakatemialla arvioidaan yksilön lisäksi koko tiimiä ja tiimiyritystä?
24. Miten se vaikuttaa sinun tekemiseesi?
25. Millaista on onnistunut arviointi?

### **Omakohittaiset kysymykset**

26. Mikä vaikutus asiakkaan arvioinnilla on tekemiseesi?
27. Mikä vaikutus itsearviointilla on tekemiseesi?
28. Mikä vaikutus vertaisen arvioinnilla on tekemiseesi?
29. Mikä vaikutus valmentajan arvioinnilla on tekemiseesi?
30. Miten arviointi Tiimiakatemialla vaikuttaa motivaatioosi?
31. Miten arviointi Tiimiakatemialla on kehittänyt sinun toimintaasi?
32. Mikä on suhtautumisesi arviointiin?
33. Kuinka käytät arviointia itsesi kehittämiseen?
34. Mihin arvioinnilla mielestäsi pyritään?

## **Liite 4. Teemoittain etenevä haastattelurunko**

### **Perustietojen kartoitus**

1. Tiimiyrityksesi nimi?
2. Millä vuosikurssilla tiimiyrityksesi on?
3. Missä roolissa toimit tiimissäsi tällä hetkellä ja missä rooleissa olet toiminut aiemmin?
4. Mitä kouluja ja koulutuksia olet käynyt ennen Tiimiakatemiaa?
5. Millainen työkokemus sinulla on ajalta ennen Tiimiakatemiaa tai Tiimiakatemian sivussa tehdystä työstä?

### **Arviointi**

6. Millaista on onnistunut arviointi?
7. Kuinka käytät arviointia itsesi kehittämiseen?
8. Mihin arvioinnilla mielestäsi pyritään?
9. Koetko saavasi itse vaikuttaa siihen kuinka osoitat osaamisesi Tiimiakatemiialla ja vaikuttaako se motivaatioosi?

### **360-arviointi**

10. Millä tavoin 360-arviointi (tiimivalmentajan arviointi, asiakkaan arviointi, vertaisen arviointi, itsearviointi) näkyy sinun arjessasi Tiimiakatemialla?

11. Koetko 360 –arvioinnin (asiakkaan arviointi, vertaisen arviointi, tiimivalmentajan arviointi ja itsearviointi) erilaisena verrattuna pelkkään ylemmän arviointiin? Millä tavalla?

### **Yksilön taso**

12. Kerro kuinka seuraavat työkalut ovat käytössä tiimissänne:
- a. Taitoprofiili, kehityskeskustelut
  - b. Johtamispassi
  - c. Monipuolisuuspassi
  - d. Reflektiot
  - e. Oppimissopimukset
  - f. Puolivuosittaiset palautekeskustelut, kehäteoria
  - g. Kirjaesseet
  - h. Dialogi
13. Mitä muita arviointimenetelmiä tiimiyityksessäsi käytetään yksilötasolla?

### **Tiimin ja tiimiyityksen taso**

14. Kerro kuinka seuraavat työkalut ovat käytössä tiimissänne:
- a. Täpitys
  - b. Kuukausiseuranta (Mitä teillä seurataan?)
  - c. Projektimotorolat
15. Mitä muita arviointimenetelmiä tiimiyityksessäsi käytetään tiimin ja tiimiyityksen tasolla?
16. Mitä vaikutuksia sillä on sinun tekemiseesi, että Tiimiakatemiolla arvioidaan yksilön lisäksi koko tiimiä ja tiimiyitystä?
17. Kuinka Vahvareissa ja Rakettipäivillä tapahtuva tiimien vertailu vaikuttaa tiimiyityksenne toimintaan?