

24 tunnin synnytyksen kehittäminen

Miikka Niininen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Liiketalouden ala

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia

Tekijä(t) Niininen, Miikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 23	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi 24 tunnin synnytyksen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timo Lehtonen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>24-tunnin synnytys on eräänlainen päättötyö Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön, Tiimiakatemia, valmistuville opiskelijoille. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä käytiin läpi 24-tunnin synnytyksen eri vaiheita asiakkaan kokemina. Tutkimustulosten pohjalta voidaan kehittää JAMKin Tiimiakatemiassa käytettävän, 24-tunnin synnytyksen ennakkojärjestelyitä, itse tapahtumaa sekä tapahtuman jälkeisiä jatkotoimenpiteitä.</p> <p>Työssä selvitettiin mikä Tiimiakatemia on, mitkä ovat keskeiset opiskelumenetelmät, sekä miten opiskelija kokee omalla kohdallaan tiimiopinnot. Myös opiskelijoiden omakohtaisia kokemuksia tiimityöskentelystä ja tiimin jäsenten eri rooleista tuotiin esille. Tutkijan tiimin muodostaman osuuskunnan, Mittava Innovationsin toimintaa sekä liiketoiminnan avainlukuja käytiin lyhyesti läpi.</p> <p>Teorian kautta avattiin 24-tunnin synnytystä uuden, kollektiivisen tiedon luomismenetelmänä sekä osaamisen näyttömenetelmänä ja oppimisprosessina. Synnytyksen käytäntöjä käydään tarkasti läpi konkretian tasolla. Omiin kokemuksiin pohjautuen tarkastellaan synnytystä sekä asiakkaan, järjestäjän että osallistujan näkökulmista.</p> <p>Tutkimus suoritettiin keväällä 2016. Puhelimitse tapahtuvalla henkilökohtaisella kontaktilla varmistettiin täysi vastausprosentti. Kysymykset sekä tutkimustulokset esiteltiin ja huomioidaan otettiin myös kirjoittajan oma objektiivisuus jotta tuloksiin ei tule vääristymää.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella käytiin läpi kehitysehdotukset, joilla synnytystapahtuma saadaan vastaamaan paremmin sekä Tiimiakatemia, opiskelijoiden sekä asiakkaiden tarpeita.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tiimiakatemia		
Muut tiedot		

Author(s) Niininen, Miikka	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 23	Permission for web publication: x
Title of publication Development of 24 hour birth giving		
Degree programme Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Timo Lehtonen		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>24 hour birth giving is a kind of final test for graduating students of Jyväskylä University of Applied Sciences Bussines unit, Team academy. Qualitative research method went through different phases of 24 hour birth giving experienced by customer. on the basis of the research results can be used to develop Team Academy, a 24-hour pre-delivery arrangements, the event itself, as well as post-event follow-up.</p> <p>The thesis studied what Team Academy is, what are the main learning methods, as well as how the student feels his own team in place studies. Also, students' personal experience of team work and the different roles of the team members was raised. The researcher team formed by the co-operative, extensive Innovations operations and key business figures were briefly discussed.</p> <p>the theory was opened 24-hours a birth of a new, collective knowledge and know-how creation-display method and a learning process. Postpartum practices are carefully reviewed and concreteness level. Based on their own experience of looking at the birth giving, as well as the client, organizer and participant perspectives.</p> <p>The study was conducted in the spring of 2016. In the case of telephone personal contact with a confirmed complete response rate. Issues and research results were presented and the account of the author's own objectivity was taken so as not to be bias the results.</p> <p>Based on the research took place through the development of proposals to delivery process more responsive to the Team as well as the Academy, students as well as the needs of customer</p>		
Keywords/tags (subjects) Team academy		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Tutkimusasetelma	14
3	Tiimiakatemia	2
	3.1 Opiskelu Tiimiakatemiolla	3
	3.2 Tiimi	4
	3.3 Osuuskunta Mittava Innovations	5
4	Synnytykset ja niiden käyttö Tiimiakatemiolla.....	6
5	24 tunnin synnytys	8
	5.1 24 tunnin synnytyksen aikajana	10
	5.2 24 tunnin synnytyksen järjestäminen.	12
	5.3 24 tunnin synnytyksen suorittaminen.....	12
6	Tutkimus.....	14
7	Johtopäätökset.....	17
8	Pohdinta	18
	Lähteet.....	20
	Liitteet	22
	Liite 1. Ammattikorkeakoulutuksen aloittaneiden läpäisy	Virhe.

Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Kuviot

	Kuvio 1. Tiedon luomisen teoria – Timo Lehtonen 2013	7
	Kuvio 2. 24 tunnin synnytyksen aikajana – Timo Lehtonen, 2015.....	12

Taulukot

	Taulukko 1. 24 Tunnin synnytyksen arviointitaulukko.....	10
--	--	----

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemialla käytössä olevaa 24 tunnin synnytystä. Synnytys on eräänlainen päättötyö Tiimiakatemiasta valmistuville, joka suoritetaan tiiminä. 24 tunnin synnytyksessä valmistuva tiimi suorittaa toimeksiantaja-asiakkailta tulevat toimeksiannot 24 tunnin aikana. Tiimi pitää synnytyksen tuloksista esityksen ja tuottaa asiakkaille kirjallisen raportin. 24 tunnin synnytyksen järjestää valmistuvalle tiimille kolmannen vuoden tiimiyritys.

Tätä opinnäytetyötä ei toteuteta toimeksiantajalle. Työllä pyritään helpottamaan jatkossa järjestettävien 24 tunnin synnytysten järjestäjiä parantamaan asiakastytyvyyttä ja mahdollisesti helpottamaan tulevien synnytyksen suorittajien työtä.

Tutkimuksella etsitään kehityskohteita 24 tunnin synnytyksen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tutkimus tehdään teemahaastatteluna, jonka kohderyhmänä on tutkijan suorittaman 24 tunnin synnytyksen toimeksiantajat ja itse synnytys.

Tiimiakatemia aikana olen ollut järjestämässä ja suorittamassa 24 tunnin synnytystä ja näiden lisäksi olen ollut järjestämässä muun muassa Street Hockeyn suomenmestaruusturnauksen osakilpailua Jyväskylässä kahtena kesänä, jonka lisäksi järjestimme viime kesänä pyörittämässämme ravintolassa Matilan Ankkurissa useita eri tapahtumia. Mielenkiinto tapahtumien järjestämisen kehittämistä kohtaan kumpuaa juurikin siitä, että olen ollut mukana järjestämässä useita tapahtumia Tiimiakatemialla opiskelun aikana.

2 Tiimiakatemia

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden huippuyksikkö, joka tunnettiin aikaisemmin markkinoinnin huippuyksikkönä. Tiimiakatemialla on käytössä Johannes Partasen kehittämä tiimioppimiseen perustuva opetussuunnitelma.

Partanen on perustanut ensimmäisen tiimioppimiseen perustuvan linjan vuonna 1993 Jyväskylän ammattikorkeakoululla rajakadulla luokassa 147 (Timo Lehtonen 2013, 13–14). (Tiimiakatemia, Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2016)

2.1 Opiskelu Tiimiakatemiassa

Tiimiakatemiassa liiketalouden opiskelu tapahtuu käytännön kautta. Tiimiakatemiassa aloittavat opiskelijat jaetaan tiimeihin, jotka perustavat tiimiyritykset, osuuskuntamuotoiset yritykset, jotka toimivat oppimisen ja kokeilun alustana koko Tiimiakatemiassa ajan. Tiimit jaetaan Meredith Belbinin tiimiroolien pohjalta kehitetyllä tiimiroolitestillä. (Lehtonen 2013, 39–47.)

Aikaisemmin tiimiyritykset perustettiin heti koulutuksen alettua ja yritykset alkoivat hankkimaan asiakkaita ja töitä heti. Nykyään Tiimiakatemiassa opiskelun aloittamista on muokattu siten, että ensimmäisen vuoden opiskelijat käyvät ensimmäisen vuoden aikana tavallisen liiketalouden opiskelijoiden kanssa peruskursseja Rajakadun kampuksella. Alkuun tiimiyritykset tekevät monesti helpohkoja ja enemmän suorittavia töitä, jotta yrityksen kassaan saadaan rahaa, jotta pystytään tarvittaessa investoimaan omaan liiketoimintaan. Tiimiakatemiassa opiskelijat pääsevät kokeilemaan monenlaista yritystoimintaa. Esimerkiksi minä olen ollut järjestämässä tapahtumia, pyörittämässä ravintolaa ja tehnyt uusasiakashankintaa toimeksiantona. Erilaisten liiketoimintojen pyörittäminen, käytännössä oppiminen ja omien liikeideoiden kokeilu ovat syynä sille, että Tiimiakatemiasta valmistuneista opiskelijoista 37% on toiminut yrittäjänä kuusi kuukautta valmistumisen jälkeen ja 47% kaksi vuotta valmistumisen jälkeen. Luvut ovat vuodelta 2013. (Tiimiakatemia 2016)

Tiimiakatemiassa opiskeleminen perustuu oppijan omiin haluihin ja tavoitteisiin, jokaisen henkilökohtaiseen mestaruuteen. Tavoitteiden seurannassa ja tavoitteisiin pyrkimisen työkaluna Tiimiakatemiassa on käytössä oppimissopimukset. Oppimissopimus on työkalu jonka avulla voi pyrkiä kohti omia tavoitteita. Oppimissopimusta päivitetään vähintään vuosittain. Oppimissopimus rakentuu viiden kysymyksen ympärille, jotka auttavat jokaista kirjoittamaan oman oppimissopimuksen. Kysymykset ovat Missä olen ollut; Missä olen nyt; Mihin olen matkalla; Miten pääsen sinne ja Mistä tiedän olevani perillä. Näihin kysymyksiin vastatessa joutuu pohtimaan omaa historiaa, jonka kautta on helpompaa pohtia mitä haluaa tulevalta. Tietenkään pelkkä laadittu oppimissopimus ei takaa oppimista, eikä kehittymistä. Oppiminen ja kehittyminen tulee pyrkiessä kohti oppimissopimuksessa asetettuja tavoitteita. (Tiimiakatemia, Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2016; Toivanen 2013, 27.)

Teoriatietoa ja osaamista tiimiakatemiassa haetaan lukemalla kirjoja laidasta laitaan, esimerkiksi markkinoinnin teorioista johtamisteorioihin. Jokainen opiskelija saa lukea itse valitsemiansa kirjoja, oman tarpeensa mukaan. Kaikki Tiimiakatemiassa luettavat kirjat eivät ole oppikirjatyylisiä teoria kirjoja vaan on myös paljon elämäkertoja ja filosofisempia kirjoja. Tiimiakatemiassa luettavien kirjojen valinta perustuu opiskelijan sen hetkiseen tarpeeseen. Esimerkiksi markkinointiprojektia tehdessä kannattaa lukea markkinoinnin teorioita.

Treenit ovat toinen tärkeä oppimisen kanava tiimiakatemiassa. Treenit ovat tiimin kaksi kertaa viikossa pidettävä yhteinen valmennussessio, joissa keskustellaan yrityksen yhteisistä asioista, jaetaan tietoa ja teoriaa ja tärkeimpänä opitaan muilta tiimin jäseniltä. Treeneissä kehitetään eteenpäin yhdessä jo olemassa olevia tiimin omia projekteja ja luodaan uusia projektin alkuja. Treeneissä on mukana aina tiimin oma valmentaja ja kaikki tiimin jäsenet, lisäksi treeneissä saattaa olla mukana tiimiyrittäjiä toisista tiimeistä ja muita vierailijoita, esimerkiksi asiakkaita. Treeneissä käsitellään tiimin itse päättämiä aiheita, joita tiimi kokee sillä hetkellä tarpeeksi. (Tiimiakatemia. 2016.)

Asiakkailta oppiminen on myös osa oppimista tiimiakatemiassa. Tiimiakatemiassa voit oppia asiakkaan palautteesta projektin jälkeen. Totta kai itse projektia tehdessä tulee huomattua, mitkä toimintatavat ovat hyviä. Itse projekteista saa myös hyvää työkokemusta. Asiakkaiden yrityksiä ja muita tiimiyrityksiä matkimalla voi myös oppia hyviä käytänteitä ja tapoja harjoittaa liiketoimintaa. Lisäksi Tiimiakatemiassa on erittäin hyvä mahdollisuus rakentaa itselleen verkostoa, tämä on nykyään tärkeää, sillä verkostojen merkitys korostuu jatkuvasti. (Tiimiakatemia. 2016.)

2.2 Tiimi

Tiimi on Belbinin testin mukaan jaettu opiskelijaryhmä, joka perustaa osuuskunnan eli oman tiimiyrityksensä. Tiimit toimivat yhdessä koko opiskeluidensa ajan eli kolme ja puoli vuotta. Belbinin tiimiroolitesti perustuu Meredith Belbinin 1970-luvun alussa tekemään tutkimukseen. Tutkimuksessa hän löysi jokaisesta ryhmästä kahdeksan tiimiroolia. Alkuperäisiin kahdeksaan tiimirooliin on jälkikäteen lisätty asiantuntija (englanniksi Specialist), koska tutkimuksessa käytetyissä ryhmätyöesimerkeissä ei tarvittu

varsinaista asiantuntijuutta. Belbinin mukaan tiimissä on oltava kaikkia yhdeksää tiimiroolia omaavia henkilöitä, jotta tiimi voi menestyä. (BELBIN Associates. 2015.)

Belbinin tiimiroolitestissä tiimin jäsenet saavat selville oman ominaisen tiimiroolinsa. Jokaiselle löytyy usein kaksi tai kolme ominaista tiimiroolia, jossa he pystyvät suoriutumaan tarpeen vaatiessa. Belbinin tiimiroolit ovat Tiedustelija (englanniksi Resource Investigator), diplomaatti (Team Worker), kokooja (Co-ordinator), keksijä (Plant), arvioija (Monitor evaluator), takoja (Shaper), Tekijä (Implementer), viimeistelijä (Completer Finisher) ja asiantuntija (Specialist) Jokaisella tiimiroolilla on omat vahvuudet ja heikkoudet työskennellessä tiimissä. Esimerkiksi takojalle on ominaista olla energinen ja pyrkiä kohti tavoitteita, kun taas diplomaatti on joustava ja kannustava, mutta saattaa olla huono tekemään varsinkin epämieluisia päätöksiä (BELBIN Associates; Lehtonen 2013, 39-47.)

Tiimit luovat itse omat sääntönsä ja muodostavat omat toimintaperiaatteensa. Tiimeillä on yleensä käytössä johtoryhmä, jonka muodostaa usein Tiimiliideri, talouspäällikkö, viestintäpäällikkö ja asiakaspäällikkö. Tiimiakatemiassa osuuskunnissa pyritään käyttämään johtamisessa kaverijohtamisen periaatteita. Kaverijohtamisen periaatteisiin kuuluu käytännössä tiimin toiminnan ja yhteishengen rakentaminen. Johtaminen perustuu tekemiseen ja esimerkkinä olemiseen, ei suoranaiseen käskemiseen. (Partanen & Nuoresta Johtajasta Liideriksi kurssi nro 8, 2008; Lehtonen 2013. 39-47.)

2.3 Osuuskunta Mittava Innovations

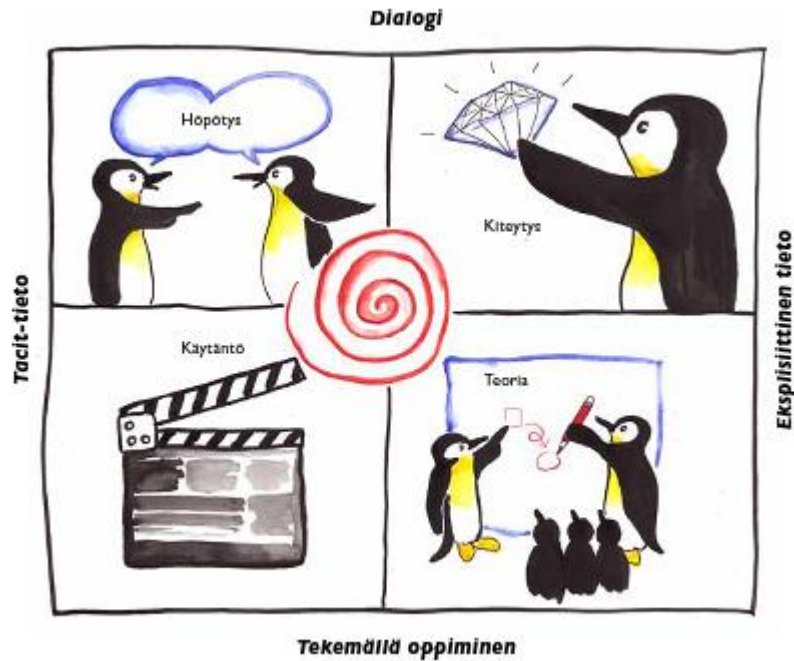
Osuuskunta Mittava Innovations on syksyllä 2012 perustettu Tiimiakatemiassa opiskelijoiden osuuskunta. Osuuskunta Mittava Innovations on muun muassa pyörittänyt hotellia ja ravintola Aatto ja Elliä Joutsassa, Ompelimo Sopivaa Ilmajoella, järjestänyt Tour De Film vanhanajan elokuvakiertuetta ja järjestänyt Jyväskylän Street Hockeyn sm-osakilpailua. Osuuskunta Mittavassa oli alun perin yhdeksäntoista jäsentä, mutta jouluna 2015 jäljellä oli enää kolmetoista. Osuuskunta Mittava Innovations on tehnyt elinkaaren aikana noin puolen miljoonan euron liikevaihdon.

Osuuskunta Mittava Innovationsilla on ollut Tiimiakatemia aikana kolme johtoryhmää, joista kaksi on mennyt tiimiliideri, asiakaspäällikkö, viestintäpäällikkö ja talouspäällikkö -kokoonpanolla. Viimeisessä johtoryhmässä Mittavalla oli tiimiliideri, asiakaspäällikkö, talouspäällikkö ja maailmanympärysmatka-vastaava. Viimeisen vuoden johtoryhmän eri rakenne perustui Tiimiakatemiaalta valmistumisen jälkeiseen maailmanympärysmatkaan valmistautumisen tarpeella. Osuuskunta Mittava Innovationsin toiminta lopetetaan kokonaan vuoden 2016 aikana. Itse toimin talouspäällikkönä kahteen otteeseen puoli vuotta kerrallaan.

3 Synnytykset ja niiden käyttö Tiimiakatemiolla

Synnytys on keskeinen osa Partuksen ja Tiimiakatemia oppimisen työkaluista. Synnytys perustuu tiedon luomisen teoriaan (englanniksi Knowledge Creation). Synnytykset ovat Tiimiakatemiolla ja Partuksen koulutuksissa osa oppimista. Synnytyksiä käytetään Tiimiakatemiolla esimerkiksi Tiimiyritysten arvojen ja vision luontiin, projektien luomiseen tai kehittämiseen ja opiskelijoiden osaamisen mittaamiseen. (Hassinen 2008.; Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Tiedon luomisen teoriassa itse tiedon luominen on nelivaiheinen prosessi. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa ryhmän jäsenten omat tiedot ja kokemukset, eli hiljainen tieto jaetaan ryhmälle. Tiedon jakamisen jälkeen tiedot dokumentoidaan, jonka jälkeen dialogin avulla lähdetään kehittämään ja luomaan uutta teoriaa, joka yhdistetään vanhaan teoriaan ja tietoon. Neljännessä vaiheessa uusi tieto muuttuu ryhmän jäsenille hiljaiseksi tiedoksi, jonka jälkeen prosessi lähtee alusta liikkeeseen. Tiedon luominen on jatkuva prosessi. Alla olevassa kuvassa on piirros Timo Lehtosen kirjasta, joka havainnollistaa tiedon luomisen teoriaa. (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Kuvio 1. Tiedon luomisen teoria – Timo Lehtonen 2013

”Synnytys on kehitetty alun perin tilanteisiin, joissa ryhmän (esimerkiksi oppimistiimin) tulee yhdistää ajatuksensa ja ideansa uuden, kollektiivisen tiedon synnyttämiseksi. Lisäksi se on myös näyttö ryhmän sen hetkisestä osaamisesta.” (Jukka Hassinen 2008)

Synnytykset ovat oppimistilanteita, joissa pyritään luomaan vastauksia haasteeseen tai ongelmaan ja luomaan uutta tietoa samalla. Uutta tietoa synnytyksissä luodaan dialogin kautta synnyttävän ryhmän aikaisemman tiedon ja osaamisen pohjalta. Synnytyksiä on käytännössä kahdenlaisia, voidaan hakea vastausta suoraan ongelmaan tai haasteeseen ja voidaan myös tehdä synnytystä teeman ympärille, vaikka koulutusjakson päätteeksi jolloin synnytyksellä koostetaan koulutus. Esimerkiksi Tiimiakatemian Nuoresta Johtajasta Liideriksi -koulutusohjelmassa teimme jokaisen kontaktikerran päätteeksi synnytyksen ja viimeisellä kerralla koko koulutusohjelmaa päättäessä teimme synnytyksen aiheesta kaverijohtajan karaktääri.

Synnytyksen runko mukailee yleensä pitkälle samaa kaavaa. Alkuun synnytyksen järjestäjä orientoi suorittavan ryhmän synnytykseen, alustaa ja antaa synnytyksen ai-

heen, jonka jälkeen muodostetaan suorittavat ryhmät ja ryhmät alkavat työstää synnytystä, ryhmästä valitun johtajan johdolla. Ryhmillä on täysin vapaat kädet haasteen toteuttamisessa ja kaikki työskentelytavat ovat sallittuja. (Hassinen, 2008)

Synnytyksen lopputulemana on aina suullinen esitys aikaansaannoksista. Tiimiakatemiassa synnytykset arvioidaan viiden E:n mukaan: Education, Entertainment, Escapism, Esthetic ja Espirit of Tiimiakatemia. Viisi E:tä on mukaelma neljän E:n teoriasta johon kuuluvat neljä ensimmäistä E:tä Tiimiakatemian viidestä E:stä (Pine & Gillmore. 1999). Synnytysten tuotosten arvioinnissa ei ole päätarkoituksena antaa tarkkaa arvosanaa, vaan antaa enemmänkin kehittävää ja rakentavaa palautetta suorittaneelle ryhmälle, koska synnytys on luonteeltaan oppimistilanne. Monesti synnytyksissä tuotetaan myös kirjallinen raportti, jonka laajuus ja virallisuus määräytyvät synnytyksen aiheen mukaan. Esimerkiksi asiakkaille tuotettavissa synnytyksissä raportti on yleensä raporttimallin mukainen ja huolitellusti kirjoitettu kuvaus prosessista ja lopputulemasta. (Hassinen 2008.)

4 24 tunnin synnytys

24 tunnin synnytys on Tiimiakatemiassa käytössä oleva valmistuvan tiimin loppukoe, jolla mitataan tiimin osaaminen viimeisen kerran Tiimiakatemian aikana. 24 tunnin synnytykset suoritetaan joulun marraskuun vaihteessa neljäntenä opiskeluvuonna. 24 tunnin synnytyksen järjestää kolmannen vuoden tiimi. Se hankkii toimeksiantajat, suunnittelee, teemoittaa ja järjestää tapahtuman. Toimeksiantajina toimii oikeat yritykset ja suorittavalla tiimillä on 24 tuntia aikaa ratkaista yritysten toimeksiannot. Yleensä suorittavalle tiimille on kolme toimeksiantoa, mutta määrä saattaa vaihdella, jos tiimissä on keskivertoa enemmän tai vähemmän jäseniä. (Hassinen, 2008; Lehtonen 2013)

24 tunnin synnytyksen aikana suorittavalla tiimillä on vapaat kädet toimeksiannon ratkaisemiseen, ellei toimeksiannossa ole jotain rajattu. Tiimillä on apuna ensimmäi-

sen vuoden opiskelijoita, jotka voivat toimia esimerkiksi kirjurina tai tarpeen vaatiessa tehdä haastatteluita tai mielipidetutkimuksia. Järjestävä tiimi huolehtii, että koko synnytyksen ajan suorittavalla tiimillä on kaikki toiminnan edellytykset kunnossa, eli esimerkiksi ruokaa on saatavilla ja kynät ja paperit löytyvät tarvittaessa. Lisäksi järjestävä tiimi järjestää monesti aktiviteettia suorittavalle tiimille, jotta suorittava tiimi saa tarvittaessa energiaa antavan tauon ja hetken lepuuttaa aivoja jatkuvasta ajatustyöstä.

24 tunnin synnytyksen aikana suorittava tiimi koostaa kirjallisen raportin, jossa tiimi esittelee synnytyksen prosessin ja ratkaisunsa. Lisäksi tiimi tekee suullisen esityksen, jolla esitellään ratkaisu koko Tiimiakatemialle. Tiimi saa arvosanan raadilta, joka koostuu toimeksiantajista, tiimivalmentajista ja Tiimiakatemian opiskelijoista, perustuen kirjalliseen materiaaliin ja suulliseen esitykseen. Arvosanat annetaan erikseen jokaisesta toimeksiannosta. Raati arvioi tiimin suoritusta oheisen taulukon mukaan.

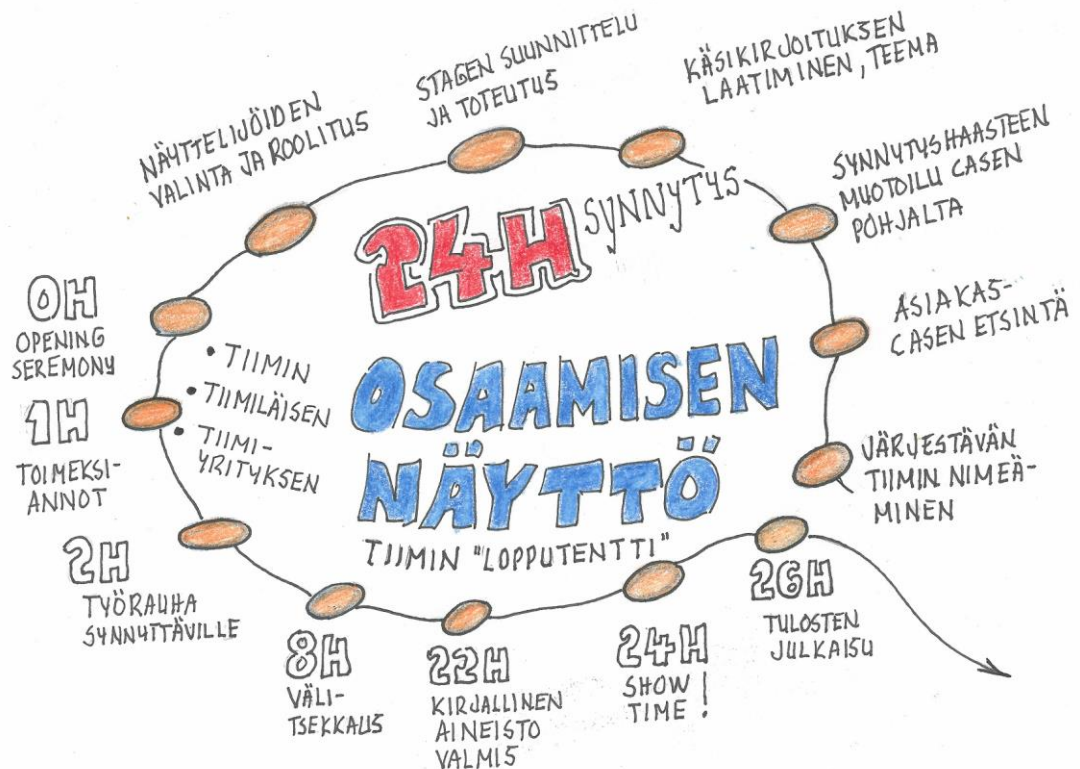
Taulukko 1. 24 Tunnin synnytyksen arviointitaulukko

	Vertaiset	Valmentaja	Toimeksiantaja
Teorian soveltaminen käytäntöön			
Kirjallinen materiaali			
Hyöty asiakkaalle			
Mallinnus ja viisuaalisuus			
Esitys ja 5E			
Idearikkaus			

4.1 24 tunnin synnytyksen aikajana

24 tunnin synnytyksen järjestämisen aikajänne vaihtelee paljon, mutta usein järjestävät tiimit aloittavat myynnin loppukesästä tai heti syksyn aluksi kesän jälkeen Tiimiakatemian arkeen palatessa. Kun tarvittava määrä toimeksiantajia on löytynyt, heidän kanssaan hierotaan toimeksiannot tarpeeksi tarkoiksi ja toteutus kelpoiseksi. Toimeksiantojen valmistuttua tiimi alkaa suunnittelemaan ja valmistelemaan teemaa ja lavastusta itse synnytystapahtumaa varten. Kun teema on luotu, ruvetaan käsikirjoittamaan ja luomaan varsinaista tapahtumaa. Itse tapahtumapaikan saa yleensä rakentaa tai lavastaa vasta tapahtumaa edeltävänä iltana, koska tilat ovat Tiimiakatemiolla yleisessä käytössä. (Lehtonen 2015; Kasurinen & Lindroos 2014.)

Varsinainen tapahtuma alkaa alkutilaisuudella, jossa suorittava tiimi esittelee kaikille, toimeksiantajat paljastetaan ja itse toimeksiannot paljastetaan. Alkuseremonioiden jälkeen suorittavalla tiimillä on noin tunnin verran aikaa jutella toimeksiantajan kanssa toimeksiannosta, jonka aikana tiimi selvittää mitä toimeksiantaja haluaa toimeksiannollaan saavuttaa. Toimeksiantajien jututtamisen jälkeen suorittavalle porukalle annetaan työrauha ja he alkavat suorittaa toimeksiantoja. Tässä vaiheessa yleensä ideoidaan ja myllytetään uusia ajatuksia. Yleensä suorittava tiimi haluaa pitää niin sanotun varjoraadin illan aikana, jossa he esittelevät siihen mennessä aikaan saadut tuotoksensa epäviralliselle raadille. Varjoraati koostuu pääsääntöisesti vanhoista tiimiakatemiaisista ja muista tutuista. Seuraavana aamuna noin tuntia ennen varsinaista loppuseremoniaa, tiimin on palautettava kirjallinen materiaali, joka on osa arvioitavaa työtä. Tulosten esittelytilaisuudessa tiimi esittelee aikaansaannoksensa koko Tiimiakatemiaalle. Esittelytilaisuuden jälkeen varsinainen raati, joka koostuu Tiimiakatemian opiskelijoista, valmentajista ja toimeksiantajista, arvostelee aikaansaannokset. Arvioinnin jälkeen alkaa loppuseremonia, jossa raati antaa arvosanat jonka jälkeen suorittava tiimi saa vielä palautteen toimeksiantajilta. (Kasurinen & Lindroos 2014.)



Kuvio 2. 24 tunnin synnytyksen aikajana – Timo Lehtonen, 2015

4.2 24 tunnin synnytyksen järjestäminen.

Tiimini Osuuskunta Mittava Innovations järjesti kummitiimillemme Soul Includedille 24 tunnin synnytyksen marraskuussa 2014. Synnytyksen järjestämistä varten valitsimme tiimistämme projektipäällikön, myyntipäällikön ja käytännöstä vastaavat henkilöt. Projekti aloitettiin viikolla 37 myynnin käynnistämällä. Viikolla neljäkymmentä rupesimme suunnittelemaan tapahtumaa ja projektia tarkemmin. Tapahtuman teemaksi valikoitui rap-musiikki, ryysyistä rikkauksiin teemalla, 8 Mile elokuvaa mukailen. Teema näkyi itse tapahtuman lisäksi markkinointivideoissa ja muussa markkinointimateriaalissa. Markkinointivideoilla luotiin elokuvamainen tarina, joka yhdistyi itse tapahtumaan.

Toimeksiantajina järjestämässämme 24 tunnin synnytyksessä olivat Yleisradio, Lemminkäinen ja Kalevala korut. Kaikki toimeksiannot liittyivät yleisellä tasolla markkinointiin, mutta tarkempaa informaatiota ei ole saatavilla, koska toimeksiannot olivat salassapitosopimuksen alaisia.

Ensimmäisen päivän aloitustapahtuma pidettiin Tiimiakatemian tiloissa Savelassa. Tilat oli sisustettu ghetto-tyyliseksi. Toisen päivän lopetuseremonia järjestettiin yökerho Bran tiloissa Jyväskylän keskustassa, jotta tapahtumaan saatiin ryysyistä rikkauksiin teema esiin paremmin. Tapahtuman jälkeen saadussa palautteessa niin asiakkaat kuin suorittava tiimi olivat päällisin puolin tyytyväisiä tapahtuman antiin.

4.3 24 tunnin synnytyksen suorittaminen

Joulukuussa 2015 tiimimme Osuuskunta Mittavan Innovationsin kanssa suoritimme itse 24 tunnin synnytyksen. Tapahtuman järjesti nuorempi Osuuskunta Nimion. Toimeksiantajina toimivat Kasvupolut Oy, Kouvolan Lakritsi ja Hoitokoti Hermanninranta. Puran synnytysprosessin tarkemmin Kouvolan Lakritsin toimeksiannosta, koska olin itse mukana ryhmässä, joka teki kyseisen toimeksiannon.

Toimeksiantonamme oli kehittää Kouvolan Lakritsille keinoja kehittää omaa brändiään. Keskityimme erityisesti keinoihin, joita ei ole makeisteollisuudessa aikaisemmin käytetty. Asiakkaalle oli erityisen tärkeää, kuinka Kouvolan Lakritsista tehdään premium-tuote. (Ahonen, Lappalainen, Lindroos, Niininen ja Saukkonen, 2015.)

Meidän mielestä Kouvolan Lakritsin vahvuutena on se, että yritys on vieläkin leipomo, joka korostaa vahvaa historiaansa ja haluaa tuoda tarinansa paremmin ihmisten tietoon. Kouvolan Lakritsi haluaa jatkossakin pysyä pienenä leipomona, joka ajaa tuotteen laadun isojen tuotantomäärien edelle. Suuntasimme omat ideamme kohderyhmille, jotka Kouvolan Lakritsilla ei ole vielä vahvasti hallussa.

Aloitimme tehtävänannon purkamisen ideoimalla markkinointikeinoja, jonka jälkeen jatkojalostimme ideoita kahdessa ryhmässä. Toinen kehitti uudelle kohderyhmälle ja toinen kehitti markkinointikampanjaa maailmalle. Synnytystä tehtäessä Kouvolan Lakritsin ja Eero Aarnion yhteistyössä suunnittelema, nyt jo julkaistu, syötävä lakritsi-design ei ollut vielä julkaistu.

Maailmalle suuntaavan ryhmän idea kiteytettynä oli ”Kouvolan lakritsi valloittaa maailman – Rakkaudella, pala kerrallaan, pala halusta nautintoa.” Idea perustui siihen, että ensin Kouvolan Lakritsi nostetaan isompaan tietoisuuteen Suomessa, eri ravintola- ja designalan tapahtumissa, jonka jälkeen lähdetään viemään Kouvolan Lakritsia maailmalle samalla periaatteella. Design tapahtumissa valttina olisi Eero Aarnion kanssa tuotettu Lakritsidesign, ja lisäksi jokaiseen tapahtumaan olisi luotu paikallisille tutun nähtävyyden tai tuotteen pohjalta kohdennettu designlakritsi. Idean keinot, syyt ja perustelut löytyvät tarkemmin liitteenä olevassa raportissa.

Toinen pääidea perustui heavy-musiikin ja lakun mustuuteen ja sen ympärille rakennettavaan kiertueeseen. Tämä idea perustui siihen, että suomalainen heavy-musiikki myy ja on suosittua varsinkin Keski-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Näiden kahden laajemman idean lisäksi me kehitimme yhdeksän vähemmän valmiiksi kehitettyä ideaa.

24 tunnin synnytyksen suorittaminen oli mielestäni stressaavaa ja niin fyysisesti kuin henkisesti rankkaa. Rankan suorittamisesta teki rajallinen aika, jonka seurauksena ei

ehtinyt nukkumaan ollenkaan. Rajallinen aika loi myös 24 tunnin synnytykseen stressaavan elementin, koska on pakko saada tuloksia aikaan ja kyseessä on kuitenkin päättötyö. Päättötyössä oma paras osaaminen pitäisi ulosmitata vuorokaudessa. Ennen 24 tunnin synnytystä en uskonut kuinka haastava tilanne synnytys on, vaikka olimme järjestäneet vuotta aikaisemmin kummitiimillemme synnytyksen. Mielestäni onnistuimme hyvin ja asiakas oli heti loppuseremonian jälkeen tyytyväinen tuotoksiin ja saimme hyvät arvosanat.

5 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelmaksi tähän opinnäytetyöhön muodostui 24 tunnin synnytyksen kehittäminen vastaamaan paremmin toimeksiantaja-asiakkaiden tarpeita. Tutkimusongelma muutetaan usein tutkimuskysymykseksi, koska kysymykseen on helpompi vastata (Kananen 2015, 12). Näin ollen valitsin tutkimuskysymykseksi seuraavan: Kuinka kehittää 24 tunnin synnytys-tapahtumaa vastaamaan paremmin toimeksiantaja-asiakkaiden tarpeita? Tutkimuksen tavoitteena on helpottaa jatkossa järjestettävien 24 tunnin synnytysten järjestäjien työtä hankkiessa toimeksiantajia ja toimeksiantojen asettelua yhteistyössä toimeksiantajien kanssa. Päätin toteuttaa tutkimuksen käyttäen kohderyhmänä oman 24 tunnin synnytyksen toimeksiantaja-asiakkaita.

Valitsin laadullisen tutkimusotteen ja tiedonkeruumenetelmäksi puhelimen välityksellä suoritettut teemahaastattelut. Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska se tarjoaa tutkijalle väljyyttä, mutta aihealueita voidaan silti rajata. Haastatteluiden kohderyhmänä on oman 24 tunnin synnytyksen toimeksiantaja-asiakkaat. Toimeksiantajina tässä 24 tunnin synnytyksessä olivat Kouvolan Lakritsista Timo Nisula, Hermanninrannan Hoitokodin Hugo Miskala ja Kasvupolkujen Antti Karjula. Työn luotettavuuden pyrin varmistamaan haastatteleamalla kaikki toimeksiantajat. Tutkimuksen primääriaineisto koostuu haastatteluiden tuloksista. (Kananen 2008, 75)

Koska tutkin 24 tunnin synnytystapahtuman kehittämistä vastaamaan paremmin toimeksiantaja-asiakkaiden tarpeita, täytyy haastateltavat valita siten, että haastateltavat kuuluvat ilmiön piiriin (Kananen, 2012, 100). Tutkimuksella selvitetään toimeksianta-

jan tarpeita, joten toimeksiantajat ovat ilmiön piirissä. Haastattelua ennen suunniteltiin runko aiheista, jotka haastatteluissa käytäisiin läpi, jotta saataisiin varmasti kaikki tarvittava tieto haastateltavilta (Kananen, 2008, 79).

6 Tutkimus

Tutkiessani kuinka kehittää 24 tunnin synnytystä vastaamaan paremmin toimeksiantajien tarpeita, tein haastattelut soittamalla toimeksiantajille yksi kerrallaan. Haastatteluista tein muistiinpanot puheluiden aikana ja kirjoitin muistiinpanot puhtaaksi heti puhelun jälkeen. Tällä pyrin varmistamaan, että kaikki oleellinen data haastatteluista jäi talteen.

Kun kysyin toimeksiantajilta, miksi he lähtivät mukaan toimeksiantajaksi 24 tunnin synnytykseen kaikilla toimeksiantajilla nousi haastattelussa esiin halu saada uusia ideoita oman tekemisen ja yrityksen ulkopuolelta. Eräs haastateltavista korosti halua- vansa erityisesti nuorekkaita näkemyksiä tiimiakatemia opiskelijoilta.

Toimeksiantajat kehuivat myös tapahtuman aloitus- ja lopetustilaisuuksien hyvää tunnelmaa ja henkeä, mikä koko Tiimiakatemia väestä välittyi. Asiakkaille Tiimiakatemia henki välittyi parhaiten alku- ja loppuseremonioista, joten niissä kannattaa jatkossakin pitää tekemisen meininki. Parhaiten tekemisen meiningin saa näkymään, jos seremoniat tehdään tunteella ja tosissaan, eikä mitään väkisin väännettyä hassuttelua.

Itse ratkaisuista kaikki toimeksiantajat olisivat kaivanneet enemmän asioita, jotka he olisivat voineet viedä suoraan käytäntöön. Hermanninrannan Miskala kertoi, että toimeksiannon ratkaisu meni kokonaan ohi aiheen, koska suorittava ryhmä ei kerennyt oikein asiaan ja tiimi ei ollut osannut kysyä oikeita kysymyksiä toimeksiantoon tutustuttaessa. Kouvolan Lakritsin Nisula taas kritisoi sitä, että suorittava ryhmä sulkeutui liikaa toimeksiantoa läpikäydessä ilmenneisiin asioihin. Haastattelussa hän totesi, että ratkaisusta ei ollut mitään varsinaista hyötyä hänen yritykselleen, koska mitään varsinaisesti uutta suoraan käyttökelpoista ideaa ei ilmennyt. Samaan hengenvetoon hän kuitenkin totesi, että ratkaisussa oli tukku hyviä idean alkuja, joita hän voi itse

jatkojalostaa. Tietenkin tavoitteena olisi saada suoraan käytäntöön vietäviä ideoita ja asioita, joilla asiakas saa rahoilleen vastinetta.

Kun kysyin toimeksiantajilta, suosittelisivatko he muita yrittäjiä lähtemään mukaan 24 tunnin synnytyksiin toimeksiantajiksi, kaikki sanoivat suosittelevansa. Yksi toimeksiantajista sanoi, että suosittelisi varsinkin yrityksille joilla on ongelmia myynnin ja markkinoinnin kanssa, koska Tiimiakatemiaisilla on osaamista alalta. Toinen toimeksiantaja suosittelisi yrityksille joilla on konkreettinen tuote.

Hermanninrannan hoitokodin Miskala sanoi, että voisi osallistua uudestaankin toimeksiantajana, vaikka nyt kävikin huono tuuri ja ratkaisu meni ohi toimeksiannosta. Hänen aikaisempien kokemusten perusteella Tiimiakatemiasta ja 24 tunnin synnytyksistä hän uskoo, että Tiimiakatemia opiskelijat kykenevät ratkomaan toimeksiantoja oman varsinaisen osaamisalueen ulkopuoleltakin. Miskala mainitsi myös esimerkitoimeksiantona vuotta aikaisemman Lemminkäisen toimeksiannon, joka oli täysin Tiimiakatemia opiskelijoiden osaamisalan ulkopuolelta.

Erään toimeksiantajan mielestä suorittavan tiimin valmistautumista tehtävän suorittamiseen pitäisi kehittää jotenkin, esimerkiksi edellisenä päivänä tehtävillä ennakoitehtävillä, joiden ei varsinaisesti tarvitsi liittyä suoraan 24 tunnin synnytyksessä suoritettaviin toimeksiantoihin. Toinen toimeksiantaja pohti olisiko aloitustilaisuudesta mahdollista luoda jollain tapaa toimeksiantoja edistäviä ja suorittavalle porukalle energiaa antava.

Kasvupolkujen edustaja kertoi haastattelussa, että 24 tunnin synnytyksestä oli hyötyä yritykselleen pelkästään sen takia että Tiimiakatemialla opittiin tuntemaan yritystä paremmin. Hänellä oli myös taka-ajatuksena mahdollisesti tiivistää Tiimiakatemia ja kasvupolkujen yhteistyötä muillakin tavoin.

Kouvolan Lakritsin Timo Nisula sanoi haastattelussa, että on aikaimminkin ollut vastaavissa eri koulujen innovointitapahtumissa mukana. Tosin hän sanoi myös, että ei enää lähtisi vastaavaan itse mukaan. Syynä tälle oli eniten se, että hän ei koe saavansa vastaavista innovointitapahtumista konkreettista hyötyä.

7 Johtopäätökset

Haastatteluiden tuloksia tutkiessani huomasin heti, että jokainen toimeksiantaja olisi halunnut vielä enemmän käytäntöön vietyjä lopputuotoksia ja ratkaisuja. Tässä olisi ensimmäinen kohta mitä jatkossa 24 tunnin synnytyksiä järjestettäessä voitaisiin ruveta kehittämään toimeksiantajien kanssa jo toimeksiantoja luodessa. Muotoiltaisiiin toimeksianto suoraan siten, että siinä vaadittaisiin jotain selkeää ja konkreettista, esimerkiksi markkinointisuunnitelmaa. Toimeksiannot kiteytettäisiin selkeämmiksi ja suorittavalle tiimille helpommin lähestyttäviksi, jotta suorittava tiimi tietää mitä heiltä halutaan lopputuloksena.

Toimeksiantojen muokkaamisen lisäksi suorittavalle tiimille voitaisiin luoda ennakoitehtävä, joka valmistaisi tiimin paremmin toimeksiantoon. Valmistavan tehtävän ei välttämättä tarvitsisi suoraan liittyä tulevaan toimeksiantoon, vaan ennakkoon voitaisiin käydä esimerkiksi läpi markkinointiin liittyvässä tehtävässä onnistuneita markkinointikampanjoita tai markkinoinnin teorioita. Myös pidentämällä aikaa keskustella toimeksiantajan kanssa, voisi helpottaa tiimin työskentelyä ja auttaa tiimiä saamaan paremman käsityksen siitä mitä toimeksiantaja oikeasti haluaa. Pidentenytllä keskustellulla tiimi saisi paremman kuvan toimeksiantajayrityksen arvoista, toimintatavoista ja resursseista, mikä taas auttaisi tiimin parempaan suoritukseen. Toisaalta taas esimerkiksi Kouvolan Lakritsin Timo Nisula oli sitä mieltä, että keskustelemalla toimeksiantajan kanssa ryhmä saattaa lukkiutua liikaa toimeksiantajan valmiisiin näkemyksiin yrityksestä. Eli käytännössä keskusteluajan tarve riippuu suoraan toimeksiannosta.

Koko tapahtuman rakennetta voisi hieman hienosäätää siten, että suorittavalle tiimille jäisi suorituspäivänä keskittyminen täysin toimeksiantoon. Esimerkiksi meidän omassa tapahtumassa, me harjoittelimme aloituspäivän aamuna koko aloitussereemoniaa ja olimme muutenkin jo pari tuntia ennen alkamista paikalla. Totta kai on hyvä olla ajoissa paikalla, mutta tuostakin kun olisi voinut siirtää harjoittelun edelliselle iltapäivälle. Harjoittelun siirtämisellä olisi saanut pelattua helposti tunnin lisää yöunia suorittamista edeltävälle yölle. 24 tunnin synnytyksessä muutenkin nukku- maan ehtiminen on harvinaista herkkua.

Lisäksi omakohtaiseen kokemukseen perustuen 24 tunnin synnytys pitäisi pystyä tuotteistamaan selkeämmin. Tuotteesta pitäisi pystyä tekemään asiakkaalle helposti ostettava ja helpommin lähestyttävä. Hyvin tuotteistetusta paketista asiakas saisi helposti selville, mitä hän saa rahalleen vastineeksi. Samalla asiakkaalle saisi informoitua selkeästi, mitä hänen pitää tehdä. Esimerkiksi milloin hänen tulee olla paikalla ja millaiset valmistelut hänen kannattaa tehdä, jotta toimeksiannosta saadaan kaikki mahdollinen irti. (Parantainen. 2008. 26-27.)

8 Pohdinta

Tutkimusta aloittaessa päätin tutkia kuinka kehittää 24 tunnin synnytystä vastaamaan paremmin toimeksiantaja-asiakkaiden tarpeita. Tutkimuksen kohderyhmäksi valituista kaikki osallistuivat haastatteluun, joten otanta on sataprosenttinen. Kaikkien haastateltavien vastauksissa toistuivat pitkälti samat asiat.

Tutkimusta tehdessäni löysin pari kehitettävää kohtaa synnytystapahtumassa ja niiden käytännön vaikutuksissa. 24 tunnin synnytys on hyvä jatkotutkimuksen paikka. Haastattelujen perusteella 24 tunnin synnytyksille on tilausta asiakasrajapinnassa. Synnytystapahtuman aloitus- ja lopetustilaisuuksista tuli positiivista palautetta, joten niiden järjestämiseen kannattaa jatkossakin panostaa reilusti. Toimeksiantajat kehuivat myös paljon Tiimiakatemian yhteishenkeä ja kollektiivista osaamista, joten Tiimiakatemian yhteishenkeä ja osaamista kannattaa käyttää myös jatkossa myyntivalteina.

Olisin voinut tutkia laajemminkin toimeksiantajien ajatuksia 24 tunnin synnytyksistä, mutta nyt jo kolmella haastateltavalla tuli laajalti samoja vastauksia, joten en nähnyt tarpeelliseksi tutkia esimerkiksi muiden tiimien synnytysten toimeksiantajia. En myöskään usko, että tutkimalla muita toimeksiantajia olisi saanut mitään suuresti uutta ja mullistavaa tietoa esille. Uskon, että ainoa asia, mikä olisi voinut muuttua vastauksissa olisi ollut asiakkaan tyytyväisyys lopputuloksiin. Eri haastateltavien vastauksissa alkoi jo tällä otoksella toistua samat vastaukset, eli tulokset alkoivat kyläntyä. Kylläntymistä voidaan pitää myös tutkimuksen luotettavuustekijänä. Lisäksi

haastatteluiden tulokset tukivat omia näkemyksiä 24 tunnin synnytyksen ongelmia kohtaan. Tietenkin tutkimuksen objektiivisuus kärsii hieman sen takia, että olen ollut järjestämässä ja suorittamassa 24 tunnin synnytystä. (Kananen, 2015, 115; Kananen, 2008. 121-122)

Suosittelisin jatkossa 24 tunnin synnytysten järjestäjiä huolehtimaan, että toimeksi-antajat tietävät mitä he haluavat tapahtumasta ja toimeksiannoltaan. Jatkossa myös haluaisin nähdä, että toimeksiannot olisivat konkreettisempia. Jos toimeksiannosta ei saada konkreettisempaa, kehottaisin sisältämään toimeksiantoon mitä halutaan lopputulemaksi.

Lähteet

Ahonen, S. & Lappalainen, T. Lindroos, J. & Niininen, M & Saukkonen, S. 2015. 24 H synnytys – Case Kouvolan Lakritsi.

BELBIN Associates. 2012-2015. Belbin Team Roles. Verkkosivu. Luettu 4.5.2016

Hassinen, J. 2008 versio 5. Partus Ideointityökalupakki – Ideointimenetelmiä ja – työkaluja ideanikkareille.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas – Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasurinen, T. & Lindroos, J. 2014. 24H Järjestäjän päiväkirja – Soulinc. 24H. Jyväskylä

Lehtonen, T. 2013. Tiimiakatemia – Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Noste oy.

Partanen, J & Nuoresta Johtajasta Liideriksi kurssi nro 8. 2008. <http://www.tiimiakatemia.com/fi/materiaalit/ladattavat-materiaalit/nimen-mukaan> http://static.ecome.fi/upload/3833/Kaverijohtaminen_Periaatteet_Tiimiakatemia.pdf Vierailtu 4.5.2016

Tiimiakatemia, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2013. <http://tiimiakatemia.fi/> vierailtu 4.5.2016

Toivanen, H. 2013. Kaveri johtamisen visuaalinen innostus kirja. Jyväskylän ammatti-
korkeakoulu.

Liitteet

Liite 1. 24 Tunnin synnytys – case: Kouvolan Lakritsi.