



Aalto-yliopisto
Perustieteiden
korkeakoulu

Matias Arttu Johannes Vesterinen

Startup-tiimit ja organisatorinen systeemiäly

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 6.11.2015

Valvoja: Professori Raimo P. Hämäläinen

Ohjaaja: Professori Esa Saarinen

Työn saa tallentaa Aalto-Yliopiston avoimilla verkkosivuilla. Muilta osin kaikki oikeudet pidätetään.

Tekijä: Arttu Vesterinen		
Työn nimi: Startup-tiimit ja organisatorinen systeemiäly		
Sivumäärä: 71	Päiväys: 6.11.2015	Työn sijainti: Operaatiotutkimus, Systeemianalyysi, organisaatiokäyttäytyminen
Professuuri: Systeemi- ja operaatiotutkimus		Koodi: Mat-2
Työn valvoja: Raimo P. Hämäläinen		
Työn ohjaaja: Esa Saarinen		
<p>Startup-yritykset ovat elinkaarensa alkuvaiheessa ja suuren epävarmuuden alla toimivia tiimejä, jotka etsivät skaalautuvaa liiketoimintamallia. Systeemiälyä, jolla kuvataan ihmisen perustavanlaatuisia älykkyyttä toimia osana systeemejä, on tutkittu aiemmin osana useita eri konteksteja, mutta tämä tutkimus tuo ensimmäistä kertaa systeemiällyn osaksi startup-tiimien systeemiä.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin, miten tiimin yksilöiden systeemiäly vertautuu tiimien systeemiällyn. Tutkimushypoteesina oli, että tiimin systeemiäly on suurempi kuin tiimin yksilöiden systeemiäly ja ero on sitä suurempi, mitä paremmin suoriutuvasta tiimistä on kyse. Tutkimusmetodina käytettiin startup-tiimien yksilöille lähettävää kyselyä, jolla selvitettiin erikseen yksilön ja tiimin systeemiälyä kahdeksassa eri dimensiossa. Tulokset analysoitiin hyödyntäen tilastollisia menetelmiä ja korrelaatioanalyysia.</p> <p>Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että startup-tiimit ovat systeemiälykkäämpiä kuin tiimiensä yksilöt vahvistaen tutkimushypoteesin ensimmäisen osan. Tiimin suoriutumisen ei ollut kuitenkaan merkitsevyyttä yksilöiden ja tiimien systeemiällyn väliseen eroon. Tiimin systeemiällyllä näyttäisi kuitenkin olevan positiivinen yhteys startup-tiimien suoriutumiseen. Yksilöiden systeemiällyn ulottuvuuksista vahvimmat korrelaatiot tiimien systeemiällyn löytyi sanattomasta yhteydestä, heittäytyvästä mukanaolosta sekä pohdiskelevuudesta. Tutkimuksen valossa startup-tiimien olisi suositeltavaa korostaa rekrytointien ja tiimin rakentamisen yhteydessä kyseisiä ulottuvuuksia yksilöissä riskiensä pienentämiseksi.</p>		
Asiasanat: Startup, Tiimi, Systeemiäly		Julkaisukieli: Suomi

Author: Arttu Vesterinen		
Subject of thesis: Startup teams and organizational systems intelligence		
Number of pages: 71	Date: 6.11.2015	Library location: Operations research, Systems analysis, Organizational behaviour
Professorship: Systems and operations research		Code of professorship: Mat-2
Supervisor: Raimo P. Hämäläinen		
Instructor: Esa Saarinen		
<p>Startup is a team that is in the early stages of its development lifecycle, operates in extreme uncertainty and seeks for scalable business model. Systems intelligence describes holistic and fundamental capability and intelligence of a human to be part of and thrive within system(s). The concept has been researched in multiple contexts, but this paper introduces systems intelligence first time in the context of startup teams.</p> <p>The present study investigated how the systems intelligence of an individual within a team compares to the systems intelligence of the team as a whole. The hypothesis of this research was that the systems intelligence of a team is higher than that of an individual and the difference is greater, the better the team is performing. The research method used in this paper was a survey that was sent to individuals working in startup teams. Both systems intelligence of an individual and systems intelligence of a team were divided to eight dimensions using Systems Intelligence Inventory. The results were analyzed using statistical methods and correlation analyses.</p> <p>The results confirm the first part of the hypothesis revealing that systems intelligence of a team is significantly higher than the systems intelligence of an individual in the team. Team performance did not show significance in the difference between team's and individual's systems intelligence. However, the team performance seems to be better, the greater the systems intelligence of the team is. Strongest correlations between team's systems intelligence and the dimensions of individual's systems intelligence was found in attunement, reflection and positive engagement. In the light of this study it is recommendable for startups to recruit, hire and build their teams and team members with high scores in these dimensions.</p>		
Keywords: Startup, Team, Systems Intelligence		Publishing language: Finnish

Alkusanat

Diplomityö-projektini alkoi noin kaksi ja puoli vuotta sitten Esa Saarisen kanssa käydyn brainstormauksen tuloksena. Intohimo aiheeseen ei ole muuttunut miksikään tuossa ajassa. Startup-tiimimme oli jo tuolloin niin henkisesti kuin mitattavassakin kasvussa, mutta kaksi puoli vuotta on silti pitkä aika, kun katsoo taaksepäin. Startup-yrittäjänä aika tuntuu kuitenkin menneen silmien räpäyksessä.

Startup-yrittäjäyys ei ole projekti. Se ei ole myöskään prosessi. Se on dynaaminen, vähäisellä alatuotolla varustettu, epävarmuutta ja riskiä täynnä oleva systeemi, joka vaatii 100% keskittymistä ja fokusta toimiakseen. Yrittäjänä toimiminen on kuin tentti joka ikinen päivä aiheesta, mistä ei ole kuullut koskaan aikaisemmin mitään. Matka yrittäjänä on vaatinut lukuisia kertoja priorisointia myös opintojeni kustannuksella, mutta 100% fokus on todella vaikeaa, kun takaraivossa on kuitenkin kolkuttanut ”kesken jättäminen” sellaisesta vaiheesta elämässä, mikä on niin paljon tuottanut iloa, onnea, viihdettä ja muistoja. Haluankin kiittää yhteisistä vuosista opintojen äärellä kanssa-musketöörejäni Ilkka Lampiota ja Jaakko Hyytiäistä. Nyt on tullut allekirjoittaneen vuoro sulkea viimeinen luku tästä oppikirjasta.

Iso kiitos kuuluu myös kaikille muille opiskelukavereilleni, joiden kanssa olen tiimitöinä opintopisteitä kartuttanut; Taatalle, joka innoitit minut alun perin sekä TKK:lle että myös yrittäjäksi, mutta myös kannustit, että tämä on viimeinen mahdollisuuteni valmistua; Esalle ja Raimolle, että ymmärsitte kärsivällisesti yrittäjän haasteita ja aikatauluja; Nooralle, että jaksoit tsempata, kannustaa ja iloita onnistumisista kanssani päivästä toiseen; Tepolle, että autoit muista kiireistä huolimatta aineiston kanssa sekä kaikille tähän diplomityöhön kyselyn kautta tai muuten osallistuneille.

Yhden henkilön kiittämiseksi eivät kuitenkaan superlatiivit riitä. Rehellisesti sanoen ilman sinun raudanlujan, kansainvälisen huipputason tutkijan osaamisesi vinkkejä, kannustavaa motivointia ja nöyrää johtajuutta en tätä tekstiä kirjoittaisi. Oli hienoa oppia sinun professorin maailmastasi ja kokea, että huipputiimin tuella voi saada jopa kahden viikon ihmeitä aikaiseksi. Kiitos äiti.

Helsingissä 6.11.2015

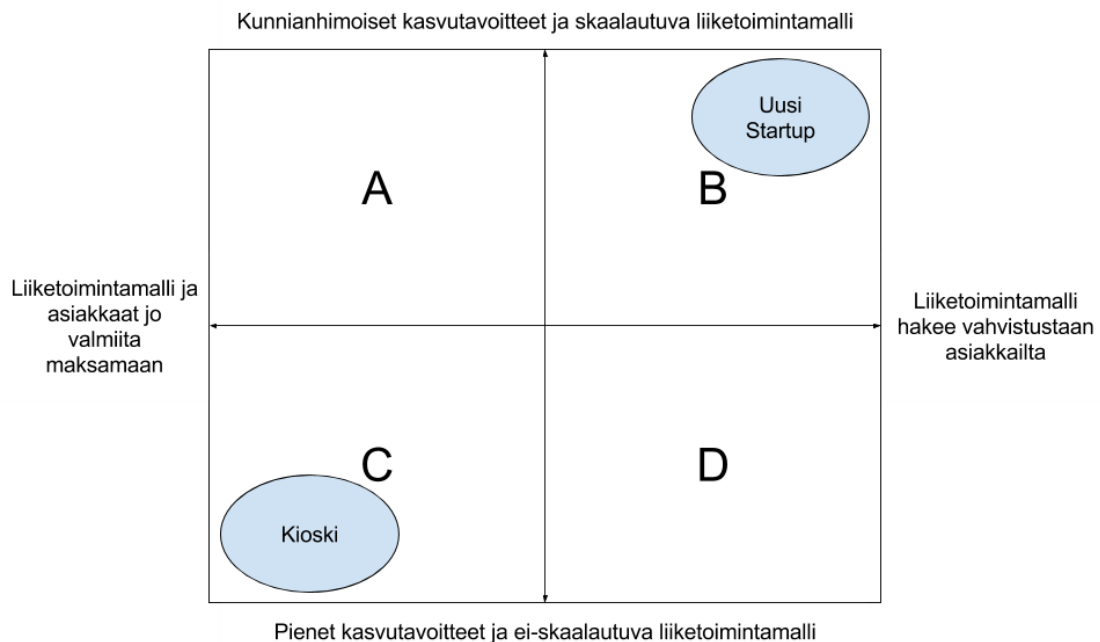
Arttu Vesterinen

Sisällysluettelo

Alkusanat	4
1. Johdanto	6
2. Kirjallisuuskatsaus	10
2.1 Mitä on systeemiäly?	10
2.2 Systeemiällyn dimensiot	12
2.3 Tiimi ja yksilö osana tiimiä	12
2.3.1 Mikä on tiimi?	13
2.3.2 Kaikki ryhmät eivät ole tiimejä.....	13
2.3.3 Tiimin rakentuminen ja rakentaminen	15
2.3.4 Tiimityöskentely ja tiimin toiminta	17
2.3.5 Tiimin johtaminen	21
2.3.6 Tiimin suoriutuminen ja tehokkuus	24
2.3.7 Tiimikulttuuri ja -käyttäytyminen.....	28
2.3.8 Oppiva organisaatio ja tiimi	30
2.3.9 Tiimin älykkyys	34
2.3.10 Tiimin systeemiäly	36
2.3.11 Startup-tiimit	36
2.4 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	38
3. Tutkimushypoteesi ja -kysymys	40
4. Aineisto ja menetelmät	41
4.1 Helsingin startup-ekosysteemi	41
4.2 Tutkittavat yritykset ja koeasetelma	41
4.3 Menetelmät ja prosessi	42
4.3.1 Tiimin jäsenen arvio systeemiällystään	42
4.3.2 Tiimin jäsenen arvio tiimensä systeemiällystä	43
4.3.3 Arvio tiimin suoriutumisesta	44
4.3.4 Taustamuuttajat	44
4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti	45
5. Tulokset	46
6. Pohdinta	55
6.1 Keskeisimmät tulokset	55
6.2 Vahvuudet ja rajoitukset	56
6.3 Tulosten merkitys	56
6.4 Johtopäätökset	60
6.5 Suositukset	60
6.6 Tulevaisuuden tutkimussuunnat	61
7. Lähteet	62
Liite 1 Kysely	69

1. Johdanto

Suomen kasvanut Startup-yhteisö on saanut suurta huomiota viime vuosina myös ulkomailla (Cord 2014). Startup-yritys on määritelty nuoreksi organisaatioksi, joka etsii skaalautuvaa ja toistettavaa liiketoimintamallia (Blank & Dorf 2012). Eric Ries puolestaan määrittelee startup-yrityksen instituutioksi, jonka tarkoituksena on kehittää jotain uutta suuren epävarmuuden vallitessa (Ries 2011). Termi on syytä erottaa yksityisyrittäjän käsitteestä, jolla tarkoitetaan yksityishenkilön omaa yritystä, jonka tarkoituksena on rahoittaa yksityishenkilön oma toimeentulo (ks. kuva 1) (Quon-Lee 2014). Startup-yritykseen liittykin usein kasvuhakuisuus, isot riskit ja epävarmuus (Blank ja Dorf 2012; Blank 2013). Noin 75% kaikista startup-yrityksistä epäonnistuu ja kuopataan kokonaan (Blank 2013).



Mukaillen www.growadvisors.com

Startup yritykset rakentuvat usein tiimeistä (Blank 2013). Startup-yrityksistä puhuttaessa tiimi on erottamaton osa käsitettä. Keskimääräinen startup-yrityksen perustajatiimin koko on 2,5 henkeä. (Startup-book.com 2015). Yksi maailman tunnetuimmista pääomasijoittajista, Paul Graham, on jopa todennut, että pääomasijoittajat karttavat yhden miehen startup-yrityksiä (Graham 2006).

Tiimejä on tutkittu paljon ja business dictionary kuvaa tiimin seuraavasti: "Tiimi on ryhmä henkilöitä, joilla on toisiaan täydentävät taidot työtehtävän, hankkeen tai projektin tekemiseen. Tiimin jäsenet toimivat korkean keskinäisen riippuvuuden, jaetun päätäntävällän sekä itsensä-johtamisen vastuun alla työskennellen kohti yhteistä päämäärää ja jaettua palkintoa. Tiimistä tulee enemmän kuin vain jäsentensä summa, kun jäsenten välinen vahva tunne keskinäisestä sitoutumisesta luo synergioita tuottaen paremman lopputuloksen kuin yksittäisten jäsenten kontribuutio erikseen". (BusinessDictionary.com 2015)

Tiimi voidaan kuvata systeeminä (Luoma ym. 2008), jossa eri osapuolet ovat vuorovaikutuksessa sekä toistensa että ympäristönsä kanssa. Systeemin käsitteeseen taas liittyy ihmisen perustavanlaatuinen kyvykkyys toimia osana systeemiä eli *systeemiäly*. (Hämäläinen ja Saarinen 2014) Systeemiälykäs ihminen on tilanneälykäs, hahmottaa kokonaisuudet nopeasti, ja tunnistaa systeemejä ympäristössään. Hän on myötätuntoinen ja helpostilähestyttävä muita kohtaan, osaa olla tietoisesti läsnä ja omaa positiivisen asenteen. Systeemiälykäs henkilö kantaa vastuun virheistään itseään tuomitsematta, ajattelee hyvää muista, eikä jää kiinni negatiivisiin ajatuksiin.

Systeemiälykkyyteen kuuluu myös luovuus ja kekseliäisyys, sekä leikittely ajatuksilla ja uusilla näkökannoilla. Systeemiälykäs ihminen kykenee refleктоimaan omia ajatuksiaan ja toimintaansa, haastamaan itseään ja tähtäämään itsensä kehittämiseen. Hän toimii linjassa arvojensa kanssa, viisaasti, ajattelee vaikutuksia pitkällä tähtäimellä sekä ymmärtää, että asioiden saavuttaminen vie aikaa. Hän kuuntelee muiden neuvoja, hallitsee omat tunteensa ja impulssinsa, osaa ja uskaltaa heittäytyä, luo osaltaan hyvää ja kannustavaa ilmapiiriä ja saa kanssaihmisistä esiin parhaat puolet.

Systeemiälykäs henkilö osaa avata jännittyneitä tilanteita, saa asioita aikaan, on hyvä priorisoimaan eikä luovuta haasteiden edessä. (Törmänen 2012 ja Jokinen 2015) Systeemiälykäs ihminen ymmärtää itsensä osana systeemiä kaksisuuntaisesti: toisaalta hän vaikuttaa itse systeemiin, mutta toisaalta myös systeemi vaikuttaa häneen. (Hämäläinen ja Saarinen 2013)

Systeemiajattelua ja systeemiälyä on tutkittu useissa konteksteissa ja todettu hyödylliseksi muun muassa seuraavissa:

- Lastenhoito ja -kasvatus (Sajaniemi ym. 2004)
- Opetustyö (Sajaniemi ym. 2004; Saarinen ja Lehti 2014)
- Johtaminen (Hämäläinen ja Saarinen 2007)
- Insinöörifilosofia (Saarinen ym. 2008)
- Hoivatyö (Martela 2012)
- Operaatiotutkimus (Hämäläinen ym. 2013)
- Terapiatyö (Martela ja Saarinen 2013)
- Organisaation tietämyksenhallinnassa (Sasaki 2014)
- Myyntityö ja asiakaskohtaukset (Jokinen 2014)

Startup-yritysten tiimit ovat konteksti, missä systeemiälyä ei ole aiemmin tutkittu lainkaan. Tämä tutkimus esittelee systeemiällyn ensi kertaa startup-tiimin ympäristössä. Tutkimuksessa tutkitaan tiimin jäsenten omaa systeemiälyä yksilön näkökulmasta sekä startup-tiimin systeemiälyä kokonaisuutena.

Tutkimuksella pyritään selvittämään onko startup-tiimin systeemiäly enemmän kuin jäsentensä systeemiäly yksittäin ja onko tällä yhteys tiimin kokemaan menestykseen ja onnistumiseen.

Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä käyn läpi ennen kaikkea systeemiälyä, systeemiällyn viitekehyksen eri osa-alueita sekä tiimin käsitettä, joiden pohjalta esitän tutkimuskysymyksen perustuen siihen, miksi tätä tutkimusta tarvitaan. Aineisto ja tutkimusmenetelmät sekä tulokset ovat käyty läpi omissa luvuissaan. Pohdinnan yhteydessä käyn läpi tutkimuksen rajoitteet ja esitän omat suositukseni tulevaisuuden tutkimussuunniksi ja miten tuloksia voisi hyödyntää startup-tiimien kokoamisessa, rakentamisessa ja johtamisessa.

2. Kirjallisuuskatsaus

2.1 Mitä on systeemiäly?

Professori Raimo P. Hämäläinen ja professori Esa Saarinen esittelivät systeemiälyn käsitteen ensimmäisen kerran 2002. Systeemiälyllä tarkoitetaan älykästä toimintaa kompleksisissa ja vuorovaikutteisissa systeemeissä. Systeemiälykäs yksilö ymmärtää olevansa osa systeemiä, vaikuttavansa osaltaan systeemiin ja hän hahmottaa myös, että systeemi vaikuttaa osaltaan myös häneen (Hämäläinen ja Saarinen 2004). Hämäläinen ja Saarinen (2004) ovat hyödyntäneet systeemiälyn käsitteen muodostamisessa useita eri tieteenaloja ja -teorioita, käsitteitä ja teemoja: systeemiajattelua, päätöksenteon teorioita, ongelmanratkaisun teorioita, filosofista dialogia, positiivista psykologiaa, tilanneanalyysia ja useita muita humanistisia tieteenaloja.

Jotta systeemiälyä voitaisiin mitata, on sen ulottuvuuksia pitänyt käsitteellistää ja operationalisoida. Hämäläinen ja Saarinen (2007) määrittivät systeemiälyn viisi tasoa, jotka on kuvattuna taulukossa 1. Törmänen (2012) jatkoi Hämäläisen ja Saarisen työtä laatien mittariston systeemiälyn mittaamiseen. Mittariston osat eli systeemiälyn dimensiot on kuvattu kappaleessa 3.2. ja taulukossa 2.

Taulukko 1 Systeemiälyn viisi tasoa

(1) Nähdä itsensä osana systeemiä – Kyky nähdä itsensä, oman roolinsa ja käyttöksensä osana systeemiä. Myös muiden ihmisten näkökulmasta ja systeemin eri kehyksistä katsottuna. Tietoisuus systeemiajattelusta.

(2) Ajatella systeemiälyä – Kyky kuvitella ja identifioida tehokkaita
--

käyttäytymismalleja itselleen osana systeemiä ja tietoisesti ymmärtää systeemiset mahdollisuudet, jotka muodostuvat omien valintojen lopputuloksina.

(3) Hallita systeemiälyä – Kyky harjoittaa tehokkaita käyttäytymismalleja systeemissä.

(4) Pitää yllä systeemiälyä – Kyky jatkaa ja kasvattaa systeemiälykstä toimintaa pitkällä aikajänteellä.

(5) Toimia johtajana systeemiälykkäästi – Kyky laittaa alulle ja luoda systeemiälykkäitä organisaatioita.

Molemmat edellä mainitut viitekehykset kuvaavat ennen kaikkea systeemiälyä yksilössä. Systeemi on kuitenkin enemmän kuin osiensa summa. Systeemien lopputuotokset ovat enemmän kuin mitä sen osat voisivat tuottaa yksittäin.

Toisin sanoen systeemin ominaisuuksia ei voida palauttaa sen osien ominaisuuksiin (Hämäläinen ja Saarinen 2004).

Jones ja Corner (2012) ovat jatkaneet systeemiällyn käsitteellistämistä rakentamalla Hämäläisen ja Saarinen systeemiällyn viittä tasoa mukailleen systeemiällyn kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe, tarkkaavainen systeemiäly (attentive systems intelligence) kuvaa yksilön kykyä havaita systeemejä ja olla niissä läsnä. Toisessa vaiheessa, aktiivisessa systeemiälyssä, yksilö kykenee olemaan läsnä useissa näkyvissä ja näkymättömissä systeemeissä ja toimimaan tehokkaasti ottaen eri systeemit huomioon. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa, inspiroituneessa systeemiälyssä, yksilö kykenee näkemään nykyisten systeemien ylitse, määrittämään uusia systeemejä ja johtamaan muitakin toimimaan tehokkaasti osana systeemejä.

2.2 Systemiällyn dimensiot

Systemiällyllä on kahdeksan dimensiot (Hämäläinen ym. 2014). Taulukossa 2 on tiivistettynä systemiällyn dimensiot yksilön näkökulmasta.

Taulukko 2 Systemiällyn dimensiot

(1) Systeminen havaintokyky (Systemic perception) - kykymme havaita ja nähdä ympärillämme olevia systeemejä.
(2) Sanaton yhteys (Attunement) - Kykymme tuntea ja virittäytyä systeemeihin
(3) Pohdiskelevuus (Reflection) - Kykymme reflektoida omia ajatuksiamme ja ajatella omaa ajatteluamme
(4) Heittäytyvä mukanaolo (Positive engagement) - Kykymme kommunikoida vuorovaikutuksellisesti muut ihmiset huomioiden
(5) Kekseliäisyys (Spirited discovery) - Intohimoinen sitoutuminen ja mukaanlähteminen uusiin ideoihin
(6) Aikaansaavuus (Effective responsiveness) - Kykymme saada tarkoituksenmukaisia ja oikea-aikaisia asioita aikaan
(7) Viisas toiminta (Wise action) - Kykymme käyttäytyä ymmärtäen pitkän aikavälin vaikutukset
(8) Myönteinen asenne (Positive attitude) - Kykymme suhtautua myönteisesti elämään systeemeissä

Olemme kaikki vahvoja tietyissä dimensioissa ja heikompia toisissa dimensioissa, mutta se ei tarkoita, ettemmekö voisi kehittyä kokonaisvaltaisesti systemiällykkäämmäksi ihmiseksi. Ainutlaatuista onkin se, että systemiälly yhdistää kaikki dimensiot yhteisen päämäärän ja tarkoituksen alle eli kykyyn toimia tehokkaasti systeemeissä (Hämäläinen ym. 2014).

2.3 Tiimi ja yksilö osana tiimiä

2.3.1 Mikä on tiimi?

Katzenbach ja Smith (1993) määrittivät tiimin pieneksi määräksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävät kyvykkyydet ja jotka ovat sitoutuneet yhteistä tarkoitusta ja yhteisiä tavoitteita kohtaan ja he ovat yhdessä vastuullisia. Toisaalta tiimi on määritelty joukoksi, jossa on vähintään kaksi tai useampi yksilöä. Yksilöt toimivat siinä dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja keskinäisissä riippuvuussuhteissa mukautuvasti saavuttaakseen määritetyt, jaetut ja arvotetut tavoitteet (Bowers ym. 1995).

Tiimejä on ollut yhtä kauan kuin on ollut ihmisyyttä. Niihin on viitattu sadoissa teoksissa ja niiden saavutuksia on juhlistettu läpi kulttuurien (Katzenbach ja Smith 1993). Yksilöitä tiimien edelle ihannoivassa koripallon ammattiliigassa NBA:ssa on tuotu esille San Antonio Spursin vastaesimerkki. Se osoittaa, että tiimejäkin voidaan ihannoita yksilökeskeisessä kulttuurissa. Sen kauniista tiimityöstä on tehty video, 'San Antonio Spurs - Beautiful Game', joka keräsi yli miljoona katselukertaa videopalvelu Youtubessa vuonna 2014 (Viral Hoops, 2014).

2.3.2 Kaikki ryhmät eivät ole tiimejä

Kaikki tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä. Ryhmä määritellään vähintään joukoksi, jossa on vähintään kaksi henkeä. Ryhmissä voi olla ihmisiä, jotka jakavat kiinnostuksen kohteita tai luonteenpiirteitä tai tunnistavat toisensa samankaltaisten piirteiden vuoksi. Tiimin erottaa ryhmästä on siis sen jäsenten yhteinen päämäärä, vuorovaikutus toisiinsa ja keskinäinen riippuvuus (Boundless.com 2015).

Taulukossa 3 on eritelty muita tiimien ja työryhmien erottavia tekijöitä (Brounstein 2002).

Taulukko 3 Työryhmien ja tiimien eroavaisuudet (mukaillen Brounstein 2002)

Työryhmät	Tiimit
Henkilökohtainen vastuu	Henkilö- ja tiimikohtainen vastuu
Kokoontuvat jakamaan informaatiota ja näkökulmia	Kokoontuvat tiheästi yhteen keskustelun, päätöksenteon, ongelmanratkaisun ja suunnittelun merkeissä.
Fokus henkilökohtaisissa tavoitteissa	Fokus tiimitavoitteissa
Tuottavat henkilökohtaisia tuotoksia	Tuottavat tiimituotoksia
Määrittävät henkilötasolla roolit, vastuut ja tehtävät	Määrittävät henkilötasolla roolit, vastuut ja tehtävät, jotta tiimi voi saavuttaa päämääränsä
Huolehtivat omista tavoitteistaan ja haasteistaan	Huolehtivat jokaisen tavoitteista ja haasteista, joita tiimi kohtaa
Tarkoitus, tavoitteet ja lähestymistavat ovat määritelty esimiehen toimesta	Tarkoitus, tavoitteet ja lähestymistavat ovat määritelty tiimin vetäjän ja jäsenten toimesta yhdessä

Susan A. Wheelan (2010) argumentoi, että ryhmät voivat kasvaa tiimeiksi ja prosessiin liittyy paljon tunteita turhautumisesta onneen ja iloon. Loppujen lopuksi suurin osa kuitenkin nauttii voittajatiimissä työskentelystä.

2.3.3 Tiimin rakentuminen ja rakentaminen

Bruce Tuckman (1965) määritteli ryhmien kehittymiselle ensimmäisen kerran neljä vaihetta jo vuonna 1965, mihin hän lisäsi vuonna 1977 yhdessä Mary Ann Jensenin kanssa myöhemmin viidennen vaiheen (Tuckman ja Jensen 1977). Ryhmien kehittyminen lähtee liikkeelle muodostumisvaiheesta, jolloin ryhmä muodostaa perussääntönsä ja orientoituu tehtäviinsä. Tätä vaihetta kutsutaan testaus- ja riippuvuusvaiheeksi, koska ryhmä kokeilee rajojaan ja muodostaa riippuvuussuhteen vetäjäänsä. Toisessa vaiheessa eli myrskyämisvaiheessa ryhmä kokee ensimmäisen konfliktinsa ja ryhmän jäsenet etsivät omia turvasatamiaan. Normittumisvaiheessa ryhmä lujittuu myrskynsä jälkeen. Ryhmä muodostaa yhteisiä ajatusmalleja ja konflikteja opitaan välttämään yhteisen päämäärän vuoksi. Suorittamisvaiheessa ryhmän jäsenet oppivat löytämään itselleen ja toisilleen sopivat roolit ryhmän sisällä. Viimeisessä vaiheessa ryhmä hajaantuu ja elinkaari lähtee taas alusta liikkeelle (Bonebright 2010). Tuckmanin viisi vaihetta on tiivistettynä taulukossa 4.

Taulukko 4 Tuckmanin malli tiimien kehittymiselle

<p>Muodostuminen (forming) - Ryhmä muodostaa perussääntönsä, tehtävänsä ja orientoituu työtehtäviin. Ryhmä kokeilee jäsentensä rajoja ja miten kukin käyttäytyy työtehtäviä tehdessään. Ryhmä muodostaa suhteensa vetäjään ja organisaation tapoihin.</p>
<p>Myrskyäminen (storming) - Ryhmässä tapahtuu ensimmäinen konfliktitilanne. Ryhmän jäsenet vastustavat yhteisiä työtehtäviä ja pyrkivät pitämään kiinni omasta turvastaan. Ryhmän jäsenet saattavat jopa kokea toisensa vihollisiksi. Tunnereaktiot ovat yleisiä.</p>
<p>Normittuminen (norming) - Ryhmä kasvaa yhtenäisemmäksi. Ryhmän jäsenet hyväksyvät toisensa ja muodostavat selkeämmät roolit ja säännöt. Ryhmään muodostuu ryhmähenki ja konflikteja pyritään välttämään, jotta harmonia ja päämäärä säilyvät.</p>

Suorittaminen (performing) - Ryhmän jäsenet mukautuvat yhä paremmin muuttuviin rooleihinsa ja suoriutuvat työtehtävistään tehokkaammin. Ryhmän rakenne tukee suoriutumista ja energia kohdistuu oikeisiin asioihin ja yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Hajaantuminen (adjourning) - Ryhmän elinkaari tulee päätökseensä ja hajaantuu.

Susan Wheelan (2010) kehitteli Tuckmanin mallia oman teoriansa pohjalle, ja hänen mukaansa ryhmät kehittyvät tiimeiksi käyden läpi neljä vaihetta.

Ensimmäisessä eli riippuvuus ja mukaanottamisen vaiheessa, joka vastaa Tuckmanin muodostumisvaihetta, ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia johtajan määrittämästä suunnasta ja ryhmän kehittyminen piirtyy johtajan mukaan.

Vastakkainasettelu- ja taisteluvaihe mukailee Tuckmanin mallin myrskyämisvaihetta. Tässä vaiheessa ryhmä pyrkii irtautumaan riippuvuudestaan johtajaansa, mikä ajaa ryhmän konflikteihin. Kolmannessa vaiheessa ryhmä rakentaa luottamuksen ja rakenteen itselleen ja neljännessä vaiheessa ryhmä voi jo keskittyä tiimensä tuottavuuteen. Wheelanin neljä vaihetta on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5 Wheelanin malli tiimien kehittymiselle

Riippuvuus ja mukaan ottaminen (Dependency and inclusion) - Ryhmän kehittymisen ensimmäisessä vaiheessa ryhmä on riippuvaisimmillaan johtajastaan, huolehtii jäsentensä turvallisuudesta ja mukaan ottamisesta. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet hakevat tukea johtajan tai muiden ryhmän vahvojen jäsenten tarjoamalta suunnalta.

Vastakkainasettelu ja taistelu (Counterdependency and fighting) - Toisessa vaiheessa ryhmän jäsenet ovat valmiita olemaan eri mieltä ryhmän tavoitteista ja toimintatavoista. Konflikti on väistämätön osa prosessia. Konflikti kumpuaa ryhmän kehittäessä itselleen yhteisiä tavoitteita, arvoja ja toimintatapoja, jolloin myös erimielisyyksiä syntyy. Konflikti on myös välttämätön osa luottamuksen ilmapiirin rakentamista, missä ryhmän jäsenet

voivat vapaasti olla eri mieltä toistensa kanssa.

Luottamus ja rakenne (Trust and structure) - Jos ryhmä selviää toisen vaiheen konflikt(e)istaan, luottamus, sitoutuminen yhteiseen asiaan ja yhteistyöhalukkuus kasvavat. Kommunikaatiosta tulee avoimempaa ja tavoitteellisempaa. Kolmannelle vaiheelle on myös tyypillistä kypsemmät neuvottelut rooleista, organisoinnista ja toimintatavoista. Ryhmän jäsenet myös luovat perustat vahvemmille henkilökohtaisille suhteille toistensa kanssa.

Työnteko (Work) - Neljännessä vaiheessa ryhmä on muodostanut luottamuksen ja alkaa toimimaan tuottavammin ja tehokkaammin. Ryhmä pystyy keskittämään energiansa tavoitteidensa saavuttamiseen ja työtehtävien hoitamiseen.

Ryhmä voi kehittyä monella tavalla. Yksi yleisimmistä tavoista ryhmien kehittymiselle nykyorganisaatioissa on teambuilding (Klein ym. 2009). Teambuildingilla tarkoitetaan tiimin yhteishengen kehittämiseen liittyviä aktiviteetteja ja toimintoja. Käsite on saanut viime vuosina paljon kiinnostusta tutkimuksen saralla (Salas ym. 2008).

2.3.4 Tiimityöskentely ja tiimin toiminta

Tiimityöskentely määritellään prosessiksi, jossa tiimin jäsenet tekevät töitä yhdessä saavuttaakseen tavoitteensa. Tiimityöskentelyssä tiimin jäsenet pyrkivät yhteistyöhön käyttäen taitojaan ja rakentavaa palautetta huolimatta välttämättömistä konflikteista (BusinessDictionary.com 2015).

Tiimeissä työskenteleviltä yksilöiltä vaaditaan lukuisia ominaisuuksia, joiksi voidaan katsoa muun muassa aloitteellisuus, luottamus, avoimuus, avuliaisuus, joustavuus ja kannustavuus (Stevens ja Campion 1994). Oleellisempia ovat kuitenkin tiedot, taidot ja kyvyt (KSA = knowledge, Skills & Abilities), jotka voidaan jaotella kahteen pääkategoriaan: ihmissuhdetietoihin, -taitoihin ja

kykyihin sekä itsensä johtamisen tietoihin, taitoihin ja kykyihin. Stevensin ja Championin tiimityöskentelyyn vaadittavien tietojen, taitojen ja kykyjen pääkategoriat ja alakategoriat on eritelty taulukossa 6.

Taulukko 6 Tiimityöskentelyyn vaadittavat tiedot, taidot ja kyvyt (Stevens ja Champion 1994)

Ihmissuhdetiedot, taidot ja kyvyt (Interpersonal KSAs)	Itsensä johtamisen tiedot, taidot ja kyvyt (Self Management KSAs)
A. Konfliktien välttämisen tiedot, taidot ja kyvyt	D. Tavoitteiden asettamisen ja toimintakyvyn johtamisen tiedot, taidot ja kyvyt
A1. Tiedot, taidot ja kyvyt tunnistaa ja rohkaista toivottuja konflikteja sekä tunnistaa ennaltaehkäistä ei-toivottuja konflikteja	D1. Tiedot, taidot ja kyvyt määrittää spesifit, haastavat ja hyväksytyt tavoitteet tiimille
A2. Tiedot, taidot ja kyvyt tunnistaa konfliktin tyypit ja lähteet ja panna toimeen sopivat konfliktin ratkaisemistavat	D2. Tiedot, taidot ja kyvyt seurata, arvioida ja antaa palautetta tiimin ja sen jäsenten suoriutumisesta
A3. Tiedot, taidot ja kyvyt ottaa käyttöön win-win neuvottelustrategia perinteisen win-lose neuvottelustrategian sijasta	E. Suunnittelun ja työtehtävien koordinoinnin tiedot, taidot ja kyvyt
B. Yhteistyöhön perustuvan ongelmanratkaisun tiedot, taidot ja kyvyt	E1. Tiedot, taidot ja kyvyt koordinoita ja tahdistaa tiimin jäsenten aktiviteetteja, informaatiota ja tehtäväriippuvuuksia
B1. Tiedot, taidot ja kyvyt identifioida tilanteet, joissa tarvitaan ryhmän osallistavaa ongelmanratkaisua sekä tiedot, taidot ja kyvyt käyttää hyödyksi sopivaa osallistamisastetta	E2. Tiedot, taidot ja kyvyt auttaa määrittämään tiimin jäsenten ennakko-odotukset tehtäville ja rooleille sekä taata tasapainoinen työkuorma jäsenten välille
B2. Tiedot, taidot ja kyvyt tunnistaa esteitä yhteistyökykyiselle ryhmän ongelmanratkaisulle sekä panna toimeen sopivat korjaavat toimenpiteet	

C. Kommunikaation tiedot, taidot ja kyvyt	
C1. Tiedot, taidot ja kyvyt ymmärtää kommunikaatioverkostoja ja hyödyntää niitä kommunikaation parantamiseksi	
C2. Tiedot, taidot ja kyvyt kommunikoida avoimesti ja kannustavasti	
C3. Tiedot, taidot ja kyvyt kuunnella siten, ettei toinen osapuoli koe häntä arvioitavan	
C4. Tiedot, taidot ja kyvyt viestiä yhdenmukaisesti niin verbaalisen kuin kehonkielen osalta ja ymmärtää myös muiden ei-verbaalia viestintää	
C5. Tiedot, taidot ja kyvyt hyödyntää tiimihenkeen liittyviä rituaaleja ja small talkia sekä ymmärtää niiden tärkeys	

Tiimien toimintaan ja tiimityöskentelyyn liittyvät oleellisesti prosessit. Tiimit suorittavat eri prosesseja eri aikoina, joita kutsutaan suorite-episodeiksi (performance episode) (LePien ym. 2008). Osa prosesseista liittyy tiimien suorite-episodien välisiin toimiin, osa niiden aikaisiin toimiin ja osa tiimin jäsenten välisiin toimiin. Prosessit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: siirtymäprosesseihin, toimintaprosesseihin ja ihmissuhdeprosesseihin (LePien ym. 2008).

Siirtymäprosessit kuvaavat prosesseja, joita tiimi toteuttaa tehdessään johtopäätöksiä saavutuksistaan ja valmistautuessaan tuleviin toimenpiteisiin. Näitä ovat tehtäväanalyysi (mission analysis), tavoitteiden määrittely (goal specification) sekä strategian muodostus ja suunnittelu (strategy formulation and planning). Toimintaprosessit ovat prosesseja, joita tiimi suorittaa

pyrkiessään saavuttamaan tavoitteitaan ja päämääriään. Näitä ovat etenemisen seuranta tavoitteiden saavuttamiseksi (monitoring progress toward goals), systeemien seuranta (systems monitoring), tiimin seuranta ja varmistava käytös (team monitoring & backup behavior) sekä koordinointi (coordination).

Ihmissuhdeprosessit ovat tiimin jäsenten välisiä prosesseja, jotka tapahtuvat sekä suorite-episodien välissä että niiden aikana. Näitä ovat konfliktien johtaminen (conflict management), motivointi ja itseluottamuksen rakentaminen (motivating & confidence building) ja tunteiden hallinta (affect management).

Prosessit pää- ja alaluokkineen on kuvattuna tarkemmin taulukossa 7 (Lepien ym. 2008).

Taulukko 7 Tiimien prosessit Lepienin (2008) mukaan

A. Siirtymäprosessit (transition processes)
A1. Tehtäväanalyysi (mission analysis) - Tehtäväanalyysissa identifioidaan ja arvioidaan tiimin tehtävät, haasteet, ympäristötekijät ja resurssit, joilla tiimi voi suorittaa työnsä.
A2. Tavoitteiden määrittely (goal specification) - Tavoitteiden määrittelyssä tiimi identifioi ja priorisoi tavoitteensa.
A3. Strategian muodostus ja suunnittelu (strategy formulation & planning) - Strategian muodostuksessa ja suunnittelussa tiimi määrittää suuntansa ja vaaditut toimenpiteet suunnan säilyttämiseksi. Tiimi myös ottaa huomioon epävarmuustekijät ja on valmis tekemään muutoksia suunnitelmiinsa, mikäli muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu.
B. Toimintaprosessit (action processes)
B1. Etenemisen seuranta tavoitteiden saavuttamiseksi (monitoring progress toward goals) - Tässä prosessia tiimi seuraa, tulkitsee ja kommunikoi keskenään etenemisestään tavoitteidensa suhteen.
B2. Systeemien seuranta (systems monitoring) - Systeemien seurannassa tiimi seuraa resurssejaan ja tekijöitä toimintaympäristössään varmistaakseen, että tiimillä on kaikki, mitä se tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseksi.

B3. Tiimin seuranta ja varmistava käytös (team monitoring & backup behavior) - Tässä prosessissa tiimin jäsenet huomioivat ja auttavat toisia tiimin jäseniä, jotta he voivat tehdä omat tehtävänsä.

B4. Koordinointi (coordination) - Koordinoinnissa tiimin jäsenet yhtenäistävät, ajoittavat ja järjestävät eri aktiviteettien etenemistä, jottei tiimin jäsenille tule keskeytyksiä töihinsä.

C. Ihmissuhdeprosessit (interpersonal processes)

C1. Konfliktien johtaminen (conflict management) - Konfliktien johtaminen on prosessi, jossa tiimin jäsenet proaktiivisesti ennaltaehkäisevät ja reaktiivisesti käsittelevät konflikteja. Tehokas konfliktien johtaminen käsittää muiden kunnioittamisen, kyvyt tehdä kompromisseja, yhteisten pelisääntöjen luomisen, jotka lisäävät yhteishenkeä.

C2. Motivointi ja itseluottamuksen rakentaminen (motivating & confidence building) - Motivointi ja itseluottamuksen rakentaminen viittaavat prosessiin, jossa tiimin jäsenet tekevät toimenpiteitä, mitkä lisäävät motivaatiota ja itseluottamusta tavoitteiden saavuttamiseen.

C3. Tunteiden hallinta (affect management) - Tunteiden hallinnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joita tiimin jäsenet tekevät tunnetasapainon ylläpitämiseen, yhteishengen lisäämiseen sekä stressin ja turhautumisen lievittämiseen.

2.3.5 Tiimin johtaminen

Tiimin johtamisella tarkoitetaan ryhmän kokoamista toimimaan tietyn projektin toteuttamiseksi, tavoitteen saavuttamiseksi tai funktion ylläpitämiseksi organisaation sisällä. Tiimin johtaminen vaatii tyypillisesti tiimin päämäärien ja prioriteettien määrittämistä, suoriutumisen ja toteutettujen työtapojen seuranta sekä tiimin päätöksentekoprosessin johtamista.

(BusinessDictionary.com 2015)

Tiimin johtamiseen liittyy tiimin jäsenten roolit ja vastuut, jotka ovat muuttuneet läpi eri ajanjaksojen. Ennen teollistumista roolit jaettiin tyypillisesti sukupuolen,

iän tai luokkatason mukaan. Myöhemmin teollistumisen aikaan roolien ja vastuiden jakoon tuli osaksi kokemus ja koulutus. Teollistumisen jälkeisenä aikakautena tiimien rooleja ja vastuita on alettu jakamaan enemmän kykyjen, osaamisen ja luonteenpiirteiden mukaisesti. (Belbin 1993)

Meredith Belbin (1993) rakensi tiimien rooleista teorian, jota ovat soveltaneet niin organisaatiot, konsultit kuin muut tutkijatkin (Aritzeta ym. 2007). Tiimien roolit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: toimintakeskeisiin rooleihin, henkilökeskeisiin rooleihin ja ajattelukeskeisiin rooleihin (Belbin.com 2011).

Roolit ovat kuvattuna taulukossa 8.

Taulukko 8 Tiimin jäsenten roolit Belbinin mukaan

Luokka	Rooli
Toimintakeskeiset roolit (action oriented roles)	Haastaja (Shaper) - Haastaa koko tiimiä kehittymään. Luo draivia ja rohkeutta ylittää vastoinkäymiset. Saatetaan kokea hyökkääväksi ja on altis provosoinnille.
	Toteuttaja (Implementer) - On käytännönläheinen, tehokas ja luotettava. Tekee ideoista totta ja organisoii työntekoa. Saattaa olla joustamaton ja hidas muutokselle.
	Loppuun saattaja (Completer Finisher) - Etsii mahdollisia erheitä ja virheitä. Finalisoi ja kiillottaa lopputulokset. Saattaa murehtia liikaa ja on huono delegoimaan.
Henkilökeskeiset roolit (people oriented roles)	Koordinoija (Coordinator) - Löytää muiden vahvuudet ja osaa selkeyttää tavoitteet. Delegoi tehokkaasti ja on kypsä ja luottavainen. Saatetaan nähdä manipuloivana tai kaiken työnsä muille delegoivana.

	<p>Tiimityöntekijä (Team Worker) - On hyvä kuuntelija, yhteistyöhaluinen ja diplomaattinen. Välttelee konflikteja. Ei välttämättä kykene itsenäiseen päätöksentekoon.</p>
	<p>Resurssien selvittäjä (Resource investigator) - On ulospäin suuntautunut ja innostunut. Etsii vaihtoehtoja ja luo kontakteja. On joskus liiankin optimistinen ja saattaa menettää kiinnostuksen alkuinnostuksen jälkeen.</p>
<p>Ajattelukeskeiset roolit (thought oriented roles)</p>	<p>Viljelijä (Plant) - Ajattelee luovasti, etsii uusia ratkaisutapoja ja ajattelee laatikon ulkopuolelta. On joskus liian keskittynyt omiin juttuihinsa.</p>
	<p>Arvioija (Monitor-Evaluator) - Näkee kaikki vaihtoehdot ja arvioi niitä aina tarkasti. On strateginen päätöksissään. Saattaa olla liiankin kriittinen eikä välttämättä pysty inspiroimaan muita.</p>
	<p>Spesialisti (Specialist) - Tuo tietoa ja taitoja, joita tiimistä ei muuten löydy. On fokusoitunut omaan juttuunsa. Saattaa olla liiankin yksipuolinen, eikä huomioi tiimin muita tarpeita.</p>

Hackman ja Wagerman (2005) ovat argumentoineet tilanteita, milloin tiimin johtajalla on eniten merkitystä tiimin menestymiselle. Selvää on, että pätemätön tai jopa turmiollinen johtaja voi saada hyvänkin tiimin suoriutumisen huonolle tasolle. Vastaavasti toisinpäin ei kuitenkaan ole aina totta: hyväkään johtaja ei välttämättä saa muuten huonosti toimivaa tiimiä aina menestymään. Tiimin johtajana on otettava huomioon, että on olemassa sellaisia osa-alueita, prosesseja ja tilanteita, missä hänellä on vain vähän mahdollista vaikuttaa suoraan. (Hackman ja Wagerman 2005)

On kuitenkin osa-alueita, joissa tiimin johtajat pystyvät vaikuttamaan siihen menestykö vai epäonnistuuko tiimi. Näitä ovat päätökset, minkälaisista jäsenistä tiimi rakennetaan; miten tiimi organisoidaan työhönsä; ja miten tiimiä valmennetaan sen tehdessä työtehtäviään. Esimerkiksi johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei näyttäisi olevan eroja johtamisen tehokkuuteen (Hackman ja Wagerman 2005).

Wing (2005) on määritellyt tiimin johtajan piirteitä korkean suorituskyvyn tiimeissä. Tiimin johtajan tulisi toimia esimerkkinä muille eli käyttäytyä samalla tavalla kuin miten hän toivoisi muiden tiimin jäsenten käyttäytyvän. Johtajan vastuulla on myös koota tiimi ja tiimin kehittymisen kannalta tulisi tiimiin kerätä vain sopivimpia ja lahjakkaimpia jäseniä. A-pelaajat seuraavat muita A-pelaajia ja kun on kyse tietotyöntekijöistä on johtajan tehtävänä myös mahdollistaa viimeisin tieto ja koulutus tiimin jäsenille. Toimintaympäristön ymmärtäminen auttaa tiimin johtajaa luomaan vision ja tavoitteet tiimille. Tiimin johtajan on myös ymmärrettävä, että kaikkea vastuuta päätöksenteosta hän ei voi ottaa, vaan vastuuta on jaettava koko tiimille nopeiden ja tehokkaiden päätösten läpiviemiseksi. Tiimin organisointi sekä tavoitteiden ja vision kirkastaminen tiimin jäsenille ovat myös johtajan vastuulla ja hyvin tehtynä voi vaikuttaa tiimin suoriutumiseen. Lisäksi tiimin johtajan tulee pitää huolta, että tiimin jäsenillä on kaikki tarvittavat resurssit työtehtäviensä toteuttamiseen.

2.3.6 Tiimin suoriutuminen ja tehokkuus

Huipputiimit saavuttavat huipputuloksia, mutta tutkimustulokset osoittavat, että tiimit yleensä saavuttavat vähemmän kuin mitä tiimin jäsenten

henkilökohtaisten panosten summa on yhteensä (Hackman 1990). Tiimin suoriutumisen mittaamiseen on lukuisia erilaisia tapoja ja viitekehyksiä. Osa mittareista liittyy tiimityön tuotoksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Osa mittareista liittyy puolestaan tiimityön prosesseihin ja miten tiimi suoriutuu päivittäisistä tehtävistään. Molemmat liittyvät toisiinsa. Tiimejä arvioidaan monesti sen mukaan, miten ne onnistuvat tavoitteissaan (esimerkiksi voittiko joukkue mestaruuden). Mutta lopputulemaan vaikuttaa luonnollisesti se, miten tiimi suoriutuu päivittäisistä töistään (Brannick 2009).

Yksi tapa mitata tiimin suoriutumista on tiimin tuottavuus. Hackman (1998) on määrittänyt tiimin tuottavuuden mittaamiseen seuraavan kaavan:

$$AP = PP - PL + PG$$

jossa, AP = todellinen tuottavuus (actual productivity), PP = potentiaalinen tuottavuus (potential productivity), PL = prosessin hukka (process losses) sekä PG = prosessin synergia (process gains). Syy miksi tiimit yleensä saavuttavat vähemmän, kuin mitä sen jäsenten henkilökohtaisten tuotosten summa muuten olisi, johtuu juuri liian suuresta prosessin hukasta ja liian pienistä prosessin synergioista (Hackman 1998).

Murat ym. (2005) argumentoivat, että liian moni tiimien suoriutumisen arviointiperuste liittyy yksilöiden suoriutumiseen. Taulukossa 9 on eroteltu miten perinteinen yksilökeskeinen arviointimalli ja tiimikeskeinen arviointimalli eroavat ja mihin ne kannustavat.

Taulukko 9 Tiimien suoriutumisen arviointimallit Muratia mukailleen (2005)

Yksilökeskeinen arvointi	Tiimikeskeinen arvointi
Fokus lyhyen tähtäimen suorituksissa	Fokus pitkän tähtäimen tuloksissa
Lietsoo kilpailua ja pelkoa ja tuhoaa tiimityöskentelyä	Perustuu tiimityöskentelyyn
Tärvelee itsetuntoa ja motivaatiota	Näkee, että korkea itsetunto ja motivaatio ovat välttämättömiä, jotta tiimin jäsenet ovat osallisia
Ei palkitse pyrkimyksistä kehittää systeemiä ja kokonaisuutta	Pitää jatkuvan kehittymisen keskiössä ja tärkeimpänä periaatteena

Pina ym. (2007) ova tutkineet tiimin tehokkuuden eri määritelmiä. Osassa määritelmistä tehokkuus on liitetään suoraan objektiivisesti tiimin suoriutumiseen tai tuottavuuteen. Useimmissa määritelmistä tiimin tehokkuuden katsotaan kuitenkin olevan moniulotteisempi ja sisältävän mitattavia suureita tiimin jäsenten tyytyväisyydestä sitoutuneisuuteen ja luottamuksesta turvallisuuteen. Eri tiimeillä eri osa-alueet ovat tärkeämpiä kuin toiset ja kaikkia ei voi soveltaa eri tiimityyppeihin ollenkaan (Pina ym 2007).

Caroline Aubé on puolestaan määrittänyt tiimin tehokkuuden (team effectiveness) yksinkertaisesti tiimin kyvyksi suoriutua sille asetetuista tavoitteista ja odotuksista (Aubé 2011).

Tiimin suoriutumiseen ja tehokkuuteen näyttäisi olevan yhteys myös tiimin elinkelpoisuudella (team viability) (Bell ja Marentette 2011), tiimin yhtenäisyydellä (team cohesion) (Barrick ym. 1998), tiimin yksikkötehokkuudella (team efficacy) (Collins ym. 2010) sekä tiimin väkevyydellä (team potency) (Collins ym. 2010). Tiimin elinkelpoisuus

määritellään tiimin kapasiteetiksi pystyä kasvamaan ja säilyttämään menestyksensä myös tulevaisuuden suorite-episodeissa (Bell ja Marentette 2011). Tiimin yhtenäisyys määritellään tiimin jäsenten väliseksi vetovoimaksi, ylpeydeksi olla osa tiimiä sekä sitoutuneisuudeksi tehtävien suorittamiseen (Beal ym. 2003). Tiimin yksikkötehokkuudella viitataan tiimin kykyyn suorittaa tiettyjä spesifejä työtehtäviä tehokkaasti kun taas tiimin väkevyydellä tarkoitetaan laajemmin useiden eri työtehtävien tehokasta suorittamista (Collins ym. 2010).

Hackman (2004) on määrittänyt lisäksi viisi piirrettä, jotka lisäävät tiimien tehokkuutta. Näitä ovat pysyvyys (real team), mukaansatempaava tarkoitus (compelling direction), mahdollistava rakenne (enabling structure), ryhmän tuki (social support) sekä mahdollisuus valmennukseen (coaching). Nämä on avattuna taulukossa 10.

Taulukko 10 Tiimin tehokkuutta lisäävät piirteet

Pysyvyys (real team) – tiimin jäsenten välillä on keskinäistä riippuvuutta sekä jatkuvuutta tiimin toimintaan.
Mukaansatempaava tarkoitus (compelling direction) – tiimillä on mukaansatempaava suunta sekä selkeä ja haastava tarkoitus, minkä vuoksi se toimii.
Mahdollistava rakenne (enabling structure) – tiimin rakenne, työtehtävät, kokoonpano ja säännöt mahdollistavat tiimityön sen sijaan että haittaisivat sitä.
Ryhmän tuki (social support) – tiimin sosiaalinen ympäristö tarjoaa resurssit ja tuen jäsenille toteuttaa tarvittavat työtehtävät.
Mahdollisuus valmennukseen (coaching) – tiimin jäsenten saatavilla on pätevää valmennusta, jotta heidän on mahdollista ratkaista vaikeimmat ongelmansa ja hyödyntää mahdollisuutensa.

2.3.7 Tiimikulttuuri ja –käyttäytyminen

Organisaation kulttuuri määritellään niiksi arvoiksi ja käyttäytymismalleiksi, jotka luovat organisaatiolle uniikin sosiaalisen ja psykologisen ympäristön.

Organisaation kulttuuri pitää sisällään odotukset, kokemukset, ajatusmallit ja arvot, jotka pitävät organisaation kasassa ja jotka tulevat esille sen imagossa, sisäisissä toimintatavoissa, vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja odotuksissa tulevaa kohtaan (BusinessDictionary.com 2015).

Tiimikulttuuri puolestaan määritellään organisaatiokulttuurin alakulttuuriksi, joka koostuu kullekin tiimille ominaisista ymmärryksen, käytösmallien ja kulttuurin muotojen kokonaisuuksista. Organisaatioiden rajat hämärtyvät nykymaailmassa ja itseohjautuvia tiimejä on yhä enemmän, jonka vuoksi tiimikulttuurit ovat muodostumassa yhä tärkeämmiksi organisaatioiden jäsenille (Shin ym 2015).

Siinä missä organisaatiokulttuurikin, myös tiimikulttuuri vaikuttaa tiimin suoriutumiseen ja tehokkuuteen. Kulttuuri on uniikki kullekin organisaatiolle ja tiimille ja yksi vaikeimpia asioita muuttaa jälkikäteen (BusinessDictionary.com 2015, Shin ym 2015). Tiimikulttuurilla on myös suuri vaikutus tiimin jäsenien asenteeseen (Shin ym 2015).

Edgar Scheinin (1992) mukaan organisaation, tiimien ja ryhmien kulttuuri lähtee usein liikkeelle juuri sen perustajasta tai johtajasta hänen tuodessaan tiimiin omat arvonsa ja olettamuksensa. Tiimin kasvaessa ja kehittyessä arvoista ja olettamuksista tulee osa kulttuuria ja myöhemmiltä johtajilta aletaan odottaa

samoja tai samankaltaisia arvoja ja olettamuksia. Toimintaympäristön muuttuessa tiimi voi kuitenkin ajautua vaikeuksiin, jolloin johtajan rooli korostuu jälleen. Tällöin tiimin johtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa tiimikulttuurin rajoitteet ja taitoja muutosjohtamiseen, jotta tiimi pystyy kehittymään uudelle tasolle.

Tiimikulttuurit voidaan jakaa neljään luokkaan sen mukaan, tavoitteleeko tiimin kulttuuri joustavuutta vai kontrollia ja onko tiimin kulttuurilla fokus tiimin sisäisissä toimissa vai ulkoisissa tavoitteissa ja päämäärissä. Eri tiimikulttuurin luokat on avattu tarkemmin taulukossa 11 (Shin ym 2015).

Taulukko 11 Tiimikulttuurin neljä luokkaa

	Tavoittelee joustavuutta	Tavoittelee kontrollia
Sisäinen fokus	Henkilösuhdekulttuuri (Human relations culture) - Henkilösuhdekulttuuri tavoittelee joustavuutta keskittymällä tiimin sisäisiin prosesseihin. Kulttuurissa arvostetaan tiimityöskentelyä, osallistumista sekä tiimin yhtenäisyyttä.	Sisäisen prosessin kulttuuri (Internal process culture) - Sisäisen prosessin kulttuuri tavoittelee kontrollia fokusoimalla tiimin sisäisiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Tällainen tiimi on tyypillisesti tehokas, järjestelmällinen, sääntö-orientoitunut ja tasapainoinen.
Ulkoinen fokus	Avoimen systeemin kulttuuri (Open system culture) - Avoimen systeemin kulttuuri tavoittelee joustavuutta keskittymällä tiimin ulkoisiin päämääriin. Kulttuuri arvostaa yrittäjämäistä riskinottoa, luovuutta ja innovatiivisuutta.	Järkiperäisen tavoitteen kulttuuri (Rational goal culture) - Järkiperäisen tavoitteen kulttuuri tavoittelee kontrollia keskittymällä tiimin ulkoisiin päämääriin. Tiimi arvostaa tuloksia ja kilpailuluhenkeä.

Tiimikulttuurille ei näytä olevan yhtä ja parasta luokkaa vaan eri luokat sopivat erilaisten päämäärien tavoitteluun. Henkilösuhdekulttuurilla on löydetty olevan

vaikutusta ennen kaikkea tiimin jäsenten asenteisiin positiivisesti, kun taas järkipäisen tavoitteen kulttuurilla on positiivinen yhteys koko organisaation suoriutumiseen. Avoimen systeemin kulttuurilla puolestaan on löydetty olevan vaikutusta niin suoriutumiseen, kasvuun kuin innovaatiohinkin (Shin ym 2015).

2.3.8 Oppiva organisaatio ja tiimi

Peter Senge (1990) on käsitteen 'oppiva organisaatio' alkuperäinen isä. Aihetta on tutkittu paljon ja yksinkertaisimmillaan käsite määritellään organisaatioksi, joka mahdollistaa jäsentensä oppimisen ja on jatkuvassa muutoksessa toimintaympäristönsä mukaisesti (Senge 1990, Örtenblad 2002). Käsitettä on kuitenkin käytetty monella tavoin ja sen on tunnistettu koostuvan neljästä eri alakäsitteestä, joita ovat organisaation oppiminen (organizational learning), työssäoppiminen (learning at work), oppimisen ilmapiiri (learning climate) sekä oppiva rakenne (learning structure). Organisaation oppiminen käsitetään useimmiten niin, että organisaation jäsenten lisäksi myös organisaatio voi oppia. Työssäoppimisella puolestaan tarkoitetaan organisaation jäsenten mahdollisuutta oppia työtehtäviensä ohessa formaalien kurssien sijasta. Oppimisen ilmapiiri kehottaa oppimisen vapautteen ja oppivalla rakenteella tarkoitetaan organisaation joustavuutta mahdollistaa oppiminen (Örtenblad 2002).

Oppiva tiimi tai tiimin oppiminen (Team learning) on vastaavasti tiimeihin liittyvä käsite, jolle löytyy yli 30 eri määritelmää (Decuyper ym. 2010). Yhteisiä teemoja eri määritelmille ovat palautteen pyytäminen tiimissä, kysymysten kysyminen, kokeileva kulttuuri, saavutettujen tulosten reflektointi, poikkeamien

tunnistaminen ja niistä keskustelu sekä yleisesti prosessit, mitkä lisäävät tiedon keräävät, jakavat ja yhdistävät tietoa keskenään. Tehokas oppiva tiimi vaatii keskustelevan kulttuurin tiimin jäsenten välille, missä tiedon jakaminen, sen päälle rakentaminen ja rakentavat konfliktit ovat tervetulleita ja tasapainossa keskenään (Decuyper ym. 2010).

Oppivalle tiimille on sekä sitä parantavia tekijöitä, mutta myös esteitä, jotka heikentävät tiimin oppimista. Esteitä ovat ryhmäajattelu, vastuun hajaantuminen, dominoiva tiimin johtaja, ns. abilenen paradoksi, vapaamatkustus, sosiaalinen vetelehdintä sekä konfliktin eskaloituminen. Esteet on kuvattu tarkemmin taulukossa 12 (Decuyper ym. 2010).

Taulukko 12 Tiimin oppimisen esteet

<p>Ryhmäajattelu (Groupthink) - Ryhmäajattelussa ryhmä ajatusten yhdenmukaistaminen asettuu etusijalle, jotta konfliktit pystyttäisiin välttämään. Tiimeissä, jotka kärsivät ryhmäajattelusta, kaikki tiimikulttuurin, tiimin identiteetin ja tiimin jaettujen mielipiteiden ulkopuolelle menevistä ajatuksista koetaan tyhminä, väärinä epänormaaleina tai jopa aggressiivisina.</p>
<p>Vastuun hajaantuminen (diffusion of responsibility) - Vastuu oppimisen tavoitteista jakautuu liiaksi tiimin jäsenten kesken siten, että lopulta kukaan ei ota vastuuta kokonaisuudesta.</p>
<p>Dominoiva tiimin johtaja (dominant leader) - Tiimin johtaja on niin dominoiva, että keskusteluissa ei anneta tilaa muiden mielipiteille, mikä estää tiimin oppimista.</p>
<p>Abilenen paradoksi (ablene paradox) - Tiimin jäsenet ajattelevat tekevänsä muut tiimin jäsenet tyytyväisiksi ja kommunikaation puuttuessa päätyvät tekemään sellaista, mikä ei muuten olisi kenenkään mielestä suvaittavaa ja tiimin on vaikea ottaa opikseen.</p>
<p>Vapaamatkustus (free riding) - Yksi tiimin jäsenistä tietoisesti jättäytyy pois toiminnasta, mutta pyrkii näyttämään ja saamaan kunniaa tehdystä työstä, kuin olisi ollut sitä tekemässä. Kyseinen tiimin jäsen koetaan</p>

vapaamatkustajaksi ja rikkoo tiimihenkeä ja tiimin oppimista.

Sosiaalinen vetelehdintä (social loafing) - Tiimin jäsenet päätyvät (tahattomasti) tekemään töitään puolivaloilla tiimissä verrattuna, jos heillä olisi tehtävänä tehdä työt täysin itsenäisesti. Näin tiimi ei saa kaikkea irti itsestään ja tiimin oppiminen kärsii.

Konfliktin eskaloituminen (conflict escalation) - Konfliktin eskaloituminen on ryhmäajattelun vastakohta, jossa liian suuri erimielisyys tiimin jäsenten välillä, johtaa konflikteihin ja on este tiimin oppimiselle.

Oppivan tiimin oppimista puolestaan parantavat eniten seuraavat tekijät: jaetut ajattelumallit, tiimin psykologinen turvallisuus, ryhmän väkevyys ja ryhmän yksikkötehokkuus, tiimin yhtenäisyys, tiimin kehittäminen ja tiimin oppimisdynamiikka, tiimin johtajuus, keskinäisriippuvuus, tiimin rakenne, organisaation strategia sekä tiimin jäsenten systeemiajattelu. Tiimin oppimista parantavat tekijät on kuvattuna taulukossa 13 (Decuyper ym. 2010).

Taulukko 13 Tiimin oppimista lisäävät tekijät

Jaetut ajattelumallit (shared mental models) - Jaetuilla ajattelumalleilla tarkoitetaan tiimin jäsenten yhteistä ja jaettua tietoa ja ymmärrystä tiimin työympäristöstä ja työtehtävistä. Jaetut kumpuavat tiimin oppimisesta, mutta osaltaan myös vaikuttavat siihen luoden positiivisen syklin. Jaetuilla ajattelumalleilla on paitsi vaikutusta tiimin oppimiseen myös tiimin tehokkuuteen, koordinointiin, varmistavaan käytökseen sekä jaettuun johtajuuteen. Jaettujen ajattelumallin kehittäminen on yhteydessä tiimin oppimispotentiaaliin.

Tiimin psykologinen turvallisuus (team psychological safety) - Tiimin psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tiimin jaettuja uskomuksia tiimin turvallisuudesta ja riskinotosta. Psykologisesti turvallisessa tiimissä ketään ei rangaista, nolata tai katsota pahalla mielipiteiden esittämisestä, kokeilevasta kulttuurista, epäonnistumisista, riskinotosta tai kyseenalaistamisesta.

Ryhmän väkevyys ja yksikkötehokkuus (group potency & group efficacy) - Sekä ryhmän väkevyys että ryhmän yksikkötehokkuus korreloivat tiimin oppimiseen positiivisesti.

Tiimin yhtenäisyys (cohesion) - Tiimin yhtenäisyydellä on myös positiivinen vaikutus paitsi tiimin oppimiseen myös tiimin jaettujen ajattelumallien kehittymiseen, jotka vaikuttavat omaltakin osaltaan positiivisesti tiimin oppimiseen lisää.

Tiimin kehittyminen ja oppimisdynamiikka (team development & team learning dynamics) - Tiimin kehittymisestä tiedämme, että tiimit seuraavat kehittyessään melko samanlaisia vaiheita. Vastaavasti tiimin oppiminen on erilaista eri vaiheissa. Aluksi tiimin jäsenet oppivat enemmän yksilöinä ja tietoa ei edes välttämättä jaeta tiimin kesken, mutta myöhemmin tiimi luo tietoa ja oppii tiiminä yhdessä.

Tiimin johtajuus (team leadership) - Tiimin johtajille on tärkeää olla luoda ympäristö, missä tiimin jäsenten on helppoa puhua, nostaa asioita esille ja myöntää virheensä. Mitä paremmin johto sitoutuu tiimin oppimiseen, sen paremmin myös tiimin jäsenet sitoutuvat siihen.

Keskinäisriippuvuus (interdependence) - Tiimin jäsenten keskinäisriippuvuudella eli pyrkimyksillä lisätä yhteistyötä on positiivinen vaikutus paitsi tiimin oppimiseen myös tuottavuuteen, psykologiseen turvallisuuteen sekä tiimin jäsenten pysyvyyteen.

Tiimin rakenne (team structure) - Myös tiimin rakenteella on vaikutusta tiimin oppimiseen. Varsinkin tiimit, jotka yhdistävät rakenteessaan sekä laajasti määriteltyjä rooleja että myös kapeammin määriteltyjä spesialisteja, luovat erinomaisen alustan tiimin oppimiselle.

Organisaation strategia (organizational strategy) - Organisaation, johon tiimi kuuluu, strategia vaikuttaa myös osaltaan tiimin oppimiseen. Strategia on osaltaan vaikuttamassa kuuluvatko tiimit ylipäänsä käytettäväksi rakenteeksi, mikä luonnollisesti vaikuttaa tiimin oppimiseen. Lisäksi monikansalliset organisaation pystyvät hyödyntämään tiedonkulkua ja oppimista luomalla monikansallisia tiimejä.

Tiimin jäsenten systeemiajattelu (team member systems thinking) - Vain asiantuntijoista koostetun tiimin rakentaminen ei suoranaisesti takaa suurempaa tiimin oppimista, mutta tiimin jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista varsinkin systeemiajattelulla on havaittu olevan korrelaatiota tiimin oppimiseen.

On myös huomattavaa, että monitieteellisissä ja monimuotoisissa tiimeissä, joiden yksilöillä on paljon toisiinsa nähden erilaista osaamista, tietoa, älykkyyttä

ja kokemusta, tiimin oppiminen on yleensä korkeampaa kuin vähemmän monitieteellisissä. Ehtona tälle on kuitenkin, että tiimin yhtenäisyys on myös vahva. Tällöin tiimin oppimisella on myös tiimin suoriutumiseen positiivista vaikutusta (Van Der Vegt ym. 2005).

Organisaation oppimiseen on tehty myös mittareita. Goh ja Richards (1997) kehittivät organisaation oppimiskyselyn, jotta johtajien olisi helpompaa verrata oppimiskykyä sekä löytää ja ylittää esteet oppivan organisaation rakentamiseksi. Organisaation oppimiskyvyn arvoasteikko on vastaavasti kehitetty tunnistamaan oppimiskyvyn elementit korostaen sen monimutkaista ja moniulotteista luonnetta (Jerez-Gómez 2005). Mittareilla on havaittu olevan paljon samankaltaisuutta Systems Intelligence Inventoryyn (Hautamäki, 2015).

2.3.9 Tiimin älykkyys

Tiimin älykkyys (Team Intelligence, TQ) määritellään koostuvan kahdesta eri mitattavasta osasta - tiimidynamiikan laadusta (team dynamic quality) sekä tiimin tehokkuudesta (team effectiveness). Yhdessä nämä käsittävät tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen, kyvyn käsitellä vastoinkäymisiä, jännitystä ja erilaisuutta, luottamuksen toisiinsa, kyvyn luoda merkityksellinen ympäristö itselleen, tiimin taidon löytää sisältään johtajuutta eri paikoissa sekä kyvyt soveltaa taitoja ja tuottaa tuloksia. Tiimin älykkyyteen sisältyy myös tiimin omat uskomuksensa tiimin kyvyistä saavuttaa tavoitteitaan (Charas 2014).

Charas (2014) on havainnut, että tiimin älykkyydellä on merkittävä vaikutus tiimin suoriutumiseen. Mitattaessa yritysten johtotiimien suoriutumista

yrityksen kannattavuudella, tulokset ovat osoittaneet, että tiimin älykkyydellä on merkittävä vaikutus kykyyn tuottaa taloudellista arvoa.

Tiimin älykkyyden tutkimukseen liittyy myös käsite tiimin tajunta (team cognition), joka on määritelty tiimin tilaksi, missä tiimin kannalta tärkeä tieto on jaettuna, organisoituna ja esitettyä tiimin kesken. Myös tiimin tajunnalla on havaittu olevan vahva positiivinen suhde tiimin suoriutumiseen. Lisäksi tiimin tajunnalla on havaittu olevan positiivinen vaikutus tiimin motivaatioon, tiimin prosesseihin ja tiimityöskentelyyn (DeChurch ja Messner-Magnus 2010).

Tiimin jäsenten tunneälyllä on myös yhteys tiimin psykologiseen turvalisuuteen ja tiimin oppimiseen (Ghosh ym. 2012), asiakaspalveluun tiimin suoriutumisen mittarina (Feyerherm ja Rice 2002) ja tiimin prosessien tehokkuuteen (Frye ym. 2006). Tiimin tunneälyä on mitattu laskemalla yhteen tiimin jäsenten henkilökohtaista tunneälyä EQ-i®-mittarilla (Emotional Quotient Inventory) ja laskemalla tiimin keskiarvon tuloksista (Frye ym. 2006).

Kirjallisuudesta löytyy myös kaksi muuta tapaa määritellä ryhmän tunneäly (GEI, Group Emotional Intelligence). Näistä ensimmäinen viittaa tiimin kykyyn rakentaa tiimihenkeään ja sen jäsenten välisiä sosiaalisia suhteita. Toinen määritelmä puolestaan on yhteneväinen ns. kollektiivisen mielen kanssa, joka määritellään tiimin yhteiseksi tietoisuudeksi ja ymmärrykseksi tarkoituksestaan sekä suhteestaan toimintaympäristöönsä (Ghuman 2011). Korkeammalla ryhmän tunneälyllä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia akateemiseen suoriutumiseen tiimiperusteisissa oppimisympäristöissä (Peterson 2015).

2.3.10 Tiimin systeemiäly

Hämäläinen ja Saarinen (2007) määrittävät systeemiälykkään organisaation taulukon 3 mukaisesti. Taulukon tekijöiden voidaan katsoa olevan relevantteja myös organisaation osana toimivissa tiimeissä.

Taulukko 14 Systeemiälykäs organisaatio

Systeemiälykäs organisaatio <i>kasvattaa ja ylläpitää avointa dialogia</i> ja vähentää tietyn puolen valitsemista.
Systeemiälykäs organisaatio <i>edesauttaa jäseniään jakamaan ajatuksiaan</i> organisaatiosta ja <i>harkitsemaan tekojensa vaikutusta</i> osana kokonaisuutta.
Systeemiälykäs organisaatio <i>pitää pelkotekijät alhaalla</i> .
Systeemiälykäs organisaatio auttaa jäseniään olemaan <i>vastaanottavaisia kukoistaville aloitteille</i> .
Systeemiälykäs organisaatio <i>rakentaa luottamusta</i> muiden hyväntahtoisuudesta.
Systeemiälykäs organisaatio näkee, ettei tuotantokapasiteettia ole rajoitettu mitattaviin muuttujiin vaan on <i>laajennettavissa myös tunteisiin ja hyvinvointiin</i> .
Systeemiälykäs organisaatio <i>kohottaa innovatiivisuutta</i> ympäristössään, missä tunnemuuttajat eivät rajoita suoritusta.

Luoma ym. (2008) ovat tutkineet systeemiälyn suhdetta tiimin meta-oppimisen (Meta Learning) käsitteeseen. Tiimin meta-oppimisen katsotaan edustavan systeemiälykkäitä kyvykkyyksiä ja korkean suoriutumisen tiimien on havaittu olevan positiivisempia, tutkiskelevempia ja muut tiimin jäsenet huomioivia.

2.3.11 Startup-tiimit

Startup-yritykset ovat vain harvoin yksittäisiä yksityisyrittäjiä. Siksi startupeista puhuttaessa puhutaan useimmiten startup-tiimeistä. Yli puolet uusista yrityksistä on startup-tiimejä ja menestyvistä yrityksistä jo selkeä enemmistö. Syy on selkeä: startup-tiimeissä tiimin jäsenet täydentävät kyvyiltään ja

osaamiseltaan muita tiimin jäseniä ja halu löytää hyviä tiimin jäseniä kertoo yleensä myös halusta kasvaa ja menestyä nopeammin (Steffens 2010).

Startup-tiimit perustetaan usein tuttujen tai kavereiden kesken, miksi startup-tiimit ovat usein varsinkin alkuvaiheessa homogeenisiä. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että heterogeenisemmät tiimit menestyvät homogeenisempia tiimejä paremmin pitkällä aikavälillä. Pelkästään osaamisen ja kokemuksen perusteella tiimin kokoaminen ei ole järkevää, sillä kyseiset tiimit menestyvät tutkimuksen valossa huonoimmin (Steffens 2010).

Startup-kulttuuri on muodostunut jo omaksi käsitteekseen niin, että aiheesta on kirjoitettu oma kirjansa suomen kielelläkin (Kuusela 2013). Guy Kawasaki (2004) toteaa startup-kulttuurin olevan eniten startup-tiimin prosessien ja tapojen muodostumiseen vaikuttava tekijä. Tapa miten kulttuuri syntyy on yleensä juuri tiimin johtajan tai johtajien, tässä tapauksessa startupin perustajien, asettaman esimerkin mukaisesti. Kulttuuri lähtee johdosta alaspäin.

Startup-tiimit ovat systeemeinä omanlaisiaan, koska niiden toimintaan liittyy paljon epävarmuutta ja riskejä. Tutkimus osoittaa, että startup-tiimit kestävät yksityisyrittäjiä paremmin epävarmuuden tunnetta (Visintin ja Pittino 2013). Startup-tiimiin systeemin näkökulmasta liittyy halu menestyä ja varallisuuden rakentaminen, mahdollisuus toteuttaa ideoitaan ja luovuuttaan, kulttuurilliset elementit pienessä ja motivoivassa ryhmässä työn tekemisestä sekä haluttomuus tehdä töitä jollekin toiselle tai jonkun toisen alaisuudessa (Wadhwa 2009).

2.4 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Tiimejä on tutkittu lukuisilla eri lähestymiskulmilla psykologiasta organisaatioteoriaan ja tiimien suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä on löydetty useita. Osa tekijöistä on välillisesti tiimin jäsenten ominaisuuksien kautta vaikuttavia ja osa suoraan koko tiimin toiminnasta, rakenteesta, kulttuurista ja toimintatavoista kumpuavia.

Systeemiälyä on tutkittu monissa konteksteissa ja havaittu hyödylliseksi muun muassa johtamisessa (Hämäläinen ja Saarinen 2007) ja opetustyössä (Saarinen ja Lehti 2014). Oikeanlaisella johtamisella (Wing 2005) ja oppimisen fasilitoinnilla (Decuyper ym. 2010) on vaikutusta myös tiimien suoriutumiseen, mutta systeemiälystä tiimi-kontekstissa on vain vähän tutkimustietoa. Korkean suoriutumisen tiimeillä on havaittu olevan systeemiällyn kaltaisia ominaisuuksia muun muassa meta-oppimisen (Luoma ym. 2008) ja tunneällyn käsitteiden kautta (Ghosh ym. 2012).

Systeemiällyn mittaamiseen on kehitetty oma systeemiällyn mittaristonsa, jolla on aiemmin mitattu pääasiassa yksilöiden omaa henkilökohtaista systeemiälyä (Törmänen 2012). Ihan viime aikoina mittaria on testattu myös tiimien kontekstissa (Hautamäki 2015). Startup-tiimeistä löytyy huomattavasti vähemmän kirjallisuutta kuin tiimeistä muuten. Startup-tiimit ovat systeeminä mielenkiintoinen kohde, koska niihin liittyy huomattava määrä epävarmuutta ja vahvoja tunnesiteitä (Wadhwa 2009).

Samalla kun globaali taloustilanne on huonontunut, on yhä kasvavampi osa työpaikoista syntynyt juuri startupeihin ja monet tutkijat ovat kiinnostuneet etsimään syitä startupien synnylle, pysyvyydelle ja suoriutumiselle. Startup-yritysten suoriutumiselle ja menestymiselle on kuitenkin yksi ylitse muiden merkitsevä tekijä: tiimit menestyvät yksilöitä paremmin (Steffens 2010).

Tutkimukset osoittavat, että sitoutuneimmat työntekijät ylittävät odotukset keskimäärin 50% vähemmän sitoutuneita todennäköisemmin. Yritykset, joiden työntekijät ovat sitoutuneita tehtäviinsä ja tiimiinsä voittavat kaikilla suoriutumisen mittareilla selvästi vertaisensa: 54% suurempi pysyvyys työntekijöissä, 89% parempi asiakastyytyväisyys ja neljä kertaa suurempi liikevaihdon kasvu (Goffee ja Jones 2013).

3. Tutkimushypoteesi ja –kysymys

Systeemiälyllä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia useissa eri konteksteissa muun muassa johtamisessa ja myyntityössä. Tämä tutkimus selvittää systeemiällyn merkitystä ensimmäistä kertaa startup-tiimin kontekstissa ja vertailee tiimin yksilön systeemiälyä tiimin systeemiällyn.

Tutkimushypoteesini on, että tiimin systeemiäly on korkeampi kuin tiimin jäsenten henkilökohtainen systeemiäly ja ero on sitä suurempi, mitä paremmin tiimi omasta mielestään menestyy ja onnistuu tavoitteissaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli verrata startup-tiimien jäsenten arviota omasta systeemiällystään heidän vastaavaan arvioon oman startup-tiiminsä systeemiällystä. Systeemiälyä arvioitiin Systems Intelligence Inventory (ks. Törmänen 2012) kyselylomakkeella, josta oli mukailtu omat väittämät tiimin systeemiällylle.

4. Aineisto ja menetelmät

4.1 Helsingin startup-ekosysteemi

Tutkimuksen tekijä oli tämän tutkimuksen tekohetkellä itsekin yrittäjä ja osa Helsingin jo kansainvälisestikin huomioitua startup-ekosysteemiä, miksi tutkimus oli luonnollista kohdistaa alueella toimiviin nuoriin yrityksiin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin Helsingin Kalliossa toimivan Newco Factory -nimisen yrityskiihdyttämön ja kirjoittajan omia kanavia ja kontakteja startup-yrityksiin.

4.2 Tutkittavat yritykset ja koeasetelma

NewCo Factoryn kautta mennyt kysely lähetettiin anonymisti ilman, että tutkimuksen tekijä itse tiesi kenelle kaikille kysely lähetettiin. Tämä johtui siitä syystä, että NewCo Factoryllä on tiettyjen startup-yritystensä kanssa salassapitosopimus. Lisäksi kysely lähetettiin tutkijan omille kontaktiyrityksille sähköpostitse. Molemmissa tapauksissa käytettiin tutkijan laatimaa saatekirjettä.

Tutkimuksen toteutustapana käytettiin sähköpostikyselyä, joka lähetettiin tunnustenumeron kera kaikille potentiaalisille startup-yritysten tiimin jäsenille tai vähintään perustaja-jäsenille, joita pyydettiin välittämään tieto muille tiimiensä jäsenille. Itse kyselylomake tuli sähköpostin saateviestin linkkinä ja oli nettipohjainen. Vastaajat tiesivät, että yksittäiset vastaukset ovat anonymoituja ja tulevat vain tutkimuskäyttöön.

Tiimien jäseniä pyydettiin täyttämään kaksiosainen kysely sekä itsestään että tiimistään. Lisäksi kyselyssä kysyttiin taustamuuttujina arviota tiimin toiminnasta suhteessa siihen, mihin se tähtää (asteikolla yhdestä kymmeneen, jossa kymmenen on paras); tiimin jäsenen roolia tiimissä (tiimin vetäjä vai tiimi jäsen); tiimin jäsenen syntymävuotta ja sukupuolta sekä ammattillista asemaa. Startup-tiimin taustatietoina kysyttiin, onko tiimi jäsen perustajajäsen startupissa; liiketoimintamallia (kuluttajaliiketoiminta, yritysliiketoiminta) sekä yrityksen perustamisvuotta.

Kyselyyn vastasi 26 vastaajaa, joista tiimien vetäjiä oli 11 henkeä ja 15 oli tiimin jäsentä. Vastauksia tuli yhteensä viidestä yrityksestä. Yritysten perustamisvuodet vaihtelivat välillä 2011-2014. Kaksi yritystä mainitsi toimivansa kuluttajamarkkinoilla ja kolme yritystä yritysmarkkinoilla.

4.3 Menetelmät ja prosessi

Tutkimuksessa mitattiin kolmea eri tekijää: tiimin jäsenen systeemiälyä, tiimin systeemälyä sekä tiimin suoriutumista. Tiimin jäsenen systeemiälyyn käytettiin arviointiin perustuvaa kyselyä. Tiimin systeemiälyn mittaamisessa oli sovellettu yksilökyselyn kysymyksiä tiimikontekstiin. Tiimin suoriutumista arvioitiin subjektiivisella mittarilla yhdestä kymmeneen. Lisäksi tiimien jäseniltä kysyttiin heidän omista ja tiiminsä taustoista. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi eri mittausmenetelmät ja kyselyt ovat löydettävissä liitteestä 1.

4.3.1 Tiimin jäsenen arvio systeemiällystään

Tiimin jäsenten systeemiälyn mittaamisessa käytettiin Juha Törmäsen (2012) systeemiällymittaristoa. Mittaristolla voidaan mitata systeemiälyn kahdeksaa

dimensiota Likert-asteikolla yhdestä seitsemään. Kysymykset, joita oli yhteensä 32 kappaletta oli esitetty väittäminä. Väittämien vastausten asteikko yhdestä seitsemään oli seuraavanlainen:

1 = en koskaan

2 = hyvin harvoin

3 = harvoin

4 = joskus

5 = usein

6 = hyvin usein

7 = aina

Vastaajia pyydettiin kuvittelemaan itsensä osaksi systeemiä eli tiimiä, jossa toimivat, ja vastaamaan ajattelun toimintaansa tiimin jäsenenä. Näin pyrittiin välttymään siltä, että vastaajat eivät ajattele väittämiä missä tahansa systeemissä, mikä voisi vääristää vastauksia. Kukin kyselyn väittäjä liittyi tiettyyn systeemiällyn dimensioon, mutta väittämät olivat vastaajan kannalta sattumanvaraisessa järjestyksessä eikä vastaajalla ollut käsitystä mihin systeemiällyn dimensioon väittäjä viittaa.

4.3.2 Tiimin jäsenen arvio tiiminsä systeemiälystä

Tiimin systeemiällyn mittaamisessa sovellettiin Törmäsen (2012) yksilön omaan systeemiällyyn kehitettyä mittaria muokkaamalla väittämät koskemaan tiimiä. Samat 32 väittäjä muokattiin siis monikko-muotoon ja vastausvaihtoehtoina käytettiin samoja Likert-asteikon seitsemää vaihtoehtoa.

Kysely tiimin systeemiälystä tuli vastaajalle heti yksilön systeemiällyn väittämien

jälkeen sillä erotuksella, että vastaajia pyydettiin orientoitumaan välissä tiimiinsä jäsenen roolin sijasta kokonaisuutena. Tällä pyrittiin jälleen eristämään vastaukset koskemaan mahdollisimman paljon vain tiimin systeemiin eikä muihin systeemeihin.

4.3.3 Arvio tiimin suoriutumisesta

Startup-yritysten suoriutumisen mittaaminen on hankalaa. Toisaalta eri liiketoimintamalleja soveltavat startup-yritykset mittaavat itsekin omaa toimintaansa eri mittareilla (käyttäjämäärä, liikevaihdon kasvu, kannattavuus jne) (Croll ja Yoskowitz 2013). Toisaalta startup-yritys, joka menestyy omilla mittareillaan isosti on todennäköisesti jo löytänyt skaalautuvan liiketoimintamallin ja näin se voidaan määritellä jo kasvuyritykseksi tai yritykseksi. Suoriutumisen mittaamiseen startup-yritysten objektiivisilla suureilla tulisi siis katsella joko menneeseen tai seurata kohderyhmää tulevaisuuteen ja mitata esimerkiksi yrityksen koossapysyvyyttä (Steffens 2010).

Tässä tutkimuksessa käytettiin mittarina yksinkertaisuuden vuoksi subjektiivista arviota tiimin suoriutumisesta suhteessa siihen mihin tiimi tähtää. Asteikkona oli yhdestä kymmeneen, missä yksi on huonoin ja kymmenen on paras vaihtoehto. Rajoitteet mittarille on huomioitu kappaleessa 7.3.

4.3.4 Taustamuuttujat

Kaikilta vastaajilta pyydettiin taustatietoina:

- Startup-yrityksensä perustamisvuosi
- Tiimin jäsenen rooli tiimissä: jäsen vai vetäjä
- Tiimin jäsenen sukupuoli ja syntymävuosi

- Tiimin jäsenen ammattillinen asema: kokopäivätyössä, yrittäjä, opiskelija, eläkeläinen, kotona, muu, ei vastausta
- Startup-yrityksen liiketoimintamalli: B2B (yritysliiketoiminta) vai B2C (kuluttajilleliiketoiminta)
- Tiimin jäsenen rooli startup-yrityksen perustamisessa: on perustajajäsen vai ei ole perustajajäsen

4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Törmänen (2012) on testannut Systemeilyn yksilöarvion mittariston osalta validiteettia ja reliabiliteettia ja todennut molempien tason olevan hyvä ja mittari soveltuu käytettäväksi. Tiimiärvion mittariston reliabiliteettiä ei ole tutkittu aiemmin samalla tavalla, mutta tämän tutkimuksen valossa voidaan hyödyntää Törmäsen arviota validiteetista, reliabiliteetista sekä mittariston soveltuvuudesta.

5. Tulokset

Kyselyyn vastasi 15 tiimin jäsentä ja 11 tiimin vetäjää. Valtaosa oli miehiä ja keski-ikä tiimin vetäjillä oli hieman korkeampi (28,6 vuotta) kuin tiimin jäsenillä (26,0 vuotta). Valtaosa tiimien vetäjistä oli startupiensa perustajajäseniä (73%) ja yrittäjiä (91%). Tiimien jäsenistä yli puolet (53%) oli osa-aikaisia ja opiskelijoita ja kolmannes kokoaikaisia palkkatyöntekijöitä.

Tiimien vetäjät (8,0) ja tiimien jäsenet (7,9) näkivät tiimiensä suoriutumisen varsin samalaisena. Henkilökohtaisissa tai tiimiensä systeemiällyssä tiimien jäsenillä ja tiimien vetäjillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa missään ulottuvuudessa. Taulukossa 15 on kuvattu tiimin jäsenten ja vetäjien piirteitä ja vastauksia systeemiällystään.

Taulukko 15 Tiimin jäsenten systeemiällyn suhde tiimin vetäjien systeemiällyyn

	Tiimin jäsen N=15	Tiimin vetäjä N=11	P-arvo*
Sukupuoli mies, n (%)	13 (87)	11 (100)	0.49
Keski-ikä (SD)	26.0 (2.7)	28.6 (1.6)	0.0087
Perustajajäsen, n (%)	2 (13)	8 (73)	0.0040
Asema yrityksessä, n (%)	2 (13)	10 (91)	<0.001
Yrittäjä	5 (33)	1 (9)	
Kokoaikainen palkkatyöntekijä	8 (53)	0 (..)	
Opiskelija, osa-aikainen			
Yritystyyppi, n (%)	13 (87)	9 (82)	1.00
B2b	2 (13)	2 (18)	
B2c			
Tiimin suoriutuminen, ka (SD)	7.9 (1.1)	8.0 (3.1)	0.080
Systeeminen havaintokyky, ka	4.0 (0.9)	4.5 (0.7)	0.26

(SD)			
Sanaton yhteys, ka (SD)	4.9 (0.8)	4.8 (0.5)	0.36
Positiivinen asenne, ka (SD)	3.8 (0.7)	4.2 (0.5)	0.26
Kekseliäisyys, ka ((SD)	4.0 (1.2)	4.2 (0.6)	0.91
Pohdiskelevuus, ka ((SD)	4.0 (1.1)	4.5 (1.0)	0.22
Viisas toiminta, ka (SD)	4.2 (0.6)	4.5 (0.6)	0.31
Heittäytyvä mukanaolo, ka (SD)	3.9 (1.3)	4.1 (0.8)	0.90
Aikaansaavuus, ka (SD)	4.2 (0.8)	4.6 (0.7)	0.11
Systeemiäly, ka (SD)	4.1 (0.7)	4.4 (0.4)	0.29
Tiimin systeeminen havaintokyky, ka (SD)	4.7 (0.8)	4.7 (0.7)	0.79
Tiimin sanaton yhteys, ka (SD)	5.0 (1.0)	4.9 (0.6)	0.36
Tiimin positiivinen asenne, ka ((SD)	4.4 (0.7)	4.6 (0.5)	0.62
Tiimin kekseliäisyys, ka ((SD)	4.4 (1.0)	4.7 (0.4)	0.64
Tiimin pohdiskelevuus, ka ((SD)	4.5 (0.7)	4.4 (0.7)	0.57
Tiimin viisas toiminta, ka ((SD)	5.0 (0.7)	4.8 (0.5)	0.41
Tiimin heittäytyvä mukanaolo, ka (SD)	4.9 (0.7)	4.7 (0.7)	0.66
Tiimin aikaansaavuus, ka (SD)	5.1 (0.8)	4.9 (0.6)	0.38
Tiimin systeemiäly, ka (SD)	4.7 (0.5)	4.7 (0.5)	0.98

*Luokittelevien muuttujien eroja on testattu X²-testillä tai Fisherin eksaktilla testillä, jatkuvia ei-normaalijakautuneita muuttujia on testattu Mann-Whitneyn U-testillä.

Taulukossa 16 on vertailtu pareittain jokaisen vastanneen yksilöarviota systeemiällystään hänen arvioonsa tiiminsä systeemiällystä. Kuten taulukosta havaitaan kaikissa dimensioissa oli trendiä, että tiimin systeemiäly arvioitiin paremmaksi kuin henkilökohtainen systeemiäly. Tilastollisesti merkitseviksi

nousivat positiivinen asenne, kekseliäisyys, viisas toiminta, heittäytyvä mukanaolo sekä aikaansaavuus.

Taulukko 16 Yksilöiden systeemiällyn suhde yksilön arvioon tiimin systeemiällystä

	Yksilö arviot	Tiimi arviot	P-arvo
	N=26	N=26	
Systeeminen havaintokyky, ka (SD)	4.2 (0.9)	4.7 (0.7)	0.071
Sanaton yhteys, ka (SD)	4.8 (0.7)	4.9 (0.8)	0.19
Positiivinen asenne, ka (SD)	3.9 (0.7)	4.5 (0.6)	<0.001
Kekseliäisyys, ka ((SD)	4.1 (1.0)	4.6 (0.8)	0.011
Pohdiskelevuus, ka ((SD)	4.2 (1.0)	4.5 (0.7)	0.12
Viisas toiminta, ka (SD)	4.3 (0.6)	4.9 (0.6)	0.0020
Heittäytyvä mukanaolo, ka (SD)	4.0 (1.1)	4.8 (0.7)	<0.001
Aikaansaavuus, ka (SD)	4.4 (0.8)	5.0 (0.7)	0.0016
Systeemiäly, ka (SD)	4.2 (0.6)	4.7 (0.5)	<0.001

Taulukossa 17 on verrattu niiden henkilöiden vastauksia, jotka arvioivat oman tiiminsä suoriutumisen erinomaiseksi (9-10) muihin (alle 9). Vastaukset jakautuivat niin, että molemmissa ryhmissä oli yhteensä kolmetoista henkilöä. Ryhmät eivät eronneet toisistaan sukupuolijakaumaltaan, keski-ikältään, asemaltaan tiimissä tai yrityksessä. Arvio tiimin suoriutumisesta oli erinomaisissa tiimeissä keskiarvoltaan 9,2 ja muissa 6,9.

Trendinä oli, että paremmin suoriutuvissa tiimeissä sekä jäsenten henkilökohtainen systeemiäly että tiimin systeemiäly olivat suurempia kuin muissa tiimeissä. Tilastollisesti merkitsevä ero tiimin jäsenten henkilökohtaisen

systemiällyn osalta löytyi positiivista asenteesta, kekseliäisyydestä, heittäytyvästä mukanaolosta sekä aikaansaavudesta. Tiimin systemiällyn osalta tilastollinen merkitsevyys löytyi vain kekseliäisyyden osalta.

Huolimatta siitä, että tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi edellämainituissa osa-alueissa, niin ryhmien välillä ei ollut missään osa-alueessa tilastollisesti merkitseviä eroja henkilökohtaisen systemiällyn ja tiimin systemiällyn erotukselle.

Taulukko 17 Erinomaisesti suoriutuvien tiimien systemiäly verrattuna muihin tiimeihin

	TIIMIN SUORIUTUMISARVIO <9 N=13	TIIMIN SUORIUTUMISARVIO 9-10 N=13	P-arvo*
Sukupuoli mies, n (%)	12 (92)	12 (92)	1.00
Keski-ikä (SD)	27.2 (2.8)	27.0 (2.6)	0.94
Asema tiimissä, n (%) Jäsen Tiimin johtaja	10 (77) 3 (23)	5 (38) 8 (62)	0.11
Perustajajäsen, n (%)	5 (39)	5 (39)	1.00
Asema yrityksessä, n (%) Yrittäjä Kokoaikainen palkkatyöntekijä Opiskelija, osa- aikainen	4 (31) 3 (23) 6 (46)	8 (62) 3 (23) 2 (15)	0.19
Yritystyyppi, n (%) B2b B2c	11 (85) 2 (15)	11 (85) 2 (15)	1.00
Tiimin suoriutuminen, ka (SD)	6.9 (2.0)	9.2 (0.4)	<0.001
Systeeminen havaintokyky, ka (SD)	4.2 (0.6)	4.2 (1.1)	0.76
Sanaton yhteys, ka (SD)	4.7 (0.7)	4.9 (0.6)	0.84

Positiivinen asenne, ka (SD)	3.7 (0.8)	4.2 (0.4)	0.043
Kekseliäisyys, ka ((SD)	3.7 (1.1)	4.5 (0.6)	0.048
Pohdiskelevuus, ka ((SD)	3.9 (1.1)	4.5 (0.9)	0.20
Viisas toiminta, ka (SD)	4.2 (0.6)	4.4 (0.6)	0.61
Heittäytyvä mukanaolo, ka (SD)	3.5 (1.2)	4.5 (0.8)	0.043
Aikaansaavuus, ka (SD)	4.0 (0.7)	4.7 (0.7)	0.018
Systeemiäly, ka (SD)	4.0 (0.6)	4.5 (0.4)	0.029
Tiimin systeeminen havaintokyky, ka (SD)	4.4 (0.8)	4.9 (0.6)	0.13
Tiimin sanaton yhteys, ka (SD)	4.7 (0.9)	5.2 (0.6)	0.099
Tiimin positiivinen asenne, ka ((SD)	4.4 (0.5)	4.6 (0.7)	0.21
Tiimin kekseliäisyys, ka ((SD)	4.1 (0.8)	5.0 (0.7)	0.022
Tiimin pohdiskelevuus, ka ((SD)	4.3 (0.6)	4.6 (0.7)	0.24
Tiimin viisas toiminta, ka ((SD)	4.6 (0.6)	5.1 (0.6)	0.077
Tiimin heittäytyvä mukanaolo, ka (SD)	4.6 (0.7)	5.0 (0.7)	0.15
Tiimin aikaansaavuus, ka (SD)	4.7 (0.7)	5.3 (0.7)	0.064
Tiimin systeemiäly, ka (SD)	4.5 (0.4)	5.0 (0.5)	0.020
Tiimin ja yksilön systeemisen havaintokyvyn erotus, ka (SD)	0.2 (0.9)	0.7 (1.3)	0.34
Tiimin ja yksilön sanattoman yhteyden erotus, ka (SD)	-0.05 (1.3)	0.3 (0.5)	0.61
Tiimin ja yksilön positiivisen asenteen erotus, ka ((SD)	0.6 (0.7)	0.4 (0.6)	0.30
Tiimin ja yksilön	0.5 (0.9)	0.5 (0.7)	0.82

kekseliäisyyden erotus, ka ((SD)			
Tiimin ja yksilön pohdiskelevuuden erotus, ka ((SD)	0.4 (0.8)	0.1 (0.6)	0.38
Tiimin ja yksilön viisaan toiminnan erotus, ka ((SD)	0.5 (0.7)	0.7 (0.8)	0.70
Tiimin ja yksilön heittäytyvän mukanaolon erotus, ka (SD)	1.1 (1.3)	0.5 (0.7)	0.17
Tiimin ja yksilön aikaansaavuuden erotus, ka (SD)	0.7 (0.9)	0.5 (0.8)	0.64
Tiimin ja yksilön systeemiällyn erotus, ka (SD)	0.5 (0.6)	0.5 (0.4)	0.94

*Luokittelevien muuttujien eroja on testattu X²-testillä tai Fisherin eksaktilla testillä, jatkuvia ei-normaalijakautuneita muuttujia on testattu Mann-Whitneyn U-testillä.

Taulukossa 18 on verrattu tiimin jäsenten ja tiimien vetäjien henkilökohtaisen systeemiällyn ja tiimin systeemiällyn erotusta. Trendinä oli, että tiimin jäsenet kokivat erotuksen suuremmaksi kuin tiimin vetäjät, mutta ainoat tilastollisesti merkitsevät osa-alueet löytyivät viisaasta toiminnasta sekä aikaansaavuudesta.

Taulukko 18 Tiimin systeemiäly vähennettynä yksilön systeemiälyllä (jäsenten ja esimiesten vertailu)

	Tiimin jäsen N=15	Esimies N=11	P-arvo*
Tiimin ja yksilön systeemisen havaintokyvyn erotus, ka (SD)	0.6 (1.2)	0.2 (0.9)	0.42
Tiimin ja yksilön sanattoman yhteyden erotus, ka (SD)	1.2 (0.3)	0.08 (0.6)	0.51
Tiimin ja yksilön positiivisen asenteen erotus, ka ((SD)	0.6 (0.6)	0.4 (0.7)	0.51
Tiimin ja yksilön kekseliäisyyden	0.4 (0.9)	0.5 (0.7)	0.80

erotus, ka ((SD)			
Tiimin ja yksilön pohdiskelevuuden erotus, ka ((SD)	0.5 (0.7)	-0.07 (0.7)	0.10
Tiimin ja yksilön viisaan toiminnan erotus, ka ((SD)	0.8 (0.6)	0.3 (0.9)	0.031
Tiimin ja yksilön heittäytyvän mukanaolon erotus, ka (SD)	1.0 (1.2)	0.6 (0.8)	0.53
Tiimin ja yksilön aikaansaavuuden erotus, ka (SD)	0.9 (0.8)	0.3 (0.8)	0.046
Tiimin ja yksilön systeemiällyn erotus, ka (SD)	0.6 (0.4)	0.3 (0.6)	0.24

Taulukko 19 on korrelaatiomatriisi yksilön ja tiimin systeemiällyn eri ulottuvuuksien korrelaatioista keskenään. Lisäksi taulukossa on tutkittu ulottuvuuksien korrelaatiota tiimin suoriutumisen kanssa. Yksilön systeemiällyn ulottuvuuksilla näyttäisi olevan vain hyvin heikko korrelaatio tiimin suoriutumisen kanssa. Vahvimpana esille nousee sanaton yhteys, jolla on heikohko negatiivinen korrelaatio (-0,202) tiimin suoriutumiseen. Tiimin systeemiällyn ulottuvuuksilla on vain hieman vahvempi korrelaatio tiimin suoriutumisen kanssa. Ulottuvuuksista vahvimpia korrelaatioita tiimin suoriutumiseen osoittivat tiimin heittäytyvä mukanaolo (0,324), sanaton yhteys (0,257), viisas toiminta (0,253) sekä aikaansaavuus (0,227).

Taulukosta havaitaan myös, että yksilön arvioilla omasta systeemiällystä oli tietyissä ulottuvuuksissa vahva korrelaatio tiimin systeemiällyn kanssa. Näitä ulottuvuuksia ovat pohdiskelevuus (0,691), heittäytyvä mukanaolo (0,597) sekä sanaton yhteys (0,541). Myös kekseliäisyydellä (0,430) ja aikaasaavudella (0,400) oli kohtalainen korrelaatio tiimin systeemiällyn kanssa. Heikoin

korrelaatio oli positiivisella asenteella (-0,006) ja viisaalla toiminnalla (0,118).

Myös yksilön systeemiälyllä löytyi vahva korrelaatio (0,600) tiimin systeemiälyn kanssa.

Taulukko 19 Korrelaatiomatriisi, kuinka yksilön ja tiimin systeemiälyn eri ulottuvuudet korreloivat keskenään ja tiimin suoriutumisen kanssa.

	Tiimin suoriutuminen	Systeeminen havaintokyky	Sanaton yhteys	Positiivinen asenne	Kekseliäisyys	Pohdiskelevuus	Viisas toiminta	Heittäytyvä mukanaolo	Aikaansaavuus	Systeemiäly	Tiimin systeeminen havaintokyky	Tiimin sanaton yhteys	Tiimin positiivinen asenne	Tiimin kekseliäisyys	Tiimin pohdiskelevuus	Tiimin viisas toiminta	Tiimin heittäytyvä mukanaolo	Tiimin aikaansaavuus	Tiimin systeemiäly
Tiimin suoriutuminen	1.000	-0.010	-0.202	-0.016	0.009	-0.114	0.009	0.143	0.065	-0.011	0.165	0.257	0.167	0.129	0.095	0.253	0.324	0.227	0.291
Systeeminen havaintokyky	-0.010	1.000	0.230	0.138	0.151	0.378	0.292	0.457	0.258	0.543	0.022	0.160	0.335	0.195	0.106	0.180	0.415	0.197	0.288
Sanaton yhteys	-0.202	0.230	1.000	-0.058	0.510	0.683	0.349	0.697	0.346	0.708	0.427	0.161	0.168	0.485	0.585	0.345	0.320	0.501	0.541
Positiivinen asenne	-0.016	0.138	-0.058	1.000	0.140	0.240	0.018	0.072	0.384	0.327	-0.293	-0.056	0.519	0.298	-0.095	-0.168	-0.195	-0.058	-0.006
Kekseliäisyys	0.009	0.151	0.510	0.140	1.000	0.573	0.388	0.733	0.628	0.789	0.224	0.179	0.027	0.621	0.497	0.255	0.129	0.388	0.430
Pohdiskelevuus	-0.114	0.378	0.683	0.240	0.573	1.000	0.324	0.674	0.546	0.841	0.452	0.449	0.432	0.546	0.737	0.411	0.365	0.425	0.691
Viisas toiminta	0.009	0.292	0.349	0.018	0.388	0.324	1.000	0.335	0.471	0.550	0.028	0.043	0.096	0.148	0.169	0.232	-0.058	0.014	0.118
Heittäytyvä mukanaolo	0.143	0.457	0.697	0.072	0.733	0.674	0.335	1.000	0.423	0.853	0.269	0.300	0.128	0.588	0.590	0.427	0.430	0.546	0.597
Aikaansaavuus	0.065	0.258	0.346	0.384	0.628	0.546	0.471	0.423	1.000	0.734	0.286	0.198	0.252	0.413	0.271	0.305	0.125	0.353	0.400
Systeemiäly	-0.011	0.543	0.708	0.327	0.789	0.841	0.550	0.853	0.734	1.000	0.287	0.293	0.348	0.630	0.568	0.387	0.319	0.467	0.600
Tiimin systeeminen havaintokyky	0.165	0.022	0.427	-0.293	0.224	0.452	0.028	0.269	0.286	0.287	1.000	0.438	0.033	0.284	0.686	0.580	0.517	0.627	0.752
Tiimin sanaton yhteys	0.257	0.160	0.161	-0.056	0.179	0.449	0.043	0.300	0.198	0.293	0.438	1.000	0.175	0.040	0.425	0.721	0.540	0.279	0.653
Tiimin positiivinen asenne	0.167	0.335	0.168	0.519	0.027	0.432	0.096	0.128	0.252	0.348	0.033	0.175	1.000	0.218	0.236	0.128	0.204	0.265	0.394
Tiimin kekseliäisyys	0.129	0.195	0.485	0.298	0.621	0.546	0.148	0.588	0.413	0.630	0.284	0.040	0.218	1.000	0.423	0.341	0.290	0.439	0.563
Tiimin pohdiskelevuus	0.095	0.106	0.585	-0.095	0.497	0.737	0.169	0.590	0.271	0.568	0.686	0.425	0.236	0.423	1.000	0.534	0.511	0.607	0.794
Tiimin viisas toiminta	0.253	0.180	0.345	-0.168	0.255	0.411	0.232	0.427	0.305	0.387	0.580	0.721	0.128	0.341	0.534	1.000	0.654	0.576	0.814
Tiimin heittäytyvä mukanaolo	0.324	0.415	0.320	-0.195	0.129	0.365	-0.058	0.430	0.125	0.319	0.517	0.540	0.204	0.290	0.511	0.654	1.000	0.652	0.785
Tiimin aikaansaavuus	0.227	0.197	0.501	-0.058	0.388	0.425	0.014	0.546	0.353	0.467	0.627	0.279	0.265	0.439	0.607	0.576	0.652	1.000	0.797
Tiimin systeemiäly	0.291	0.288	0.541	-0.006	0.430	0.691	0.118	0.597	0.400	0.600	0.752	0.653	0.394	0.563	0.794	0.814	0.785	0.797	1.000

6. Pohdinta

6.1 Keskeisimmät tulokset

Hypoteesin mukaisesti tiimin systeemiäly oli merkitsevästi korkeampi kuin yksilöiden vastaava systeemiäly. Merkitsevät erot tässä suhteessa löytyivät positiivisesta asenteesta, heittäytyvästä mukanaolosta, aikaansaavuudesta, viisaasta toiminnasta sekä kekseliäisyydestä. Sekä yksilön että tiimin systeemiäly oli merkitsevästi korkeampi erinomaisesti suoriutuviissa tiimeissä verrattuna muihin. Merkitsevästi korkeampia yksilön systeemiällyn ulottuvuuksia tässä suhteessa olivat aikaansaavuus, positiivinen asenne, kekseliäisyys ja heittäytyvä mukanaolo. Vastaavasti tiimin systeemiällyn ulottuvuuksista merkitsevästi korkeampi oli ainoastaan tiimin kekseliäisyys. Vaikka tiimin systeemiäly oli sekä erinomaisesti suoriutuviissa tiimeissä että myös muissa tiimeissä merkitsevästi yksilöiden systeemiälyä korkeampi, eivät erinomaisesti suoriutuneissa tiimeissä erot olleet suurempia kuin muissa tiimeissä tässä suhteessa.

Vaikka tiimien esimiehet eivät arvioineet omaa systeemiälyään merkitsevästi lähemmäs tiiminsä systeemiälyä kuin tiimien jäsenet, löytyi merkitsevä ero kahdesta systeemiällyn ulottuvuudesta. Tiimien esimiehet arvioivat oman systeemiällynä tiimin systeemiälyä lähemmäksi viisaassa toiminnassa sekä aikaansaavuudessa.

Tiimien yksilöiden arviot omasta systeemiällystään korreloivat tiimin systeemiällyn kanssa. Vahvimmat korrelaatiot löytyivät pohdiskelevuudesta, heittäytyvästä mukanaolosta, sanattomasta yhteydestä, kekseliäisyydestä ja aikaansaavuudesta. Yksilöiden positiivisella asenteella ja viisaalla toiminnalla ei havaittu olevan korrelaatiota tiimin systeemiällyn kanssa.

Keskeisenä tuloksena voidaan todeta myös, että sekä startup-tiimien jäsenten että tiimien systeemiäly on yleisesti korkealla tasolla.

6.2 Vahvuudet ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen vahvuutena on se, että ensimmäistä kerrataan verrataan yksilön ja tiimin systeemiälyä toisiinsa. Startup-tiimien toimintaa on tutkittu vähän aiemmin. Systeemiällyn kontekstissa sitä ei ole tutkittu lainkaan aiemmin.

Tutkimuksen heikkoutena on tutkittavien pieni määrä. Tästä huolimatta tutkimuksella oli voimaa osoittaa eroja yksilön ja tiimin systeemiällyn välillä. Tutkimuksen pienestä aineistosta johtuen sen yleistettävyyden on heikko.

6.3 Tulosten merkitys

Startup-tiimit joutuvat toimimaan hyvin dynaamisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä, mikä vaatii tiimin jäseniltä toisiaan tukevaa ja täydentävää osaamista. Näin on luonnollista, että tiimien systeemiäly arvioidaan nuorissa startup-tiimeissä yksilöiden systeemiälyä korkeammaksi. Oli yllättävää, että erinomaisesti suoriutuvissa tiimeissä tiimin systeemiällyn ja yksilön systeemiällyn erotus ei ollut korkeampi kuin muissa. Tämä saattaa johtua siitä, että joukossa ei ollut huonosti toimivia tiimejä. Toinen mahdollinen selitys tälle

saattaa liittyä yksilöiden arvioon tiimin suoriutumisesta: arvioivatko erinomaisesti suoriutuviissa tiimeissä toimivat yksilöt vaatimattomasti tiiminsä systeemiälyä vai keskinertaisissa tiimeissä toimivat yksilöt yltiöoptimistisesti tiiminsä systeemiälyä? Miten tiimien yksilöt ylipäänsä kokivat kysymyksen tiiminsä suoriutumisesta: arvioivatko he suoriutumista suhteessa nykyhetkeen vai tiimin potentiaaliin? Startup-tiimit ovat kuitenkin nuoria tiimejä ja oman kehityksensä alkuvaiheessa.

Tiimin systeemiällyn yhteys tiimin suoriutumiseen antaa mielenkiintoisen näkökulman startup-tiimien muodostamiseen ja rakentamiseen, kun tutkitaan yksilön systeemiällyn ulottovuuksien vaikutusta tiimin systeemiällyyn. Miksi juuri sanattomalla yhteydellä, pohdiskelevuudella ja heittäytyvällä mukanaololla on niin vahva korrelaatio tiimin systeemiällyn kanssa? Miksi toisaalta positiivinen asenne ja viisas toiminta eivät näytä korreloivan tiimin systeemiällyn kanssa? Yksi selitys voi liittyä siihen, että startup-yrityksen kehittämiseen liittyy valtavasti epävarmuutta, riskejä, jatkuvaa priorisointia ja fokuointia, mitkä vaativat jokaiselta tiimin yksilöltä vaaditaan itseohjautuvuutta. Varsinkin alkuvaiheen startup-tiimien pitää ratkoa vain polttavimpia lyhyen tähtäimen ongelmia, jolloin ei ole aikaa ratkaista pitkän tähtäimen viisaalla toiminnalla kaikkia ongelmia. Toisaalta eteen tulevien ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan usein montaa tiimin jäsentä kunkin virittäytyessä sanattomasti systeemiin ja heittäytymällä mukaan. Toisaalta startup-tiimien elämä on usein yhtä vuoristorataa tehtäessä töitä ilman palkkaa ja juhlittaessa pieniä voittoja, jolloin positiivista asennetta on mahdotonta ylläpitää jokaisena päivänä.

Siinä, missä startup-tiimien vetäjien systeemiällyn ulottuvuus suhteessa tiimin vastaavaan systeemiällyn ulottuvuuteen oli merkittävästi pienempi viisaan toiminnan ja aikaansaavuuden osalta kuin muilla, voidaan selittää tavalla, miten startupeja useimmiten johdetaan. Kaikki osallistuvat tekemiseen, kaikkien tulee saada tarkoituksenmukaisia ja oikea-aikaisia asioita aikaiseksi ja toisaalta vähintään yhden, joka mielellään on tiimin johtaja, tulee katsoa myös pitkää aikaväliä.

Startup-tiimien kannalta merkittävimmät havainnot liittyvät tiimien rakentamiseen ja kehittämiseen. Mikäli tietyt systeemiällyn ulottuvuudet tosiaan korreloivat voimakkaasti tiimin systeemiällyn kanssa, niin näissä ulottuvuuksissa vahva tiimin jäsen voi viedä tiimiä valtavasti eteenpäin. Toisaalta kyseisissä ulottuvuuksissa heikko tiimin jäsen voi viedä koko tiimin systeemiällyn ja siten tiimin suoriutumista alaspäin, mikä startupissa voi tarkoittaa kysymystä jatkamisen ja lopettamisen välillä.

Tuloksena on myös mielenkiintoinen se, että startup-tiimien systeemiällyn on keskimäärin korkea. Sekä tutkijan oman että tuntemiensa muiden yrittäjien kokemuksen ja startup-kirjallisuuden perusteella tämä on perusteltavaa. Usein koko startupin perustaminen lähtee liikkeelle ideasta ja intohimosta lähtee toteuttamaan sitä (kekseliäisyys). Idean kasvattamiseksi kannattavaksi ja skaalautuvaksi liiketoiminnaksi tarvitaan kykyä viestiä visiota (heittäytyvä mukanaolo), luottamusta omaan tiimiinsä vaikeinakin hetkinä (sanaton yhteys), lukuisia yöttömiä öitä vision toteuttamiseen (aikaansaavuus) ja tietysti myönteistä asennetta sekä viisasta toimintaa. Startup-kulttuuri on käsite, jota

usein käytetään kuvaamaan myös näitä teemoja, miksi tiimin systeemiälyn voidaan käytännössä katsoa sisältyvän siihen.

Syy, miksi monet pääomasijoittajat sijoittavat ennemmin tiimeihin, jotka ovat jo kerran epäonnistuneet aiemman startupinsa kanssa, voidaan selittää systeemiälyllä. Kuten sanottua, startup-tiimit ja niiden toimintaympäristö on kokonaan omanlaisensa systeemi, missä onnistunut suoriutuminen vaatii kykyä edetä oppimiskäyrää poikkeuksellisen nopeasti. Virheistä on otettava opiksi heti ja niitä on tehtävä paljon, jotta oppia tulee tarpeeksi. Jahkailuun ei ole aikaa ja nopeita päätöksiä on tehtävä vähäisen tiedon varassa. Systeemiälyn viisi tasoa antavat hyvän rungon myös startup-tiimien kasvulle ja niiden perustajien kasvulle. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää oppia ymmärtämään, että startupin rakentaminen on omanlaisensa systeemi. Seuraavassa vaiheessa opitaan ymmärtämään, miten systeemissä tulisi toimia tehokkaammin ja kolmannessa vaiheessa opitaan jo toimimaan osana systeemiä. Toiseksi viimeisessä vaiheessa startup-tiimi kasvaa ja systeemi muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja isompia haasteita sisältäväksi. Viimeisessä vaiheessa opitaan toimimaan johtajana startup-organisaation systeemissä.

Peilaamalla edellä mainittua tiimien oppimista lisääviin tekijöihin psykologinen turvallisuus on tekijä, johon harvoilla startup-tiimeillä on varaa. Sen puutteen startupit joutuvat kompensoimaan yhtenäisyydellä, uskolla tulevaan, jaetuilla ajattelumalleilla, tiimin yksikkötehokkuudella ja kuten tämä tuktimus osoittaa tiimin jäsenten systeemiajattelulla ja -älyllä.

Startup-tiimien systeemiälyä kuvaa myös se, miten kirjallisuudessa tutkitut tiimien prosessit harvoin ovat selvästi artikuloituja tai organisoituja. Silti tavoitteet ja visio ovat kirkkaana mielessä, tehtäviä priorisoidaan ja jaetaan lennosta, turhat asiat jätetään tekemättä, tulevaa suunnitellaan päivittäin ja etenemistä seurataan niin mittareiden kuin subjektiivisen kokemuksen valossa. Ihmissuhdeprosessit ovat myös jatkuvasti läsnä ja monesti startupit puhuvatkin itsestään yhtenä perheenä.

6.4 Johtopäätökset

Startup-tiimeissä tiimien systeemiäly on merkitsevästi korkeampi kuin yksilöiden vastaava ja startup-tiimin systeemiälyllä on yhteys startup-tiimin suoriutumiseen.

6.5 Suositukset

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksessa käytetty mittari on käyttökelpoinen startup-tiimien ja sen yksilöiden systeemiällyn ja sen ulottuvuuksien mittaamiseen. Mittaria voidaan soveltaa esimerkiksi vuosittaisissa tiimikyselyissä ja ottaa vastaukset huomioon startupin kulttuuria kehitettäessä. Toisaalta yksilön systeemiällyn mittaamisen käytettyjä kysymyksiä on suositeltavaa soveltaa tehtäessä startup-tiimin ensimmäisiä rekrytointeja. Startup-tiimien tulisi pyrkiä rekrytoimaan jäsenikseen yksilöitä, jotka saavat korkeat arviot sanattomassa yhteydessä, heittäytyvässä mukanaolossa sekä pohdiskelevuudessa.

6.6 Tulevaisuuden tutkimussuunnat

Tiimin systeemiällyn mittaaminen osoittautui pienelläkin otoskoolla merkittäväksi startup-tiimien kontekstissa. Tulevaisuuden tutkimusten kannalta mittaristoa suositellaan käytettäväksi muissakin tiimi-konteksteissa.

Tiimin suoriutumisen mittaamisen tapaa on jatkotutkimuksissa syytä pohtia tarkemmin. Startup-tiimien osalta tutkimuksen olisi syytä tapahtua pidemällä aikavälillä, jolloin voitaisiin toisaalta tutkia systeemiällyn mittariston tulosten muutosta ja toisaalta käyttää suoriutumisen mittarina yhdistelmää tiimin pysyvyydestä ja arviota suoritumisesta. Yksi tapa ajatella tiimin suoriutumista on myös henkilöstön tyytyväisyys, johon todennäköisesti sisältyy luonnostaan myös taloudellinen onnistuminen sekä tavoitteiden saavuttaminen.

Startup-tiimeiltä vaadittu kyky oppia nopeasti on tutkimuksen näkökulmasta hyvin lähellä oppivan organisaation tutkimuksesta. Jatkotutkimuksen näkökulmasta tiimin systeemiälyä voitaisiinkin liittää enemmän juuri oppivan organisaatioon kenttään.

7. Lähteet

Aritzeta, A., Swailes, S. & Senior, B. 2007. Belbin's team role model: development, validity and application for team building. *The Journal of Management Studies*. Vol. 44:1. S. 96. ISSN 00222380.

Aubé, C. & Rousseau, V. 2011. Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 84:3. S: 565-580. ISSN 09631798.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. & Mount, M. K. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83:3. S.377-391. ISSN 0021-9010.

Beal, D. J., Cohen, R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. 2003. Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88. S. 989-1004. ISSN 0021-9010.

Belbin, M. R. 1993. *Team roles at work*. 2nd ed. Yhdistynyt kuningaskunta: Taylor & Francis. 162 s. ISBN 978-1856178006.

Belbin.com. 2015. Team role summary. Saatavissa internetissä osoitteessa: [http://www.belbin.com/content/page/49/BELBIN\(uk\)-2011-TeamRoleSummaryDescriptions.pdf](http://www.belbin.com/content/page/49/BELBIN(uk)-2011-TeamRoleSummaryDescriptions.pdf). Viitattu 29.10.2015

Bell, S. T. & Marentette, B. J. 2011. Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*. Vol. 1:4. S. 275-292. ISSN 20413866.

Blank, Steve & Dorf, Bob. 2012. *The Startup Owner's Manual*. 1st ed. Pennsylvania, Yhdysvallat: K&S Ranch (publishers). 608 s. ISBN 978-0984999309.

Blank, Steve. 2013. *Why the Lean StartUp Changes Everything*. Harvard Business Review. Vol. 91:5. S. 63-72. ISSN 0017-8012.

Bonebrights, D. A. 2010. 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*. Vol. 13:1. S. 111-120. ISSN 13678868.

Boundless.com. 2015. Saatavana internetissä osoitteesta: <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/groups-teams-and-teamwork-6/defining-teams-and-teamwork-51/differences-between-groups-and-teams-261-4011/>. Viitattu 28.10.2015.

Brannick, M. T., Salas, E. & Prince, C. 2009. Team Performance Assessment and Measurement. 1st ed. New Jersey, Yhdysvallat: Lawrence Erlbaum Associates. 384 s. ISBN 0805826874.

Brounstein, M. 2002. Managing teams for dummies. 1st Ed. New York, Yhdysvallat: For Dummies. 360 s. ISBN 978-0764554087.

BusinessDictionary.com. 2015. Organizational culture definition. Saatavana internetissä osoitteessa: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>. Viitattu 30.10.2015

BusinessDictionary.com. 2015. Team definition. Saatavana internetissä osoitteessa: <http://www.businessdictionary.com/definition/team.html>. Viitattu 27.10.2015.

BusinessDictionary.com. 2015. Teamwork definition. Saatavana internetissä osoitteessa: <http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html>. Viitattu 29.10.2015

BusinessDictionary.com. 2015. Team Management definition. Saatavissa internetissä osoitteesta: <http://www.businessdictionary.com/definition/team-management.html>. Viitattu 29.10.2015

Charas, S. 2014 The Criticality of C-Suite Team Intelligence (TQ) in Economic Value Creation. Fourth Annual International Conference on Engaged Management Scholarship, Tulsa, Oklahoma. 11-14.9.2014. 17 s. Saatavilla internetissä osoitteesta: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2553328 Viitattu: 30.10.2015.

Collins, C. G. & Parker, S. K. 2010. Team capability beliefs over time: Distinguishing between team potency, team outcome efficacy, and team process efficacy. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 83:4. S. 1003–1023. ISSN 2044-8325.

Cord, D. J. 2014. Saatavana internetissä osoitteesta: <http://finland.fi/business-innovation/finnish-startup-ecosystem-goes-international/>. Viitattu 26.10.2015.

Croll, A. & Yoskowitz, B. 2013. Lean Analytics: Use Data To Build a Better Startup Faster. California, Yhdysvallat: O'Reilly Media. 1st Ed. 440 s. ISBN 978-1449335670.

DeChurch, L. A. & Mesmer-Magnus, J. R. 2010. The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology. Vol. 95:1. S. 32–53. ISSN 0021-9010.

Decuyper, S., Dochy, F. & Van Den Bossche, P. 2010. Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in

organizations. Educational Research Review. Vol. 5:2. S. 111-133. ISSN 1747-938X.

Feyerherm, A. & Rice, C. 2002. Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly. International Journal of Organizational Analysis. Vol. 10:4. S. 343-362. ISSN 1934-8835.

Frye, C. M., Bennett, R. & Caldwell, S. 2006. Team Emotional Intelligence and Team Interpersonal Process Effectiveness. American Journal of Business. Vol. 21:1. S. 49-58. ISSN 2167-9606.

Ghosh, R., Shuck, B. & Petrosko, J. 2012. Emotional intelligence and organizational learning in work teams. The Journal of Management Development. Vol. 31:6. S. 603-619. ISSN 0262-1711.

Ghuman, U. 2011. Building a model of group emotional intelligence. Team Performance Management: An International Journal. Vol. 17:7-8 S. 418-439. ISSN 1352-7592.

Goffee, R. & Jones, G. 2013. Creating the Best Workplace on Earth. Harvard Business Review. Vol. 91:7-8. S.99-106. ISSN 00178012.

Goh, S., & Richards, G. 1997. Benchmarking the learning capability of organizations. European Management Journal. Vol. 15:5. S. 575-583. ISSN 0263-2373.

Graham, P. 2006. Startup mistakes. Saatavana internetissä osoitteessa: <http://paulgraham.com/startupmistakes.html>. Viitattu 27.10.2015.

Hackman, J. R. & Wageman, R. 2005. When and how team leaders matter. Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays. Vol. 26. S. 37-74. ISSN 01913085.

Hackman, J. R. 2004. What Makes for a Great Team? American Psychological Association. Saatavissa internetissä osoitteesta: <http://www.apa.org/science/about/psa/2004/06/hackman.aspx> Luettu 30.10.2015.

Hackman, J. R. 1998. Why teams don't work? Theory and Research on Small Groups. Chapter 12. 4th ed. New York: Yhdysvallat: Plenum Press. S. 245-266. ISBN 978-1475785876.

Hackman, J. R. 1990. Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork. 1st Ed. San Fransisco, Yhdysvallat: Jossey-Bass. 512 s. ISBN 9781555421878.

Hämäläinen, Raimo P., Jones, R. & Saarinen, E. 2014. *Being Better Better. Living with Systems Intelligence*. Helsinki: Aalto University Publications. 250 s. ISBN 978-952-60-5946-4.

Hämäläinen, Raimo P., Luoma, J. & Saarinen, E. 2013. On the importance of behavioral operational research: The case of understanding and communicating about dynamic systems. *European Journal of Operational Research*. Vol. 228:3. S. 623-634. ISSN 0377-2217.

Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, E. 2007. *Systems intelligent leadership. Systems intelligence in leadership and everyday life*. Espoo. Systems Analysis Laboratory. 322 s. ISBN 978-951-22-88-37-3.

Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, E. 2007. *Systems intelligence: A key competence in human action and organizational life. Systems intelligence in leadership and everyday life*. Helsinki University of Technology: Systems Analysis Laboratory. S. 39–50. ISBN 978-951-22-88-37-3.

Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, E. 2004. *Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity. Systems Intelligence - Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*. Chapter 3. Helsinki University of Technology: Systems Analysis Laboratory. S. 51-77. ISBN 951-22-7168-0.

Hautamäki, T. (2015). *Systems Intelligence Inventory and Team Performance*. Kandidaatintyö. Aalto University School of Science. Systems and operations research. Espoo. 21 s.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. 2005. Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, Vol. 58:6. S. 715-725. ISSN 0148-2963.

Jokinen, T. 2015. *Systeemiäly myyntityössä*. Diplomityö. Aalto-yliopisto Insinööritieteiden korkeakoulu. Konetekniikan koulutusohjelma. Espoo. 117 s.

Jones, R. & Corner, J. 2012. Stages and dimensions of systems intelligence. *Systems Research and Behavioral Science*. Vol 29. S. 30-45. ISSN 1099-1743.

Katzenbach, J. A., Smith, D. K. 2015. *The Wisdom of Teams. Creating the High-performance Organization*. Reprint edition. Boston, Yhdysvallat: Harvard Business Review Press. 304 s. ISBN 978-1633691063.

Kawasaki, G. 2004. *The Art of the Start: The Time-tested, Battle-hardened Guide for Anyone Starting Anything*. 1st ed. New York: Penguin Group. 226 s. ISBN 978-1591841159.

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Shawn Burke, C., Lyons, R. & Goodwin G. F. 2009. Does team building work?. *Small Group Research*. Vol. 40:2. S.181-222. ISSN 1046-4964.

Kuusela, S. 2013. *Hupparihörhö ja bisnesmies: Opas startup-kulttuurin ymmärtämiseen*. E-kirja. Helsinki: Taloustieto Oy. 62 S. ISBN: 9789516285842.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. and Saul, J. R. 2008. A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria. *Personnel Psychology*. Vol. 61:2. S. 273–307. ISSN 00315826.

Luoma, Jukka; Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, Esa. 2008. Perspectives on team dynamics: Meta learning and systems intelligence. *Systems Research and Behavioral Science*. Vol. 25:6. S. 757-767. ISSN 1092-7026.

Martela, F. 2012. *Caring Connections-Compassionate mutuality in the organizational life of a nursing home*. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Tuontatotalouden laitos. 334 s.

Martela, F. & Saarinen, E. 2013. The systems metaphor in therapy discourse: Introducing systems intelligence. *Psychoanalytic Dialogues*. Vol 23:1. s. 80-101. ISSN 1048-1885.

Murat, Cicek., Koksal G. & Ozdemirel, N. E. 2005. A Team Performance Measurement Model for Continuous Improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 16:3. S. 331-349. ISSN 14783371.

Örtenblad, A. 2002. A Typology of the idea of Learning organization. *Management Learning*. Vol. 33:2. S. 213-230. ISSN 13505076.

Peterson, C. H. 2015. Group Emotional Intelligence and academic performance: Testing the mediational effects of attendance and contribution to group work. E-book. 566 S. ISBN 978-1-63463-579-0.

Pina, M. I. D., Romero Martinez, A. M., & Martinez L. G. 2007. Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*. Vol. 14:1-2. S. 7-22. ISSN 13527592.

Quon-Lee, E. 28.2.2014. The Difference Between a Small Business Owner and an Entrepreneur. *Huffington Post*. Saatavissa: http://www.huffingtonpost.ca/eric-quonlee-/small-business-owner_b_4876440.html. Viitattu: 27.5.2015.

Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup*. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. First edition. New York, Yhdysvallat: Crown Business. 336 s. ISBN: 978-0307887894.

Saarinen, E. & Lehti, T. 2014. Inducing Mindfulness Through Life-Philosophical Lecturing. *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness*. Chapter 57. John Wiley & Sons, Ltd. S. 1105-1131. ISBN 978-1118294871.

Saarinen, E., Hämäläinen, Raimo P., Martela, M., & Luoma, J. 2008. Systems Intelligence thinking as Engineering Philosophy, Extended Abstract. 29.8.2008.

Sajaniemi, N., Lindh, R., Sinkkonen, H., & Kontu, E. 2004. Accelerated Learning, Teaching and Systems Intelligence. In Systems Intelligence – Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life, Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen (Eds). 273-280. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports A88:10/04.

Salas, E., Diazgranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. & Halpin, S. M. 2008. Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society. Vol. 50:6. S. 903-933. ISSN 0018-7208.

Sasaki, Y. 2014. Systems Intelligence in Knowledge Management Implementation: A Momentum of the SECI Model. Proceedings of the 15th International Symposium on Knowledge and Systems Science. S. 69-74.

Schein, Edgar. 1992. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco, California, Yhdysvallat: Jossey-Bass. 464 s. ISBN: 978-0470190609.

Senge, P. M. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Nex Mexico, Yhdysvallat: Doubleday. 424 s. ISBN 9780385260947.

Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N. & Lee, S. H. 2015. Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. Group & Organization Management. 4.5.2015. S. 1-34. ISSN 10596011.

Startup-book.com. 2015. Saatavissa internetissä osoitteesta: <http://www.startup-book.com/tag/women-and-high-tech/>. Viitattu: 30.10.2015.

Steffens, P., Terjesen, S. & Davidsson, P. 2010. Birds of a feather get lost together: New venture team composition and performance. Small Business Economics. Vol. 39:3. S. 727-743. ISSN 0921898X.

Stevens, M. J., Campion, M. A. 1994. The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. Journal of Management. Vol. 20:2. S. 503–530. ISSN 1557-1211.

Törmanen, J. 2012. Systems Intelligence Inventory. Diplomityö. Aalto University School of Science. Systems and operations research. Espoo. 36 s.

Tuckman B. W. & Jensen M. A. C. 1977. Stages of Small-group development revisited. Group & Organization studies. Vol. 2:4. S. 419-427. ISSN 1059-6011.

Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. Vol. 63:6. S. 384-399. ISSN 0033-2909.

- Van Der Vegt, G. & Bunderson, J. S. 2005. Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*. Vol. 48:3. S. 532-547. ISSN 0001-4273.
- Viral Hoops. 2014. Saatavanan internetissä osoitteesta. <http://www.viralhoops.com/even-youre-spurs-fan-video-will-allow-appreciate-beautifully-play/>. Viitattu 28.10.2015.
- Visintin, F. & Pittino, D. 2013. Founding team composition and early performance of university-based spin-off companies. *Technovation*. Vol. 34:1. S. 31-43. ISSN 0166-4972.
- Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, K. & Salkever, A. 2009. Anatomy of an entrepreneur: Family background and motivation. E-julkaisu. Ewing Marion Kauffman Foundation. Saatavissa internetissä osoitteesta: http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2009/07/anatomy_of_entre_071309_final.pdf. Viitattu 31.10.2015.
- Weaver, J. L., Bowers, C. A., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. 1995. Networked Simulations: New paradigms for team performance research. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*. Vol. 27:1. S. 12-24. ISSN 07433808.
- Wheelan, S. 2010. *Creating Effective Teams: a Guide for Members and Leaders*. 5th ed. Los Angeles, Yhdysvallat: SAGE Publications. 168 s. ISBN 978-1483346120.
- Wing, L. S. 2005. Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *Team Performance Management*. Vol 11:1-2. S. 4-11. ISSN 1352-7592.

Liite 1 Kysely



Tiimit-kysely

[In English](#)

Kyselyn lauseet liittyvät tapoihin ajatella, tuntea ja toimia. Vastaa mahdollisimman rehellisesti ja todenmukaisesti kuinka ajattelet, tunnet ja käyttäydyt kuvatuilla tavoilla.

Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Tiimini tunnustenumero (käytä ryhmän vetäjältä saatua tunnustetta)

Oma arvioni tiimin toiminnasta suhteessa siihen mihin se tähtää (1-10=paras)

Olen tiimissä vetäjä jäsen

Oma toiminta tiimissä

Ajattele toimintaasi tiimisi jäsenenä ja valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto. Jos olet epävarma, valitse vastaus, joka tuntuu "luonnollisimmalta".

	en koskaan	hyvin harvoin	harvoin	joskus	usein	hyvin usein	aina
1. Luon osaltani yhteistä tunnelmaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Käsitän helposti, mitä on meneillään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Lähestyn ihmisiä lämpimän hyväksyvästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ajattelen toimintani seurauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Otan mielelläni neuvoja vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Osaan pitää asiat tärkeysjärjestyksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Nostan ihmisten parhaat puolet esiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Näen tulevaisuuden valoisana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Otan huomioon, että hyvien tulosten saavuttaminen voi viedä aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Osoitan viisautta harkinnassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Pidän sekä yksityiskohdat että kokonaiskuvan mielessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Annan toimintaympäristöni ongelmien latistaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Olen reilu ja hyväntahtoinen kaikkia ihmisiä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Otan huomioon, miten muut kokevat tilanteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Etsin uusia lähestymistapoja asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ponnistelen aidosti kasvaakseni ihmisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Toimin luovasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Kun asiat eivät suju, tartun toimeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Annan tilaa muiden mielipiteille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tarkkailen sitä, mikä ohjaa käytöstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Katson asioita monista eri näkökulmista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Puolustelen virheitäni selityksillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Olen hyvä laukaisemaan jännittyneitä tilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Muodostan monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Valmistaudun tilanteisiin saadakseni asiat sujumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Valitan helposti asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Säilytän mielenmalttini hallitsemattomissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Leikin mielelläni uusilla ajatuksilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Annan helposti periksi, kun kohtaan vaikeita ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Kokeilen mielelläni uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Kehun ihmisiä heidän suorituksistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Näen, mikä tilanteessa on olennaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiimin toiminta

Ajattele **tiimisi toimintaa kokonaisuutena** ja valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto. Jos olet epävarma, valitse vastaus, joka tuntuu "luonnollisimmalta".

	en koskaan	hyvin harvoin	harvoin	joskus	usein	hyvin usein	aina
1. Luomme osaltamme yhteistä tunnelmaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Käsitämme helposti, mitä on meneillään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Lähestymme ihmisiä lämpimän hyväksyvästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ajattelemme toimintamme seurauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Otamme mielellämme neuvoja vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Osaamme pitää asiat tärkeysjärjestyksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Nostamme ihmisten parhaat puolet esiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Näemme tulevaisuuden valoisana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Otamme huomioon, että hyvien tulosten saavuttaminen voi viedä aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Osoitamme viisautta harkinnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Pidämme sekä yksityiskohdat että kokonaiskuvan mielessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Annamme toimintaympäristömme ongelmien latistaa meitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Olemme reiluja ja hyväntahtoisia kaikkia ihmisiä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Otamme huomioon, miten muut kokevat tilanteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Etsimme uusia lähestymistapoja asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ponnistelemme aidosti kasvaaksemme ihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Toimimme luovasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kun asiat eivät suju, tartumme toimeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Annamme tilaa muiden mielipiteille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tarkkailemme sitä, mikä ohjaa käytöstämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Katsomme asioita monista eri näkökulmista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Puolustelemme virheitämme selityksillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Olemme hyviä laukaisemaan jännittyneitä tilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Muodostamme monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Valmistaudumme tilanteisiin saadaksemme asiat sujumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Valitamme helposti asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Säilytämme mielenmalttimme hallitsemattomissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Leikimme mielellämme uusilla ajatuksilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Annamme helposti periksi, kun kohtaamme vaikeita ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Kokeilemme mielellämme uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Kehumme ihmisiä heidän suorituksistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Näemme, mikä tilanteessa on olennaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Taustatietoja

Syntymävuotesi

Sukupuolesi Mies
 Nainen
 Ei vastausta

Ammatillinen asema Kokopäivätyössä
 Yrittäjä
 Opiskelija
 Eläkeläinen
 Olen kotona
 Muu
 Ei vastausta

Oletko esimiesasemassa? Kyllä
 En
 Ei vastausta

Taustatietoja startupista

Oletko perustajajäsen startupissa? Kyllä
 En
 Ei vastausta

Liiketoimintamallinne B2B
 B2C
 Ei vastausta

Startupin perustusvuosi

Lähehtämällä vastauksesi annat suostumuksesi vastausten käyttämiseen Aalto-yliopiston tutkimuskäytössä.

Lähetä vastaukset