

Opiskelijaosuuskunnan johtaminen

Case: M.IDEA osk

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalous
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Joonas Nieminen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

NIEMINEN, JOONAS:

Opiskelijaosuuskunnan johtaminen
Case: M.IDEA osk

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 60 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee opiskelijaosuuskunnan johtamista, ja sitä tarkasteltiin Lahden ammattikorkeakoulun case-yritys M.IDEA osuuskunnan toiminnan kautta. Työn tavoitteena oli selvittää tiimi- ja tehtäväroolien sekä tiimijohtamisen näkökulmasta, mitkä asiat ovat opiskelijaosuuskunnan johtamisessa tärkeitä. Työssä käsiteltiin myös hieman osuuskunnalle tyypillisiä piirteitä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin avoin teemahaastattelu.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että roolijako M.IDEAssa on pääosin onnistunut. Haastateltavat kokivat löytäneensä itselleen mieluisan roolin, mutta he myös epäilivät, etteivät kaikki M.IDEAn jäsenet välttämättä ole vielä päässeet mukaan toimintaan niin kuin olisi toivottu. Myös tiimijaossa projektien osalta koettiin olevan parantamisen varaa. Näiden tulosten lisäksi osuuskunnan johtamisen toivottiin olevan nykyistä vahvempaa ja selvempää. Vaikka työosuuskunnissa johtaminen on yleensä demokraattisempaa kuin muunlaisissa yrityksissä, tulisi osuuskunnalla olla silti selvä johtohahmo. Opiskelu ja työnteko uudenaikaisessa ympäristössä koettiin kuitenkin innostavaksi ja kehittäväksi. Mahdollisuus uusien asioiden kokeilemiseen on tehnyt opiskelusta mielekkäämpää.

Tulosten perusteella M.IDEAssa tulisi selventää rooleja ja niihin sisältyviä tehtäviä. Lisäksi ryhmään uutena liittyvien opiskelijoiden mukaan ottamiseen ja perehdyttämiseen täytyisi kiinnittää enemmän huomiota. M.IDEAn sisällä voitaisiin myös muodostaa tiimejä, joista löytyy monen eri osa-alueen osaamista. Tiimien tulisi pyrkiä itseohjautuvaan toimintaan ja niiden tulisi pystyä itse määrittämään suoritettavat projektit. Tällöin tiimien toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Osuuskunnalle olisi myös syytä kehittää sellainen johtamismalli, jossa vallitsee riittävä demokratia, mutta myös vahva johtajuus. Kaverijohtamisen periaatteet voisivat olla yksi ratkaisu.

Asiasanat: osuuskunta, opiskelijaosuuskunta, johtaminen, tiimityö, tiimi, roolit

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

NIEMINEN, JOONAS:

Leading in student co-operative
Case: M.IDEA co-op

Bachelor's Thesis in
Leadership and Communications

60 pages,
0 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This thesis deals with leadership in a student-run co-operative and the study was based on the case co-op M.IDEA. The purpose of this study was to find out what things are important when leading a student-run co-operative from a team role and team leadership point of view. The study also includes some key aspects in co-op work.

The qualitative method was used in the empirical part of this study. The data was gathered with open theme interviews.

The study showed that the role sharing in M.IDEA was partially successful. The interviewees felt that they had found pleasant roles for themselves, but they also questioned whether all members of M.IDEA have found a place in the group. They also thought that the team formation for projects should be improved. So far, there has been only one or two students in each project so the stress on their shoulders is too much. In addition, there was a mutual wish that the leadership in M.IDEA should be stronger. Although leadership in co-operatives is considered to be quite democratic and shared, a more powerful leader is still considered necessary. All in all, studying and working in a new environment were considered inspiring and instructive. The possibility to try new things has made studying more interesting.

Based on these results, M.IDEA should clarify the roles and tasks of its members. There should also be a more efficient way to take new members into the group and to brief them. It would also be beneficial to form multitalented teams with a lot of different knowledge in them. These teams should try to work independently and make the decisions in their own projects. In addition, M.IDEA should develop a suitable leadership model for itself. The model should be democratic enough but still have a strong leader. The methods of friend leadership could be one option.

Key words: co-operative, student-run co-operative, leadership, teamwork, team, roles

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	M.IDEAn esittely	3
2	OSUUSKUNTA OPPIMIS- JA TYÖYMPÄRISTÖNÄ	5
2.1	Osuuskunta yritysmuotona	5
2.2	Osuuskunnan johtaminen	7
2.3	Yhteisyrityksen kehittymisen edellytykset	9
2.4	Roolien merkitys	12
3	TIIMIJOHTAMINEN	16
3.1	Kaverijohtajuus	16
3.2	Toimiva tiimi	18
3.3	Tiimin ongelmat	21
3.4	Tiimin johtaminen	22
4	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	27
4.1	Taustatietoja haastateltavista	27
4.2	Osuuskunta työ- ja oppimisympäristönä	28
4.3	Tiimityö ja johtaminen	39
4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	47
4.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	52
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	54
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Korkeakoulut, ja etenkin ammattikorkeakoulut, mahdollistavat oppimisen erilaisissa oppimisympäristöissä. Perinteisten luentojen lisäksi tarjolla on erilaisia projekteja ja hankkeita, joiden kautta opiskelijat voivat suorittaa joko osan tai jopa kokonaisen opintojakson. Monesti kouluissa kannustetaan myös yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen oppimiseen. Jyväskylässä sijaitseva Tiimiakatemia keskittyy käytännössä kokonaan opiskelijoiden opettamiseen osuuskuntatoiminnan kautta (Tiimiakatemia 2015). Lahden ammattikorkeakoulussakin on ollut ja on tälläkin hetkellä opiskelijaosuuskuntia, joiden kautta opiskelijat suorittavat opintojaan ja voivat tienata samalla myös rahaa. Tässä opinnäytetyössä aiheena on syksyllä 2014 perustettu opiskelijaosuuskunta M.IDEA.

Idea tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen lähti toimiessani M.IDEAn hallituksen puheenjohtajana. M.IDEA on oppimisympäristönä vasta puolitoista vuotta vanha, ja osuuskunnaksi se rekisteröitiin kesällä 2015. Itselleni erityisen mielenkiintoisen tästä oppimisympäristöstä ja tarkemmin sen johtamisesta tekee se, että olin yksi kuudesta opiskelijasta, jotka pääsivät ideoimaan ja käynnistämään koko toiminnan suhteellisen vapain käsin. Meille opiskelijoille annettiin siis heti vastuuta ja päätösvaltaa siihen, mihin suuntaan oppimisympäristö kehittyisi. Myös idea osuuskunnan perustamisesta tuli opiskelijoilta, vaikkakin ohjaavilla opettajilla tämä ajatus oli taustalla alun alkaen.

Ajatus opinnäytetyön kirjoittamisesta M.IDEAn toimintaan liittyen kiteytyi syksyllä 2015. Koska osuuskunta on minulle vähän kuin oma lapsi, oli valinta looginen. Toiminnan käynnistäneenä ja siinä koko ajan mukana olleena koen saaneeni paljon ajatuksia ja kokemuksia työn empiiristä osaa varten. Lisäksi Lahden ammattikorkeakoulussa tuntuu olevan kiinnostusta osuuskuntatoimintaan enenevässä määrin, joten työ voisi toimia apuna uusien osuuskuntien perustettaessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen aihe on opiskelijaosuuskunta oppimisympäristönä, osuuskunnan toiminta ja toiminnan johtaminen. Tavoite on selvittää, miten opiskelijaosuuskunta toimii sekä oppimis- että työympäristönä ja miten se hahmottuu johtamisen näkökulmasta. Päättökysymys selvittää, miten opiskelijaosuuskunnan päivittäistä toimintaa johdetaan. Johtamiseen pureudutaan erityisesti tiimijohtamisen näkökulmasta, sillä M.IDEAssa on muodostettu erilaisia tiimejä tehtävien pohjalta. Myös koko osuuskunta voidaan käsittää yhtenä isompana tiiminä. Osuuskunnan johtamiseen tuo oman lisänsä myös vertais- tai kaverijohtaminen (Toivanen 2013, 7), joista tässä työssä paneudutaan kaverijohtamisen käsitteeseen. Sekä työnjohto että työntekijät ovat eri vaiheissa opintojaan olevia opiskelijoita, jolloin kaverien johtaminen on yksi osa johtamishaastetta.

Työssä käsitellään myös M.IDEAssa käytössä olevia tehtävärooleja ja sitä, miten kyseiset roolit toimivat opiskelijaosuuskunnassa. Työ keskittyy pääosin jo tehtyjen tehtäväroolivalintojen pohtimiseen ja niiden johtamiseen. Työssä pyritään välttämään liian psykologista lähestymistä erilaisten ihmistyyppien yhteensopivuuteen ja minkälaiset olisivat optimaaliset tiimit ihmisten persoonallisuuksien kannalta, mutta esimerkiksi Belbinin tiimiroolit voivat olla oleellisessa asemassa tiimejä muodostettaessa.

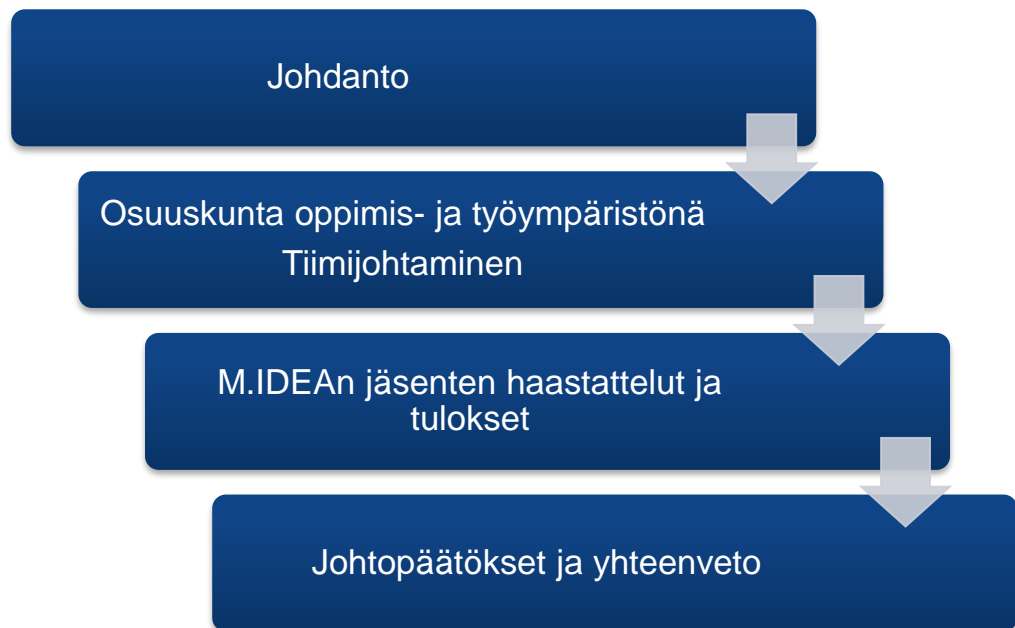
Päättökysymys työssä on, miten opiskelijaosuuskunnan päivittäistä toimintaa johdetaan.

Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on tehtävä- ja tiimiroolien merkitys opiskelijaosuuskunnassa?
- Miten osuuskuntaa johdetaan tiimijohtamisen näkökulmasta?

Teoriaosuudessa keskitytään siis pääasiassa tiimien johtamiseen. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan roolien merkityksiä opiskelijaosuuskunnassa. Teoriaosuus sisältää myös tietoa osuuskuntatoiminnan ja sen johtamisen perusteista.

Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Osuuskunnan jäseniä haastatellaan teemahaastattelulla heidän kokemuksistaan ja mielipiteistään osuuskunnassa toimimisesta, jaetuista rooleista ja tiimissä työskentelystä. Lisäksi heiltä kysytään ajatuksia opintojen suorittamiseen osuuskunnan kautta. Hyödynnän työssä myös omia kokemuksia osuuskunnassa toimimisesta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

1.3 M.IDEAn esittely

M.IDEA sai alkunsa syksyllä 2014. Tuolloin Lahden ammattikorkeakoulun henkilökunta laitto liikkeelle idean uudeltaisesta oppimisympäristöstä, jossa oppiminen tapahtuisi erilaisten mediaan liittyvien työtehtävien kautta. Media Center -työnimellä aloitettavaan oppimisympäristöön sai hakea kuka tahansa LAMKin opiskelija alasta riippumatta. Tulon valituksi ydintiimiin yhdessä viiden muun opiskelijan kanssa, ja saimme vapaat kädet Media Centerin kehittämiseksi. LAMK antoi toiminnalle raamit ja budjetin, joiden avulla lähdimme työstämään oppimisympäristöstä sellaista, joka palvelisi meidän tarpeitamme. Ideaksi muotoutui mediapalveluiden tarjoaminen niin LAMKin sisäisille toimintoille kuin Lahden alueen yrityksillekin. Ideoita ja oppia kävimme hakemassa muun

muassa erilaisten vierailuiden kautta, kuten käynti Nelonen Median tiloissa kuuntelemassa eri toimintojen vastuuhenkilöiden esityksiä sekä The Voice of Finland-ohjelman kuvaukset. Otimme pian mukaan myös muita hakemuksen jättäneitä opiskelijoita, koska kuuden hengen voimin emme olisi pystyneet toteuttamaan sitä määrää toimeksiantoja, joita meille alkoi kertyä. Pian keksimme Media Centerille myös nimen – M.IDEA. (Kari, Jakonen & Mattila 2015, 45.)

Keväällä 2015 M.IDEAn palvelutarjonta oli selkeytynyt, ja tarjottavia palveluita olivat muun muassa graafinen suunnittelu, valo- ja videokuvaus, internet-sivujen suunnittelu ja markkinoinnin eri toimenpiteet.

Toimeksiantoja tuli kiihtyvällä tahdilla, joten saimme mukaan myös uusia opiskelijoita. Kevään aikana eteen tuli myös ajatus yrityksen perustamisesta, jotta M.IDEA voisi alkaa tehdä ihan oikeita, maksullisia asiakastyötä. Sama ajatus oli ollut toimintaa ohjaavien opettajien mielessä jo ennen Media Center rekrytoinnin aloittamista ja toiminnan käynnistämistä (Kari ym. 2015, 45). Pohtimisen ja selvitystyön jälkeen idea oli selvä: osuuskunta olisi kätevin ja järkevin yritysmuoto M.IDEAlle. Kesäkuussa M.IDEA osk rekisteröitiin Patentti- ja rekisterihallitukseen ja ensimmäiset maksulliset asiakastyöt tehtiin pian rekisteröinnin jälkeen.

Syksyllä 2015 osuuskunnassa oli 15 jäsentä ja koko M.IDEAn toiminnassa yhteensä 25 jäsentä. Osuuskunnan lisäksi M.IDEA on edelleen myös oppimisympäristö, eikä opiskelijoita veloiteta liittymään osuuskuntaan, vaan opintoja on mahdollista suorittaa ”opintopistepalkalla”.

2 OSUUSKUNTA OPPIMIS- JA TYÖYMPÄRISTÖNÄ

Tässä luvussa käsitellään osuuskuntaa yritysmuotona ja sen soveltuvuutta esimerkiksi oppilaitosympäristöön. Lisäksi perehdytään osuuskunnalle tyypillisiin johtamiskysymyksiin ja tiettyihin ongelmiin, joita osuuskunnissa voi tavallisesti ilmetä. Myös roolien merkitystä osuuskunnissa, ja osin tiimeissä, käsitellään tämän teoriaosuuden lopussa.

2.1 Osuuskunta yritysmuotona

Osuuskunnan perustarkoitus on tuottaa jäsenilleen palveluidensa kautta taloudellista tukea ja etua, ja sen päätävävalta perustuu jäsendemokratiaan jäsen ja ääni -periaatteella (Osuuskuntalaki 421/2013 5-6 §; Jakonen & Silvasti 2015, 190). Osuuskunta on mahdollista perustaa myös puhtaasti voittoa tavoittelemaan, mutta käytännössä usein perustamisella on myös jokin muu perustajia yhdistävä tarve tai tavoite. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työllistyminen, itselleen mielekkään työpaikan luominen tai sellaisten palveluiden tuottaminen, joita jäsenet eivät yksin tai muualla välttämättä voisi toteuttaa. (Jakonen & Silvasti 2015, 190-191.)

Suomi on yksi maailman osuustoiminnallisimmista maista, jos osuuskuntien määrä suhteutetaan väkilukuun. Osuuskuntien jäsenyyksiä on Suomessa yli kuusi miljoonaa. Kaikki suomalaiset eivät välttämättä edes ymmärrä kuuluvansa johonkin osuuskuntaan, tai ostavansa tuotteita tai palveluita osuuskunnilta. Tunnetuin suomalainen osuuskunta lienee S-ryhmä. Se kuitenkin eroaa niinkutsutuista työosuuskunnista, joissa omistajina toimivat yrityksen työntekijät. (Jakonen & Silvasti 2015, 189-190.)

Työosuuskunta on laaja käsite, ja Moilanen kumppaneineen (2014, 102-103) jakavatkin tämän käsitteen viiteen erilaiseen tarkoitukseen.

Ensimmäinen tarkoitus on työntekijöiden yhteisesti omistama osuuskunta, jossa työntekijät harjoittavat liiketoimintaa yhteisen tavoitteen pohjalta.

Toisena tarkoituksena osuuskunta on voitu perustaa itsenäisesti toimivien

yksityisyrittäjien kesken tukemaan esimerkiksi jokaisen omaa laskuttamista, palkanmaksua tai muuta hallintoa. Tuotteet ja palvelut jokainen yrittäjä tuottaa omassa yrityksessään. Kolmas työosuuskunta voi olla esimerkiksi työttömien työnhakijoiden perustama yhteisö, jonka tarkoituksena on tukea jäseniensä työllistymistä ja toisaalta toimia myös tukiverkostona. Neljäntenä työosuuskuntana Moilanen ja kumppanit näkevät harrastuksen tueksi perustetun osuuskunnan, jonka kautta yhteisö voi hoitaa laillisesti esimerkiksi rahaliikenteen. (Moilanen ym. 2014, 102-103.) Viidentenä tulee oppilaitoksissa opiskelijoiden perustamat osuuskunnat, jotka nähdään enemmänkin yrittäjyyteen tutustumisen ja sen harjoittelun väylänä, kuin yhteisen liiketoiminnan harjoittamisena tai oman taloudellisen tilanteen turvaamisena. Opiskelijayrityksessä toimiminen voi esimerkiksi olla osana yrittäjyysopintoja. (Troberg 2014, 24; Moilanen ym. 2014, 102-103; Hiltunen ym. 2009, 19.)

Oppilaitososuuskunnat ovat Trobergin (2014, 97) mukaan näyttäneet, että ne toimivat innovatiivisena oppimisympäristönä, ja opettavat opiskelijoita toimimaan yhteisössä. Osuuskunta onkin erinomainen yritysmuoto oppilaitoksissa tapahtuvalle yritystoiminnalle, koska sillä on kaksi selvää erityispiirrettä, jotka helpottavat toiminnan ylläpitämistä: toimintavapaus ja joustavuus. Nämä korostuvat etenkin pienosuuskunnissa. Erityispiirteet näkyvät esimerkiksi niin, että jäsenet voivat tehdä työtä omien mahdollisuuksiensa mukaan, esimerkiksi osa-aikaisesti vain silloin kuin heille itselleen sopii tai vaikkapa etätyönä. Näin ollen juuri opiskelijat hyötyvät työajan tai -paikan joustavuudesta, kun he voivat suunnitella työnteon omien opintojensa lomaan. Toiseksi osuuskunta tarjoaa joustavuutta niin, että jäsenet voivat toteuttaa ja kokeilla omia ideoitaan, joka taas edistää yrityksen innovointia. Kun jäsenet ovat sekä osuuskunnan omistajia että työntekijöitäkin, he voivat varmistaa omien ideoidensa pääsyn tuotantoon asti. Tällainen malli toimii erityisen hyvin esimerkiksi taide- kulttuuri- ja media-alalla, jossa tietynlainen toiminnan vapaus on tärkeää. (Hiltunen ym. 2009, 256-257.)

Osuuskuntamalli sopii opiskelijoille erityisesti siksi, että varsinaista yrittäjästatusta opiskelijoille ei synny, jos perustajajäseniä on vähintään

seitsemän. Tämä on ratkaiseva tekijä esimerkiksi opintotukien ja mahdollisen työttömyysturvan hakemisen kannalta (Toivanen 2013, 17; Nietosvuori & Mäkelä 2013, 14).

2.2 Osuuskunnan johtaminen

Osuuskunnan omistuspohja määrittää pitkälle sen, kuinka osuuskuntaa tullaan johtamaan. Lähtökohtana pidetään sitä, että työosuuskunnan, jossa työntekijät ovat omistajia, jäsenet ovat kiinnostuneempia koko yrityksen johtamisesta kuin ”tavallisessa työssä”. Työosuuskunnan jäsenet ovat todennäköisesti aktiivisempia pohtimaan yrityksen asioita, koska heillä on jäsenyyden kautta vaikutusvaltaa päätöksiin ja he haluavat aidosti kehittää toimintaympäristöään. (Hiltunen ym. 2009, 175.) Laurinkarin (2004, 75) mukaan osuuskunnan jäsenet voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka kokevat osuuskunnan myönteisenä ja haluavat liittyä osuuskuntaan tavoitteellisin periaattein, kuten esimerkiksi juuri työosuuskunnan jäsenet normaalisti. Toiseen ryhmään kuuluvat osuuskunnan luonnetta ja sen toimintaa epäilevät, jotka tulevat toimintaan esimerkiksi ystävän painostuksesta tai ilman muuta vaihtoehtoa. Kolmas ryhmä on neutraalit jäsenet, jotka vain liittyvät osuuskuntaan ilman odotuksia tai tavoitteita. Osuuskunnan johtaminen vaikkapa ongelmanratkaisun näkökulmasta on siis paljon kiinni siitä, millaisia jäseniä sillä on.

Rakenteellisesti johtaminen tapahtuu periaatteessa samalla tavalla kuin missä tahansa yritysmuodossa. Osuuskunnalla on osuuskunnan kokous, jossa jäsenet valitsevat hallituksen ja päättävät muista tärkeistä asioista. Hallitus taas voi valita yritykselle toimitusjohtajan, jos se katsoo sen tarpeelliseksi. Ennen toiminnan käynnistämistä tulisi kuitenkin keskustella jo valmiiksi yhteistoiminnan odotuksista ja toimintatavoista, joita yrityksessä tullaan noudattamaan. Näin osuuskunnalla on perustamisesta lähtien tietyt periaatteet, joiden noudattamista osuuskunnan kokous hallituksen ja toimitusjohtajan kautta seuraa ja ohjaa. (Hiltunen ym. 2009, 176.)

Johtamisen perusmallissa vastuu organisaatiosta on siis toimivalla johdolla, mutta henkilöstöomisteisuus todennäköisesti muuttaa johtamista niin, että osuuskunnan jäsenet haluavat olla tavallista enemmän mukana yritystä koskevissa päätöksissä. He arvostavat toiminnan avoimuutta, jota taas saadaan aikaan luomalla mahdollisuuksia jakaa tietoa toimivan johdon ja muiden jäsenten kesken. On tärkeää keskustella ongelmakohtista, arvioida niihin johtaneet syyt, suvaita kritiikkiä ja erilaisia mielipiteitä ja hyödyntää niitä toiminnan kehittämisessä. (Hiltunen ym. 2009, 181, 184.)

Henkilöstöomisteisessa osuuskunnassa seuraavat johtamistaidot ovat Hiltusen ja kumppanien (2009, 184-185) mukaan keskeisiä:

- kyky koota kaikkien ehdotukset ja tiedot ongelman ratkaisuun
- taito järjestää keskustelu ja saada muut osallistumaan keskusteluun
- vähemmistön ajatusten ja mielipiteiden ottaminen huomioon
- kaikkien osallistumisen lisääminen ja osallistumiseen rohkaiseminen
- kuunteleva ja neuvotteleva tyyli, joka ottaa vastaan muiden ajatuksia ja erilaisia mielipiteitä
- puhuminen niin, että jokainen jäsen varmasti ymmärtää
- oman toiminnan ja osallistumisen itsekontrolli
- joustavuus käyttää erilaisia rooleja tilanteiden vaihtuessa.

Hiltunen ja kumppanit (2009, 185) uskovat, että yllä mainitut taidot ovat jokaisen jäsenen saavutettavissa, jos niiden kehittämiseen keskitytään osana yrityksen toimintaa.

Hiltunen ja kumppanit näkevät osuuskunnan yritys yhteisön kolmena erilaisena mahdollisena yhteisönä: tavoite-, sisältö- tai toimintayhteisönä. Tavoiteyhteisö keskittyy strategiaan pohdintoihin ja jättää yrityksen alkuvaiheessa käytännön tekemisen ja asiakaslähtöisyyden sivummalle. Sisältöyhteisö taas hyödyntää vahvaa ammattiosaamista ja haluaa kehittää alaansa. Kehittynein ja kypsä muoto on toimintayhteisö, johon yhteisyrityksen tulisi pyrkiä. Siinä keskitytään liikeidean käytännön

soveltamiseen ja asiakaslähtöisyyteen. Osuuskunnan kehittymiseen vaikuttaa vahvasti toimiva johto ja johtajuus. Vaikka osuuskunnan peruseriaatteena on vahva demokraattisuus, niin johtamisesta se saattaa pahimmassa tapauksessa tehdä haastavaa. Jos jokaisella jäsenellä on omanlaisensa näkemys toiminnasta, on vaikeaa saada kasattua niistä toimiva kokonaisuus. (Hiltunen ym. 2009, 176.) Hiltunen ja kumppanit mainitsevat haastattelun, joka kuvaa hyvin edellä mainittua tilannetta:

Osuuskunnassa ihmiset voivat hyppiä silmille, muuntyyppisessä organisaatiossa eivät hyppisi. Täällä ei haluta, että joku komentelee.

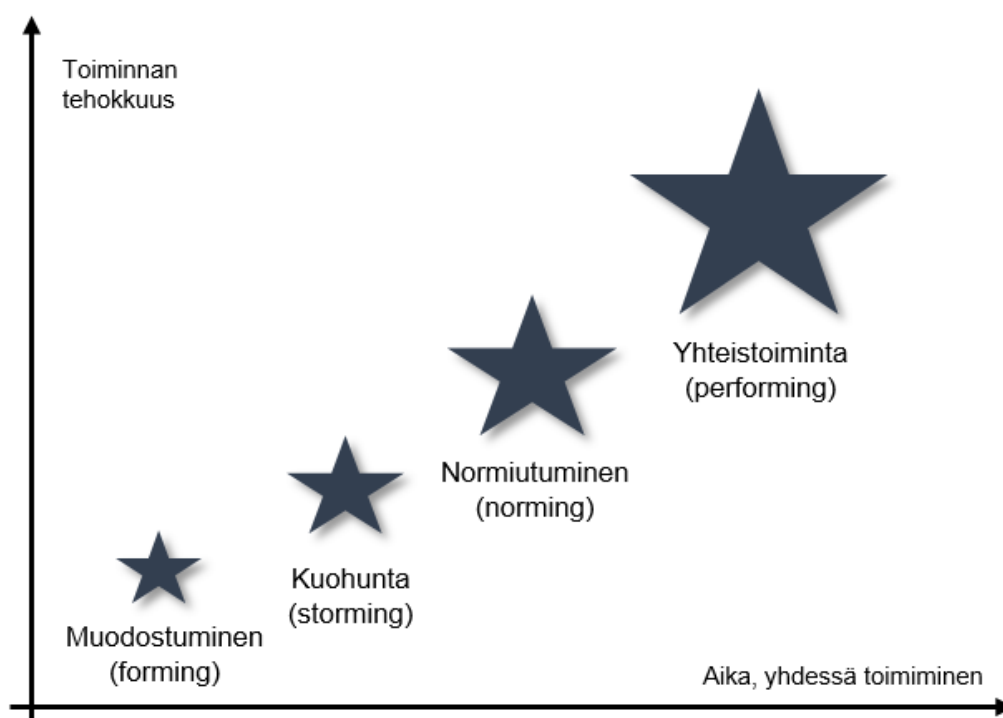
2.3 Yhteisyrityksen kehittymisen edellytykset

Osuuskunnilla ja erityisesti työntekijöidensä omistamilla yrityksillä on Hiltunen ym. (2009, 121) mukaan muutamia tyypillisiä kynnyskysymyksiä, jotka ratkaisevat sen, onko osuuskunnalla edellytyksiä menestystä vai jääkö se niin sanotusti ituasteelle.

Yhteisyrityksellä täytyy olla tarpeeksi vahva ja uskaltava johtaja, joka pystyy viemään koko organisaatiota eteenpäin. Tärkeitä ominaisuuksia ovat innokkuus, oma-aloitteisuus ja yrittäjähenkisyys. Johtajia voi olla myös useampia, jos tehtävät pystytään jakamaan järkevästi, mutta vähintään yksi selvä johtaja on syytä löytää. Jos tehtävään valitaan henkilö, joka ei halua tai uskalla sitoutua johtamiseen koko sydämellään, on vaarana, ettei yritys koskaan menesty kuten se olisi voinut menestyä hyvän johtajan johtamana. Toisaalta taas osuustoiminnalle tyypillinen demokratia ja tasa-arvoinen päätöksenteko voi jäädä saavuttamatta, jos johtaja on liian itsevaltainen ja esimerkiksi tottunut toimimaan yksinyrittäjänä. Jäsenten onkin jatkuvasti pidettävä huolta siitä, että osuustoiminta pysyy luonteensa mukaisena. (Hiltunen ym. 2009, 121-122.)

Osuuskunta voidaan monesti ajatella yhtenä isona tiiminä tai useampana pienempänä tiiminä. Tiimien muodostaminen on toiminnan aloittava

toimenpide, johon liittyy Tuckmanin vaiheteorian mukaan selvät kehitysvaiheet.



KUVIO 2. Tiimin kehitysvaiheet (Rasila & Pitkonen 2009, 12)

Aluksi forming-vaiheessa jäsenet tutustuvat toisiinsa tunnustellen varovasti toistensa ajatuksia, odotuksia toimintaa kohtaan ja alkavat vähitellen muodostaa rooleja ryhmän sisällä. Tässä vaiheessa toiminnan tarkoitus alkaa selkeytyä. Johtajalla on suuri merkitys forming-vaiheessa ja hänen olisikin syytä olla aktiivinen, jotta tutustumisvaiheesta päästään eteenpäin. (Hiltunen ym. 2009, 122-123, 153.)

Tutustumisen jälkeen seuraa storming-vaihe, jossa jäsenet uskaltavat tuoda omia mielipiteitään esille ja syntyy erimielisyyksiä. Jokaisella voi olla erilainen käsitys tavoitteista, joita osuuskunnalle tulisi asettaa, ja jäsenet saattavat jakaantua ryhmiin tämän pohjalta. Samalla kuitenkin syntyy erilaisia ratkaisumalleja tilanteen selvittämiseksi. Johtajan tehtävä tässä vaiheessa on pitää keskustelu aiheessa ja olla kartalla siitä, mitä ollaan sovittu aiemmin ja voiko joitain seikkoja tarkentaa niin, että jäsenet pääsevät yhteisymmärrykseen. (Hiltunen ym. 2009, 122-123, 153.)

Jos jäsenet pystyvät ratkaisemaan erimielisyyksiä, päästään kolmanteen eli norming-vaiheeseen. Tässä vaiheessa ryhmä alkaa muodostaa yhteisesti hyväksytyjä sääntöjä ja toimintamalleja. Tavoite on saatu jäseneltyä sellaiseksi, jota kohti on helppo edetä. Jäsenet ymmärtävät toistensa erityisosaamisen ja osaavat hyödyntää niitä yhdessä toimiessa. Johtajan tehtävä on pitää huolta siitä, että jokaisella on tehtävää eikä kukaan jää toiminnan ulkopuolelle. Johtajan täytyy myös tehdä linjauksia ja rajoja yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. (Hiltunen ym. 2009, 122-123, 153.)

Viimeisessä eli performing-vaiheessa ryhmä kykenee toimimaan kypsästi ja keskittymään asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin tekijöihin oman toiminnan sijaan. Eteneminen on suunnitelmallista, jäsentynyttä ja aktiivista. Muiden jäsenten erilaisten ominaisuuksien havainnointi jatkuu ja niitä osataan valjastaa osuuskunnan käyttöön. Johtajan tehtävänä on havaita mahdollisia ongelmia tai poikkeamia ja kohdata ne, jotta työyhteisön vahvistaminen onnistuu. (Hiltunen ym. 2009, 122-123, 153.)

Jäsenten joukkoon voi myös mahtua joku, joka haluaa ajaa vain omaa etuaan asiakastyössä. Useasti yhteisyrityksissä on sovittu, että asiakastyöt tehdään yrityksen nimissä, jolloin yritys laskuttaa asiakasta ja laskutettavasta summasta tietty osuus jää yrityksen käyttöön ja loput maksetaan palkkana työn tekijälle. On mahdollista, että tällainen oman edun tavoittelija, jos saa laskuttaa itse, laskuttaakin omalla nimellään freelancer-periaatteella, eikä luovuta sovittua summaa yrityksen kassaan. Pahimmassa tapauksessa tällainen jäsen voi viedä asiakkaan itselleen, vaikka asiakas olisi alun perin ollut nimenomaan osuuskunnan asiakas. Tällaiset tilanteet voidaan ehkäistä tarpeeksi pitävillä sopimuksilla jäsenten kesken, joissa määritellään yhteiset pelisäännöt sekä niiden rikkomisesta mahdollisesti tuleva rangaistus. (Hiltunen ym. 2009, 124-125.)

Myös sitoutumisen puute voi olla ongelma. Kiinnostuksen lopahtamiseen voi olla useita syitä, kuten esimerkiksi alkuvaikeudet saada toiminta käyntiin tuottavasti tai henkilökemioiden yhteensopimattomuus. Tilanne on osuuskunnalle hankala, mikäli jäseniä on vähän tai jos haluton jäsen on

merkittävässä asemassa. Ehkäisykeinona voidaan käyttää alusta asti realistisesti tehtyjä suunnitelmia ja aikatauluja, jotta jäsenille ei muodostu vääristyneitä mielikuvia toiminnan etenemisestä. Lisäksi jäsenten välinen sopimus osallistumisesta voi olla hyödyllinen. Johtajan on myös oltava tällaisissa tilanteissa aktiivinen ja vedettävä haluttomatkin jäsenet takaisin mukaan. (Hiltunen ym. 2009, 121, 125.)

2.4 Roolien merkitys

Osuuskunta on erinomainen ympäristö opiskelijoille kokeilla erilaisia rooleja ja tehtäviä esimerkiksi tulevaa työuraansa silmälläpitäen. Toivanen (2013, 17) sekä Nietosvuori ja Mäkelä (2013, 14) kannustavatkin käyttämään opiskelijaosuuskunnissa roolien ja tehtävien kierrättämistä, esimerkiksi johtajan ja eri tiimien liidereiden osalta. Näin jokainen pääsee kokeilemaan ja harjoittelemaan eri tehtäviä eikä kaikki vastuu kasaudu pelkästään yhdelle jäsenelle. Nietosvuori ja Mäkelä pitävät myös tärkeänä, että asioita tarkastellaan jonkin tilanteen ulkopuolelta ja muun kuin oman tehtävän kannalta. Osuuskunta voi myös pitäytyä perinteisessä mallissa ja valita tehtäviin pysyvät jäsenet.

Tiimeissä on tärkeää, että jäsenet täydentävät toistensa osaamista. Salmisen (2011, 60) mukaan Suomessa ei vielä osata rakentaa täysin toimivia tiimejä. Nietosvuori ja Mäkelä (2013, 14) toteavat, että tiimityöskentelyssä roolien merkityksen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. Tiimi ei ole tehokas, jos jokainen sen jäsen tekee samoja asioita ja vieläpä samalla tavalla. Jääkiekkjoukkue Columbus Blue Jacketsin toimitusjohtaja Jarmo Kekäläinen kertoo Matti Kankareen (2005) artikkelissa roolituksista seuraavasti:

Ei maratonjuoksijasta saa sprintteriä väkisin. Niin joukkueissa kuin missä tahansa työyhteisössä eri henkilöiden roolit täytyy miettiä tarkkaan, ja hakea nimenomaan rooleihin sopivia ihmisiä.

Yleensä ongelmat syntyvät siksi, koska tiimin jäsenten valintaan ja roolituksiin ei käytetä tarpeeksi aikaa ja panosta. (Kankare 2005.)

Myös usein yrityksissä on vain muutamia työntekijöitä, jotka tekevät suuria ja tärkeitä suorituksia, kun taas monet työntekijät eivät pääse näyttämään kykyjään. Tiimeissä on siis liian usein henkilöitä, jotka haluavat työskennellä yksin. Tällaiset tiimit eivät toimi tehokkaasti. Toimiva tiimi tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat halukkaita toimimaan yhdessä. Jatkuva kilpailu huomiosta tai palkkioista saavat ihmiset ajamaan omaa etuaan sen sijaan, että he yrittäisivät ymmärtää tiimityön merkityksen menestymisen avaimena. (Salminen 2011, 60.) Ongelma voi olla myös organisaation käytännöissä roolituksien ja tehtävien jakamisen suhteen. Jos rooleista on muodostettu liian kapea-alaisia, on yksittäisten työntekijöiden tehtävä monesti sankarisuorituksia projektien valmistumiseksi. Monesti yritykset pyrkivät tietoisesti nostamaan esiin näitä sankaritarinoita, jolloin työntekijät haluavat pyrkiä itse samanlaisiin suorituksiin. (Törmälä ym. 2015, 59.)

Moniosaavissa tiimeissä työn jakaminen heti alussa ei välttämättä ole tärkeää. Myöskään kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse vielä tietää. Nämä tapahtuvat projektin aikana yhdessä sopien, kun tiimin jäsenet ovat valmiita mukautumaan projektin vaatimuksiin ja tiimin jäsenten toimintatapoihin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että roolien ja vastuiden määrittäminen ja jakaminen ennalta ei välttämättä aina onnistu. Ne määrittyvät ja jakautuvat yhteisesti sovittujen tavoitteiden pohjalta jäsenten keskustellessa projektin aloituksen jälkeen. Roolitukset ovat usein vaihtuvia eikä roolien rajat ole välttämättä selkeät. Tällainen eri tehtävien osittainen sulautuminen toisiinsa on toimivaa, kunhan toiminta on yhteisvastuullista ja aidosti yhdessä tekemistä, jossa koko tiimi ottaa yhdessä vastuun työstään. (Törmälä ym. 2015, 61.)

Belbin (1993) on jakanut tiimiroolit kolmeen erilaiseen suuntautumistyyppiin: ajatteluorientoituneet, toimintaorientoituneet ja ihmisorientoituneet. Tämän ajattelun mukaan tiimi toimii parhaiten, kun se sisältää jäseniä kustakin kategoriasta. Kyseiset tiimiroolit eivät kuitenkaan mittaa ihmisen persoonaa vaan käytöstä, ja ne ovatkin hyvin tilannesidonnaisia. Yksi ihminen voi siis käyttäytyä useammankin eri tiimiroolin mukaan, mutta jokaiseen rooliin taipuminen on harvinaista. Myös Salminen (2011, 64) muistuttaa, että kukaan ei ole pelkästään yhtä

tyyppiä, vaan sekoitus useampaa. Rasilan & Pitkosen (2009, 41) mukaan samalla ihmisellä voi olla useita eri rooleja eri ryhmissä tai eri elämäntilanteissa, ja itselle vieraaseen rooliin on mahdollista hypätä hetkeksi. Pidempiaikainen toiminta tällaisessa roolissa on kuitenkin väsyttävää. Tiimiroolit voivat kuitenkin Salmisen mukaan auttaa laittamaan oikea ihminen oikean tehtävän pariin. (Belbin 1993 ja 2015; Toivanen 2013, 43.)

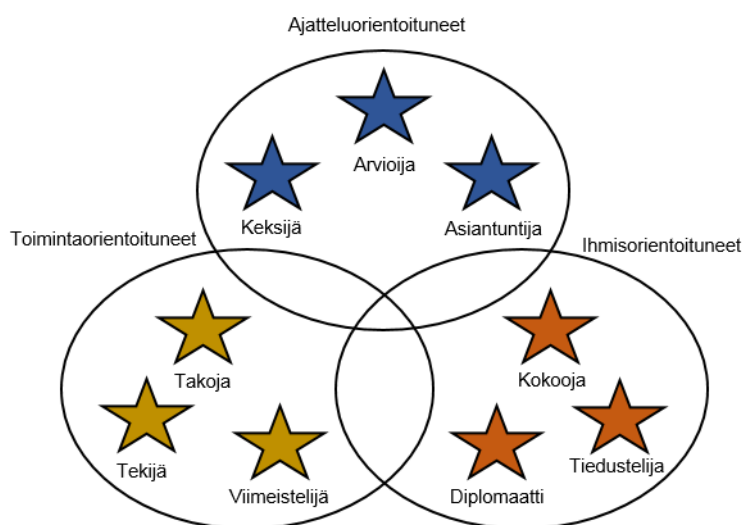
Ajatteluorientoituneeseen kategoriaan kuuluvat roolit ovat keksijä (plant), arvioija (monitor evaluator) ja asiantuntija (specialist). Keksijää kuvaa luovuus ja ongelmanratkaisukyvykyys. Häntä voi olla vaikea ymmärtää, mutta aivotyön tuloksena syntyy usein omaperäisiä ja arvokkaita ratkaisuja. Toisaalta he saattavat myös unohtaa joitain useista ideoistaan. Arvioijaa kuvaa adjektiivit rauhallinen, maltillinen ja objektiivinen. Hän käy ideat ja ehdotukset läpi huolellisesti, tarkasti ja objektiivisesti arvioiden. He saattavat olla myös ylikriittisiä ja hitaita päätöksentekijöitä. Asiantuntijalla on paljon tietoa erikoisalastaan. Hän on määrätietoinen ja osaa toimia itsenäisesti. Asiantuntija saattaa toisaalta keskittyä vain valitsemaansa asiaan eikä huomioi muita mahdollisia ratkaisuja. (Belbin 2015; Toivanen 2013, 43.)

Toimintaorientoituneet roolit ovat takoja (shaper), tekijä (implementer) ja viimeistelijä (completer finisher). Takoja pitää huolen siitä, että tiimi tekee työtä ja pysyy keskittyneenä. Hänellä on tahtoa ja uskallusta päästä esteiden yli. Takoja saattaa loukata ihmisiä yrittäessään puskea eteenpäin ja on myös itse altis provosoitumiselle. Tekijä vaatii käytännönläheisen suunnitelman, jota hän toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Hän on luotettava ja tehokas, mutta toisaalta ei välttämättä osaa joustaa ja tarttua uusiin mahdollisiin ratkaisuihin. Viimeistelijälle tyypillistä on lähes valmiin työn tarkastaminen virheiden varalta. Hän huomaa puutteet ja pitää huolen työn laadusta. Viimeistelijä ei toisaalta ole kiinnostunut siitä, miten lopputulokseen päästään ja häntä saatetaan syyttää liiallisesta pilkunviilaamisesta. (Belbin 2015; Toivanen 2013, 43.)

Ihmisorientoituneisiin rooleihin sisältyvät kokooja (co-ordinator), diplomaatti (team worker) ja tiedustelija (resource investigator). Kokooja osaa keskittyä tiimin tavoitteisiin ja delegoida työtä niiden pohjalta. Hän tunnistaa tiimin jäsenten osaamiset ja käyttää niitä viisaasti. Ongelmana voi olla liiallinen delegointi, jolloin heidän oma työmääränsä jää muita pienemmäksi. Diplomaattia kuvaa joustavuus ja kannustavuus. Hän saa tiimin hioutumaan yhteen ja osaa poistaa jännitteitä. Diplomaatti saattaa tehdä hätiköidysti päätöksiä, joista muut tiimin jäsenet eivät pidä.

Tiedustelijaa kiinnostaa tiimin ulkopuoliset asiat ja tuo ne tiimin tietoon, mikäli tiimi keskittyy liikaa itseensä. Hän on myös tiimin kontakti ulospäin. Tiedustelija saattaa kuitenkin olla liian optimistinen ja saattaa menettää kiinnostuksensa muita nopeammin. (Belbin 2015; Toivanen 2013, 43.)

Vaikka työntekijöiden roolittamisella ja työn jakamisella saadaan aikaan tehokkaita ja toimivia tiimejä, on jokaisella myös vastuu tiimin ja koko organisaation menestyksestä. Ei pidä siis ajatella, että tietyn roolin ihminen keskittyy vain tiettyihin tehtäviin ja lopulta esimerkiksi organisaation johtaja kokoaa jokaisen työsuorituksen yhdeksi kokonaisuudeksi, vaan jokaisella roolilla on vastuu myös kokonaisuudesta. Jotta tähän tilanteeseen päästään, olisi syytä ottaa jokainen organisaation jäsen mukaan toiminnan suunnitteluun ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa. (Salminen 2011, 64.)



KUVIO 3. Belbinin tiimiroolit

3 TIIMIJOHTAMINEN

Kun organisaatio toimii tiimilähtöisesti, se toimii lähtökohtaisesti tehokkaammin verrattuna perinteiseen pomo-alaisesta ajatteluun. Tiimien muodostaminen ja niiden kautta työskentely muuttaa normaalisti organisaatioon tiukasti juuttuneita ajattelu- ja toimintamalleja, kuten johtamista ja työskentelytapoja. Jopa työn tekemisen, vastuun ja vallan käsitys saa uuden muodon. Ajattelutavan muutos ei toki ole helppoa, mutta siihen tulisi pyrkiä, jotta organisaation toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. (Törmälä ym. 2015, 65; Spiik 2004, 46.)

3.1 Kaverijohtajuus

Heikki Toivasen mukaan (2013, 7) työsuuskuntiin, jossa jäsen on sekä omistaja että tekijä, sopivat erityisen hyvin kaverijohtajuuden periaatteet. Työn suorittamisen aloite ja vastuu tulee tasapuolisesti niin organisaatiolta kuin jäseneltä. Tätä tukee se, että organisaatiolla on jaettu visio, joka on aidosti yhteinen. Organisaatio on myös yhteisö, ikään kuin kaveriporukka, jolla on erilaisia rituaaleja ja vahva me-henki. Riittää, että jäsenet ovat enemmän kuin tuttavina, mutta vähemmän kuin ystäviä. (Toivanen 2013, 6.)

Kaverijohtajuudessa tärkeää on olla läsnä arjessa. On ymmärrettävä johdettavien ajatusmaailmaa ja tunnetiloja ja osattava toimia niiden pohjalta. Tekojen merkitys korostuu – ei siis riitä, että johtaja istuu muusta organisaatiosta erillään ja jakaa käskyjä näyttämättä itse esimerkkiä. Perustehtäväksi Toivanen määrittelee oppivan organisaation johtamisen ja perustaidoksi saada muut työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Tärkeää on osata jakaa jäsenille sopivat tehtävät heidän vahvuksiensa mukaan. Ymmärrys tiiminrakentamisesta on ehdotonta, jotta johtaja voi onnistua kaverijohtajana. Hyvän yhteishengen luominen organisaatioon on myös elintärkeää, sillä me-henki syntyy juuri siitä. Tällöin jokaisen jäsenen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on myös todennäköisempää. Viestintä on avainasemassa, sillä sen puute vie pohjan johtamiselta, ja johtamisen sakkaaminen taas kaataa kaiken muun. Hyvä johtaminen lähtee kuitenkin

siitä, osaako johtaja johtaa itseään. Jos ei, niin muiden johtaminen on mahdotonta. (Toivanen 2013, 10, 55.)

Kouzes & Posner (2007) ovat kehittäneet viiden askeleen HIT MR-filosofian, joka toimii erityisen hyvin kaverijohtamisen perustana. Kirjaimet tulevat termeistä Haasta prosessi, Inspiroi jaettu visio, Tee toiminta mahdolliseksi, Mallinna tie ja Rohkaise sydäntä. Sitten filosofiaa on muokattu, ja esimerkiksi Toivanen (2013, 57) näkee filosofian MIHAR-kirjainyhdistelmänä. Siinä vaiheiden järjestystä ja muotoilua on muutettu seuraavanlaiseksi: Mallinna tie, Inspiroi jaettu visio, Haasta prosessi, Anna toisten toimia ja Rohkaise sydäntä.

Ensimmäinen vaihe on tien mallintaminen. Tällä tarkoitetaan johtajan omien arvojen ja uskomusten selventäminen hänelle itselleen. Oma johtajuuttaan tulee verrata muihin ja sitä kautta toimia esimerkkinä johdettavalle ryhmälle. Esimerkillä johtamisen kautta visio ja arvot tulevat käytäntöön eivätkä ne jää sanahelinäksi. (Kouzes & Posner 2012, 29; Toivanen 2013, 57.)

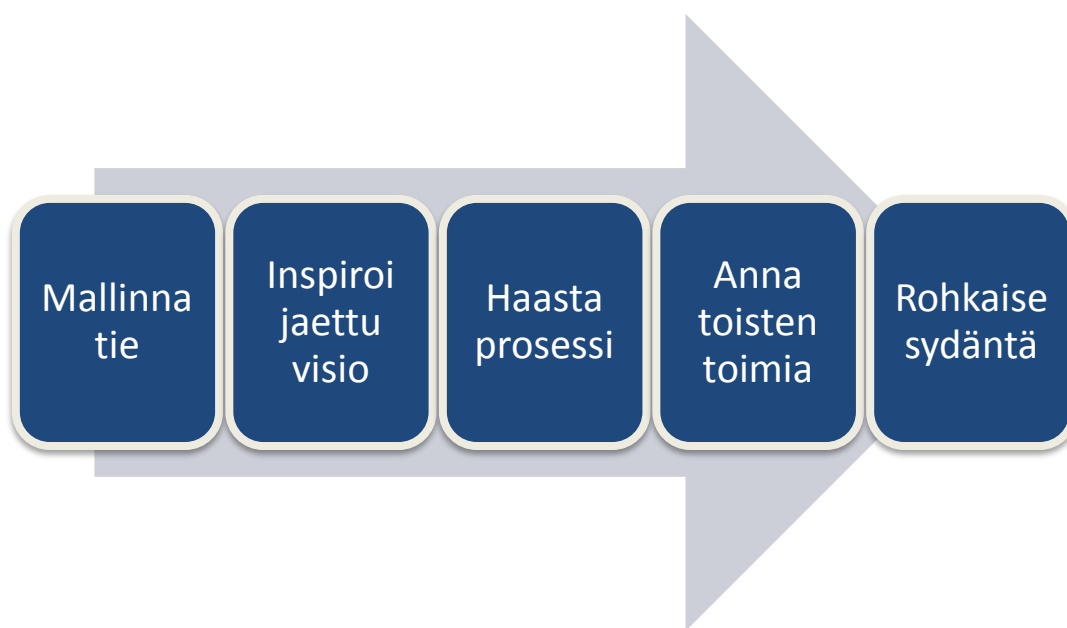
Toisessa vaiheessa tavoitteena on rakentaa inspiroiva visio, johon jokainen tiimin jäsen haluaa sitoutua. Ei riitä, että pelkästään johtajalla on ajatus siitä, mihin tiimiä halutaan viedä, vaan vision on käsitettävä koko tiimin unelmat ja toiveet tulevasta. Johtajan on siis vedottava jäsenten omiin kiinnostuksenkohteisiin ja arvoihin, jotta heidät saadaan innostumaan ja sitoutumaan tekemään töitä vision saavuttamiseksi. (Kouzes & Posner 2012, 49-50; Toivanen 2013, 57.)

Kolmannessa vaiheessa johtajan tulee haastaa prosessi, eli kannustaa tiimiä suhtautumaan myönteisesti muutokseen ja saada heidät testaamaan kykyjään uusissa ja haastavissa tehtävissä. Johtajan tulee näyttää esimerkillään, että myös hän haluaa oppia uutta ja kohdata epäonnistumisia siksi, että tiimi oppii ja kehittyy niiden kautta. (Kouzes & Posner 2012, 75; Toivanen 2013, 57.)

Neljännessä vaiheessa on ymmärrettävä antaa toisten toimia. Vaikka johtaja on johtajan ominaisuudessaan vastuussa tiiminsä työstä, on

ymmärrettävä antaa tiimin jäsenten tehdä itsenäisiä suunnitelmia ja päätöksiä. Kaverijohtaja kehittää päämääriä tiimille ja haluaa varmistaa, että jokainen tiimin jäsen menestyy. Tämä onnistuu vahvistamalla jäsenten itsetuntoa antamalla heille vastuuta. (Kouzes & Posner 2012, 91; Toivanen 2013, 57.)

Viidennessä eli viimeisessä vaiheessa kaverijohtajan on rohkaistava tiimin jäsenten sydämiä. Tarkoituksena on kannustaa ja rohkaista jäseniä etsimään uutta ja tekemään töitä kovaa. Tässä vaiheessa jokaiselle on selvää, mitä heiltä odotetaan. Johtaja on aidosti kiintynyt tiimiinsä ja siihen, mitä tiimi tekee, ja osaa ja haluaa palkita jäseniään suorituksista. Hauskuus korostuu tiimin toiminnassa. (Kouzes & Posner 2012, 109; Toivanen 2013, 57.)



KUVIO 4. MIHAR-filosofia (Toivanen 2013, 57)

3.2 Toimiva tiimi

Perinteinen lineaarinen ja tarkasti vaiheistettu lähestymistapa työhön ja projekteihin tulisi vaihtaa moniosaavien tiimien hyödyntämiseen. Törmälän, Markkasen & Kadenuksen mielestä tämä on selkeä tapa, jolla organisaatiota voidaan viedä eteenpäin. Muutoksella kannustetaan työntekijöitä käyttämään ”yritä ja erehdy” -periaatetta sekä haastamaan

vanhoja toimintamalleja ja ajattelua. Parhaimmillaan saadaan aikaan koko organisaation muutos kohti uudenlaista toimintakulttuuria. Moniosaavat tiimit lisäävät esimerkiksi yhteistyötä, viestintää sekä mahdollisuutta oppia ja kokeilla uutta. Käytännössä organisaatio tulisikin siis rakentaa tukemaan tiimien työtä, eikä toisin päin. (Törmälä ym. 2015, 65.)

Tiimilähtöisen mallin aloittaminen käynnistyy tietysti luomalla tiimit. Tiimillä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, joilla on osaamista, jotka täydentävät toisiaan, ja he ovat organisoituneet suorittamaan jonkun työtehtävän tai useita työtehtäviä. Nämä ihmiset ovat halukkaita luomaan yhteisiä tavoitteita ja sitoutumaan niihin. Tavoitteiden on oltava mitattavia ja niitä on seurattava yhdessä säännöllisesti. Tiimi muodostaa yhteisen toimintatavan, joka tiimin jäsenille tuntuu luontevimmalta. Toimintatapaa kehitetään jatkuvasti. Jäsenten täytyy kokea kuuluvansa juuri kyseiseen tiimiin, jolloin jokainen ottaa vastuun tiimin suorituksista. Tiimien koko voi olla viidestä kahteenkymmeneen jäsentä, mutta kaikkein tehokkaimmillaan tiimi on kun jäseniä on 4-8. (Sydänmaanlakka 2012, 48; Spiik 2004, 39.)

Tiimiytyminen eli tiimin muokkautuminen toimivaksi vaatii aikaa, työtä ja oppimista. Tiimien muodostamisen jälkeen organisaatio ei ole automaattisesti siirtynyt seuraavalle tasolle, vaan vasta luonut pohjan sille tasolle siirtymisen mahdollistamiseksi. Niin tiimit kuten koko organisaatiokin vaativat paljon työtä ja aikaa saadakseen uuden toimintamallin iskostettua jokaiselle työntekijälle. Tiimien muodostaminen on vasta alku, josta organisaation uudistuminen alkaa. (Törmälä ym. 2015, 66.)

Törmälä ynnä muut (2015, 57-59) kirjoittavat, että perinteisen projekti määrittää tiimin -ajattelun sijaan organisaatioissa tulisi pyrkiä sellaiseen malliin, jossa tiimit määrittävät projektin. Tiimi on kaikkein tehokkain ja hyödyllisin, kun se saa itse valita, mitä töitä ja projekteja se tekee. Tiimi ei myöskään voi olla miten tahansa muodostettu, vaan sen on oltava moniosaava. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimin jokaisella jäsenellä on toisiaan täydentäviä taitoja. Jokaisella jäsenellä on kuitenkin oltava riittävä määrä niin sanottua yleisosaamista, jotta jokainen jäsen voi keskittyä

omaan erityisosaamiseensa (Törmälä ym. 2015, 60). Mikään vastasyntynyt tiimi ei ole valmiiksi täydellinen ja huippuunsa viritetty, vaan se kehittyy sellaiseksi ajan myötä. Tähän aikaan sisältyy myös vastoinkäymisiä. Tästä syystä tiimin olisi syytä olla pysyvä, eikä sen olemassaolo saa perustua vain yhteen projektiin tai välitavoitteisiin, vaan sen tulisi säilyä projektista toiseen. (Törmälä ym. 2015, 57-59.)

Tiimi toimii parhaiten, kun se on itseohjautuva. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimi suorittaa itsenäisesti ja oma-aloitteisesti vastuualueeseensa kuuluvat tehtävät eli johtavat itse omaa työskentelyään. Itseohjautuvuus vaatii kuitenkin tiettyjä edellytyksiä voidakseen todella toimia. Koko organisaatiolla täytyy olla selkeästi määritelty päämäärä, strategia kuinka päämäärät halutaan saavuttaa ja yhteiset pelisäännöt, joiden pohjalta kaikki tiimit ja koko organisaatio toimivat. Ilman yhteisiä pelisääntöjä jokainen tiimi saattaa luoda erilaiset toimintatavat, joka taas vaikeuttaa niin tiimien välistä toimintaa kuin tiimien ja asiakkaiden välistä toimintaa. Jotta itseohjautuvuus olisi tuloksellista, täytyy jäsenten olla sitoutuneita tiimin tehtäviin ja tavoitteisiin. Tiimin sisällä on hyvä sopia, kuinka joustavasti jäsenten tulee työskennellä, jotta jokainen tehtävä tulee suoritettua parhaalla mahdollisella tavalla. Avoin ja selkeä vuorovaikutus on tärkeää ja tiimin jäseniä täytyy osata auttaa silloin, kun apua tarvitaan. (Spiik 2004, 208-209.) Sydänmaanlakan (2004, 48) mukaan johtajuus voidaan nähdä yhteisenä tehtävänä, mikä on erityisen tärkeä seikka toimivalle itseohjautuvalle tiimille.

Huusko (2007, 75) toteaa, että Belbinin mukaan toimivassa tiimissä täytyisi olla jokainen yhdeksästä tiimiroolista, jotka ovat jo tämän työn luvussa 2.4. mainitut keksijä, arvioija, asiantuntija, takoja, tekijä, viimeistelijä, kokooja, diplomaatti ja tiedustelija. Tällä ei tarkoiteta sitä, että tiimissä täytyy olla yhdeksän jäsentä, vaan samalla jäsenellä voi olla kyky täyttää useampi rooli. Joustavuus on yksi työelämän tärkeimmistä taidoista, jota tarvitaan esimerkiksi juuri roolien hyödyntämisessä. (Huusko 2007, 75.)

3.3 Tiimin ongelmat

Jos tiimiä halutaan kehittää systemaattisesti ja jatkuvasti eteenpäin, jäsenten on osattava suhtautua muutokseen oikein. Usein muutokset ovat isoja ja niistä ei välttämättä olla samaa mieltä. Minkään tiimin työnteko ei ole ongelmatonta ja Heikkilä (2002, 313) muistuttaakin, että ihmisten kanssa työskentelyn sivutuotteena on aina ongelmia.

Tiimillä voi olla monenlaisia ongelmia, joita sen pitäisi pystyä ratkaisemaan ollakseen tehokas ja toimiva. Tiimiä voi vaivata jäsenten liian löysä sitoutuminen tiimin työskentelyyn. Tarkoituksen ja tavoitteiden tärkeyden tiedostamattomuus tekee sen, että niiden hyödyntämiseksi ei ponnistella tarpeeksi. On myös yleistä, että tiimin jäsen ei osallistu tarpeeksi tiimin toimintaan eikä anna riittävää panosta sen tekemään työhön. Tähän voi vaikuttaa tiimin huono ilmapiiri, jolloin myös avoimuus ja omien mielipiteiden esilletuominen on vajavaista tai puuttuu kokonaan. (Heikkilä 2002, 314.)

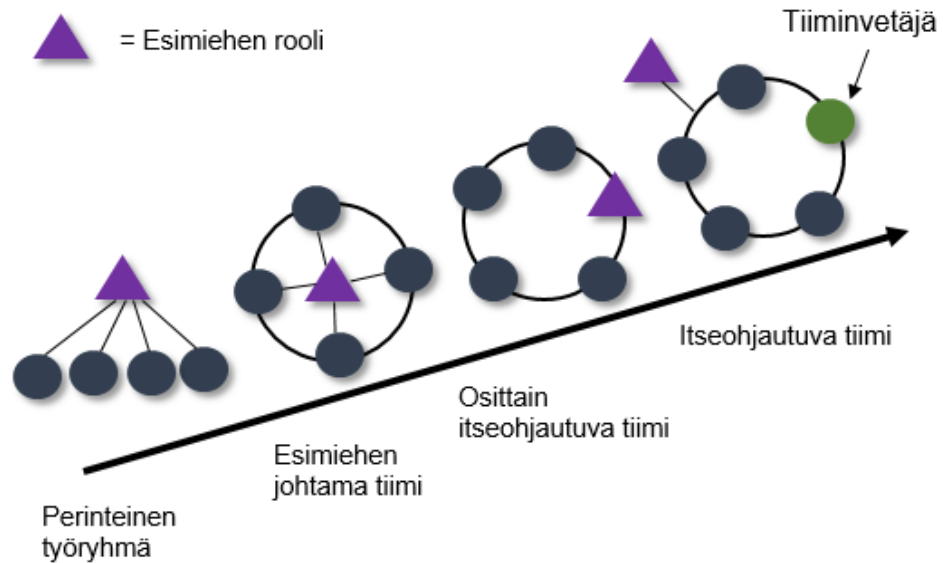
Ongelmia voi syntyä myös uusien tiiminjäsenten puutteellisesta perehdytyksestä, jolloin he jäävät tiimin ulkopuolelle tahtomattaan tai itse sen tiedostaen. Tiimin ydinporukan ulkopuolelle voi myös helposti syntyä omia pieniä kuppikuntia, mikä taas on seurausta huonosta kommunikaatiosta tai aiemmin mainitusta perehdytyksen puutteesta. Tiimin johtajuus voi niin ikään osoittautua ongelmaksi, jos tiimissä ei ole sovittu selkeästi menetelmää, jolla sitä johdetaan, tai valittu menetelmä ei toimi. Kaikki tiimit eivät välttämättä osaa toimia itseohjautuvasti, vaan ne tarvitsevat ehkäpä yhden vahvan liiderin tai valmentajan. Monesti tehtäviä jaetaan epätasaisesti, jolloin toiset tiimin jäsenet kuormittuvat enemmän kuin toiset. (Heikkilä 2002, 314.)

Jos ongelmiin ei puututa ajoissa tai pahimmassa tapauksessa ollenkaan, niillä voi olla yritykselle merkittäviä negatiivisia vaikutuksia, kuten tuottavuuden aleneminen, sovittujen aikarajojen venyminen ja niiden muuttaminen, työntekijöiden poissaoloja, innostumisen puute, työn laadun heikkeneminen, negatiivinen asiakaspalaute tai työajan käyttö muuhun

kuin töiden tekemiseen. Tyypillisiä merkkejä mahdollisista ongelmista ja alkuaikojen innokkuuden häviämisestä ovat esimerkiksi myöhästely, huonotuulisuus ja vetäytyminen syrjään muusta ryhmästä tai toiminnasta. Edellä mainitut piirteet voivat toki olla myös normaaleja käyttäytymisen vaihteluita, mutta heti kun tällaisia merkkejä huomataan, tiiminvetäjän tai organisaation esimiehen olisi syytä selvittää syyt käytöksen muuttumiselle. (Heikkilä 2002, 315-316.)

3.4 Tiimin johtaminen

Tiimi poikkeaa johtamisen näkökulmasta perinteisestä työryhmästä, jossa johtamisvastuussa oleva esimies suunnittelee, organisoii ja jakaa työt, tiedot ja tavoitteet samalla valvoen ryhmän toimintaa. Perinteisestä työryhmästä seuraava askel on esimiehen johtama tiimi, jossa esimies on edelleen toiminnan keskipisteessä halliten kokonaisuutta, mutta esimerkiksi työpareille voidaan jakaa jo isompia vastuualueita ja antaa enemmän vapauksia tehdä töitä haluamallaan tavalla. Esimies silti valvoo työn suorittamista. Seuraava askel kohti itseohjautuvaa tiimiä on osittain itseohjautuva tiimi. Esimieheltä tulee vielä kokonaiskuva tehtävästä, tavoitteet ja aikataulut, mutta jäsenten vastuu ja itsenäisyys lisääntyy, eivätkä he tarvitse enää jatkuvaa seurantaa esimiehen toimesta. Jäsenet tai työparit voivat myös toimia keskenään itsenäisesti ilman esimiestä. Viimeinen askel on itseohjautuva tiimi, joka on itse vastuussa omista tehtävistään. Esimies voi jäädä tiimin ulkopuolelle ja on tarvittaessa tiimin käytettävissä. Hänen tehtäväkseen jää toimia linkkinä tiimien välillä. Esimies voi myös olla tiimin jäsenenä. Tiimi saa tehtäviä esimerkiksi suoraan asiakkailta, eikä pelkästään esimiehen kautta. (Spiik 2004, 183-185.)



KUVIO 5. Esimiehen roolin muuttuminen, kun tiimityöskentely lisääntyy (Spiik 2004, 183)

Tiimille on syytä valita tiiminvetäjä, ja tämän olisi hyvä olla joku muu kuin esimies. Jos tiimin johtamistehtävät hoidetaan tiimin ulkopuolelta, voi tiimissä syntyä tunne siitä, että jokainen tiimin jäsen on vastuussa kaikesta, ja tämä taas laskee tiimin tehokkuutta (Krüger 2004, 17). Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät tosin ovat monesti samankaltaisia ja ehkä päällekkäisiäkin, joten tehtäviä voidaan tarvittaessa jakaa heidän kesken. Itseohjautuvassa tiimissä tiiminvetäjä osallistuu myös varsinaiseen työntekoon. Esimerkiksi tiimeissä, joissa jokainen jäsen on oman alansa asiantuntija, tiiminvetäjä ei eroa muista jäsenistä tai heidän tehtävänkuvistaan muuten kuin sillä, että hän on ottanut hoitaakseen johtamiseen liittyvät rutiinit ja pakolliset tehtävät (Rasila & Pitkonen 2009, 23). Tiiminvetäjän tehtävänä on esimerkiksi suunnitella ja vetää tiimipalaverit, joskin ehdotus palaverin pitämisestä tai sen sisällöstä voi tulla keneltä tahansa tiimin jäseneltä. (Spiik 2004, 184.)

Tiimivetäjä on myös tiimin kontakti ulospäin. Hän kommunikoi niin toisten tiimien vetäjien kanssa kuin myös esimiesten ja asiakkaidenkin kanssa. Hänen kauttaan tieto liikkuu tiimistä ulos ja tiimin sisälle. Tiiminvetäjän täytyy osata hahmottaa kokonaisuus tiimin työskentelyn kannalta ja hänen

on osattava suhteuttaa se ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin. Hyvä tiiminvetäjä näkee tiimin jäsenten vahvuudet ja heikkoudet, ja saa jäsenet käyttämään niitä niin, että tiimi hyötyy niistä mahdollisimman paljon. Tiiminvetäjän ei tarvitse tietää tai osata eniten verrattuna tiimin muihin jäseniin, vaan riittää, että hän ymmärtää, ketkä tiimissä ovat minkäkin alueen asiantuntijoita. (Salomäki 2002, 53; Rasila & Pitkonen 2009, 23).

Tiiminvetäjän on tärkeää ymmärtää, että hänen ei tarvitse tietää kaikkiin asioihin vastauksia. Tällöin he eivät yritä niitä väkisin tarjota. Hänen on uskottava, ettei hänen tarvitse päättää kaikesta, vaan itseohjautuva tiimi osaa tehdä päätöksiä kokonaisvaltaisesti. Näin tiiminvetäjä ei tee kaikkia päätöksiä yksin. On myös erittäin tärkeää ymmärtää, että ilman kaikkien tiimin jäsenten yhteistä panosta tiimi ei voi menestyä. Tällöin tiiminvetäjä ei yritä rajoittaa jäsenten työpanosta. (Katzenbach & Smith 1998, 148.)

Krüger (2004, 17-18) kiteyttää tiiminvetäjän tehtävät ja osaamistarpeet seuraavasti:

- tiimin koordinointi
- tiimin tasapainottaminen
- tiimin jäsenten neuvominen
- ristiriitojen hallinta
- tulosten esittäminen
- tiimin edustaminen ulospäin
- tiimin puolesta neuvottelemine.

Tiimin johtaminen ei ole vain esimiehen tai tiiminvetäjän ja yhden tai edes kahden tiimin jäsenen välistä vuorovaikutusta, vaan se on kaikki kommunikaatio ja vuorovaikutus, jota tiimin sisällä on – niin esimiesten ja tiiminvetäjien kesken kuin myös jäsenten kesken. Johtaminen on siis kokonaisvaltaista kanssakäymistä ja sen tulee syntyä tiimin yhteisten arvojen ja kulttuurin pohjalta. Erityisen tärkeää on pystyä toimimaan oikeudenmukaisesti niin, että jokainen tiimin jäsen on samalla viivalla. Myös avoimuus synnyttää luottamusta, joka vahvistaa johtajan asemaa tiimin silmissä. (Sydänmaanlakka 2012, 120-121.)

Sydänmaanlakka (2012, 121) nostaa seuraavat kysymykset oleellisiksi pohdittaessa tiimin johtamista:

- Miten tiimisi toimii kokonaisuutena?
- Ovatko tiimin tarkoitus, tehtävät ja roolit selvät?
- Onko tiimissä hyvä yhteishenki?
- Onko tiimissä yhdessä määritellyt pelisäännöt?
- Jaetaanko tiimissä tietoa ja osaamista aktiivisesti?

Jotta tiimistä saadaan toimiva, on tiedettävä tiimijohtamisen eri osa-alueita. Ensimmäisenä kulmakivenä voidaan pitää tiimin tarkoituksen selkeyttä. Tiimin on määriteltävä yhdessä sen olemassaolon tarkoitus ja tavoitteet, johon tiimi haluaa pyrkiä. Tavoitteiden määrittäminen yhdessä on tärkeää, jotta jokainen tiimin jäsen tuntee ne. Salmisen (2011, 44) mukaan toimivan tiimin on myös tiedettävä, mitä heiltä odotetaan. Roolit ja vastuut on jaettava selkeästi ja ne on oltava jokaisen tiedossa (Salminen 2011, 44; Sydänmaanlakka 2012, 49). Tiimin jäsenten on oltava sitoutuneita yhteisesti laadittuihin tavoitteisiin. Tätä edesauttaa se, että jokainen tiimin jäsen on päässyt vaikuttamaan tavoitteisiin.

(Sydänmaanlakka 2012, 49.) Ideaali tilanne on sellainen, jossa tiimille annetaan tai se asettaa itse tietyn laajemman tavoitteen tai suunnan, eikä se joudu keskittymään vain johonkin yksityiskohtaiseen tehtävään tai ulkopuolisen tahon työstämään valmiiseen suunnitelmaan. Tiimin yhteisen suunnan täytyy olla hyödyllinen koko organisaatiolle. (Törmälä ym. 2015, 62.)

Jos organisaation tehtävä on valmistaa moottoreita, onko tavoitteena järkevämpää, että tiimi "valmistaa muttereita" vai "huolehtii siitä että moottorin osat pysyvät hyvin ja tukevasti paikallaan myös muilla kiinnikkeillä kuin muttereilla"? (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 62.)

Tiimin on toimittava kurinalaisesti. Toiminnan on oltava tehokasta, eli työskennellessä käsitellään oikeita asioita oikealla hetkellä. Palautteen jatkuva ja riittävä antaminen ja saaminen on tärkeää, jotta tiimi pystyy puuttumaan epäkohtiin ajoissa (Salminen 2011, 44; Sydänmaanlakka 2012, 49). Positiivinen palaute taas kannustaa suoriutumaan vaadittavalla

tasolla jatkossakin. Toisista välittäminen ja jatkuva tukeminen on tärkeää. Ilmapiiiri on avoin ja tiimin kommunikointi on rakentavaa. Jokaista jäsentä on kunnioitettava ja päätösten tekeminen on oltava oikeudenmukaista. Tiimissä vähempiarvoisista toimenkuvista muokataan suurempia ja haastavampia, jotta jäsenten välinen tasa-arvon tunne ja keskinäinen arvostus nousevat vaadittavalle tasolle (Salminen 2011, 44). Tiimin ongelmanratkaisun on oltava tehokasta ja määrätietoista. Yleisesti koko toiminnan on oltava suunnitelmallista. (Sydänmaanlakka 2012, 49.)

Tiimissä jäsenten motivaation on oltava hyvällä tasolla ja jokaisen on oltava innostuneita tehtävistään. Työn kokeminen merkitykselliseksi luonnollisesti edesauttaa motivoitumista (Salminen 2011, 44). Vaikka toiminnan on oltava tehokasta ja organisoitua, pitää tiimissä olla myös hauskaa. Hauskuus näkyy tuloksissa positiivisesti. Tiimin on osattava myös kehittyä sekä uusiutua jatkuvasti, ja tiimin on pyrittävä entistä parempiin suorituksiin. Jäsenten erilaisuutta on arvostettava ja hyödynnettävä – näin saavutetaan luovia ratkaisuja, kun jokaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia hyödynnetään yhdessä. (Sydänmaanlakka 2012, 49.)

4 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin avoimella teemahaastattelulla. Kysymyksiä oli kaikenkaikkiaan kaksikymmentä ja ne oli pyritty laatimaan sellaisiksi, joissa vastaajat pystyvät kertomaan mahdollisimman laajasti ja tarkasti kokemuksiaan ja mielipiteitään. Haastateltavana oli kuusi M.IDEAn jäsentä, jotka ovat liittyneet hieman eri aikaan mukaan toimintaan. Haastattelut toteutettiin yksittäin ja vastauksia tullaan käsittelemään nimettöminä. Haastattelut tapahtuivat tammi- ja helmikuun 2016 aikana. Paikaksi oli valikoitu rauhallinen ja yksityisyyttä kunnioittava tila, jotta haastateltavat kokisivat voivansa vastata kysymyksiin niin avoimesti kuin mahdollista. Haastattelut kestivät keskimäärin puolituntia per haastattelu.

Haastattelussa oli kaksi pääteemaa: osuuskunta työ- ja oppimisympäristönä sekä tiimityö ja johtaminen. Näiden lisäksi haastateltavilta kysyttiin oliko heillä aiempaa kokemusta projekti- tai tiimitöistä ja minkälainen opiskelutausta heillä oli.

4.1 Taustatietoja haastateltavista

Haastateltavat olivat LAMKin eri alojen opiskelijoita. Aloista edustettuina olivat liiketalous, palveluliiketoiminta sekä tieto- ja viestintätekniikka. Kuudesta haastateltavasta kolmella oli aiempia opintoja korkeakoulussa; joko yksittäisiä kursseja tai päätoimista opiskelua. Haastateltavissa oli sekä lukion että ammattikoulun käyneitä.

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa M.IDEAssa oman alansa tehtävissä, joko nykyisen opiskelusuuntauksen tai oman harrastuneisuuden pohjalta.

Yhtä lukuunottamatta kaikki haastateltavat olivat työskennelleet aiemmin projekteissa. Tosin kaksi heistä mainitsi, että heillä projektityöskentelyn käsite on muuttunut LAMKiin ja M.IDEAn liittymisen jälkeen.

Jokainen haastateltava oli myös toiminut aiemmin tiimeissä. Yksi haastateltava tosin määritteli olleensa mukana useammassa työyhteisössä, eikä kokenut sen välttämättä tarkoittavan tiimiin kuulumista. Kukaan ei kokenut olleensa koskaan osana selkeästi monialaista tiimiä. Tiimiläiset olivat olleet pääasiassa samalta alalta, tai korkeintaan saman opiskelualan eri linjalta. Tiimien koot vaihtelivat haastateltavilla kahden ja 25 hengen välillä, kuitenkin niin, että keskimääräisesti tiimissä oli noin viisi henkilöä.

4.2 Osuuskunta työ- ja oppimisympäristönä

Haastattelun ensimmäinen teema oli osuuskunta työ- ja oppimisympäristönä. Haastattelukysymyksillä selvitettiin haastateltavien käsityksiä ja mielipiteitä siitä, minkälainen on hyvä työympäristö, miten he ymmärtävät oppimisympäristö -käsitteen ja millainen on hyvä oppimisympäristö sekä minkälaisena ympäristönä he pitävät M.IDEAA. Tämän lisäksi haastateltavilta kysyttiin heidän käsitystään itsestään opiskelijana, minkälaisena he ovat kokeneet roolinsa M.IDEAssa sekä ovatko he ajatelleet hyödyntää kokemuksiaan ja M.IDEAssa oppimaansa tulevaisuudessa esimerkiksi jatkamalla työuraa samalla alalla.

Ensimmäisenä haastattelussa kysyttiin haastateltavien käsitystä hyvästä työympäristöstä. Kaikilla heillä on aiempaa työkokemusta, joten he pystyivät kertomaan mielipiteensä siitä, minkälaisessa ympäristössä he mieluiten tekisivät töitä.

Tärkeimpänä asiana hyvän työympäristön kannalta nousi esiin työyhteisön yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Tämä mainittiin neljässä haastattelussa kuudesta.

Kaikki ovat samalla asialla ja yhtä isolla panoksella mukana, eli on yhteiset tavoitteet ja päämäärät.

Hyvässä työympäristössä työntekijät ovat samalla aaltopituudella tavoitteista ja he haluavat sitoutua niihin. Halu kehittää työympäristöä ja sen toimintaa on arvostettu ominaisuus työyhteisössä. Sen lisäksi

jokaisella työntekijällä tulisi olla samanlainen suhtautuminen työhön ja työtehtäviin. Tällä tarkoitettiin sitä, että vaikka jokaisen työpanos ei ajallisesti olisikaan yhtäläinen tai vastuu jakautuu eri lailla eri henkilöiden kesken, olisi asenne työntekoon, työn arvostus ja sen tärkeyden tiedostaminen samanlaista. Jokaiselle annetaan vastuuta sen verran kuin sitä jaksaa kantaa, eikä arvostus jää kiinni siitä, että jollekin toiselle annetaan eri määrä työtehtäviä. Sovitusta kiinni pitäminen koettiin myös oleelliseksi asiaksi liittyen työhön suhtautumiseen. Ei-toivottuna piirteenä nähtiin työyhteisön hyväksikäyttäminen ilman että antaa omaa panostaan työyhteistön eteen.

Ei saisi olla niitä, jotka käyttävät hyväkseen yhteisöä antamatta mitään sille takaisin. Pitää olla halua kehittää toimintaa.

Tämä asia voi korostua etenkin opiskelijaosuuskunnassa, johon voi olla matala kynnys liittyä ja helppo olla sitoutumatta yhteisön toimintaan vedoten esimerkiksi omiin opiskelukiireisiin. Tällainen hyväksikäyttö voisi realisoitua M.IDEAssa esimerkiksi niin, että liittymällä osuuskunnan jäseneksi jäsen saa käyttöoikeuden M.IDEAn hankkimiin laitteisiin, kuten kameroihin ja tietokoneisiin, ja jäsen käyttää niitä vain omiin tarkoituksiinsa tekemättä yhtäkään projektia M.IDEAn nimissä.

Toinen tärkeäksi mainittu asia oli ilmapiirin avoimuus. Työympäristön viihtyisyys rakentuu esimerkiksi siitä, että sen jäsenet ovat rehellisiä toisilleen ja osaavat käydä rakentavia keskusteluita keskenään ilman selän takana puhumista tai naljailua. Yleisesti positiivinen suhtautuminen ja sopiva määrä huumoria eri tilanteisiin luo hyvää ilmapiiriä.

Isoin juttu on positiivinen ilmapiiri ja että saa tiimiläisiltä apua tarvittaessa.

Oleellista on myös palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen. Toivottavaa oli, että palautetta osataan antaa ylipäätään, se on rakentavaa, rehellistä ja välitöntä, sekä osataan ottaa palaute myös vastaan. Jos palaute on perusteltua ja asiallisesti esitetty, ei pitäisi olla vaikeaa reagoida siihen kehittyminen ja oppiminen mielessä.

Haastatteluissa tuli ilmi myös yleisen kannustamisen tarve. Tällä ei viitattu niinkään varsinaiseen palautteen antamiseen, vaan yksittäisiin, pieniin lausahduksiin silloin tällöin töiden lomassa.

Hyvä työympäristö on sellainen, jossa kannustetaan muita ja on hyvä yhteishenki. Kaikilla on keskenään hyvät välit.

Yhden haastateltavan mukaan tärkeää olisi myös jos jokaisella työyhteisön jäsenellä olisi hyvät välit toisiinsa. On kuitenkin tiedostettava, että aina henkilökemiat eivät välttämättä osu kohdilleen, vaikka kuinka yrittäisi. Toisaalta taas jos todella yrittää pitää hyvät välit muihin, se todennäköisesti myös onnistuu.

Muina yksittäisinä asioina haastatteluissa mainittiin tuottavuus ja joustavuus. Mikäli jo edellä mainitut asiat toteutuvat, on työympäristö todennäköisesti myös tuottava. Kun ilmapiiri on hyvä ja työhön suhtautuminen on tasapainossa, yhteisö tuottaa enemmän ja laadukkaampaa materiaalia. Työympäristön joustavuudella taas tarkoitetaan sitä, että töitä voi tehdä silloin kuin tekijä haluaa tai siellä missä tekijä haluaa. Tämä koskee erityisesti opiskelijaosuuskuntia, joiden jäsenet suorittavat samalla omia opintojaan ja ovat mahdollisesti töissä osuuskunnan lisäksi vielä jossain muuallakin. Tällöin joustavuus on ensiarvoisen tärkeää töiden tekemiseksi.

Seuraavana haastattelukysymykseni oli ”Mikä on mielestäsi oppimisympäristö?” Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten haastateltavat käsittävät termin oppimisympäristö, ja sitä kautta pystyttäisiin myöhemmin vertaamaan, pitävätkö haastateltavat M.IDEAA enemmän työ- vai oppimisympäristönä.

Vaikka parissa haastattelussa mainittiinkin, että koulu ylipäätään voisi olla oppimisympäristö, oli yleinen konsensus kuitenkin se, että oppimisympäristö on jotakin tarkemmin määriteltyä ja koulun sisällä erikseen perustettua.

Oppimisympäristö on erikseen rakennettu ja perustettu yhteisö tai ympäristö.

Esimerkkeinä mainittiin juuri M.IDEA sekä LiMu Radio, joka on Lahden ammattikorkeakoulun oma kampusradio. Yhdelle haastateltavalle selvisi LAMKiin tulemisen jälkeen, että oppilaitosympäristöllä tarkoitetaan eri asiaa kuin oppimisympäristöllä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oppimisympäristö on erikseen perustettu yhteisö tai ympäristö koulun sisällä. Se perustuu vapaaehtoisuuteen, jolloin sinne voi liittyä halutessaan ja siellä toimiminen on vapaampaa kuin koulunkäynti muuten. Vaikka työskentely onkin vapaampaa, koettiin oppimisympäristö kuitenkin paikkana, johon opiskelijat ovat sitoutuneempia kuin esimerkiksi luennoilla käymiseen.

Haastateltavien mukaan oppimisympäristölle tyypillistä on, että se keskittyy johonkin tiettyyn alaan tai asiaan. Sen koko voi vaihdella, mutta jäseniä ei kuitenkaan ole muutamia kymmeniä enempää.

Oppimisympäristöllä on myös vähintään yksi ohjaaja, joko opettaja tai muu henkilökunnan jäsen, joka on kyseisen alueen asiantuntija.

Oppimisympäristön tarkoituksiksi kuvailtiin toimimista aidossa ympäristössä. Tällä tarkoitettiin oikeita työtehtäviä oikeiden yritysten tai muiden yhteisöjen kanssa. Oppiminen on hyvin käytännönläheistä; teoria on ensin opittu luennoilla ja oppimisympäristössä sitä sovelletaan käytäntöön.

Oppimisympäristössä opitaan käytännön kautta. Siellä syvennetään omaa tietotaitoa tehtävien kautta, jotka ovat itselleen mielekkäitä.

Toki teorian voi oppia myös oppimisympäristön kautta. Yksi haastateltava kuvaili oppimisympäristöä näin:

Oppimisympäristö on porukka tai paikka, joka on perustettu oppimiseksi. Oppiminen ei siis ole sivutuote, vaan päätehtävä on opettaa.

Haastateltavien mukaan oppimisympäristössä voidaan oppia täysin uusia asioita, mutta myös syventää jo olemassa olevaa osaamista. Oppiminen tällaisessa ympäristössä koettiin mielekkääksi, koska työtehtävät ovat todennäköisesti motivoivampia ja kiinnostavampia kuin vaikkapa luennoilla. Yhtenä asiana mainittiin myös se, että oppimisympäristössä voi

toimia ilman suuria paineita. Olo koetaan turvallisemmaksi kuin normaalissa työympäristössä. Yksi haastateltava totesi myös, että oppimisympäristössä opiskelijat ovat tasavertaisempia opettajien tai ohjaajien kanssa kuin perinteisessä oppimistilanteessa esimerkiksi luennolla. Tämän uskottiin tehostavan oppimista, kun ohjaaja on helppo lähestyä ja pyytää tarvittaessa apua.

Heti perään kysyttiin mielipiteitä hyvästä oppimisympäristöstä. Esille nousi samoja asioita kuin hyvän työympäristönkin kohdalla, kuten esimerkiksi avoin ilmapiiri ja rehelliseen palautteen saaminen, mutta myös erityisesti oppimisympäristölle ominaisia ajatuksia. Yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista mainittiin tuen saaminen niin ohjaajilta kuin muilta opiskelijoiltakin. Kannustamisen lisäksi vertaisoppiminen nähtiin hyvänä ominaisuutena. M.IDEA on alkanut järjestää koko ajan enemmän koulutuksia siten, että yksi tai pari opiskelijaa keräävät tietystä asiasta kiinnostuneet opiskelijat yhteen ja pitävät heille muutaman tunnin mittaisen koulutuksen. Tällä tavoin oppiminen koettiin parempana ja monipuolisempaa vaihtoehtona kuin ”normaali koulunkäynti”.

Hyvän oppimisympäristön tunnistaa siitä, että opiskelijat haluavat sitoutua siihen ja sen kautta tehtäviin projekteihin ja töihin. Vapaaehtoisuuden koettiin tukevan oppimista. Muutaman haastateltavan mielestä oppimisympäristö voi olla myös ”pakollinen”, mutta he näkivät sen aiheuttavan työn tuloksen heikkenemistä ja sitoutumisen puutetta. Muita avainsanoja hyvälle oppimisympäristölle olivat oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus.

Opiskelijoille annetaan vapaus ratkaista vastaan tulevia ongelmia omien kykyjensä mukaan. Opettajat ja toiset opiskelijat tukevat tehtävien suoriutumisessa. Hyvässä oppimisympäristössä oppii myös tuntemaan itseään työntekijänä ja osaa arvioida omia taitojaan paremmin.

Työ- ja oppimisympäristöjen määrittämisen jälkeen haastattelijoilta kysyttiin millainen ympäristö M.IDEA on. Heitä pyydettiin kertomaan pitävätkö he M.IDEAA enemmän työ- vai oppimisympäristönä, vai kenties

molempina. Tämän lisäksi heitä pyydettiin kuvailemaan M.IDEAA ympäristönä yleisesti.

Jokainen haastateltava piti M.IDEAA sekä työ- että oppimisympäristönä, tosin yksi mielsi sen enemmän oppimisympäristöksi kuin työympäristöksi. Kyseisen haastateltavan mukaan työympäristö olisi tiiviimpi ja järjestäytyneempi. Myös palkanmaksu ja työajat olisivat kaikilla säännölliset. Toisen haastateltavan mukaan ympäristöksi määrittäminen tapahtuu sen mukaan, mitä kukakin on lähtenyt M.IDEASTA hakemaan. Työ- ja oppimisympäristökäsitys riippuu myös siitä, onko jäsenenä osuuskunnassa vai jäänyt pelkästään oppimisympäristöön tekemään töitä ”opintopistepalkalla”.

Ympäristönä M.IDEAAan koettiin sellaiseksi, johon haluaa sitoutua ja jonka hyväksi haluaa tehdä töitä. Työskentely koettiin työnomaiseksi, vaikka kaikki eivät välttämättä palkkaa työstä saakaan. Työnomainen työskentely antaa haastateltavien mukaan hyvät lähtökohdat omaa työuraa varten. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että vaikka M.IDEAA on ympäristönä avoin, on jäsenten välillä pientä kitkaa eivätkä kaikki tule toimeen kaikkien kanssa. Tosin toinen näistä haastateltavista totesi, että jokaisessa työympäristössä on vastaavia ongelmia, joten M.IDEAA ei ole erityistapaus.

M.IDEAA on aika avoin, mutta toisaalta on pientä kitkaa, jota löytyy kaikista porukoista. Varsinkin kun porukkaa on enemmän, niin tulee toisistaan poikkeavia mielipiteitä ja työtapoja ja tavoitteita.

Toinen haastateltava taas mainitsi ongelmien olevan yksittäistapauksia. Kaksi haastateltavaa piti M.IDEAA:n yhteisöä myös hieman sekavana. He totesivat, ettei M.IDEALLA taida oikein olla yhtenäisiä ja selkeitä tavoitteita. Vaikka toinen näistä kahdesta mainitsi, että toisaalta on hyvä, että työnteko on vapaampaa, tarvitaan kuitenkin selkeämpiä tavoitteita, jos halutaan kehittyä ja kasvaa yhteisönä. Työskentely voisi myös olla tehokkaampaa ja yhtenäisempää. Erään haastateltavan mukaan ainoa ongelma M.IDEASSA on oppimisympäristöpuolella ja tarkemmin siinä, kuinka työskentely opinnollistetaan. Hän koki, että opiskelijoiden täytyisi itse osata oivaltaa ja kysellä, mitä tehdä.

M.IDEA ympäristönä ei anna saman tien vaihtoehtoa, että "aletaan tehdä tätä", vaan pitäisi itse ymmärtää mitä voi oppia.

Yksi haastateltava mainitsi ongelmaksi myös kommunikaation erityisesti vaihto-opiskelijoiden kanssa. Tällä hetkellä suurin osa keskusteluista käydään suomeksi, jolloin vaihto-opiskelijoita on vaikea saada mukaan ja tuntemaan olonsa tervetulleeksi.

Hyvinä puolina ympäristössä mainittiin avoimuuden lisäksi se, että keneltä tahansa voi pyytää apua ja kaikki pystyvät ja haluavat opettaa toinen toisiaan. Tämä puolestaan lisää avoimuutta entisestään. Haastateltavat kokivat hyvänä puolena myös sen, että yhteisöön voi tulla mukaan kuka vaan juuri sillä panoksella kuin itse pystyy ja haluaa. Tekeminen on rentoa, hauskaa ja kokeilla saa ilman paineita epäonnistumisesta. Tehtävien laaja kirjo on tärkeää, jotta uusia asioita pääsee kokeilemaan.

Mahdollisuus tehdä laajan skaalan asioita ja tekeminen on käytännönläheistä, kun tehdään suoraan yritysten käyttöön tuotteita.

Erään haastateltavan mukaan anteeksiantavuus on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia M.IDEAssa.

Seuraavina haastattelukysymyksinä olivat kysymykset "Miten miellät itsesi opiskelijana?" sekä "Miten M.IDEAssa työskentely on vaikuttanut kuvaan itsestäsi opiskelijana?" Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää onko haastateltava kokenut M.IDEAn muuttaneet itseään opiskelijana. Tätä varten heidän täytyi myös pohtia minkälaisena opiskelijana he itsensä näkevät.

Yksi haastateltava koki olevansa sekä perfektionisti että laiska. Tällä hän tarkoitti sitä, että haluaa tehdä mahdollisimman hyvää jälkeä ja panostaa kaikkeen tekemäänsä kunnolla. Laiskuus iskee esille silloin, kun tehtävää on liikaa, jonka seurauksena on vaikea ottaa selvää tarvittavista tiedoista, varsinkaan jos kukaan ei ole sanomassa mitä pitäisi tehdä.

Tahdon mahdollisimman hyvää jälkeä ja panostaa ihan täysillä. Mutta sitten laiskuus taas on että tarvitsee ohjausta ja pepullepotkintaa, jos on liikaa tekemistä.

Oppimisen halu on kuitenkin selvästi olemassa. Toinenkin haastateltava koki olevansa hieman laiska, mutta myös nopea oppimaan uutta. Tärkeää opiskelussa on, että pääsee soveltamaan opittua teoriaa heti käytäntöön, ettei se pääse unohtumaan.

Myös muut haastateltavat kokivat oppivansa parhaiten käytännön tekemisen kautta. Itse tutustumalla asioihin pääsee kiinni ihan eri tavalla, kuin luentoja tai jonkun muun opetusta seuraamalla. Yksi haastateltava koki, että ohjeiden tarkka seuraaminen aiheuttaa jossain välissä kärryiltä tippumisen, joten helpoin tapa on tarvittaessa esittää itse tarkentavia kysymyksiä ja ohjeita. Kyseinen haastateltava löysi itsestään myös hieman laiskuuden piirteitä, sillä jos jokin tehtävä sovitaan suoritettavaksi myöhemmin eikä heti, on sen aloittaminen paljon vaikeampaa.

Yksi haastateltava näki, että ammattikorkeakouluopiskelu oli tehnyt hänestä aktiivisen opiskelijan. Hänelle on mieluista olla mukana kaikenlaisissa projekteissa ja hän myös haluaa tietää, mitä koulussa tapahtuu. Yksi haastateltava koki, että omaa työllistymistä auttavien opiskelu- tai työtehtävien teko motivoi suoriutumaan niistä hyvin.

M.IDEA on yhden haastateltavan mukaan selkiyttänyt opiskelijakuvaansa huomattavasti. Laiskuusvaihe iski ensin kun oli vaikea hahmottaa, mistä aloittaisi työnteon. Kun hän sai työnsä aloitettua, se lähti sujumaan hyvin, ja siitä seurannut tunne, että haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ruokki motivaatiota entisestään. Haastateltava on oppinut luottamaan siihen, ettei ole vain yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita. Itseluottamus omaa tekemistä kohtaan on kasvanut ja selkiytynyt.

Erään haastateltavan mukaan ennen M.IDEAA hän ei olisi uskonut liittyvänsä mihinkään vapaaehtoiseen koulujuttuun. Koulussakäynti oli väkinäistä, mutta kun hän sai itsensä lähtemään mukaan M.IDEAan, ajatus vapaaehtoisesta oppimisesta nousi pintaan. Mahdollisuus kokeilla jotakin täysin uutta koulussa kirkasti ajatusta siitä, että opinnoista voi

saada paljon enemmän irti tekemällä normaalin opiskelun lisäksi myös jotakin muuta.

Ekana vuonna kävin mielelläni kyllä koulussa mutta muuten ei huvittanut. Sitten oli kuitenkin siistiä kun annettiin mahdollisuus kokeilla jotain mitä ei ole ennen tehnyt.

Samanlaisia ajatuksia oli myös yhdellä toisella haastateltavalla, jonka mielestä opiskelun ei tarvitse olla vain koulussa istumista, vaan sitä voi suorittaa monella eri tavalla. Hän on myös huomannut alkaneensa miettiä, että jos hän olisi itse asiakkaan roolissa tilaamassa tuotetta joltakin, niin hän haluaisi sen olevan laadukkaasti tehty, minkä ansiosta panostus ja oma työnjälki ovat parantuneet. Yhteistä haastateltavilla oli myös huomio siitä, että tekemällä oppii parhaiten.

M.IDEAssa olen saanut itsevarmuutta ja luottamusta omiin taitoihini. Se on auttanut minua entistä enemmän tiedostamaan ja kyseenalaistamaan mitä olen aiemmin oppinut tai mitä opin nyt.

Yhden haastateltavan mukaan M.IDEAssa toimiminen ei ole juurikaan muuttanut omaa opiskelijakuvaansa. Se on tosin ollut apuna ja hyvänä työvälineenä opiskeluissa.

Kaksi viimeistä kysymystä ensimmäisen teeman alla liittyivät rooleihin. Ensimmäisenä selvitettiin, minkälaisena haastateltavat kokivat roolinsa M.IDEAssa. Tällä ei tarkoitettu niitä tehtävärooleja, jotka oli jaettu jokaiselle, vaan rooleja yleisesti, sivuten Belbinin tiimirooleja.

Eräs haastateltava koki itsensä osittain konkariksi.

Koen itseni osittain konkariksi, vaikka en tiedäkään kaikkia asioita mitä on jo aiemmin tapahtunut ja mitä on kokouksissa mietitty ja puhuttu.

Haastateltavan mielestä hän toimii monissa tilanteissa opastajana uusille jäsenille, ja rekrytoi aktiivisesti tuttuja koulun käytävillä. Toisaalta hän tuntee olevansa pieni tekijä, kun ei ehdi osallistumaan kaikkeen toimintaan. Haastateltava harmitteli sitä, että jos on muutaman päivän

poissa toiminnasta, niin on hankalaa päästä taas mukaan, kun asioita tapahtuu nopealla tahdilla.

Toinen haastateltava koki olevansa tasa-arvoinen jäsen muiden joukossa. Hän saa omat mielipiteensä esille ja osaa ottaa muut huomioon keskusteluissa ja projekteissa.

Itse olen ehkä myös kannustajatyyppejä ja haluan tukea muita tekemisessä.

Yksi haastateltava näki itsensä tekijänä. Hän miettii ratkaisuja uusissa projekteissa ja toteuttaa niitä aktiivisesti. Tällä hetkellä hän koki tekevänsä enemmän asiakastöitä kuin osallistuvansa M.IDEAn sisäiseen päätöksentekoon.

Eräs haastateltava koki itsensä välikädeksi, joka pystyy yhdistämään ihmisiä ja järjestelemään erilaisia asioita niin projektien sisällä kuin sisäisissä asioissakin.

Olen sisäinen puuhamies. Pysin tekemään kaikkea mitä tarvitsee tehdä.

Toisen haastateltavan mukaan hänestä on muodostunut tietyn tehtävän osaaja ja vakiotekijä. Ennen M.IDEAn tuloa hän ei olisi osannut ajatella ryhtyvänsä kyseiseen toimeen, mutta tekee tällä hetkellä eniten siihen liittyviä projekteja.

Kuvittelisin olevani kannustaja, mutta ei ehkä aina välittömästi. Enemmän olen kai ajattelija.

Yksi haastateltava koki olleensa aktiivisempi alkuaikoina, mutta tällä hetkellä M.IDEAn ulkopuoliset seikat ovat vieneet aikaa. Hän koki olevansa ryhmähengen ylläpitäjä ja henkilö, joka tekee asioita tunteella. Hän myös kertoo mielipiteensä suoraan ja rehellisesti, ja haluaa jatkuvasti olla kehittämässä toimintaa eteenpäin. Hän koki myös puuttuvansa ongelmallisiin tilanteisiin ja etsivänsä niihin ratkaisuja.

Olen se joka vetää homman tunteella. Olen kova kertomaan mielipiteeni ja haluan olla jatkuvasti kehittämässä toimintaa.

Toisena kysymyksenä rooleihin liittyen, ja teeman viimeisenä, kysyttiin, onko haastateltava ajatellut tehtävärooliaan pidemmälle tulevaisuuteen. Tällä tarkoitettiin sitä, aikooko haastateltava esimerkiksi jatkaa työuraansa vastaavissa tehtävissä vai onko hän ottanut kyseisen tehtäväroolin vain kokeillakseen ja oppiakseen jotain uutta.

Yhtä haastateltavaa lukuunottamatta kaikki olivat ajatelleet tehtävärooliaan ja sen vaikutusta omaan tulevaisuuteen pidemmällä tähtäimellä. Näistä kolme olivat sitä mieltä, että aikovat varmasti hyödyntää tai jatkaa tämänhetkistä tehtäväänsä tulevaisuudessa. Kaksi haastateltavaa kokivat pientä epävarmuutta alaa ja omaa tehtäväänsä kohtaan.

Eräs haastateltava koki, että on hyötynyt paljon siitä mitä on M.IDEAssa tehnyt. Hän on joutunut opettelemaan uusia asioita ja saanut paljon vastuuta. Haastateltava koki, että hän voi rehellisesti sanoa hoitaneensa kyseistä toimenkuvaa, ja jatko samankaltaisissa tehtävissä olisi mieluista. Myös toisella haastateltavalla oli samoja ajatuksia ja aikoo hyödyntää kokemustaan myös M.IDEAn jälkeen.

Kaksi haastateltavaa olivat myös optimistisia samanlaisten tehtävien parissa toimimisesta jatkossakin, mutta heillä oli pieniä epävarmuustekijöitä asian suhteen. Ensimmäinen heistä oli toisaalta tyytyväinen siihen, mitä tekee juuri nyt M.IDEAssa, mutta ei välttämättä haluaisi tulevaisuudessa painottaa omaa työnkuvansa pelkästään niihin tehtäviin.

Kyllä voisin jatkossakin tehdä, mutta en haluaisi painottaa kaikkea siihen. Tykkään kyllä tällä hetkellä siitä mitä teen.

Toinen heistä taas koki, että ala, jolla nyt toimii, on hieman epävarma ja siihen liittyy jonkin verran riskejä. Hän kuitenkin tavalla tai toisella haluaa tehdä samoja asioita myös jatkossa. Jos hän ei voi ammatikseen tehdä sitä mitä nyt tekee, niin M.IDEA on vähintään luonut erinomaisen pohjan harrastetoiminnalle.

Tavalla tai toisella haluan jatkaa näitä hommia. Jos ei ammattia saa niin ainakin hyvän pohjan harrastetoimintaan. Parhaassa tapauksessa teen täysipäiväisesti näitä hommia.

4.3 Tiimityö ja johtaminen

Haastattelun toinen teema oli tiimityö ja johtaminen.

Osuuskuntatyöskentely voidaan varsinkin oppilaitosympäristössä nähdä tiimityöskentelynä; ei pelkästään osuuskunnan sisälle muodostettujen tiimien kautta, vaan myös kokonaisuutena. M.IDEAssa on muodostettu useampia tiimejä hoitamaan eri vastuualueita, mutta aktiivisimpien tekijöiden joukko M.IDEA voidaan nähdä myös yhtenä isompana tiiminä. Näiden seikkojen valossa M.IDEAn toimintaa tarkastellaan tiimityön näkökulmasta. Johtamista tarkastellaan sekä tiimien kautta, että yleisellä tasolla. Opiskelijaosuuskunnan johtaminen luo hieman erilaisia haasteita kuin ”normaalin” yrityksen johtaminen, joten haastattelun tavoitteena oli selvittää, minkälaista osuuskunnan johtaminen tulisi olla.

Ensimmäinen kysymys käsitteli M.IDEAssa tehtyä tiimijakoa. Tällä selvitettiin minkälaiseksi haastateltavat kokivat tehdyn tiimijaon. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tiimijako on ollut hyödyllinen toiminnan kannalta ja toimiessaan se palvelee kokonaisuutta hyvin. Se on selkeyttänyt tehtävien jakamista ja omien resurssien suuntaamista tarkemmin. On helpompi suunnata tietyt tehtävät tai kysymykset oikeille henkilöille, kun on tiedossa mihin tiimeihin kukakin kuuluu.

On hyvä että on jaettu tiimit ja että on tullut tietyt vastuualueet. Mutta en ole ainakaan nähnyt muiden tiimien toimintaa kovin näkyvästi.

Kaksi haastateltavaa koki tiimijaon osittain ongelmalliseksi siksi, että he halusivat olla mukana vähän joka jutussa. Toinen heistä kyllä totesi, että kuulumalla johonkin tiettyyn tiimiin pystyy keskittymään paremmin vain tiettyihin tehtäviin, jolloin se tulee todennäköisesti suoritettua paremmin, kuin niin, että tekee vähän asioita joka paikassa. Toisen mielestä tiimejä on liikaa, jolloin on vaikea valita mihin tiimiin haluaa liittyä. Toisaalta

jäsenille on annettu oikeus kuulua useampaan tiimiin, kunhan pystyy antamaan panoksensa jokaisessa tiimissä.

Muutamissa tiimeissä on jäsenissä nähtävissä vähän passivoitumista.

Tiimien välinen yhteistyö on haastateltavien mukaan ollut vielä vähän puutteellista. Yhteistyötä on kyllä ollut, mutta se ei ole vielä toiminut niin kuin sen pitäisi. Toisaalta tiimit ovat olleet kasassa vasta niin vähän aikaa, että toiminta hakee muotoaan. Yhteinen mielipide oli, että kunhan toiminta rutinoituu ja tiimien välinen yhteistyö lisääntyy, niin tiimijako alkaa toimia niin kuin sen on ajateltukin toimivan. Yksi haastateltava koki pieneksi ongelmaksi ihmisten vaihtuvuuden. Jos tiimeistä lähtee jäseniä ja tulee uusia liian nopeasti, niin ne eivät kerkeä hitsautua yhteen eikä sen jäseniä ole helppoa tunnistaa.

On myös jossain määrin sattumanvaraista. Tiimit ovat vasta muodostumassa ja löytämässä oman tarkoituksensa.

Seuraavaksi kysyttiin, minkälaisena haastateltavat näkevät merkityksensä koko M.IDEAlle, kun ajatellaan sitä yhtenä isona tiiminä. Tarkoituksena oli selvittää, ovatko he löytäneet itsellensä paikan tiimistä ja minkälaisena he kokevat sen M.IDEAn kannalta.

Haastateltavat ajattelivat merkitystään joko tehtäväroolien tai tekemiensä projektien kautta. Eräs haastateltava koki, että hänen merkityksensä on kohtalaisen suuri, koska vastaa yhdestä osa-alueesta, joka on tärkeässä asemassa toiminnan kannalta. Toisaalta tällä hetkellä kyseinen osa-alue on vasta alkanut saada ideoita ja tehtäviä alkuun, joten merkitys saattaa vielä kasvaa ajan kuluessa.

Myös toinen haastateltava koki merkityksensä suureksi samoista syistä kuin ensimmäinenkin haastateltava. Nimenomaan hänen tehtäväroolinsa on sellainen, että ilman sen menestyksestä hoitamista M.IDEAn toiminta olisi hyvin vajavaista.

Kaksi haastateltavaa näkivät merkityksensä M.IDEAlle suuriksi tekemiensä projektien kautta. He kokivat, ilman heitä moni projekti jäisi tekemättä. Toinen heistä totesi sen olevan tärkeää, että uskaltaa ottaa projekteja vastaan.

Otan vastaan projekteja ja teen niitä, niin onhan se varmaan tärkeää.

Hän myös näki, että alusta asti mukana toiminnassa oleminen on tuonut paljon kokemusta, jonka avulla hän pystyy auttamaan muita jäseniä erilaisissa tehtävissä. Toinen taas toisaalta vähätteli omaa merkitystään kokonaisuuden kannalta, vaikka pitikin projektien suorittamista tärkeänä.

Kokonaisuutena M.IDEAn toiminnan kannalta minulla ei ole mitään tärkeää roolia. Pari projektia jäisi ehkä tekemättä.

Yksi haastateltava koki pystyvänsä paikkaamaan sellaisia aukkoja, jotka muuten saattaisivat jäädä tyhjäksi. Hän ei kuitenkaan kokenut olevansa sellaisessa asemassa, että M.IDEAn olisi vaikea toimia ilman häntä, mutta oli silti tyytyväinen siihen, mitä on ryhmän eteen tehnyt. Eräs haastateltava taas koki olevansa ryhmän spontaani kannustaja, joka yrittää saada ihmisiä tekemään töitä ja pitämään hauskaa. Hän ei kuitenkaan kokenut merkitystään erityisen suureksi.

Seuraavaksi selvitettiin, mitkä asiat ovat haastateltavien mielestä toimineet niin heidän omissa tiimeissään kuin koko M.IDEAssakin. Sen jälkeen kysyttiin tietysti myös sitä, mitkä asiat eivät ole toimineet. Näillä kysymyksillä saadaan selville konkreettisia asioita, joiden perusteella toimintaa pystytään kehittämään haluttuun suuntaan.

Eräs haastateltava, joka on oman tiiminsä vetäjä, näki, että vaikka hänen oma tiiminsä, kuten ei muutkaan tiimit, ole ollut vielä kauan kasassa, tulee tiimin jäseniltä paljon ideoita toiminnan kehittämiseksi sekä ratkaisuiden löytämiseksi. Jokainen uskaltaa sanoa oman mielipiteensä pelkäämättä negatiivista reaktiota. Tiimin ilmapiiri koettiin avoimeksi ja sellaiseksi, jossa ollaan kriittisiä ja osataan antaa sekä vastaanottaa palautetta.

Tiimissä voi antaa palautetta. Itse ei ehkä ihan niin suoraan pysty sanomaan mitä haluaisi. Vaikuttaa siltä, että uskalletaan sanoa omia ideoita ja arvostan sitä.

Eräässä toisessa tiimissä tiimin vetäjän mukaan työnteke on ollut hyvää ja motivaatiota on riittänyt. Työtä on myös osattu jakaa tiimiläisten kesken siten, ettei tiimin vetäjä ole joutunut tekemään asioita yksin. Yhden tiiminjäsenen mukaan tiimin vetäjän on koettu myös olevan tietoinen siitä, mitä milloinkin tapahtuu ja mitä täytyy tehdä. Hän on saanut hommat rullaamaan eteenpäin.

Kokonaisuudessaan vetäjän toiminta on ollut hyvää ja hän on hoitanut paljon asioita.

Myös yhden muun tiimin vetäjä koettiin haastateltavan mukaan hyväksi, koska hän sopii tapaamisia sopivin väliajoin sekä pitää yllä tiimin aktiivisuutta. Yksi haastateltava totesi, että tiimi toimii parhaiten, kun tuntee porukan hyvin ja tietää jokaisen vahvuudet.

M.IDEAsta kokonaisuutena löytyi myös paljon hyvää. Positiiviseksi koettiin se, että nimi ja brändi on levinnyt niin hyvin, että ilman aktiivista markkinointiakin töitä tulee tarjolle usein. Ryhmähenki on koettu hyväksi. Yhtenäistä ilmapiiriä on vahvistanut oma toimisto, jossa saa olla niin paljon kuin haluaa. Siellä on helppo vaihtaa kuulumisia ja keskustella tekeillä olevista töistä. Haastateltavat kokivat, että jokaista M.IDEAn jäsentä kunnioitetaan ja suhtautuminen on positiivista. Hyvänä pidettiin myös sitä, että ihmiset ovat tulleet kokeilemaan ja oppimaan uutta, ja työskentely on mahdollistanut näkemisen koulun ulkopuolelle oikeaan työelämään ja yrittäjyyteen. Yksi haastateltavista totesi, että moni on saanut kipinän johonkin uuteen, mitä ei olisi luennoilla istumalla varmaankaan saanut.

Kokonaisuutena on toiminut se, että ihmiset ovat tulleet oppimaan asioita ja kokeilleet juttuja. On nähty maailmaa koulun ulkopuolelta. Moni on saanut kipinää mitä ei olisi muuten koulusta saanut.

Työnjako kokonaisuudessaan on myös toiminut ja halukkaita tekijöitä on riittänyt. Ketään ei ole tarvinnut pakottaa tekemään mitään, vaan jokainen

on ollut hyvällä vapaaehtoisella asenteella mukana. Tiimijaon koettiin parantaneen sisäistä kommunikaatiota.

Luonnollisesti haastateltavat löysivät myös epäkohtia niin tiimien kuin koko M.IDEAnkin toiminnasta. Eräässä tiimissä vetäjä koki, ettei itse osaa antaa palautetta niin hyvin kuin pitäisi. Aikataulut venyvät monesti, kun jokaisella on erilaisia projekteja ja tehtäviä meneillään niin omissa opinnoissaan kuin M.IDEAssakin. Myös oma-aloitteisuutta olisi syytä olla enemmän, jotta ei tarvitsisi olla aktiivisesti jakamassa uusia tehtäviä.

Toisaalta, jos en itse anna ohjeita ja käskyjä, niin voiko muilta olettaa, että alkavat vain tekemään jotain.

Yksi haastateltava koki, että kaikkien tiimiläisten tehtävä ja tarkoitus ei ole ihan selvillä. Välillä tuntuu siltä, että tiimin vetäjä tekee kaiken, eikä muille tiimilläisille jää enää mitään hoidettavaksi. Haastateltava ei osannut sanoa, johtuuko tämä siitä, että tiimin vetäjä tekee tietoisesti liikaa töitä itse, vai eikö hän vain osaa jakaa tehtäviä tarpeeksi. Toinen haastateltava näki, että tiimien pitäisi olla itsenäisempiä ja vahvempia omia yksiköitään, jolloin niihin olisi ehkä helpompi sitoutua.

Kokonaisuutena sisäinen kommunikaatio ja tiedonkulku koettiin hieman ongelmalliseksi, vaikka se yhden haastateltavan mukaan onkin parantunut tiimijaon myötä. Ennen tiimijakoa oli vaikeaa tietää, kenelle mikäkin tehtävä kuuluu. Yksi haastateltava koki yhden päivän poissaolon hankalaksi, kun sen jälkeen tuntuu, että ei enää tiedä mitä on meneillään. Parhaiten asioissa pysyy mukana olemalla läsnä mahdollisimman paljon. Haastateltava on huomannut myös pientä selän takana puhumista ja ettei asioista uskalleta aina sanoa suoraan.

Kriittisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii harjoittelua, ettei tule sellaisia purkauksia kun ollaan väsyneitä tai muuta.

Yksi haastateltava mainitsi myös, että hänen on vaikeaa tehdä töitä yhdessä sellaisen ihmisen kanssa, jonka kanssa hän ei tule toimeen. Hän myös koki, että välillä on havaittavissa pientä eriarvoisuuden tunnetta, joka johtuu esimerkiksi projektien epätasaisesta jakamisesta jäsenien kesken.

Vapaaehtoisuus nähtiin ongelmallisena sitoutumisen kannalta. Muutaman haastateltavan mukaan moni tekee töitä sen mukaan, miten itseään huvittaa ja miten aikataulut antaa myöden. He ymmärtävät kyllä, että opiskelut ja muut työt vievät aikaa, mutta jos on lähdetty johonkin mukaan ja luvattu hoitaa tiettyjä tehtäviä, ne tulisi myös hoitaa ajallaan. Aikataulujen venyminen niin kyseisestä syystä kuin aktiivisten tekijöiden vähyydestäkin nähtiin hieman ongelmallisena. Yhden haastateltavan mukaan tämä näkyi pahiten kesällä, kun koulusta on lomaa, mutta kaikki eivät ymmärtäneet, että M.IDEAn ollessa oikea yritys sen toiminta on pidettävä käynnissä myös kesäisin.

Kesän osalta ei ole täysin ymmärretty, että yritys pyörittää liiketoimintaa myös kesällä, vaikka opiskelijat ovat kesälomalla.

Myös järjestelmällisyyttä toivottiin lisää. Lisäksi tarvittaisiin enemmän henkilöitä, jotka vievät keskeneräiset asiat loppuun asti. Yksi haastateltava mainitsi, että monesti esillä on ollut hyviä ideoita, mutta niitä ei ole saatu kehitettyä eteenpäin kun kukaan ei ole ottanut niistä vastuuta.

Yksi haastateltava mainitsi roolijaon olevan vielä vähän vaillinaista, niin sisäisessä työskentelyssä kuin asiakastöidenkin osalta. Rooleja täytyisi selventää jokaiselle, jolloin he tietäisivät, mitä heiltä odotetaan ja he voisivat tarvittaessa opetella niitä asioita, joita heidän täytyy roolinsa kautta suorittaa. Toimintamalleja tulisi selkiyttää, jotta aina ei joutuisi miettimään uudelleen miten joku asia olisi syytä tehdä. Myös projektien osalta roolitusta tulisi miettiä siten, että projekteihin saataisiin mukaan mahdollisimman paljon osaamista, jolloin yksittäisen tekijän vastuuta saataisiin pienemmäksi, sekä työn tulosta paremmaksi. Tähän mennessä useimmissa projekteissa vain yksi tai kaksi henkilöä ovat tehneet työt alusta loppuun asti.

Viimeiseksi haastateltavilta tiedusteltiin sitä, miten he ovat kokeneet M.IDEAn johtamisen. Kysymystä pohjustettiin osuuskunnan johtamisen teorialla, jossa työosuuskunnan johtaminen voi monesti olla jaettua ja normaalia johtamista demokraattisempaa.

Erään haastateltavan mukaan johtaminen on sujunut mukavasti ikään kuin omalla painollaan, mutta toisaalta hän on kaivannut itse vähän kärkevämpää johtamista. Johtaminen on ollut ymmärtävää ja joustavaa, jos joku ei ole kerennyt tai pystynyt tekemään joitain sovittuja asioita omien kiireidensä takia. Samalla haastateltava kuitenkin pohti, että asiat eivät ehkä tule tehdyksi aikataulussa, jos joustamista on liikaa. Vaatimustasoa voisi myös nostaa ja ajankäyttöön kiinnittää huomiota.

Tietyt raja-aidat on olemassa, mutta sisällä vellova valtameri pääsee välillä vähän pois sieltä.

Jaettua johtamista haastateltava kommentoi seuraavasti:

Nyt on hyvin jaettu hommia ja on ollut niitä, jotka ottavat vastuuta. Mutta ehkä kuitenkin kaipaisin vielä vahvempaa yhtä vastuunkantajaa. Tai sitten kaikille selvemmäksi se, mikä on kenenkin rooli.

Toinen haastateltava ei ollut täysin tyytyväinen osuuskunnan johdon tiedon jakamiseen muulle ryhmälle. Hänestä on tuntunut välillä, että kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole välttämättä ollut saatavilla.

Mielummin jaettaisiin tietoa liikaa kuin liian vähän.

Kyseinen haastateltava koki jaetun johtajuuden toteutuvan projektien osalta, kun jokaiseen projektiin määrätään projektipäällikkö, joka on vastuussa kyseisestä projektista. Rakenteellisesti on hyvä, että on jaetut vastualueet päällikköineen, jotka johtavat omaa tiimiään. Kokonaisuus on hänen mielestään ollut pääosin toimiva.

Oli yritysmuoto mikä tahansa, niin on hyvä olla yksi vahva johtaja, joka pitää koko paketin kasassa ja jonka tärkein tehtävä on varmistaa tiimien toimiminen yhdessä.

Yksi haastateltava on ollut tyytyväinen johtamiseen. Hänen mielestään on ollut sopivasti suoria pyyntöjä ja käskyjä, mitä pitäisi ja kannattaisi tehdä, mutta ei ole kuitenkaan painostettu.

Tässä ympäristössä oikea käskyttäminen ei ehkä toimisi kuitenkaan. Toisaalta on hyvä, että joku on selkeästi vastuussa ja tietää mitä tehdään.

Toisaalta otetta voisi haastateltavan näkemyksen mukaan vielä tiukentaa hieman esimerkiksi linjausten tekemisen osalta. Muuten hän ei osaa kuvitella, miten tiukempi ote toimisi. Jaettu johtajuuskin vaatii haastateltavan mukaan yhden vahvan johtajan.

Johtajuus voisi olla jaettuna muutaman ihmisen kesken, mutta yleensä muutaman ihmisen päätösvallan yläpuolella pitäisi ehkä silti olla yksi, joka sitten lopulta sanoo miten tehdään, esimerkiksi jos ei päästä yksimielisyyteen.

Jaettua johtajuutta tukee haastateltavan mukaan se, että tällöin saisi enemmän osaamista päätöksentekoon, jos yksi ei tiedä kaikesta tarpeeksi. Myös mielipiteitä päätöksenteon tueksi tulisi enemmän. Toisaalta suuri määrä näkökulmia saattaa myös vaikeuttaa johtamista.

Tällä hetkellä jäsenillä on hyvin vaikutus- ja päätösvaltaa. Kaikki saa ehdottaa asioita ja niitä kuunnellaan avoimesti. Ideat otetaan käyttöön, jos ne koetaan toimiviksi.

Eräs haastateltava arveli, että johtaminen M.IDEAssa on varmaan hankalaa, kun sitoutuminen on välillä heikkoa.

Tiimityö ja delegointi parhaimmillaan toimii hyvin, mutta huonoimmillaan sovitaan asioita, jotka eivät koskaan toteudu.

Hän koki ongelmia myös sisäisessä viestinnässä, johon ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Viestintäalustojen hajanaisuus on hankalaa, eikä tiedottaminen ole aina järjestelmällistä. Työntekijät eivät myöskään raportoi aina riittävän usein tai tarvittavalla laajuudella.

Jaetun johtajuuden kyseinen haastateltava koki eri näkökulmasta kuin muut haastateltavat:

Jaettua johtajuutta on siinä mielessä, että ohjaajat ohjeistavat ja sparraavat. Heidät mieltää korkeampana auktoriteettina, vaikka eivät olekaan "listoilla".

Tarkempi hierarkia olisi hyvä olla. Johtajan olisi myös syytä olla hieman vahvempi ja jakaa tehtäviä sekä vastuita tiukemmin, jotta asiat toimisivat paremmin.

Seuraava haastateltava näki, että uusien jäsenten olisi helpompi liittyä mukaan M.IDEAan, jos johtamista olisi enemmän. Tällä hetkellä uudet jäsenet jäävät helposti tyhjän päälle, kun ei ole ketään, kuka ottaisi heidät tukevasti mukaan. Itse hän ei kuitenkaan koe kaipaavansa vahvempaa johtamista. Alussa oli nähtävissä pientä eriarvoisuutta.

Kun liityin mukaan M.IDEAan, eroteltiin tekijät ydinryhmään ja muihin ilman erityistä syytä. Se oli hieman häiritsevää, koska oltiin kuitenkin kaikki opiskelijoita ja tavallaan samoista lähtökohdista.

Nykyisen toimintamallin haastateltava on kokenut hyväksi lähtökohdaksi, jota tulisi kehittää jatkuvasti.

Tällä hetkellä M.IDEAlla ei ole mitään määränpäättä, johon halutaan päästä. Toiminta voisi olla enemmän järjestäytyneyttä, mutta koska ihmiset vaihtuvat usein, on hankala luoda mitään pysyviä rakenteita.

Eräs haastateltava on kokenut osuuskunnan johtamisen hyväksi pienistä puutteista huolimatta.

Osuuskunnan johtaminen on ollut vielä harjoittelua, mutta suunta on hyvä. Kaipaen lisää johtamista sekä vahvempaa otetta asioihin. Kommunikointiin ja yhteishengen kohottamiseen täytyy kiinnittää huomiota.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käsitellään haastattelujen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Osa kysymysten tuloksista on jätetty pois sen mukaan ovatko ne relevantteja tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Tuloksista on nostettu esille myös M.IDEAa eniten hyödyttävät seikat.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on jokin tietty rooli M.IDEAssa. Osa mielsi roolinsa isoksi ja osa taas hieman pienemmäksi. Kaksi kuudesta haastateltavasta eivät ajatelleet olevansa kovinkaan merkityksellisiä M.IDEAn toiminnalle, mutta olivat silti tyytyväisiä rooleihinsa. Tehtävä- ja roolijako on siis jossakin määrin onnistunut ja

haastateltavat ovat löytäneet paikkansa tiimistä. Vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että välttämättä kaikki M.IDEAn jäsenet eivät vielä tiedä mikä heidän tehtävä ja tarkoituksensa on. Roolijako sisäisissä, M.IDEAn kehittämiseen liittyvissä, töissä on vielä hieman kesken varsinkin uudempien jäsenien osalta. Koettiin, että rooleja täytyisi selventää ja suunnitella tarkemmin mitä kuhunkin rooliin ja tehtävään kuuluu, jotta niin roolissa toimiva kuin muutkin jäsenet tietävät, mitä kyseiseltä roolilta odotetaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että myös projektien, eli asiakastöiden, osalta roolitus ei ole vielä toimivaa. Tähän mennessä monissa projekteissa on ollut vain yksi tai kaksi tekijää, jolloin tämän yhden tai kahden tekijän täytyy osata kaikki asiat, joita projektin suorittaminen vaatii. Tällöin myös työn kuormitus käy kohtuuttomaksi, varsinkin isommissa projekteissa. Projektien suorittamista moniosaavien tiimien kautta tulisi miettiä myös M.IDEAssa. Tämän työn luvuissa 2.4. Roolien merkitys sekä 3.2. Toimiva tiimi puhutaan moniosaavista tiimeistä ja siitä, kuinka yrityksissä usein vain muutama ihminen kantaa suurimman vastuun työn suorittamisesta. Salminen (2011, 60) toteaa, että tiimityön merkityksen ymmärtäminen menestymisen avaimena on oleellista. Törmälä ja kumppanit (2015, 57-59; 61) taas kertovat, että perinteinen projekti määrittää tiimin-ajattelu tulisi vaihtaa tiimi määrittää projektin-ajatteluun, eikä roolien tarvitse olla vielä alussa selvillä. Tärkeintä olisi muodostaa tiimejä, joissa eri jäsenillä on erilaista erikoisosaamista kaikilta löytyvän yleisosaamisen lisäksi.

M.IDEAssa olisi syytä muodostaa moniosaavia tiimejä jo muodostettujen sisäisten toimintojen tiimien lisäksi. Nämä tiimit olisivat projekteja varten. Yksi tiimi voisi olla esimerkiksi erikoistunut videotuotantoon ja tiimissä olisi osaamista käsikirjoittamisesta, kuvaamisesta ja editoinnista. Tällöin tiimissä olisi kolme jäsentä ja jokaisella olisi oma roolinsa ja tehtävänsä projekteissa. Samaa ideaa voisi soveltaa myös muihin M.IDEAn tarjoamiin osa-alueisiin. Täytyy toki muistaa, että kaikki projektit eivät välttämättä ole laajudeltaan sellaisia, joissa olisi tarvetta tai edes mahdollisuutta hyödyntää monen hengen projektitiimiä. Tällainen projekti voisi olla esimerkiksi logon suunnittelu. Idea kuitenkin on se, että luomalla

moniosaavat tiimit valmiiksi nämä tiimit voivat ottaa sellaisia projekteja vastaan, joissa he pääsevät hyödyntämään toisiaan täydentävää osaamista. Tämän lisäksi rooleja tulisi selventää jo muodostettujen tiimien sisällä, jotta jokaiselle jäsenelle saadaan tehtävää, eikä tiimi toimisi vajaalla teholla. Lisäksi ryhmään uusina liittyvien opiskelijoiden mukaan ottamiseen ja perehdyttämiseen täytyisi kiinnittää enemmän huomiota. Heille olisi syytä kertoa heti alussa minkälaisia tehtäviä M.IDEASTA löytyy ja ohjata heidät oman mielenkiintonsa mukaan tehtävien pariin heti alusta alkaen, jotteivät he jää roikkumaan niin sanotusti tyhjän päälle.

Tiiminvetäjien toiminta oli haastateltavien mielestä ollut tähän asti pääosin hyvällä tasolla. Vetäjät ovat olleet tietoisia tapahtuvista asioista ja osanneet organisoida tiimin toimintaa. He ovat myös onnistuneet luomaan tiimiinsä hyvää ilmapiiriä. Välillä on kuitenkin ollut havaittavissa pieniä epäkohtia, kuten tehtävien jakamisen vaikeutta, aikataulujen venymistä ja kommunikaation puutetta. Luvussa 3.4. Tiimin johtaminen on mainittu Krügerin (2004, 17-18) toteamat tiiminvetäjän tärkeimmät tehtävät, jotka ovat tiimin koordinointi, tiimin tasapainottaminen, tiimin jäsenten neuvominen, ristiriitojen hallinta, tulosten esittäminen, tiimin edustaminen ulospäin ja tiimin puolesta neuvottelemine. Haastatteluissa mainittujen asioiden perusteella moni kyseisistä tehtävistä toteutuu tiimeissä, ja vieläpä parhaimmillaan hyvin, mutta esimerkiksi juuri tiimin koordinoimisessa ja tasapainottamisessa on ollut ongelmia. Oman kokemukseni mukaan tiiminvetäjät, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta, eivät ole onnistuneet esittelemään tuloksiaan tai raportoimaan tapahtuneita asioita osuuskunnan johdolle riittävästi.

Osuuskunnan hallituksen, sen puheenjohtajan ja mahdollisen toimitusjohtajan olisi hyvä sopia tiiminvetäjien kanssa tarkat toimintamallit esimerkiksi raportointiin. Tiimit voisivat raportoida johdolle esimerkiksi kerran viikossa tai kahdessa viikossa, riippuen tehdyn työn määrästä ja tärkeydestä. Johdon tulisi antaa tiiminvetäjille raportoitavat asiat selvästi. Myös tiiminvetäjien tulisi ymmärtää raportoinnin tärkeys ja noudattaa sovittua aikataulua. Tiimien sisällä taas tulisi sopia yhteisistä käytännöistä, kuten palaverien ajankohdista, työskentelytavoista ja kommunikoinnista

tiimin sisällä. Kuten luvussa 3.4. todetaan, tiimin johtaminen ei ole pelkästään tiiminvetäjän tai yhden tiimin jäsenen vastuulla, vaan johtaminen tarkoittaa koko tiimin sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Sydänmaanlakka 2012, 120-121).

M.IDEAn johtamisesta kokonaisuudessaan, eli käytännössä puheenjohtajan toiminnasta, mutta myös jaetusta vastuusta, oltiin haastatteluissa lähes samoilla linjoilla. Haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä vastuuta on annettu kaikille, jotka sitä ovat halunneet. Johtaminen on ollut ymmärtävää ja toiminnalle on asetettu tietyt raamit, joiden puitteissa jokainen toimii. Parantamisen varaa nähtiin tiedon jakamisessa muille, sekä parempaa kommunikointia ja yhteishengen kohottamista.

Vaikka luvussa 2.2 Osuuskunnan johtaminen puhutaan siitä, kuinka työosuuskunnassa jäsenet ovat todennäköisesti halukkaampia osallistumaan päätöksentekoon ja johtaminen olisi demokraattisempaa kuin tavallisessa yrityksessä, haastateltavat olisivat silti toivoneet vahvempaa ja käskevämpää johtamista. Vaikka he olivat mielissään annetusta vaikuttamismahdollisuudesta, tulisi johtajan silti olla vieläkin jämäkämpi jakamaan tehtäviä, asettamaan aikatauluja ja tekemään linjauksia.

Tulos oli jokseenkin yllättävä, mutta toisaalta ymmärrettävä. Yllättäväksi sen voisi nähdä siitä näkökulmasta, että jokainen osuuskunnan jäsen on opiskelija ja kaikki ovat käytännössä samalla viivalla. Olisi helppoa kuvitella, että kukaan ei halua asettua vertaistaan ylempään asemaan, ainakaan liian voimakkaasti. Kun jäsenet ovat vähän kuin kavereita, olisi helppoa ajatella, että johtajuus jaetaan ja se on jokaisen vastuulla. Toisaalta taas on ymmärrettävää, että liiallinen vastuun jakaminen ja asioiden pyörittely isolla porukalla ei ole tehokasta. Vertaisuudesta huolimatta selkeä toive oli, että johtaminen olisi vahvempaa ja selkeämmin yhden ihmisen vastuulla. M.IDEAA johtaessani olen kyllä tullut siihen tulokseen, että johtaminen on ollut hieman liian joustavaa ja lankoja olisi syytä ollut ottaa tiukemmin käsiini, mutta haastateltavien käytännössä yhteinen mielipide vahvemman johtajuuden puolesta oli yllättävää peilaten

yllämainittuun ajatteluun vertaisuudesta ja liian tiukasta johtamisesta. Haasteena onkin se, kuinka johtamista tiukennetaan, mutta säilytetään samalla vertaisuuden tunne ja kaverimainen ote porukkaan. Toisaalta olisi syytä miettiä, tuoko vahvaan johtajuuteen pyrkiminen riittävää lisäarvoa toiminnalle, vai olisiko parempi pyrkiä toimimaan ryhmässä niin, että johtaminen on aidosti jaettu jokaiselle. Täytyy toki muistaa, että joka tapauksessa jonkun on oltava se vastuunkantaja, joka viime kädessä huolehtii, että työt tulevat tehdyksi. Tässä kaverijohtamisen periaatteet todennäköisesti toimisivat hyvin, ja niitä voisikin yrittää soveltaa seuraavan johtajan astuessa ruoriin.

TAULUKKO 1. Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista

Tulos	Pohdinta	Johtopäätös	Kehitysehdotus
Roolit pääosin selvät, mutta ei välttämättä kaikille, varsinkaan uusille	Rooleja ja niiden sisältöjä ei ole käyty läpi riittävästi, eikä selvennetty uusille jäsenille	Roolien selkeyttäminen parantaisi sitoutumista ja osallistumista	Perehdytysopas, johon kuvaukset rooleista. Uudet jäsenet otettava tehokkaammine mukaan toimintaan
Rooli- ja tiimijako projektien osalta osin toimimaton	Projekteja on jaettu ensimmäisille halukkaille ilman tarkempaa suunnittelua	Tehtävät ovat jakaantuneet epätasaisesti ja kuormittavat liikaa samoja henkilöitä	Luotava moniosaavia tiimejä, jotka määrittävät itse projektinsa

TAULUKKO 2. Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista

Tulos	Pohdinta	Johtopäätös	Kehitysehdotus
Tiiminvetäjät pääosin onnistuneet, mutta ongelmia tehtävienjaossa, aikataulutuksessa ja kommunikoinnissa	Toiminta kärsii jos jäsenet eivät ole aktiivisesti mukana	Toiminta on ollut sekavaa, kun tieto ei liiku tarpeeksi tehokkaasti	Johdon ja tiiminvetäjien luotava yhdessä selvät toimintamallit joita kaikki noudattaa
Vahvempaa johtamista tarvitaan	Johtamisessa on annettu liikaa vastuuta kaikille, eikä ole ”käskytetty selkeämmin”	Toiminta ei ole ollut riittävän tehokasta kun johtamista on jaettu liikaa	Mietittävä yhdessä toimiva johtamismalli, esimerkiksi kaverijohtajuus

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus tehty luotettavasti. Luotettavuuden arviointi voidaan Kirkin & Millerin (1986, 41-42) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan: tutkimusmetodin luotettavuus eli missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava eli johdonmukainen, ajallinen luotettavuus eli pysyvätkö mittaustulokset ja havainnot samoina eri aikoina, sekä johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri keinoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on monesti kvantitatiivista tutkimusta hankalampaa, koska siinä keskitytään yleensä pieneen joukkoon haastateltavia ja tarkoitus on tutkia jotakin asiaa syvällisemmin. Tällöin tulokset voivat olla kovinkin poikkeavia esimerkiksi teoriasta tai muista vastaavista tutkimuksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko tutkijan tekemät johtopäätökset niin sanotusti oikeita. Pätevyydellä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoitetaan vielä enemmän sitä, onko tutkimus uskottava ja vakuuttava. Tutkijan olisi osattava tuoda tutkimuksestaan saadut vastaukset mahdollisimman ymmärrettävinä lukijalle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on pyritty parantamaan monin keinoin. Tutkimuksen vaiheet on mainittu sekä kerrottu missä ja miten tutkimuksen aineistoa on kerätty. Haastatteluista syntyneitä aineistoa on pyritty hyödyntämään laajasti ja jokainen vastaus huomioiden. Aineistoa ei ole muokattu vaan se näkyy tutkimuksessa sellaisena, kuin haastateltavat sen ovat antaneet. Lisäksi riittävän suorien ja tarkkojen lainauksien käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tarkoituksenmukaiset haastattelukysymykset ja niiden riittävän huolellinen muotoilu ovat oleellisia seikkoja luotettavuuden ja pätevyyden kannalta. Kysymykset on laadittu tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Näiden lisäksi kysymyksissä on huomioitu mahdollisuus M.IDEAn toiminnan kehittämiseen myös muilta näkökulmilta. Johtopäätöksiä yhteydessä on pyritty viittaamaan teoriaosan kohtiin, jolloin teoria ja empiria saadaan linkitettyä toisiinsa. Tämä taas lisää luotettavuutta sekä pätevyyttä. Päättökysymykseen, miten opiskelijaosuuskunnan päivittäistä toimintaa johdetaan, sekä alatutkimuskysymyksiin, mikä on tehtävä- ja tiimiroolien merkitys opiskelijaosuuskunnassa ja miten osuuskuntaa johdetaan tiimijohtamisen näkökulmasta, löytyi vastauksia. Tosin varsinkin tehtävä- ja tiimirooleja käsittelevään kysymykseen olisi voinut saada vielä tarkempiakin vastauksia.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämä opinnäytetyö käsitteli opiskelijaosuuskunnan johtamista, ja sitä tarkasteltiin Lahden ammattikorkeakoulussa perustetun M.IDEA osuuskunnan kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten opiskelijaosuuskunnan päivittäistä toimintaa johdetaan, ja tavoitteen tueksi oli valittu kaksi alatutkimuskysymystä, joiden kautta pyrittiin selvittämään tehtävä- ja tiimiroolien merkitystä osuuskuntatyössä, sekä osuuskunnan johtamista tiimijohtamisen näkökulmasta.

Työn tietoperusta rakentui kahdesta eri osa-alueesta, jotka olivat osuuskunta oppimis- ja työympäristönä sekä tiimijohtaminen. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin osuuskuntaa yritysmuotona ja sen johtamista esimerkiksi tyypillisten ongelmien sekä roolien kautta. Vaikka Suomi onkin yksi maailman osuustoiminnallisimmista maista, on osuuskunta yritysmuotona kuitenkin melko tuntematon. Moni suomalainen ei välttämättä tiedä kuuluvansa osuuskuntaan, vaikka lompakosta löytyykin esimerkiksi S-ryhmän bonuskortti. Tämä seikka on huomattavissa myös esimerkiksi perustettaessa uusia yrityksiä, kun valtaosa niistä on joko osakeyhtiöitä tai toiminimiä. Osuuskunta soveltuu kuitenkin erinomaisesti yrittäjähenkisille työntekijöille, jotka haluavat työllistää itsensä, mutta eivät välttämättä ole halukkaita perustamaan yritystä tai toiminimeä yksin. Osuuskunnan peruseriaate esimerkiksi osakeyhtiöstä poiketen on tukea jäseniensä taloudellista toimintaa tarjoamalla erilaisia palveluita, joita jäsenet voivat hyödyntää. Työosuuskunnassa tällaisia voivat olla esimerkiksi markkinointi- tai laskutuspalvelut.

Oppilaitoksissa osuuskunta yritysmuotona on erinomainen, kun halutaan tutustua yritystoimintaan ja tehdä opintojen ohessa vaikkapa vähän rahaa. Osuuskunta on joustava ja sen kautta on mahdollista järjestää tietynlainen toiminnanvapaus, jolloin omat opinnot ja muut menot on helppo sovittaa osuuskuntatoiminnan oheen. Osuuskuntaa perustettaessa ei vaadita pääomaa, joka on myös yksi selvä yritysmuotoa puoltava seikka. Lisäksi osuuskunnan perustajajäsenien lukumäärän ollessa seitsemän tai

enemmän ei heille synny yrittäjästatusta, joka taas helpottaa erilaisten henkilökohtaisten tukien saamisessa.

Osuuskunnan johtaminen poikkeaa hieman esimerkiksi osakeyhtiön johtamisesta, vaikka periaatteet ovatkin käytännössä samat. Osuuskunnan tärkein päätöselin on osuuskunnan kokous, jossa jäsenet käyttävät äänivaltaansa. Osuuskunnan hallitus vastaa päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta, ja he voivat halutessaan palkata myös toimitusjohtajan. Työosuuskunnassa, jossa työntekijät ovat omistajia, voidaan odottaa, että jäsenet ovat aktiivisemmin kiinnostuneita osuuskunnan johtamisesta kuin ”normaalissa” työpaikassa. Tällöin johtajuus voi monesti olla jaettua ja demokraattisempaa, kuin vaikkapa osakeyhtiössä. Tämä voi olla sekä hyvä että huono asia. Kun johtajia on useampia, on myös enemmän näkökulmia ja ihmisiä jakamassa vastuuta päätöksistä, mutta liika demokratia saattaa myös hidastaa päätöksentekoa ja tehdä siitä kankeaa. Vaikka työosuuskunnassa vallitsisikin tavallista voimakkaampi demokratia, olisi sillä syytä olla silti vahva johtohahmo, joka pystyy tarvittaessa tekemään nopeita päätöksiä ja toimimaan toimitusjohtajan kaltaisesti. Tämä seikka kävi ilmi myös haastatteluissa. Toisaalta M.IDEAssa on menossa vasta ensimmäinen toimintakausi ja tavat ja toiveet hakevat vasta muotoansa.

Teorian toisessa osassa käsiteltiin tiimijohtamista ja tarkoituksena oli nostaa esiin asioita, jotka voisivat olla tyypillisiä osuuskunnille.

Tiimijohtamiseen etenkin opiskelijaosuuskunnassa on mahdollista soveltaa kaverijohtajuutta, jolla tarkoitetaan tietynlaista me-hengellä varustettua kaverillista otetta johtamiseen. Tärkeimpiä asioita on olla läsnä ja visioida yhdessä tulevaisuutta innostaen muita omalla esimerkillään.

Yhtenä tärkeimmistä asioista tiimijohtamisessa tulisi pitää muutosta ”projekti määrittää tiimit” ajattelusta kohti ”tiimit määrittävät projektit” ajattelua. Tällöin organisaatiossa on mahdollista luoda moniosaavia tiimejä, joihin on kerätty mahdollisimman laajaa erikoisosaamista eri henkilöiden kautta. Jokaiselta löytyvä yleisosaaminen sekä kunkin henkilön oma erikoisosaaminen muodostavat yhdessä tehokkaimman

mahdollisen tiimin. Tähän yhdistettynä tiimin itseohjautuvuus se pystyy oma-aloitteisesti ja itsenäisesti määrittelemään projektit, joita se tekee. Tällainen toimintamalli kannustaa ja motivoi tiimin jäseniä paremmin kuin perinteisesti projektit mielessä kasattu tiimi, ja se on myös organisaatiolle tuottavampi ratkaisu.

On myös selvää, että tiimillä tulee olla vetäjä, joka pitää langat käsissään. Tiimin vetäjältä vaaditaan paljon erilaisia ominaisuuksia ja osaamista, jotta tiimin toiminta on tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Ensimmäisenä tiimin vetäjän olisi kuitenkin ymmärrettävä, ettei hänen tarvitse tietää kaikesta kaikkea, vaan tiimissä on tietotaitoa, jotta vastuu ei yksin kasaudu vetäjälle. Vetäjän on myös osattava jakaa töitä kaikille siten, että tiimi kuormittuu tasapuolisesti. Kuitenkin viime kädessä vastuu tiimin toiminnasta on koko tiimillä yhteisesti.

Työhön valittu teoria tuki melko hyvin haastattelujen tuloksia ja näiden kahden välillä oli nähtävissä selkeitä samankaltaisuuksia. Tämä lisää luotettavuutta ja myös validiutta, tutkimus osui kohteisiinsa ja kokonaisuus on tutkimuksena onnistunut. Työ osittain vahvisti jo työn teon aikana huomaamani puutteita M.IDEAn toiminnasta ja osittain antoi uusia kehittämisen kohteita, joiden avulla voidaan vetää suuntaviivoja M.IDEAn toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksessa olisi toisaalta voitu paneutua enemmän esimerkiksi Belbinin tiimirooleihin, joita käsiteltiin myös teoriaosassa. Haastateltavia olisi voitu esimerkiksi pyytää tekemään tiimiroolitesti, jolla olisi saatu tietää minkätyyppisiä rooleja M.IDEAssa tällä hetkellä on ja minkälaisia tiimirooleja tulisi lisätä. Haastatteluissa olisi myös voitu selvittää konkreettisia esimerkkejä vaikkapa opiskelijaosuuskunnan johtamiskäytäntöihin. Tuloksissa ilmi tullut tiukemman johtamisen kaipuu tarvitsisi käytännön esimerkkejä sen toteuttamisesta.

Yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi voisi sopia esimerkiksi sisällön johtaminen media-alan osuuskunnassa, tai mediajohtaminen. Tämä olisi siksi mielenkiintoinen aihe, että niin M.IDEAssa kuin varmasti monessa muussakin media- ja mainostoimistossa työskentelevät toimivat ainakin

osittain freelancereina, eikä heillä ole välttämättä yhteistä linjaa eri sisällöissä. Henkilöiden, joilla on erityistä visuaalista ja taiteellista silmää, voisi kuvitella olevan erittäin tietoisia omasta työskentelystään ja työn jäljestä, joten olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka heidän luomaansa sisältöä pystyisi johtamaan ja tarvittaessa yhtenäistämään tiettyyn suuntaan tietyissä tilanteissa. Toinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä esimerkiksi opiskelijoiden sitouttamiseen ja motivointiin opiskelijaosuuskunnassa. Nyt tehdyssä tutkimuksessa, ja omassa havainnoinnissa, tuli esille se seikka, ettei sitoutuminen ja töihin motivoiminen ole itsestäänselvyys vapaaehtoisuuteen perustuvassa opiskelijaosuuskunnassa. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voisi selvittää, millä tavoin opiskelijoita saisi sitoutumaan paremmin tämänkaltaisissa osuuskunnissa, ja mikä heitä motivoi tekemään töitä, jos esimerkiksi omat opinnot ovat siinä tilanteessa, ettei niitä enää tarvitse suorittaa osuuskunnan kautta.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

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

Hiltunen, M., Hänninen, J., Ossa, J., Pättiniemi, P., Pötry, J., Tainio, J. & Troberg, E. 2009. Henkilöstöomisteinen yritys – Yhdessä yrittämällä menestykseen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Jakonen, M. & Silvasti, T. 2015. Talouden uudet muodot. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Laurinkari, J. Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Helsinki: Pellervo.

Moilanen, H., Peltokoski, J., Pirkkalainen, J. & Toivanen, T. 2014. Uusi osuuskunta – tekijöiden liike. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Kirjapaino Oy.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

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

Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Helsinki Bofori Oy.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Elektroniset lähteet

Belbin, M., Belbin, N. & Bainbridge, D. 1993. Belbin Team Roles. [viitattu 6.1.2016]. Saatavissa: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

Kankare, M. Talouselämä 2005. Roolijako ratkaisee voittajan. [viitattu 1.2.2016]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/roolijako-ratkaisee-voittajan-3391647>

Kari, T., Jakonen, I. & Mattila, A. 2015. LAMK aluevaikuttajana 2015 (toimittanut Jari Hautamäki). [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103840/LAMK-aluevaikuttajana-2015.pdf?sequence=1>

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 2012. The Leadership Challenge Third Edition. [viitattu 1.2.2016]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk/reader.action?docID=10575688>

Nietosvuori, L. & Mäkelä, R. 2013. Ytyä yrittäjyyteen! [viitattu 11.1.2016]. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63444/Nietosvuori_Leena_Lamk_2013.pdf;jsessionid=B462F78BE1DDB8E9BE9522E90A6CF57F?sequence=1

Osuuskuntalaki 421/2013. [viitattu 8.12.2015]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -
Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. [viitattu 28.3.2016].
Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Tiimiakatemia, 2015. [viitattu 17.11.2015]. Saatavissa:
<http://www.tiimiakatemia.fi/>

LIITTEET