

Luovien ja innovatiivisten tiimien rakentamista pk-yrityksessä

Hyvin toimivalla tiimillä voidaan löytää luovia ja innovatiivisia ratkaisuja sekä tukea yrityksen henkilökunnan jaksamista antamalla heille mahdollisuuksia uusiin haasteellisiin tehtäviin. Turun opettajankoulutuslaitos on toteuttanut ESR-rahoituksen turvin omaa osaamistaan pk-yritysmaailmassa tukemalla yrityksen tarpeiden mukaan muodostuvien tiimien rakentamisprosessia.

Turun opettajankoulutuslaitoksessa on toteutettu voimakkaan kehitysprosessin tuloksena ns. muutosagentti-koulutusta syksystä 1992 lähtien. Koulutusohjelmaa rakennettaessa aikaisempi koulutus kyseenalaistettiin. Suunniteltiin tuoloin syntyneitä tavoitteita tukevia sisältö- ja prosessistrategioita. (ks. lähemmin Heikkilä 1994) Eräänä opetusmuotona aloitettiin tiimiopinnot, joiden tavoitteena oli rakentaa opiskelijoista heidän erilaisuuttaan hyväksikäyttäviä tiimejä.

Opetusministeriö kannusti syksyllä 1996 yliopistoja ja korkeakouluja levittämään tietotaitoaan pk-sektorille ja näin tukemaan suomalaista yritystoimintaa. Turun opettajakoulutuslaitos sai tätä tarkoitusta varten rahoitusta Euroopan sosiaalirahastosta, jonka tavoitteena oli tukea yrityksiä sopeuttamaan henkilökuntaansa elinkeinoelämän rakenne- ja tuotantojärjestelmien muutokseen kehittämällä osaamis- ja innovaatorakenteita (ESR-rahoitus 4.3.2.).

Turun opettajankoulutuslaitoksella haluttiin avautua ympäröivään yhteiskuntaan ja käyttää laitoksen osaamista, tiimiteorian tuntemista ja opettamisen kokemusta lähiseudun pk-yritystoiminnan tukemiseen. Turun kauppakamarin myötävaikutuksella löytyi neljä yritystä, joiden johto oli kiinnostunut hankkeesta. Yritysten

kanssa laadittiin projektille yhteinen arvopohja ja tavoitteet. Näin jo rahoitusta haettaessa projekti rakennettiin yrityksen tarpeille ja toiveille. Turun opettajankoulutuslaitos pyrkii omalla osaamisellaan tukemaan tiimien rakentamisprosessia sekä tiimissä toimivien henkilöiden omaa ihmisenä kasvun mahdollisuutta. Yritysten erilaiset toimintakulttuurit ja niiden tarjoamat mahdollisuudet ovat tehneet projektista jo alusta alkaen hyvin moniulotteisen.

Projektin tavoitteet ja toiminta

Projektin tarkoituksena on

- avustaa pk-yrityksissä luovien ja innovatiivisten tiimien rakentamisessa
- tukea henkilöstöä tiimissä tarvittavien taitojen omaksumisessa
- tukea yrityksissä yksilöiden persoonallista kasvua
- tukea yritysten johtamis- ja toimintakulttuurin kehittymistä dynaamiseksi oppivaksi organisaatioksi.

Lisäksi projektin avulla pyritään tukemaan yritysten sisäistä ja niiden välistä verkostoitumista, kehittämään yritystoimintaa hyödyntäviä uusia koulutusmalleja sekä hyödyntämään projektista saatuja yritysten reaalityodellisuuden kokemuksia opettajankoulutuksessa.

Creatiimi-projekti tukee yrityksiä tiimien rakentamisprosessissa siten, että erilaisuutta rakentavasti hyväksikäyttäen pystytään luoviin ja innovatiivisiin ratkaisuihin. Projekti toteutuu erilaisten koulutusten ja yritys kohtaisten konsultaatioiden avulla. Kaikille yrityksille yhteiset seminaarit rakentuvat teoreettisten lähtökoh- tien tarkasteluun professori Jorma Heikkilän johdolla ja perustuen teoksessa "Innovatiivisuutta etsimässä - irtiotta keskinkertaisuudesta" ajau- tuksille (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997). Nämä seminaarit ovat avoimia myös alueen muille pk-yrityksille.

Projektin kaksi vastuuhenkilöä toteuttavat yri- tyskohtaista koulutusta. Ne lähtevät kunkin yrityksen omista lähtökohdista ja ovat toteu- tukseltaan hyvin erilaisia. Koulutuksessa pyri- tään määrätietoisesti tukemaan tiimien raken- tamisprosessia siten, että erilaisuus on voima- vara; monenlaiset näkökulmat ja erilaiset per- soonallisuudet ovat tiimien vahvuus. Tiimin rakentamisprosessia rakennetaan yhteisen tar- koituksen, yhteenkuuluvuuden ja itsensä tunte- maan oppimisen näkökulmasta (Adair 1983, Fraser & Neville 1993, Moxon 1993). Yhteis- tä tarkoitusta rakennetaan pohtimalla pienryh- missä ja yhteisesti tiimin tavoitteita ja niiden taustalla olevia yhteisesti hyväksytyjä arvoja. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisätään työsken- telemällä yhteistä päämäärää kohti vuorovai- kutuksessa eri yksilöiden välillä ja arvioiden tii- min työskentelyä. Itsensä tunteminen vahvis- tuu tiimin jäsenten persoonallisuudesta johtu- via avainosaamisia kartoittaen ja hyödyntäen.

Koulutukset rakentuvat yhteistoiminnallisiin työskentelytapoihin, jäsenten näkemysten kar- toitukseen ja niistä nousevien erilaisten näkö- kulmien avoimeen pohdintaan. Teorialuennot, niiden tulkinta tiimin jäsenten ja yrityksen nä- kökulmasta sekä tiimitaitojen, erityisesti kom- munikointitaitojen kehittäminen ovat osa kou- lutusta.

Huipputiimin rakentamisen näkökulmia

Tiimi voidaan määritellä pieneksi ryhmäksi

ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toi- mintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvas- tuussa suorituksestaan. (Katzenbach & Smith 1993) Hyvin toimivassa huipputiimissä tarvi- taan kaikkien jäsenten monisuuntaista ja mo- nisyistä yhteistyötä. Jäsenten tulee sietää erilai- suutta eikä tule tuhota sitä. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997)

Creatiimi-projektissa toisiaan täydentävät tai- dot ovat paitsi ammatilliset osaamiserot, eri- laiset kokemustaustat, myös tiimien jäsenten persoonallisuuden orientaatioiden erilaisuutta vahvuutena käyttävä näkökulma. Tuolloin tii- mi rakentuu erilaisista yksilöistä, jotka eroavat toisistaan orientoitumisessa elämään orientoit- tumiseen, ulkoisen maailman havaitsemisessa sekä tavassa tehdä päätöksiä. Nämä pohjautu- vat Carl G. Jungin havaitsemiin persoonallisuus- preferenssien eroihin, joita Myers-Briggs sovel- si ja joihin lisäsi neljännen ulottuvuuden, orien- toitumisen ympäristöön. Näiden pohjalta ovat Heikkilä-Laakso & Heikkilä (1997) kehittäneet luovan ja innovatiivisen tiimin rakentamisen avaintekijöitä, jotka ovat Creatiimi-projektin tiimien rakentamisen perusajatuksia.

Huipputiimin rakentaminen on pitkä, vuosia kestävä prosessi, jossa voidaan erotella erilai- sia vaiheita. Useat tutkijat (mm. Moxon 1993, Eales-White 1996, Fraser & Neville 1993, Sko- pec & Smith 1997) ovat kehittäneet Tuckma- nin (1965) ajatuksia ja arvioivat tiimin kehitty- mistä yksilöiden vuorovaikutuksen ja yhteisen tehtävän suorittamisen kannalta. Tiimin työ- kentelyn alussa (forming-vaihe) käsitellään neut- raaleita asioita ja vältetään vastakkainasette- lua. Seuraavassa vaiheessa (storming-vaihe) yksilöiden väliset konfliktit ja voimakkaat tun- teet heikentävät tiimin tavoitteellista toimin- ta. Yhteisesti hyväksytyjen normien muodos- tuminen sekä toisten näkökantojen arvostami- nen ovat luonteenomaisia tiimin seuraavassa vaiheessa (norming-vaihe). Tavoitteena oleva korkean suoritustason huipputiimi (performing- vaihe) pystyy luoviin ja innovatiivisiin ratkai- suihin. Se jakaa keskenään tehtäviä, jonka mah-

dollistaa kypsyyden ja keskinäinen kunnioitus. Tiimissä tunnustetaan toisten vahvuudet ja roolit, ja suuri yhteenkuuluvuuden tunne ja lämpimät suhteet toisiin tiimin jäseniin takaavat suuntautumisen yhteisiin tavoitteisiin. Huipputiimissä on myös yksilöllä mahdollisuus sekä ammattilliseen että persoonalliseen kasvuun.

Hyvin toimivalla tiimillä on visio, joka tukeutuu yhteisesti rakennettuun arvopohjaan. Siitä muodostuneisiin selkeisiin tavoitteisiin ovat kaikki sitoutuneet. Tiimillä on avoin ja toisiaan tukeva kommunikaatiokulttuuri, jossa rakentavan palautteen merkitys on suuri. Se pystyy arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja sillä on halu toimintansa kehittämiseen reflektoidulla kriittisesti kokemuksiansa. Tiimissä vallitsee toisten ihmisarvoa kunnioittava ilmapiiiri, jossa kukaan ei käytä valtaa omien etujensa ajamiseen, vaan jossa on interdependent-kulttuuri, keskinäisen yhteistyön kulttuuri. Sillä on joustavat toimintamallit ja voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Tiimissä on tilaa tunteille ja tunnustuksen jakamiselle. (mm. Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, Colenso 1997, Parker 1990, Skopec 1997)

Projektin kokemuksia

Creatiimi-projektin toiminta käynnistyi syksyllä 1997. Kantavia ajatuksia on se, että koko toiminta lähtee yritysten tarpeista, on prosessinomaista ja etenee avoimessa vuorovaikutuksessa yritysten kanssa.

Mukana on seitsemän eri toimialan yritystä, jotka ovat kooltaan ja myös tiimien tavoitteiden suhteen hyvin erilaisia. Tiimin rakentaminen ja sen seurauksena myös itse prosessi on eri yrityksissä hyvin erilainen. Kolmessa yrityksessä tiimin muodostaa koko yrityksen henkilökunta. Kaksi yritystä ovat pieniä (alle 10 henkilöä), joten on hyvin luonnollista toimia tällä tavoin. Yhdessä yrityksessä (henkilökuntaa 15) projekti tukee yrityksen toimintanäkemyksiä, jonka mukaan yrityksen vahvuus on sen henkilökunta. Jokaisen yksilön kasvu lisää yrityksen potentiaalisia mahdollisuuksia. Yrityksen koko

henkilökunta osallistui projektin alussa persoonallisuuden kartoitukseen aiemmin mainitun Myers-Briggsin teorian pohjalta. Se on antanut mahdollisuuden muokata toimenkuvia näin esiinnoitettuja vahvuuksia hyväksikäyttäen sekä pohtia aidosti erilaisuuden merkitystä työyhteisössä. Tekemäni henkilökuntahaastattelu osoitti, että työntekijöiden mielestä tämä lähtökohhta oli parantanut työyhteisön tiedonkulkua ja lisännyt avoimuutta. Heidän mielestään yhteinen kokemuspohja mahdollistaa asioiden nopean viemisen osaksi yrityksen arkitoimintaa. Merkittävää oli myös se henkilökunnan kokemus, että vahva teoriapohja ja terävät luennot herättävät ajatuksia ja auttavat löytämään ratkaisuja tiimin kehittämisen, tiimitaitojen omaksumisen että myös yksilöllisen kasvun kysymykseen.

Kahdessa yrityksessä (henkilökuntaa 30-40 henkilöä) on rakennettu yrityksen kehittämistiimi, jonka tavoitteena on pohtia kehittämismahdollisuuksia siten, että jokapäiväisessä työnteossa mukana olevat ihmiset ovat sekä ideoimassa että toteuttamassa kehittämishankkeita. Tällöin tiimi on koottu mahdollisimman erilaisista tehtävistä ja erilaisen kokemuksen omaavista yksilöistä. Koko yrityksen henkilökunta on yhdessä pohtinut tiimin rakentamisen periaatteita sekä yhdessä valinnut henkilöt tiimeihin. Prosessin edetessä on koettu tärkeäksi pohtia, miten koko henkilöstö voi kokea tiimin yritystä kehittäväksi ihmisryhmäksi.

Kahdessa yrityksessä on toimitusjohtajan ja creatiimi-projektin henkilöiden yhteispalaverissa pohdittu niitä tavoitteita, joita koottavalla tiimillä on. Sen perusteella on yritysjohtaja valinnut ne henkilöt, jotka toimenkuvultaan parhaiten sopivat tiimin keskittymiin kehittämishankkeisiin. Tässä vaiheessa on kuitenkin pohdittu erilaisuuden merkitystä, ja pohdittu ratkaisuja myös siltä kannalta. Nämä yritykset ovat niin suuria (40 ja 230 henkilöä) tai toimivat fyysisesti eri kohteissa, että tällainen lähtökohhta tuntui sopivalta.

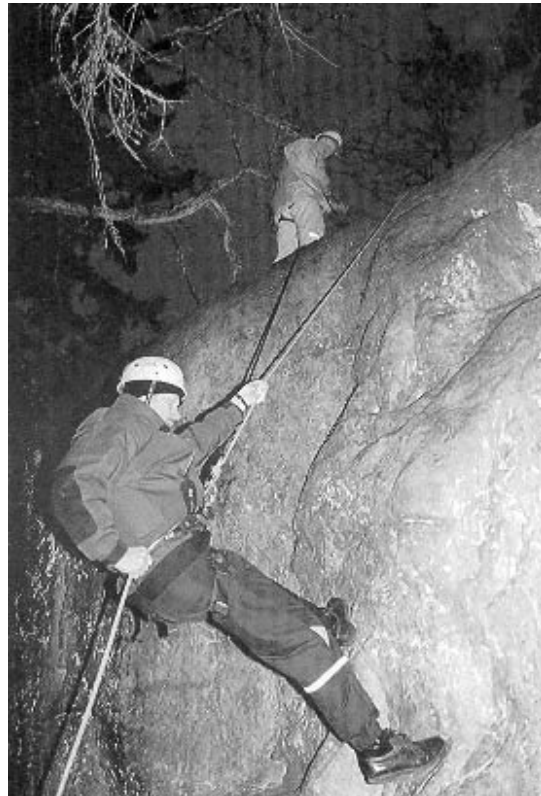
Koulutustilaisuuksia on yrityskohtaisesti ollut 3-8 kertaa riippuen siitä, paljonko yrityksellä



Koulutus toteutetaan eri tavalla eri yrityksissä ja sisäilöissä otetaan huomioon yritysten erityispiirteet. Yhden yrityksen johtaja on vanha partiolainen, joten johto sitoutui tiimivalmennukseen mm. tällaisin yhteishengen ja yhdessä ratkaisunetsinnän kautta.

on ollut mahdollista löytää kaikille tiimin jäsenille sopivaa yhteistä aikaa. Tiimiin valittujen henkilöiden yhteisen ajan löytäminen on projektin etenemisen kynnyksikysymys. Ne yritykset, joissa on mahdollista keskeyttää työt, ovat tässä suhteessa helpommassa asemassa.

Koulutustilaisuudet ovat toteutusratkaisultaan hyvin erilaisia. Miesvaltaisen, insinööripainotteen yrityksen tiimin rakentamisprosessi aloitettiin koko päivän seikkailulla luonnossa, missä yhdessä ratkottiin erilaisia ongelmatehtäviä. Kaikkiin ratkaisuihin tarvittiin jokaisen tiimin jäsenen mukanaoloa, jotta tehtävässä voitiin onnistua. Päivän aikana tiimin jäsenet loivat mennekeä, halua mennä yhdessä eteenpäin. Sen lisäksi rakennettiin tiimille yhteistä arvopohjaa, mistä yhteiset tavoitteet lähtevät. Tämän kokemuksen innoittamana on ollut mahdollista läh-



teä pohtimaan strategioita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Joissakin mukana olevista yrityksissä on tiimin rakentamisprosessi alkanut yhteenkuuluvuuden luomisella toisiin jäseniin tutustumalla ja keskustelemalla yhteisistä asioista aluksi pienryhmissä. Sen jälkeen on yhdessä pohdittu tiimin tavoitteita. On mietitty myös niitä taitoja, joita tarvitaan, jotta tiimi kehittyy uusia ideoita tuottavaksi. On kiinnitetty huomiota omaan toimintaan.

Creatiimi-projekti korostaa prosessia. Kussakin yrityksessä tämä prosessi on toimintatavoiltaan ja myös tuloksiltaan erilainen. Tavoitteena on kahden vuoden aikana rakentaa yrityksiin luovia ja innovatiivisia tiimejä ja tukea niiden toimintaprosesseja. Samalla pyritään luomaan yrityksiin tiimiorientoitunut, itseohjautuvasti toimiva johtamis- ja toimintakulttuuri.

Projektin kouluttajat oppivat itse myös koko ajan. Yritysten "todellisessa" elämässä mukanaolo laajentaa omaa näkökulmaa. Koulutus-tilaisuudet tulee toteuttaa siten, että rajallista aikaa käytetään yrityshenkilöstön motivoimiseen ja tiimin kehittämisen kannalta muutenkin tehokkaasti. Samalla on mahdollisuus aistia niitä tarpeita, joita tämän päivän yrityksissä tarvitaan. Jo nyt on osoittautunut, että on tarvetta "tiimitaitojen" oppimiselle. Ne ovat taitoja, kuten monet muutkin, joita yhdessä pohtien voidaan kehittää. Kommunikaatiokulttuurin kehittäminen on eräs suurimpia tehtäviä.

Tiimityöskentelyn toteuttamisesta projektin kokemusten valossa

Lyhyen kokemuksen puitteissa on ilmennyt seuraavanlaisia seikkoja, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, miten tiimimäinen toimintakulttuuri leviää yrityksissä:

- Yrityksissä on halua kehittää tiimityöskentelyä, mutta monelta yritysjohtajalta puuttuvat konkreettiset "työkalut", jolla prosessia viedään eteenpäin. Tiimin rakentaminen erilaisuutta

arvostavaksi eikä sitä tuhoavaksi vaatii tietoa tiimin toiminnassa huomioon otettavista seikoista. Siksi tuntuu mielekkäältä yhdistää yliopistollista osaamista, tässä tapauksessa Turun opettajankoulutuslaitoksen osaamista, sekä yrityksen oman henkilökunnan tietotaitoa heidän todellisuudestaan.

- Toimintakulttuurin muutos on aina eräänlainen kehitysprosessi, joka ainakin prosessin aluksi vaatii selvää keskittymistä, aikaa pysähtyä ajattelemaan. Tulee yhdessä muodostaa "tahtotila", halu kehittää. Pitää yhdessä synnyttää ajatus siitä, että kehittäminen on tarpeellista, ja etsiä yhdessä uusia mahdollisuuksia. Suurimpana ongelmana on löytää yrityksistä aikaa "pysähtyä" jokapäiväisestä työnteosta ja keskittyä tiimin rakentamisprosessiin.

- Miten saada ihmiset oivaltamaan se, että toimivan tiimin rakentaminen on prosessi, joka ei synny hetkessä. On ymmärrettävää, että yritys ja henkilökunta odottavat tuloksia nopeasti, mutta luottamuksellisen ja avoimen kommunikaatioilmapiirin luominen vie aikaa.

- Tiimin jäsenten sitoutumista edesauttaa, jos koko yrityksen henkilökunta on mukana prosessissa tai tietoinen tiimin toiminnasta. Näin ainakin silloin, kun kyseessä on henkilöstön oman toiminnan ja toimintaympäristön kehittäminen.

- Projektin kuluessa on havaittu, että yrityksen todellisuus lähtökohtana motivoi ihmisiä sekä mahdollistaa konkreettisia, vaikka pieniäkin tuloksia. Tällöin saadaan nopeasti aikaan joitakin muutoksia, ja ihmisillä säilyy halu jatkaa kehittämistä.

- Yritysjohdon sitoutuminen projektiin on tärkeää. Hänen osallistumisensa ainakin osittain koulutus-tilaisuuksiin sekä aktiivinen panoksensa prosessin kehittämisessä edesauttavat prosessin kehittymistä.

- Yrityksen johdolla tulisi olla selkeä näkemys siitä, mitä tiimityöllä odotetaan saavutettavan. Tiimityö edellyttää lisäksi vanhojen toimintamallien poisoppimista ja uuden toimintakulttuurin kehittämistä. Onnistuneiden tiimien avulla yritys kykenee lisäämään ongelmanratkaisukykyä, innovatiivisuutta ja luovuutta. Se pystyy joustavammin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin.

Myös tiimi-käsitettä joudutaan selkeyttämään. Se on muotisana, jonka merkitys on hämärä. Mitä tiimillä tarkoitetaan? Miten tiimi kootaan ja mikä on tiimin tarkoitus? Miten tiimi eroaa ryhmästä, mitkä ovat sen "pelisäännöt"? Miten voidaan oppia tiimissä toimimisen taitoja? Miten tiimissä voidaan käyttää erilaisuutta voimavarana? Miten yritysten johtamiskulttuuria tulee muuttaa, jotta tiimissä työskentelyllä on todellinen merkitys?

Hyvin toimiva tiimi vaatii rakentamista, ja tämä prosessi on pitkä ja takkuinenkin. Siitä huolimatta se kannattaa, sillä se on eräs keino antaa yritysten ihmisille mahdollisuuksia kasvaa persoonina, oppia muilta tiimin jäseniltä ja kokea itsensä arvostetuksi omana itsenään. Tiimissä toimiminen antaa työyhteisössä toimiville ihmisille mahdollisuuksia vaikuttaa. Tiimillä voidaan myös tukea henkilöstön jaksamista. Yhdessä tekeminen ja erilaisuuden hyväksyminen ovat tämän päivän yhteiskunnassa ja menestyvässä yritysmaailmassa avaintekijöitä. Näin yhdessä voidaan proaktiivisesti aistia tulevia haasteita, sen sijaan että retroaktiivisesti reagoitaisiin. Sillä suurin riski tämän päivän maailmassa on se, ettei ota riskiä lainkaan, vaan jää paikalleen.

Miten tästä eteenpäin

Creatiimi- projektiin liittyi tänä keväänä neljää uutta yritystä. Uusien mukaan lähtevien yritysten tuli sitoutua löytämään noin kerran kuukaudessa tiimin jäsenille yhteistä aikaa kehittääkseen toimintaansa Creatiimin kahden projektihenkilön tuella.

Olemme myös oppineet, että tiimin rakentaminen ei itsessään voi olla tavoite, vaan hyvin toimiva tiimi on hyvä keino yritysten moniulotteisten kehittämishankkeiden toteutukselle.

Yrityksen omien haasteiden toteuttaminen siten, että samalla tuetaan tiimimäisen toimintakulttuurin omaksumista, on monialaisia näkemyksiä toteuttava vaihtoehto. Tiimityöskentelytaitojen oppiminen ja huipputiimin rakentamisprosessin vaatima pitkä aika edellyttävät yhteistä pohtimista, miten prosessia voidaan ajoittain tukea. Hyvät artikkelit ja ajatuksia herättävät tehtävät ovat nousseet esille joissakin yrityksissä mahdollisuutena tukea prosessin etenemistä.

Lisäksi tulee pohtia, miten alkuun saatettu toiminta jatkuu itseohjautuvasti projektin päättyttyä. Yritysjohdon kiinnostus kehittämistiimien toiminnasta on osaltaan tukemassa yrityksen toimintakulttuurin kehittämistä kohti dynaamista, joustavaa organisaatiota.

Lähteet

- ADAIR, J. (1986) *Effective teambuilding*. London: Pan Books.
- COLENSO, M. (1997) *High performing teams in brief*. London: Butterworth-Heinemann.
- EALLES-WHITE, R (1995) *Building Your Team*. London: Kogan Page.
- FRASER, A.& Neville, S. (1993) *Team building*. London: Cromwell Press.
- HEIKKILÄ, J. (1994). Turun opettajankoulutuslaitos oppivana organisaationa. Teoksessa Tähtinen, J. (toim.) *Opettajaksi kasvaminen. Turun opettajankoulutuslaitoksen linjojen hahmottelua. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B:46, 163-181*.
- HEIKKILÄ-LAAKSO, K. (1994) *Eräs tapa lähestyä opettajapersoonallisuutta*. Teoksessa Tähtinen, J.(toim.) *Opettajaksi kasvaminen. Turun opettajankoulutuslaitoksen linjojen hahmottelua. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B:46,92-113*.
- HEIKKILÄ-LAAKSO, K- Heikkilä, J. (1997) *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiotto keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B:57*.
- KATZENBACH, J.& Smith, D.(1993) *Tiimit ja tulokset kas yritys*. Jyväskylä: Weilin &Göös.
- MOXON, P.(1993). *Building a Better team: A handbook for managers and facilitators*. London: Gower Books.
- PARKER, G.(1990) *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- SKOPEC, E.& Smith, D. (1997) *Practical Executive and Team Building*. London: Business Books.
- TUCKMAN, B (1965) *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological bulletin* 63,6,384-399.