

# Tiimioppiminen yrittäjyyskurssin suunnittelussa korkeakouluopiskelijoille

Case: Summercamp

Ari-Jussi Oksanen

Teo Tarri

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) OKSANEN, Ari-Jussi TARRI, Teo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty X
Työn nimi Tiimioppiminen yrittäjyyskurssin suunnittelussa korkeakouluopiskelijoille		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ulla Luukas		
Toimeksiantaja(t) Partus Oy, Heikki Toivanen		
Tiivistelmä <p>Saimme toimeksiannon Heikki Toivaselta, joka Partus Oy:n toimitusjohtajana, on mukana Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa kehittämässä ideaa Summercampista. Summercamp on kesällä 2015 ensimmäistä kertaa toteutettava noin viikon mittainen koulutus johtajuudesta, joka on tarkoitettu korkeakouluopiskelijoille. Ohjelma toteutetaan tiimioppimismenetelmiä hyödyntävässä tiimityöskentely-ympäristössä. Kurssin aikana osallistujat oppivat lisää itsestään ja tiimityöstä, sekä harjoittelevat johtajuutta käytännössä. Erilaisten oppimistapojen ymmärtäminen on tärkeää, jotta oppijoita kyetään palvelemaan tehokkaasti ja oppimisen sykli saadaan käyntiin.</p> <p>Opinnäytetyömme tutkii korkeakouluopiskelijoiden kokemuksia tiimityöympäristöistä. Opinnäytetyö pohjautuu omiin kokemuksiimme tiimityöstä oppimisen kehittäjänä. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu oppimista, tiimioppimista ja oppimisen ohjaajaa tutkivasta kirjallisuudesta. Esittelemme erilaisia oppija- ja oppimistyyplejä. Tutkimme dialogisuutta ja vuorovaikutusta oppimisen tehostajana. Syvennymme tarkastelemaan oppimisen ohjaajan merkitystä oppimisessa ja valmentajan roolia tiimioppimisessa.</p> <p>Opinnäytetyötä varten toteutimme haastattelut Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston opiskelijoilla. Tavoitteena on löytää haastateltavilta yhteneviä ajatuksia tiimityöskentelyn hyödyistä, haasteista ja motivaatiotekijöistä. Tutkimme lisäksi tilojen vaikutusta oppimiseen. Tutkimustuloksia voi hyödyntää oppimisympäristöissä kaikkialla. Tutkimustulosten avulla on koulutustapahtumaa suunniteltaessa mahdollista huomioida tekijöitä, jotka muuten saattavat unohtua. Kehitimme ratkaisuksi kuusiosaisen mallin oppimisen ohjaajan työkaluksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Oppiminen, Tiimioppiminen, Dialogi, Oppimisen ohjaaja,		
Muut tiedot		



Author(s) OKSANEN, Ari-Jussi TARRI, Teo	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 17.11.2014
	Pages 47	Language Finnish
		Permission for web publication X
Title Teamlearning		
Degree Programme <b>Degree Programme in Entrepreneurship Development</b>		
Tutor(s) Ulla Luukas		
Assigned by Partus Ltd, Toivanen Heikki		
Abstract <p>The thesis was commissioned by Heikki Toivanen, who as the CEO of Partus Ltd. is in collaboration with JAMK University of Applied Sciences developing an idea of Summercamp. Summercamp will be held in summer 2015. It is a week-long training program of leadership and it is designed for students in the higher level education. The program will be executed in teamwork utilizing an environment which uses the benefits of teamlearning. During the course participants will learn more from themselves and teamwork. They will also learn leadership skills in practise. Understanding different learning habits is important in order to serve the learners efficiently and actuating the learning cycle.</p> <p>In the thesis, the authors researched students in the higher level education and their experiences of teamwork. The thesis was based on the authors' experiences of teamwork as developers of learning. The theoretical context consisted of learning, teamlearning and literature regarding the advisor of learning. Different learners and learning styles were presented. Dialogue and interaction with others as optimizing learning were explored. A deep view of an advisor's role in learning and the impact of coach in teamlearning was taken.</p> <p>Students at JAMK University of Applied Sciences and University of Jyväskylä were interviewed. The aim was to find converging thoughts of benefits, challenges and motivational factors of teamwork. At the interviews the thoughts about the importance of environment were taken into account. The results of the thesis can be used in learning environments everywhere. With the help of the results it is possible to pay attention to factors which may be forgotten in creating training programs. A model for advisors to maximize the benefits of teamlearning was created.</p>		
Keywords Teamwork, Teamlearning, Learning, Advisor of learning, Learning environment		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>OPPIMINEN .....</b>	<b>4</b>
2.1	Oppimistyyliit .....	5
2.2	Erilaiset oppijatyytit .....	6
2.3	Oppimiseen vaikuttavat odotukset .....	7
2.4	Motivaation merkitys oppimisessa .....	8
2.5	Sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys .....	10
2.6	Tiedon luominen oppimisen tukena .....	11
2.7	Oppimissykli.....	12
2.8	Fasilitetit.....	14
<b>3</b>	<b>OPPIMINEN TIIMISSÄ.....</b>	<b>16</b>
3.1	Tiimioppiminen.....	17
3.2	Tiimioppimisen ydinprosessit.....	19
3.3	Tiimityypit.....	20
3.4	Tiimiroolit .....	21
3.5	Dialogi.....	24
3.6	Kaverijohtaminen .....	26
<b>4</b>	<b>OPPIMISEN OHJAAJA .....</b>	<b>26</b>
4.1	Oppimisen oivallusmalli .....	26
4.2	Valmentaminen.....	27
4.3	Tiimivalmentaminen .....	28
4.4	Tiimivalmentajan rooli tiimin kehityksen kannalta .....	28
4.5	Taitava tiimivalmentaja .....	29
4.6	Valmentajan vaikuttamisen keinot .....	29
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMA.....</b>	<b>31</b>
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen.....	32
5.2	Haastatteluteemat.....	32
5.3	Haastateltavien kokemuksia tiimitoiminnasta.....	33
5.4	Tiimityön onnistumisen tärkeät tekijät .....	34

5.5	Tiimityön haasteet.....	36
5.6	Tilat ja ympäristö.....	38
<b>6</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>38</b>
6.1	Työn validiteetti ja reliabiliteetti .....	41
6.2	Mitä tiedolla tehdään?.....	42
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>44</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>46</b>

## KUVIOT

KUVIO 1.	Nonakan ja Takeuchin tietoteoria . <b>Error! Bookmark not defined.</b>	13
KUVIO 2.	Dunnin ja Dunnin oppimistyylimallin biologiset osatekijät.....	15
KUVIO 3.	Vanhan purkamisesta uuden vakiinnuttamiseen .....	30
KUVIO 4.	Hiekkalaatikko-malli, Oksanen ja Tarri 2014 .....	42

## LIITTEET

LIITE 1.	Teemahaastattelun runko .....	46
----------	-------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia ja selvittää korkeakouluopiskelijoiden näkemyksiä ja kokemuksia ryhmätyöympäristöistä. Olemme yhteistyössä Partus Oy:n kanssa suunnittelemassa noin viikon mittaista tiimiyrittäjäyyskurssia, Summercampia, korkeakouluopiskelijoille. Ensimmäisen Summercampin tarkoitus on alkaa kesällä 2015. Pyrimme korkeakouluopiskelijoita haastatteleamalla selvittämään, mitkä asiat tiimityöskentely-ympäristössä ovat kaikkein merkittävimmissä rooleissa. Tätä tietoa pystymme itse valmentajina hyödyntämään kurssin sisältöjä suunnitellessa.

Summercamp on noin viikon mittainen koulutusohjelma, jonka pääaiheena on johtajuus. Ohjelma järjestetään kesällä 2015 Keski-Suomessa. Kurssi toteutetaan tiimityöskentelyä ja dialogisuutta tukevassa ympäristössä. Kurssi kasvattaa osallistujan taitoja tiimiympäristössä johtamisesta sekä asiakasprojekteista ja tehtävänantoihin vastaamisesta. Kurssin aikana oppijat vaihtavat ja luovat uutta tietoa. Lisäksi osallistujat oppivat hyödyntämään tehokkaammin tiimiä oppimisen kehittäjänä. Kurssilaiset kehittävät ryhmän johtamistaitojaan käytännön harjoituksissa.

Tutkimuksemme tavoitteena on saada tietoa siitä, kuinka oppija kokee tiimioppimisympäristöt, mitä hyvä puolia niihin liittyy ja mitkä ovat tiimityöskentelyn suurimmat haasteet. Teoriaosuudessa käsittelemme oppimista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen avaamme oppimista tiimiympäristössä. Lisäksi tarkastelemme oppimisen ohjaajan roolia oppimisprosessin etenemisen kannalta. Käymme läpi haastatteluissa nousseet aiheet ja oman työskentelyprosessimme. Lopuksi teemme vastauksista tulkintoja, jotka oppimisen ohjaajan tulee ottaa huomioon. Luomme tuloksista työkalun, jonka avulla valmentaja pystyy kasvattamaan tiimioppimisympäristössä toteutettavan koulutuksen tehokkuutta. Käytämme saatua tietoa hyödyksi ensimmäisen Summercampin luonnissa. Kun

lähdemme luomaan viikon mittaista kurssia, on tärkeää aluksi tarkastella oppimista.

## 2 OPPIMINEN

Summercampin tavoitteena on auttaa osallistujaa oivaltamaan ja oppimaan uusia asioita, jolloin hän kokee, että kurssi on ollut mielekäs ja hyödyllinen. Kurssin tavoitteena on nostaa oppijat keskiöön, jolloin oppiminen on tehokasta. Tarkastelemme aluksi oppimiseen liittyviä teemoja.

Oppiminen on aina prosessi, joka johtaa kokemuksen muuntamiseen. Oppimisprosessi avaa uusia mahdollisuuksia ja parhaassa tapauksessa muuttaa käyttäytymistä. Täten oppiminen on ikään kuin oman tietoisuuden rakentamista. Ajatukset ovat irrallisia, kunnes ne saadaan sidottua aiempiin kokemuksiin. (Ojanen 2009, 156.)

Opetuksen tarkoituksena on auttaa opiskelijaa ymmärtämään uutta tietoa. Tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että käsiteltävän asian muistaminen ja oikeiden vastausten antaminen ei merkitse sitä, että oppija oppii ja ymmärtää käsiteltävän asian. Tietäminen edellyttää asian ymmärtämistä, sekä sisäistä oivallusta tai näkemystä asian luonteesta. (Puolimatka 2002, 11.)

Opetuksen teoria voidaan jakaa kahteen valtasuuntaukseen, jotka ovat realistinen ja konstruktivistinen malli. Näitä erottavat käsitykset todellisuuden, tiedon ja oppimisen luonteesta, sekä oppimisen ohjaajan vallankäytön sekä oppijan autonomian suhteesta. Näitä kahta teoriaa pideään yleisesti länsimaisen kasvatuksen perusteemana. Realistinen malli kuvaa yleissivistävän kasvatuksen ihannetta, kun taas konstruktivistinen malli tukeutuu älyllisen vapauden tärkeyteen. Realistisen lähestymistavan mukaan opetuksen pyrkimyksenä on, että ihminen on kosketuksissa todellisuuden kanssa kokemuksellisesti, käytännöllisesti sekä käsitteellisesti. Todellisuus ei riipu oppijan käsityksistä, vaan hänen käsityksensä tulisi saada samansuuntaiseksi olemassa olevan todellisuuden kanssa. Oppijaa tulisi

auttaa näkemään todellisuus sellaisena kuin se on ja toimimaan sen pohjalta. (Puolimatka 2002, 13.)

Konstruktivismissa painopiste on taas siinä, mitä oppija itse aktiivisesti rakentaa ja tuottaa, eikä siinä, mitä hän opetuksen kautta vastaanottaa. Oppijan tuottamia ajatuskonstruktioita ei arvioida sen perusteella, miten hyvin ne vastaavat todellisuutta, koska jokaisen oppijan todellisuus määräytyy hänen omien ajatustensa pohjalta. Oppimisen ohjaajan tehtävänä ei ole johtaa oppijaa oikeisiin käsityksiin asioista, koska ei ole olemassa ehdottomia kriteerejä käsitysten todenperäisyydelle. Ihminen itse luo oman maailmansa joko yksilöllisesti tai yhteisöllisesti. Asioiden merkitys riippuu oppijan valinnoista. Ihminen on oman maailmansa keskiössä, koska hän on sen luoja. (Puolimatka 2002, 13.)

Ihmiset oppivat oikeastaan mitä tahansa, jos he saavat oppia omalla tyylillään ja vahvuuksiaan hyödyntäen. He yltyvät parempiin suorituksiin, jos heidän työskentelyolosuhteensa sopivat heidän mieltymyksiinsä. Ihmiset voivat siis oppia kaikenlaisia asioita, jos käytettävät opetusmenetelmät vain vastaavat heidän oppimismieltymyksiään. Jos ihmisten erilaisuutta arvostetaan ja hyödynnetään oppimisprosesseissa ja taitojen hankkimisessa, oppimistulokset ovat tällöin myönteisiä. Oppijat kokevat mielihyvää silloin kun he oivaltavat oppineensa jotain uutta. Tällöin heidän motivaationsa lisääntyy ja he tuntevat olevansa itse vastuussa oppimisprosessistaan. (Prashnig 2000, 27.)

## **2.1 Oppimistyylit**

Tiedon omaksuminen riippuu paljolti siitä, kuinka ihmiset suhtautuvat siihen. Kun oppijoita opetetaan heidän omalla oppimistyyllillään, huomataan heti käyttäytymisen muuttuvan myönteisempään suuntaan ja tuloksien parantuvan. Ihmisen oppimistyylit jaotellaan karkeasti neljään ryhmään. Oppija voi olla visuaalinen, auditiivinen, taktiilinen tai kinesteettinen. Visuaalinen oppija omaksuu uutta tietoa havainnoimalla ja tarkkailemalla ympäristönsä tapahtumia. Tällöin näköaistista tulee erittäin tärkeää oppimisen kannalta. Auditiivinen henkilö oppii helposti asiat kuulonsa avulla ja pystyy muistamaan



monimutkaista kuultua tietoa. Taktiilinen oppija oppii käsin koskemalla ja tekemällä, jolloin hän on vuorovaikutuksessa esineiden ja ihmisten kanssa. Kinesteettiselle oppijalle on tärkeää liike ja koko kehon osallistuminen tekemiseen. Oppijaa ei voi jakaa tiettyyn ryhmään, vaan jokaisella ihmisellä jotkin oppimistyyli ovat suuremmissa roolissa kuin toiset. (Prashnig 2006, 67-69.)

Perinteinen korkeakouluopetus ja aikuiskoulutus perustuvat paljolti tiedon omaksumiseen kuulo- ja näköaistin avulla. Tekemällä oppiminen ja kokeileva oppiminen eivät ole yhtä suuressa roolissa. Kuuntelemalla oppiminen on useimpien ihmisten kohdalla haastavin tapa muistaa monimutkaista tietoa. Visuaaliset oppijat pystyvät muistamaan noin kaksi viidesosaa lukemastaan tai näkemästään tiedosta. He muistavat paremmin kuvia, piirroksia, graafisia esityksiä ja symboleita. Suurimmiksi oppijaryhmiksi voidaan lukea taktiilliset ja kinesteettiset oppijat. Useasti oppijat oppivat tehokkaimmin ja muistavat parhaiten asioita, kun he tekevät jotain käytännössä, esimerkiksi leikkivät tai tekevät käsillä. (Prashnig 2006, 72.)

## **2.2 Erilaiset oppijatyytit**

Oppijoita voidaan tarkastella lisäksi erilaisina oppijatyytteinä. Rogersin (2004, 37) mukaan oppijat voidaan jakaa neljään päätyyppiin: osallistujiin, tarkkailijoihin, päättelijöihin ja toteuttajiin. Jokaisella tyytillä on omat tapansa oppia. Osallistujalle oppimisen kannalta on tärkeää tekeminen ja kokemuksellisuus. Hän myös nauttii leikeistä, käytännön toiminnasta ja kaikesta, mikä on tehokasta ja aktivoivaa. Sen sijaan liian pitkään paikalla olo, yksin työskentely, teoretisointi ja pitkien monologiin kuuntelu laskevat motivaatiota ja oppimista. Osallistuja siis tarvitsee jatkuvasti paljon tekemistä ja erilaisia virikkeitä, jotta motivaatio oppimiseen pysyy yllä. (Rogers 2004, 37.)

Toteuttaja pyrkii aina ratkaisemaan ongelmat käytännössä. Hän haluaa kuulla ja löytää yhtymäkohtia omaan elämäänsä, ei niinkään teoreettisiin viitekehyksiin. Tämä on oppimistyyli, joka vastaa kysymykseen: ”Miten voin

soveltaa tätä tietoa?”. Lisäksi menneisiin asioihin viittaaminen, teoreettisuus ja liiallinen asioiden pallottelu latistavat toteuttajan oppimista. Hän haluaa keskittyä nykyhetkessä oppimiseen. (Mts. 37.)

Tarkkailija taas tarvitsee aikaa miettimiseen, tarkkailuun ja asioiden sulattamiseen. Hän nauttii muiden keskusteluista ja tarvitsee jossain määrin omaa rauhaa sekä aikaa reflektoida käsiteltyjä asioita. Tarkkailijan oppimiseen kielteisesti vaikuttaa sen sijaan se, että toimintaan työnnetään väkisin. Liian tiukat aikataulut, yksityisyyden puute ja vähäinen aika valmistautua tehtäviin, laskevat tarkkailijan oppimista. (Mts. 37.)

Päätelijää kiehtoo tieto siitä, kuinka käsiteltävä teema suhteutuu yleisiin ajatuksiin ja käsityksiin. Myös analyttisyys ja loogisuus motivoivat päätelijää oppimaan. Tämän lisäksi selkeä rakenne ja eteneminen ovat tärkeitä. Sen sijaan huolettomuus, hauskanpito ja se, ettei voi kyseenalaistaa ja olla skeptinen käsiteltäviä aiheita kohtaan, latistaa oppimista. Myös selkeän aikataulun ja rakenteen puuttuminen vaikeuttaa päätelijän tekemistä. (Mts. 37.)

Jotta oppimistilanteesta tulisi mahdollisimman monipuolinen ja miellyttävä osallistujille, on tärkeää huomioida kaikkien oppijatyyppien tarpeita. Osallistuja ja toteuttaja voidaan jakaa niin sanottuihin tekijätyyppeihin. He oppivat käytännössä tekemällä ja kokeilemalla. Tekijät eivät yleensä opi tehokkaasti luentomaisessa ympäristössä, jossa teoriat ovat vaikeasti liitettäviä osallistujien omaan elämään, eikä käsiteltäviä asioita päästä tekemään tai kokeilemaan käytännössä. Tarkkailija ja päätelijä voidaan karkeasti käsittää ajattelijoina, jotka tarvitsevat aikaa käsiteltävien asioiden pohtimiselle ja syventämiselle ennen käytäntöönviemistä. Ajattelijat pyrkivät tarkemmin ja syvemmin ymmärtämään käsiteltäviä asioita, jotta he voivat olla varmoja siitä, mitä on juuri käyty läpi.

### **2.3 Oppimiseen vaikuttavat odotukset**

Koulutusta järjestettäessä on tärkeää tiedostaa, kuinka osallistujien erilaiset odotukset vaikuttavat heidän asennoitumiseensa oppimista kohtaan. Oppijoilla saattaa olla opetusmenetelmien suhteen odotuksia, jotka eivät välttämättä käy yksiin oppimisen ohjaajan käsityksen kanssa siitä, mikä on paras tapa oppia. (Rogers 2004, 22.) Nykyisin aktiivisen osallistumisen puolesta on puhuttu paljon, mutta sitä hyödyntävät menetelmät eivät silti aina anna haluttua lopputulosta. Oppimistyyli riippuvat vahvasti siitä, millä tavoin oppija on aikaisemmin tottunut tekemään ja mitä hän pitää mielekkäänä. Onkin haastavaa löytää tavat, jotka toimisivat kaikilla. Oppimistilanteissa on tärkeää hyödyntää mahdollisimman monipuolisia lähestymistapoja, jotta jokainen oppija saa mahdollisuuden oppia omalla tyylillään.

Joissain tilanteissa uuden oppiminen saattaa herättää myös kielteisiä tunteita. Usein kielteinen suhtautuminen uuden oppimiseen johtuu siitä, että ihminen asettaa itsensä oppijan rooliin, mikä synnyttää sisäisen konfliktin. Ihmisillä on omat vakiintuneet tapansa ja käsityksensä asioista. Kun oppija myöntää itselleen, että hänen pitäisi opetella jotain uutta, myöntää hän samalla, että sen hetkisissä tavoissa ja käsityksissä on jotain korjattavaa. Oppija saattaa pelätä aiempien käsitystensä kyseenalaistamista, jolloin hän ei kykene oppimaan tehokkaasti uusia asioita. (Rogers 2004, 19.) Tästä syystä oppijan onkin tärkeää sisäistää itselleen, miksi hän haluaa ylipäätään opiskella tai oppia. Usein kursseilla käydään olosuhteiden pakosta tai ilman suurempaa merkitystä. Tämä vaikuttaa yleensä kielteisesti oppimisprosessiin, koska oppija ei ymmärrä käsiteltävien asioiden hyödyllisyyttä oman kehittymisensä ja tulevaisuutensa kannalta. Jotta oppiminen olisi mielekäästä ja tehokasta, omat motiivit täytyy kaivaa esiin.

## **2.4 Motivaation merkitys oppimisessa**

Motivaatiota pidetään toiminnan voimana. Se suuntaa tekemisen suoritukseen, jonka onnistuminen riippuu yksilön valmiuksista. Motivaatio on se psyykkinen tila, jonka vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö tietyssä tilanteessa toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Motivaatiosta riippuu, miten ihminen käyttää omia resurssejaan työn suorittamiseksi.

Motivaatio on yksi tärkeimmistä asioista oppimisen kannalta. Jos oppija ei ole motivoitunut, hän ei opi tehokkaasti. Oppimisen kannalta todella merkittävää on niin sanottu ”flow” eli virtaus. Virtauskokemuksen tunnistaminen oppimisessa on melko helppoa ja siihen liittyy tietyt lainalaisuudet. Ensinnäkin yksilöllä täytyy olla selkeät tavoitteet, jolloin hän tietää mitä tehdä. Tämän lisäksi tehdystä työstä täytyy saada palautetta, joka auttaa arvioimaan etenemisen onnistuneisuutta prosessin edetessä. Oppimistehtävään sisältyvien haasteiden ja osaamistason täytyy olla tasapainossa. Tästä syystä yksilön toiminta ja tietoisuus yhdistyvät tavalla, joka auttaa häntä keskittymään vain sen hetkiseen toimintaan. Tässä tapauksessa ajantaju hämärtyy ja aika tuntuu rientävän nopeasti. Vastakkaisessa tapauksessa voi tuntua siltä, että jokaiseen hetkeen tuntuu mahtuvan äärettömän monta ajatusta ja tunnetta. Lopulta oppiminen itsessään on palkitseva kokemus, johon on helppo antautua sisäisestä tarpeesta ilman minkäänlaisia ulkoisia palkkioita tai tavoitteita. (Csikszentmihalyi, 1993; 1996.)

Ihmisen älykkään toiminnan kehitys ei ole ainoastaan tiedollinen, vaan myös sosiaalinen ja tunteisiin liittyvä prosessi. Tämä kiteytyy virtauksen käsitteessä, joka sitoo älykkään toiminnan emotionaalisia ja älyllisiä ulottuvuuksia toisiinsa. Virtaus ei kuitenkaan ole vain yksilöllinen, vaan myös sosiaalinen kokemus. Tällöin voidaan puhua kollektiivisesta virtauksesta. Luonteenomaista tällaiselle kokemukselle on täydellinen yhteisölliseen toimintaan uppoutuminen. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa suhteellisen kokematon osallistuja, joka ei ehkä ole varma osaamisestaan, saattaa kokonaan unohtaa huolehtia siitä, onko hän yhtä hyvä tai älykäs kuin muut, tai mikä on hänen muodollinen asemansa suhteessa toisiin yhteisön jäseniin. (Hakkarainen ym. 2005, 199.)

Ihmiset, joilla on kokemuksia hyvin toimivista tiimeistä tai intensiivisistä sosiaalisista yhteisöistä, ovat olleet tilanteissa, joissa kaikki osallistujat ovat jännittyneesti mukana ja keskittyvät täysin yhteiseen toimintaan unohtaen hetkeksi kaiken muun. Tällainen prosessi vaatii, että ihmisillä on tilaisuus intensiiviseen vuorovaikutukseen, jonka aikana pystytään luomaan toimintaa ohjaava yhteinen päämäärä. Motivaatiota kasvattaa prosessin aikaisen yhteisen ymmärryksen saavuttaminen suhteessa tavoitteeseen. Kollektiivinen

virtaus aukaisee väylän kehitykseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja rajoja rikkovaan oppimisprosessiin. (Hakkarainen ym. 2005, 200.)

Vaikka oppijoiden motivaation ja motiivien tunteminen onkin tärkeää, motivaatiossa on pääosin kuitenkin kyse peloista ja toiveista, joita osallistujilla on mukanaan. Motivaatiota voi siis muokata. Oppimisessa onnistuvassa ryhmässä se kasvaa ja kehittyy. Uusien asioiden ja taitojen opetteleminen ja lopulta niiden hallitseminen sekä uuden näkökulman löytäminen johonkin ongelmaan on normaali ja tyydytystä tuottava inhimillinen prosessi. Oppijan on tärkeää lopulta oivaltaa, että vaivannäöstä on oikeasti ollut hyötyä. (Rogers 2004, 31.)

## **2.5 Sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys**

Oppimisessa sosiaalinen verkko on todella merkityksellinen, vaikka älyllinen vastuu oppimisessa onkin oppijalla. Usein oppijan oppimistavoitteet ovat lujasti kiinni sosiaalisessa kentässä. Oppijat määrittelevät usein yhdessä, kuinka korkeisiin tavoitteisiin tiettyjen aineiden oppimisessa pyritään. Oppija tavoittelee usein sitä, millaiset tulokset ovat sosiaalisesti suotavia. Opiskelija etsii sosiaalista hyväksyntää. Sosiaalisen oppimisen näkemykset tulevat esille sosiokonstruktivistisessä oppimiskäsityksessä. (Kauppila 2007, 11.)

Konstruktivisen näkemyksen pohjalta oppiminen voidaan määritellä tietojen käsittelyn prosessiksi, jossa ihminen valikoi ja tulkitsee informaatiota, jota hän ottaa vastaan aistiensa avulla sekä aikaisempien tietojensa ja omien tavoitteidensa perusteella. Oppimisessa tieto ei ole passiivista vastaanottamista, vaan oppijan omaa tiedon konstruoimista, uuden tiedon liittämistä aikaisemmin opittuun tietoon tai näkemykseen. Konstruktivisen oppimisen peruskäsitteeksi on otettu ymmärtäminen, joka liittyy saadun tai hankitun informaation vastaanottamiseen oppimistilanteessa. Konstruktivisen käsityksen mukaan oppija tarvitsee monipuolisen oppimisympäristön, joka on motivoiva ja virikkeitä antava. Konstruktivinen oppimiskäsitys konkretisoituu oppijan tapaan johdonmukaisesti käyttäen, muokata ja kytkeä uutta informaatiota aikaisempaan tietoonsa. (Kauppila 2007, 37.)

Sosiaalinen konstruktivismi ottaa huomioon sosiaalisen tason tiedon rakentamisessa. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että sosiokonstruktivismiin kuuluu se, että tieto rakentuu sosiaalisesti ja kongnitiivisesti.

Sosiokonstruktivismin mukaan tieto on sosiaalisesti rakennettua ja tietoon kuuluu sosiaalisia sopimuksia ja yhteisesti jaettuja merkityksiä. Olennaista on oppijan osallistuminen vuorovaikutukseen ja yhteiseen toimintaan. (Tynjälä 2002, 63-65.)

Sosiokonstruktivismi on kehittynyt konstruktivisesta oppimisenäkemyksestä. Oppimisenäkemys on tietoteoreettinen käsitys tiedosta ja oppimisesta, ja siinä korostetaan vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita oppimisessa. Tämän oppimiskäsityksen mukaan oppiminen konstruoidaan eli rakennetaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Sosiokonstruktivinen näkemys pitää oppimista laaja-alaisena prosessina, johon kuuluvat muun muassa itseohjautuvuus, sisäinen ja ulkoinen reflektio, yhteistyö, sosialisatioprosessi, identiteetin kehitys ja arvopäämäärien hahmottaminen. Sosiokonstruktivistinen oppimisenäkemys antaa mahdollisuuden edistää oppijan mielekästä oppimista ja auttaa sisäisen motivaation kehittymisessä. (Kauppila 2007, 48.)

## **2.6 Tiedon luominen oppimisen tukena**

Tiedonluomisen vertauskuvan näkökulmasta oppiminen on yhteisöllistä ponnistelua jonkin aihepiirin ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi jossakin innovatiivisessa tietoyhteisössä. Tällaisten yhteisöjen toiminta on organisoitu jaettujen yhteisten kohteiden ympärille, joiden kehittämiseen toiminta tähtää. Samalla tiedonluomisessa tapahtuu vuorovaikutusta yksilöllisten ja yhteisöllisten prosessien välillä. Tämä vuorovaikutus tapahtuu siten, että yhteisöt luovat hedelmällisen maaperän ideoiden tuottamiselle ja yksilön kehittymiselle. (Hakkarainen ym. 2005, 246.)

Tiedonrakentaminen viittaa kollektiiviseen työhön, jonka kohteena on jonkin oppimisyhteisön tuottamien ajatusten ja ideoiden kehittäminen.

Tiedonrakentamisen teorian ajatuksena on oppimisyhteisön toiminnan organisoiminen. Toiminta organisoidaan luovan yhteisön mukaiseksi, jonka

toiminnan kohteena on uusien ajatusten ja ideoiden tietoinen luominen. Tiedonrakentamiselle on tavanomaista, että yksilö säätelee toimintaansa ymmärryksensä syvyyden mukaan. (Hakkarainen ym. 2005, 247.)

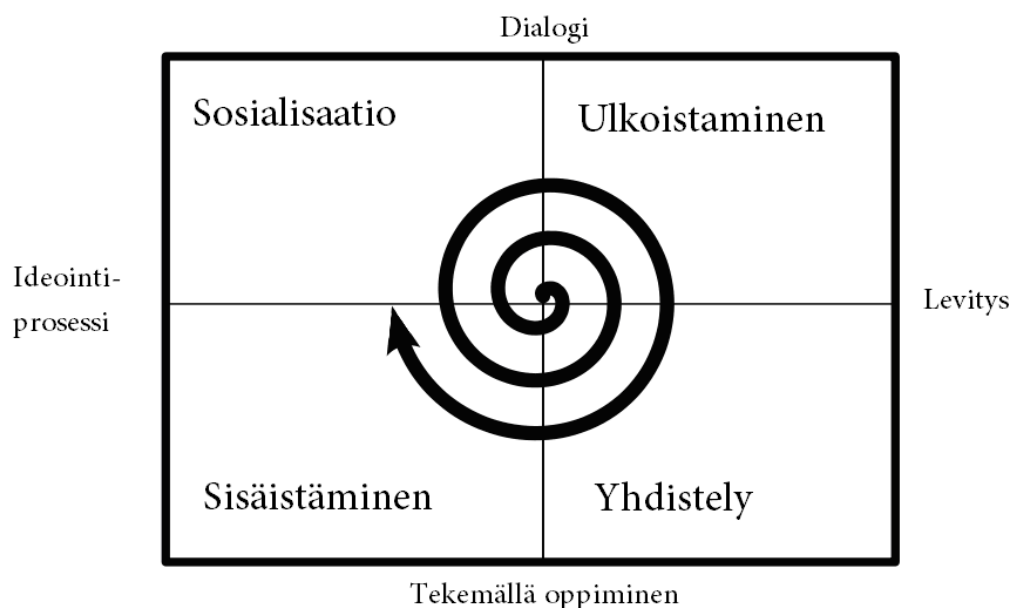
Nykyisin ihmiset käyvät läpi suuria ammattiin ja asiantuntijuuteen liittyviä muutoksia. Heidän elämäänsä luonnehtivat siirtymiset työpaikasta ja osaamisalueesta toiseen. Tämän vuoksi koulujen on muokattava opetusjärjestelmiään niin, että menetelmät ja käytännöt vastaavat tietoyhteiskunnan asettamia haasteita. Nykyisten oppijoiden on pystyttävä ratkaisemaan avoimia ja monimutkaisia ongelmia yhteistoiminnassa muiden yhteisön jäsenten kanssa. Jaettu asiantuntijuus tulee yhä kasvavissa määrin olemaan osaamisen ja työn perustana. Osaaminen ja asiantuntijuus tulevat olemaan modernissa yhteiskunnassa useiden yksilöiden ja tiimien yhdessä luotuja. Näitä voidaan käyttää yhteisöllisenä osaamisena yhteiskunnan hyödyksi. (Hakkarainen ym. 2005, 369.)

## **2.7 Oppimissykli**

Jotta oppija voi oppia syvällisesti, hänen on käytävä läpi oppimissyklin kaikki vaiheet. Ensinnäkin oppijan täytyy päästä tekemään asioita käytännössä. Tämän jälkeen tehtyä työtä on reflektoitava, jolloin päästään syventymään siihen, mitä on opittu. Seuraavaksi on otettava mukaan teoreettinen tarkastelu, joka suhteuttaa käsiteltävät aiheet teoreettisiin näkemyksiin. Näiden vaiheiden jälkeen oppijan pitää päästä soveltamaan oppimaansa käytäntöön, jolloin hän pystyy tekemään muutoksia omassa tekemisessään. (Rogers 2004, 35.)

Oppimissykliä voidaan kuvata myös Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) kehittämällä tietoteorialla. Tietoteorialla kuvataan, kuinka tieto muuttuu hiljaisesta tacit-tiedosta eksplisiittiseksi eli näkyväksi tiedoksi ja siitä taas takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tietoteoria koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistely ja sisäistäminen. Oppiminen kiertää kaaviossa ympyrää, jolloin tieto muttaa aina tapauksesta riippuen

muotoaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.) Kuviossa 1 kuvataan tätä muutosta.



KUVIO 1. Nonakan ja Takeuchin Tietoteoria, 1995, 71.

Sosialisaatiossa hiljaista tietoa hankitaan ilman sanallista kommunikointia. Yleensä tämä tarkoittaa kokemusten kautta oppimista. Siinä kerätään tietoa tekemällä ja seuraamalla muiden tekemistä. Osa tiedosta siirtyy myös sanallisesti, mutta suurin osa oppimisesta tapahtuu kokemusperäisesti. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.)

Sosialisaatiossa hiljainen tieto on sisäistämämme ajattelumallit ja taidot, joita olemme oppineet. Tietoa kerätään ja jaetaan keskustelemalla ja seuraamalla muiden käyttäytymistä. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa kokemuksen kautta oppimista. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi eli näkyväksi tiedoksi. Tämä on tiedon luomisen perusta. Tieto esitetään erilaisina näkyvinä malleina. Tieto on aina esittäjänsä omia reflektoituja näkemyksiä käsiteltävästä asiasta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64.) Yhdistämisen vaiheessa oppija lähtee käytännössä tekemään asioita ulkoistamisessa kiteytettyjen mallien perusteella. Sisäistämisessä tieto muuttuu taas eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäessä



saavutettu uusi hiljainen tieto, joka on muuttunut uusiksi ajatusmalleiksi ja tekniseksi osaamiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.)

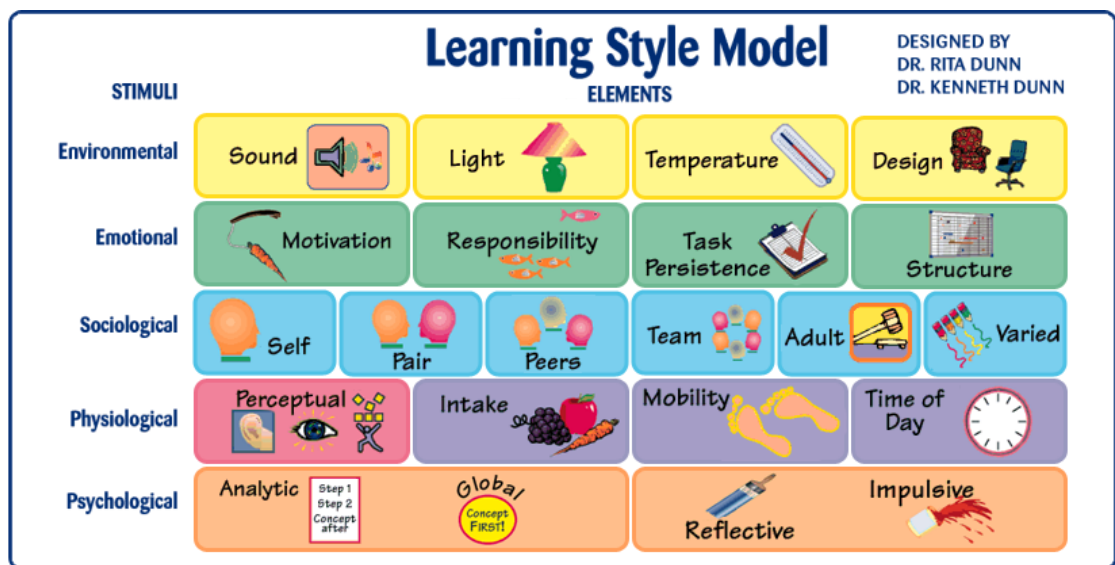
## 2.8 Fasiliteetit

Kaikki ihmiset eivät käsittele tietoa samalla tavalla. Siksi onkin tärkeää tietää, miten erilaiset ajattelutyyli vaikuttavat erilaisiin oppimistyyliin. Vasemmassa aivopuoliskossa sijaitsevan analyyttisen tiedonkäsittelytyylin ja oikeassa aivopuoliskossa sijaitsevan holistisen tyylin välillä tiedetään olevan eroja. (Prashnig 2006, 37.) Tutkimusten mukaan tyypilliset vasemman aivopuoliskon käyttäjät haluavat opiskella ja työskennellä ympäristössä, joka on hiljainen, kirkkaasti valaistu ja muodollisesti sisustettu. He oppivat ja työskentelevät parhaiten yksin tai jonkun auktoriteetin kanssa. Tyypilliset oikean aivopuoliskon käyttäjät haluavat puolestaan ympäristön, jossa on ärsykeitä kuten musiikkia, hämärät valot, vapaamuotoinen tila ja liikkumista ja seurustelemista työn ja siihen keskittymisen ohella. (Prashnig 2006, 41.)

Perinteiset opetusmenetelmät ovat aiemmin toimineet hyvin länsimaisen yhteiskunnan yleisimmissä koulutusjärjestelmissä. Nykyisin näiden samojen järjestelmien on pystyttävä vastaamaan aivan erilaisten oppijaryhmien tarpeisiin ja muuttuneisiin asenteisiin. (Prashnig 2006, 57.) On selvää, että perinteiset luokkahuoneet on suunniteltu vasenta aivolohkoa käyttäville. (Prashnig 2006, 41.) Siksi Summercampin tapauksessa on tärkeää, että oppimisympäristöä muokataan sellaiseksi, jossa myös holistiset oppijat pystyvät oppimaan tehokkaammin.

Ihmisten saavutuksille ei ole mitään rajoja, jos he saavat oppia ja työskennellä omalla tyylillään ja heille sopivassa ympäristössä. On suuri joukko oppijoita, joilla on vaikeuksia oppia perinteisten opetusmenetelmien avulla. He saattavat pitää itseään tyhminä, ja heidän motivaationsa laskee huomattavasti, jolloin myös koulumenestys laskee. Tällaisten oppijoiden asenteita voidaan muuttaa oikean tiedon avulla. Jos oppijoita rohkaistaan työskentelemään omalla tavallaan, hyödyntäen omia mieltymyksiään, he yleensä innostuvat käsiteltävästä asiasta. (Prashnig 2006, 31.)

Havainnollistaaksemme oppimiseen vaikuttavia tekijöitä tarkemmin käytämme avuksi Dunnin ja Dunnin oppimistyylimallia. Hawk ja Shah (2007, 9-10) mukaan Dunnin ja Dunnin malli antaa kokemuksellisuudelle ja toiminnallisuudelle suuren merkityksen opittavan asian sisäistämiseksi. Se koostuu viidestä oppimiseen vaikuttavasta tekijästä, joiden sisässä on tärkeitä elementtejä oppimisen perspektiivistä. Nämä elementit estävät tai auttavat yksilöstä riippuen tiedon ja taidon käyttämistä oppimistilanteessa. Nämä viisi tekijää ovat: ympäristölliset, tunteelliset, sosiologiset, fysiologiset ja psykologiset tekijät. (Hawk, Shah 2007, 9-10.)



KUVIO 2. Dunnin & Dunnin oppimistyylimallin biologiset osatekijät

Yksilöiden erot määrittelevät sen, miten tehokasta oppiminen erilaisissa olosuhteissa ja tiloissa on. Ympäristölliset tekijät kuten äänet, valaistus, lämpötila tai tilojen ominaisuudet esimerkiksi työskentelyistuin, vaikuttavat opittavan asian sisäistämiseen. Pehmeä ja upottava tuoli mahdollisesti saa jotkut yksilöistä rentoutumaan niin, etteivät he pysty keskittymään opittavaan asiaan. Joillekin lattialla työskentely on keskittymistä ja sisäistämistä helpottava työskentelyasento. Erilaiset tunteisiin vaikuttavat tekijät ovat yksilöille eri tavoin merkityksellisiä. Aiemmin käsittelemämme motivaatio vaikuttaa oppimistilanteen sisäistämiseen ja innostumiseen. Erityisesti oppijan

omat tavoitteet vaikuttavat yksilön pyrkimyksiin päästä tuloksiin. (Hawk ym. 2007, 9-10.)

Dunnin ja Dunnin malli on kenties yksi tunnetuimmista oppimistyylimalleista, joka ainoana mallina sisältää sosiologisen ulottuvuuden. (Mts.12.) Osalle yksilöistä yhdessä tekeminen on ajatuksia stimuloiva ympäristö. Joidenkin on taas hankalaa keskittyä ajatteluun dialogissa muiden kanssa.

Ryhmämuotoisen oppimisen mallina esittelemme myöhemmin työssämme tiimioppimisen, jossa työpareina toimivat vertaiset. Työpareina voi Dunnin ja Dunnin mukaan toimia myös aikuinen tai opettaja.

Kuten aiemmin oppimistyyleissä kirjoitimme, oppijoiden tiedon omaksuminen riippuu fysiologisista tekijöistä, joita luokitellaan visuaaliseen, auditiiviseen, kinesteettiseen ja taktiilliseen. Aiemmin kerrotujen tarpeiden lisäksi kellonajalla ja ravinnolla on oppimista edesauttavia vaikutuksia. (Mts. 9-10.)

Psykologiset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka uutta asiaa opitaan. Toisille impulsiivisuus on oppimista edistävä tekijä. Toisille toimiminen ennen ajattelua on oppimista rajoittavaa. Yksilöillä on eroavaisuuksia uutta tietoa käsiteltäessä. Oppija saattaa käsitellä ja ymmärtää uutta tietoa paremmin kokonaisuutena tai pienistä osista muodostaen. (Mts. 9-10.)

### **3 OPPIMINEN TIIMISSÄ**

Oleellista tämän päivän oppimisessa on ylittää oman kokemuksen rajat. On etsittävä uutta tietoa, jonka avulla kehittää yhteistoiminnassa innovatiivisia ratkaisuja. (Sarala, Sarala 1996, 140.) Varmaa on, että maailman kehittyessä oppiminen kehittyy myös. Oppimista tapahtuu yksilön lisäksi myös tiimitasolla yhdessä muiden kanssa. Tietoa siirtyy yhä enenevässä määrin organisaatioissa ja sen rajat ylittävissä joukoissa. Kuten Nonaka ja Takeuchi (1995, 62) esittävät, osa tiedosta siirtyy sanallisesti ja osa hiljaisena tietona yhdessä tehden.

Tiimistä on vallalla monenlaisia käsityksiä. Joidenkin mielestä yhdessä työskentelevä ryhmä on tiimi. Toiset ajattelevat yhteisten arvojen, tavoitteiden

tai toisten auttamisen tiimitoiminnaksi. (Katzenbach, Smith 1998, 57.)  
Näkemyksemme mukaan tiimioppiminen on tehokas muoto saada aikaan oivalluksia, haastaa vanhoja, totuutena pidettyjä malleja ja kumota niitä luomalla uutta tietoa.

Kokemuksiemme mukaan tiimien voima syntyy ihmisryhmästä, joka pyrkii yhteiseen kehitystyöhön ja toimintaan. Eri lähteiden mukaan ihmisjoukot saavuttavat tiimin tilan erilaisin perustein, eikä ihme, sillä tiimejä on ollut jo satoja vuosia. Kenties kaikkien tunnetuin tiimimääritelmää on kahdenkymmenenvuoden takaa. (Katzenbach ym. 23.) Katzenbachin ja Smithin (1998, 59.) mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja sitä kohti vievään toimintamalliin. Tiimiläiset kokevat yhteisvastuuta suorituksistaan.

### **3.1 Tiimioppiminen**

Tiimioppiminen hahmotetaan prosessina, jossa yksilöt tiiminä oppivat luomalla uutta tietoa. Tiimin oppiminen lähtee liikkeelle uuden, yhteisen näkemyksen etsimisestä. Jokainen tiimin jäsen haastetaan tarkistelemaan omia näkemyksiään ja mielipiteitään ja kuuntelemaan muita. Dialogin avulla luodaan lopulta uusi, yhteisesti hyväksytty ja jaettu näkemys, jota kokeillaan käytännön tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2007, 50; Senge 1990, 203.)

Sydänmaanlakka (2007, 51.) määrittelee tiimioppimisen prosessiksi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Ensisijaista on, että tiimillä on yhteinen kieli ja valmius keskustella. Suoraan puhumisen kyky vaatii harjoittelua, mutta myös luottamuksellista ilmapiiriä, jossa keskustelun sijaan ajatellaan yhdessä ja kuunnellaan. Tiimioppimisen edellytykset ovat, että tiimillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Tiimiläisten on ymmärrettävä niin sanotut tiimin pelisäännöt. Niillä tarkoitamme kirjoitettuja tai puhuttuja käsityksiä tiimin sisäisistä säännöistä. Olennaisena tiimin koossa pitävänä voimana yhteisen tavoitteiden lisäksi on hyvä tiimihenki. Se kehittyy

luottamuksellisessa ilmapiirissä yhdessä tehden. Tärkeää on tiedon ja osaamisen jakaminen. (Sydänmaanlakka 2007, 51.)

Tiimihenki luo pohjan toiminnan ja ajattelun yhdistämiselle. Se antaa tilaa erilaisille ajatuksille ja ideoiden vaihdolle, mikä on tiimioppimisen kannalta tärkeää. Usein tiimin yhteistyö aloitetaan tekemällä ensin jotain aivan muuta kuin tulevaa työtä. Tiimioppiminen ei tarkoita yksittäisten jäsenten taitojen kehittämistä. Tiimin osaaminen on enemmän ja riippuu siitä, miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään jäsentensä osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojala 1996, 149.)

Tiimioppiminen tarkoittaa pikemmin sitä, miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista. Tiimin osaaminen ei ole siis sen jäsenten osaamisten summa, vaan se on enemmän. (Sydänmaanlakka 2007, 51.) Tiimi on moniulottuvuudellinen oppimismaasto, sillä kehitys ei ainoastaan näy tiimissä yksinään, vaan yleensä yhdessä tiimissä tapahtuva oppiminen siirtyy jäsenten mukana toisiin tiimeihin. (Ojala 1996, 149.)

Ihminen käy sisäistä keskustelua, kun hän reflektoi omaa toimintaansa. Oman itsensä tietoinen tarkastelu syventää ymmärrystä ison kuvan hahmottamisesta tiimissä. Sarala (Sarala ym. 1996, 145.) nostaa Schönin korostavan toiminnan ja ajattelun välistä vuorovaikutusta sekä toimijan roolin merkitystä ongelmatilanteita ratkaistaessa.

Schönin tekemät tutkimukset osoittavat, että oppiminen on syvällisempää silloin, kun oppijat joutuvat määrittelemään tilannetta ja omaa ymmärrystään uudelleen yhdessä muiden kanssa, esimerkiksi ongelmaa tutkivassa ryhmässä. (Sarala ym. 1996, 145.) Ongelmatilanteissa tilanteen määrittely ja jäsentäminen johtaa puntaroimaan mistä on kysymys ja mikä on oleellista.

Oppiminen on prosessi, jossa olemassa olevaa tulkintaa todellisuudesta käytetään lähtökohtana muodostaessa uutta tai parempaa tulkintaa. Tässä uudelleentulkinnassa käytetään avuksi kokemuksia. Uutta tapaa tulkita ja ymmärtää tilanne käytetään siten hyväksi toiminnan uudelleen

suuntaamisessa. Oleellista on tapahtuma, jossa tiimit muodostavat uutta tietoa ja yhteistä näkemystä keskustelujen ja vuorovaikutuksen avulla. Tiimioppiminen ei toteudu usein perinteisessä luokkahuonetyöskentelyssä, vaan tilanteissa, joissa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ongelmia ratkaistessaan. (Mts. 145.)

### **3.2 Tiimioppimisen ydinprosessit**

Deschant listaa tiimioppimisen ydinprosesseiksi asioiden jäsentämisen ja uudelleenjäsentämisen, kokeilut ja toiminnan, sekä rajojen ylittämisen ja näkökulmien integroinnin. Asioiden jäsentämisellä tarkoitetaan tapaa, jolla ryhmä jäsentää ihmisiä, asioita ja esineitä. Uudelleenjäsentäminen merkitsee kokemusperäisen toiminnan arviointia. Sen yhteydessä ihmiset muuttavat tai lisäävät aineksia olemassa olevaan tapansa jäsentää todellisuutta ja sitä koskevia käsityksiä. Aiempi ymmärrys kyetään asettamaan kyseenalaiseksi ja muuttamaan sitä. Tämä johtaa asioiden tulkitsemiseen eri tavalla kuin aiemmin. Yhdessä tapahtuva jäsentäminen ja kokeilut näkyvät määrällisesti ja laadullisesti muuttavana toimintana. (Sarala ym. 1996, 147.)

Tällainen toiminta edellyttää dialogia ja halukkuutta kuulla toisten näkökantoja sekä käyttää näitä omien näkökantojen kriittiseen uudelleentutkiskeluun. Tiimityössä erilaisten näkökantojen pohjalta muodostetaan uusi yhteisesti hyväksytty ja jaettu näkemys. Tiimin toiminnan tavoitteille ja sen jäsenten rooleille pyritään luomaan yhteinen säännöstö. Uudelleenjäsentäminen ei useinkaan voi tapahtua ilman ristiriitoja ja kamppailua. Dialogin kautta tiimin jäsenet alkavat tarkastella roolejaan. Jäsenet saavat uusia näkökulmia toimiessaan vuorollaan tiimin vetäjinä. (Sarala ym. 1996, 148.)

Tiimin vuorovaikutus on tiedon, ideoiden ja näkemysten vaihtamista ja levittämistä. Tiimissä toteutettu ideointi, tuottaa fyysisiä, henkistä ja rajoja ylittävää uutta tietoa. Tämä kehittää tiimiläisten näkökulmien integrointia. Näin voidaan löytää uudenlaisia luovia näkökulmia ja ratkaisuja asioihin. Dialogi toimii lähtökohtana uusien luovien ratkaisujen etsimisessä. (Mts. 148.)

### 3.3 Tiimityypit

Käytännössä kaikki tiimit ovat vahvuudeltaan kahdesta kahteenkymmenneenviiteen henkeä. Suurimassa osassa niistä on alle kymmenen henkeä. Suuremmastakin ihmisryhmästä, vaikkapa 50 ihmisestä, voi tulla tiimi. Tämän kokoiisiin tiimeihin todennäköisesti muodostuu alatiimejä. Suurella ihmisryhmällä on vaikeuksia pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta ryhmänä, saati sitten päästä sopimukseen yksityiskohtaisista toimenpiteistä. (Katzenbach ym. 1998, 59-60.)

Ryhmän koko on yksi tiimin toimintaan merkittävimmin vaikuttavista tekijöistä. Mitä enemmän ihmisiä, sitä vähemmän ihmiset yleensä pääsevät puhumaan. Ryhmät, joissa on kolmesta kuuteen henkilöä, antavat henkilöille tilaa osallistua aktiivisesti keskusteluun. Ryhmän koon kasvaessa kymmeneen henkilöön kaikki eivät puhu lainkaan. Varautuneimmat ovat äänessä vähemmän. Yksi tai kaksi eivät osallistu dialogiin lainkaan. Suurissa ryhmissä keskusteluun osallistuminen vaatii rohkeutta. Ihanteellinen ryhmän koko opetustarkoitukseen on kahdeksasta kahteentoista. Alle kahdeksanhenkisessä ryhmässä on vaara, että dialogi kääntyy samaan suuntaan nopeasti ja ajatustenvaihto jää vähäiseksi. Ryhmän kasvaessa paljon yli 12:n, kaikkien mukaanottaminen on hankalaa. Noin 20 hengen tiimeissä muutaman henkilöt dominoivat keskustelua ja osallistumismahdollisuus on pieni. (Rogers 2004, 95-96.)

Tiimit voivat olla erimuotoisia ja -kokoisia, mutta niillä on aina vastuullaan perustarkoitus. Vastuualueet poikkeavat toisistaan. Alla tarkastelemme tiimityyppejä, jollaisia korkea-asteen oppilaitoksissa on käytössä. Johtamiseen ja tiimin elinkaareen nähden on olemassa kolme perustyyppiä. Nämä kolme ovat pysyvät tiimit, projektitiimit ja ad hoc -tiimit. Kaikki käynnistettävät tiimit osuvat johonkin näistä kategorioista. Pysyvät tiimit rakennetaan pysyvien toimintaprosessien varaan. Tiimillä on vastuullaan joko kokonainen prosessi tai osa sitä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia osuuskuntien opiskelijat, suorittavat 3,5 vuotta kestävä opintonsa tällaisissa tiimeissä. Pysyvissä tiimeissä on mahdollisuus käydä kypsyemisprosessia läpi osana

niiden perustehtävää. Muissa tiimityypeissä tiimiksi kypsymisen haaseet ovat toisen luonteisia ja niillä on ajallisesti erilainen lähtökohta. (Skyttä 2000, 59.)

Jotkut organisaation toiminnoista on järkevää toteuttaa projektiluontoisesti, kuten tuotekehitys. Projekti voi käytännössä toimia perinteisesti ja ei-tiimimäisesti. Perinteisellä projektilla ei kuitenkaan pystytä samaan kuin itseohjautuvan ja syvällisesti motivoituneen tiimin avulla. Tiimit organisoidaan projektin tarkoituksen mukaan. (Skyttä 2000, 59.) Koulutukseen omasta halustaan saapuvilla opiskelijoilla, voidaan olettaa sisäisen motivaation ja visioiden yhteneväisyyksiä muihin osallistujiin, jolloin tiimin syntyminen nopeampaa.

Ad hoc -tiimit taas ovat tilapäistiimejä, jotka muodostetaan nopeasti lyhyttä ja rajallista kokonaisuutta ja sen läpivientiä varten. Myönteisyys ja innostuneisuus leimaavat toimintaa tehokkaissa ad hoc -tiimeissä. (Mts. 59.) Tilapäistiimejä luodessa on vältettävä valmiiden klikkien vaikutuksia. Klikkejä synnyttäviä, negatiivisia tekijöitä, ovat esimerkiksi yhteinen työhistoria tai sama koulutus. Tällaisissa tapauksissa tiimiläiset tuntevat toistensa ajatus- ja toimintatapoja. Saman koulutuksen käyneet oppivat löytämään yhteisiä ajatusmalleja ja luomaan tuttuja ratkaisuehdotuksia. Ikä ja sukupuoli ovat perinteisimpiä klikkien syntymisperusteita. (Mts. 113-114.)

Tiimit poikkeavat työryhmistä. Tiimissä tarvitaan syvällistä yksilö- ja yhteisvastuuta. Kun tiimi luo yhdessä erillisiä tiimin työtuloksia, ne ovat enemmän kuin yksilöt ilman tiimiä voisivat saada aikaan. Jos tähän ei yhdessä panosteta, ylimääräisen suoritustuloksen mahdollisuutta ei silloin kyetä käyttämään hyväksi. (Katzenbach ym. 1998, 105.)

### **3.4 Tiimiroolit**

Kuten aikaisemmin olemme käyneet läpi, tiimiroolit vastaavat oppijatyyppejä. Tiimityössä on tärkeää tunnistaa aiemmin esitetyt erilaiset oppijat ja tiimiroolit, mutta myös erottaa niiden riippuvuus tehtävistä. Tiimirooli tarkoittaa tapaa vaikuttaa tiimin toimintaan ja selventää sitä, kuinka ihminen toimii tiimissä.



Tiimiläisiä voidaan luokitella erilaisuutensa vuoksi monella eri tavalla. Tässä oppinnäytetyössä ne perustuvat Belbinin (1993) laatimaan tiimiroolimalliin. Mallia käytetään laajalti eri oppilaitoksissa ja se on käytössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa. Esitämme ensin millainen on hyvä tiimiläinen, jonka jälkeen syvennymme Belbinin tiimirooleihin.

Tiimitaitojen käyttäminen hyvin edistää oppimista tiimissä. Tiimityö vaatii jäseneltä monia taitoja ja myönteistä asennetta tiimityöhön. Hyvä tiimijäsen kehittää vuorovaikutustaitojaan jatkuvasti. Hän viestii tehokkaasti omista ajatuksistaan. Hän keskustelee ja hallitsee hyvin dialogin taidot. Hyvä tiimiläinen puhuu suoraan, jos hänellä on ongelmia toisten kanssa. (Salminen 2013b, 72.) Osallistujalta vaaditaan motivaatiota ja taitoja työskennellä ryhmässä.

Tunteet tarttuvat henkilöstä toiseen. Hyvä tiimin jäsen lisää myönteistä ja rohkaisevaa ilmapiiriä. Hyvä tiimiläinen vaikuttaa muihin esimerkkinsä voimalla. Hän ei tuhlaa voimiaan puuttumalla muiden toimintaan. (Salminen 2013b, 74.) Hyvä tiimiläinen on reilu ja kohtelee muita tasapuolisesti. Hän ottaa vastuuta koko tiimin toiminnasta sekä hallitsee oman työnsä ja suunnitelmallisen toimintatavan. Usein tämä edellyttää erilaisten ajankäytön suunnitteluvälineiden hallintaa. (Salminen 2013b, 76.)

Belbinin mukaan tiimiläiset on jaettu yhdeksään eri tiimirooliin sen mukaan kuinka he toimivat tiimeissä. Belbinin tiimiroolit ovat:

1. Kasvi (plant)
2. Resurssien kartoittaja (resource investigator)
3. Koordinaattori (co-ordinator) tai puheenjohtaja (chairman)
4. Muokkaaja (shaper)
5. Tarkkaileva arvioija (monitor evaluator)
6. Tiimityöskentelija (teamworker)
7. Toimeenpanija (implementer)
8. Viimeistelijä (completer)
9. Spesialisti (specialist).

Kaviksi voidaan luokitella luova ja omaperäinen henkilö. Kasvi usein keksii ratkaisuja vaikeisiin ongelmiinsa ja löytää uusia tapoja tehdä asioita. Lisäksi kasvi pitää itsenäisestä työstä ja tarvitsee tilaa ajatuksilleen. Resurssien kartoittaja on ulospäin suuntautunut, innostuva ja utelias. Hän luo mielellään kontakteja ja etsii uusia mahdollisuuksia. Resurssien kartoittaja pitää tiimin ajan tasalla ja tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Sen sijaan haasteena on mielekiinnon nopea lopahtaminen ja ailahteleva työskentely. (Belbin 1996, 23–25.)

Koordinaattori on tavoitteellinen henkilö, joka toimii itsevarmasti jämäkästi ja rauhallisesti. Koordinaattori on hyvä hyödyntämään muiden tiimiläisten vahvuuksia ja delegoimaan asioita. Muokkaaja on energinen, impulsiivinen ja voimakastahtoinen. Hän suuntautuu saavutuksiin ja saa helposti asiat ja ihmiset etenemään. Muokkaaja saattaa kuitenkin turhautua ja tylsistyä helposti, jos asiat eivät etene. (Belbin 1996, 23-25.)

Tarkkaileva arvioija on objektiivinen, kriittinen ja puolueeton, eikä usein innostu kovin helposti. Hän kerää tietoa ja muotoilee asiat ymmärrettävään muotoon. Tarkkaileva arvioija välttää riskejä ja saattaa joskus olla ylikriittinen. Tiimityöskentelijä on hengen luoja, joka kannustaa, tukee, sovittelee ja joustaa. Hän aistii hyvin ilmapiirin ja on sosiaalinen. Tiimityöskentelijä ei yleensä ole kovin vahva tekemään päätöksiä. (Mts. 23-25.)

Toimeenpanija on vastuuntuntoinen ja ahkera. Lisäksi hän on käytännönläheinen ja realistinen. Toimeenpanija organisoii toimintaa ja saa muokkaajan tapaan asioita tapahtumaan. Tälle tyypille on usein haastavaa sisäistää muutoksen tarve ja muuttaa omaan toimintaansa. Viimeistelijä taas on huolellinen ja tarkka. Hän sietää hyvin painetta ja pystyy tekemään järjestelmällisesti työtä. Viimeistelijä varmistaa laadun ja yksityiskohdat, mutta haasteena on perfektionismi, jolloin asiat tuntuvat aina vaativan korjausta. Spesialisti on määrätietoinen, itseohjautuva ja toimii antaumuksellisesti. Hän omaa erittäin spesifiä tietotaita jostain alueelta. Tämä tosin aiheuttaa sen, että spesialistin näkemys on melko kapea-alainen. (Mts. 23-25.)

Tiimiläiset oppivat vähitellen kulkemaan omia polkujaan ja vaikuttamaan sosiaalisissa tilanteissa siten, että se sopii yhteen heidän luonteenpiirteidensä ja tarpeidensa kanssa. Yksilöt oppivat tunnistamaan toistensa käyttäytymisestä piirteitä, joilla tiimiläiset sosiaalisissa tilanteissa pääsevät vaikuttamaan toisiinsa paremmin. (Heikkilä 2002, 67.)

### 3.5 Dialogi

Kun puhutaan tiimityöskentelystä, dialogi nousee yhdeksi tärkeimmistä taidoista tiimitoimintaan osallistuvalla. Dialogisuuden käsitteellä tarkoitetaan tietynlaista ihmisten välillä olevaa vuorovaikutussuhdetta. Se on ihmisten välille rakentunut suhde, eikä siten tarkoita ainoastaan vuorovaikutuksellisuutta tai keskustelua. Dialogissa esiintulevia vastavuoroisuuden ulottuvuuksia ovat avoimuus ja läsnäolo, pyrkimys ymmärtää muita, sekä aito kuunteleminen ja kysyminen. Dialogi on yhdessä ajattelua, joka tarkoittaa oman ajattelun ja toisten ajattelun välistä yhteyttä.

Yhdessä ajatteleminen on tapahtuma, johon jokainen osallistuu oman persoonansa kautta. Persoonaa muovanneet taustat, kuten oma henkilöhistoria ja mielenmallit, heijastuvat jokaisen omana äänenä. Oma suhde opittavissa olevaan asiaan muovautuu ja saa tukea yhdessä muiden kanssa käytävästä dialogista. Yhdessä ajattelun ideat kehittyvät, kuin niitä ei olisi osallistuva yksilö pystynyt yksin tuottamaan. Tämän edellytyksenä ja perustana on tahto työskennellä yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Dialogi alkaa aina ihmisestä itsestään, siksi on tärkeää tunnistaa prosesseja, jotka yksilöissä aktivoituvat dialogin aikana. Jokaisen on käytävä sisäistä dialogiaan, mikrodialogia itsensä kanssa. Vasta se luo mahdollisuuden yksilölle edetä omassa prosessissaan muiden tukemana. (Laine 2009, 57.)

Dialogi on yhdessä ajattelua, jonka tavoitteena on luoda uutta ymmärrystä perustaksi ajattelulle ja toiminnalle. Dialogin päämääränä on muodostaa yhteinen näkemys, joka hyödyntää kaikkien osallistujien yhteistä älykkyyttä ja voimaa. Dialogin kautta opimme näkemään enemmän kuin mielipiteet. Se

eroaa keskustelusta monin tavoin. Keskustelun tarkoitus on päästä asiassa eteenpäin ja saada aikaan jokin päätös. Vaihtoehtojen luominen ja erilaisten näkemysten vaihtaminen eivät kuulu keskustelun luonteeseen. Dialogissa taas vaihtoehtojen synnyttämisellä on merkittävä sija päätöksen tekemisessä. (Isaacs 1999, 40; 63-64.)

Dialogissa yksilöt eivät pidä omaa kantaansa lopullisena, eivätkä he pyri vakuuttamaan muita oman kantansa oikeellisuudesta. Dialogi antaa tilaa kuuntelulle ja uusille mahdollisuuksille. Se saa aikaan muutoksia ihmisten ajatuksia ohjaavissa ennakkokäsityksissä ja uskomuksissa. Dialogi saa ihmiset oivaltamaan. (Isaacs 1999, 39-40.) Avoimessa dialogissa kaikki kykenevät osallistumaan omina persooninaan, jolloin erilaisuudesta tulee voimavara. (Heikkilä, Heikkilä 2001, 33.) Dialogissa tulee pyrkiä tunnistamaan ja ymmärtämään oletuksia oman toiminnan takana. Yksilöt voivat täten ymmärtää ennakkokäsityksiään, jotka muutoin estäisivät ymmärtämästä muiden toimintaa. (Vähämäki 2008.)

Ryhmä voi edistää tai hidastaa dialogin etenemistä. Dialogia tarkastellaan sosiaalisilla yhteyksillä rikastettuna ryhmäprosessina, jossa esille nousevia asioita ja ideoita tarkastellaan kehittämismielessä. (Heikkilä ym. 2001, 9.) Dialogi on kokemuksemme mukaan osoittautunut toimivaksi kommunikaatiomuodoksi. Se tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä aktiivisesti, sillä dialogissa kukaan ei ajattele toisen puolesta. Dialogitilanne voi tarjota jokaiselle yksilölle ja ryhmälle miellyttävän ympäristön, jossa voidaan yhdessä tarkastella ja tutkia itseään osana ympäröivää maailmaa. Lisäksi jokainen dialogiin osallistuva voi oppia ymmärtämään erilaisuutta, sekä hahmottamaan kokonaisuuksia. Hyvin toimiessaan erilaisten ihmisten yhdessä suorittamat prosessit ovat usein paljon rikkaammat, kuin samojen ihmisten erilliset prosessit yhteen laskettuina. Tällöin myös prosessien lopputulokset moninkertaistuvat. (Heikkilä ym. 2001, 10.)

Erilliseen yksilötasolla tapahtuvaan oppimiseen ei enää ainoastaan voida luottaa ja turvautua. Tästä syystä on enenevässä määrin keskityttävä myös yhteisölliseen oppimiseen, jolloin oppimisprosessit tehostuvat ja tulokset

kasvavat. Jotta yhteisöllinen oppiminen olisi mahdollista, täytyy oppimisen ohjaajan aikaisempaan enemmän painottaa oppimistilanteissa pehmeää informaatiota - tunteita, luottamusta, intuitiota, odotuksia, toiveita, sosiaalisuutta, omia persoonallisia kokemuksia ja näkemyksiä.

### **3.6 Kaverijohtaminen**

Kaverijohtajuus on johtamismalli, jolla viitataan tiimissä toteutettavaan johtajuuteen. Mallin perusajatuksena on tiimin johtaminen siten, että vastuu töiden suorittamisesta ja aloitteellisuudesta tulevat tasapainoisesti tiimiltä ja jäseneltä. Tiimi luo yksilöille paineen osallistua kehittämis- ja päätöksentekotyöhön, sillä lopulta vain teoilla on merkitystä kaverijohtamisessa. (Partanen 2008.)

Kaverijohtajuus-filosofian mukaan johtaminen tapahtuu aina ihmisten kautta. Tiimin tekeminen muotoutuu dialogissa yhdessä ajattelun kautta.

Kaverijohtajalla on tärkeää olla taitoa inspiroida muita ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää. Riippumatta siitä oletko liideri, valmentaja tai tiimipelaaja sinun tulee olla kaveri kaikille omassa tiimissäsi. Kaverijohtajalla on kyky omalla esimerkillään edistää myönteistä dialogia ja luoda hyvää yhteishekeä. (Toivanen 2013, 9; Partanen, 2008.) Summercampin tapauksessa kaverijohtaminen onkin pääteemana johtamisen kannalta. Kaverijohtamiseen on tärkeää kannustaa ja antaa jokaisen osallistujan kokeilla johtamista. Vain yhdessä muiden kanssa ja käytännössä tekemällä voi kasvaa tulevaisuuden kaverijohtajaksi.

## **4 OPPIMISEN OHJAAJA**

### **4.1 Oppimisen oivallusmalli**

Oivallusmallin mukaan oppimisen ohjaaja ei voi tarjota oppijalle valmista tietoa. Tietäminen ei ole asioiden omaksumista ja yhdistelemistä, vaan asioiden ymmärtämistä, tietynlaisten näkemysten syntymistä. Oivallukseksi kutsutaan sellaista käsityksen muutosta, joka vie paremmin todellisuutta vastaavaan näkemykseen. Tieto riippuu sisäisestä oivalluksesta ja

ymmärtämisestä, siksi tietoa ei voi siirtää toiselle ihmiselle ja tallentaa hänen mieleensä. Näin ollen opetuskäsitys, jossa tieto siirretään oppimisen ohjaajalta oppijalle suoraan, ei toimi kovin tehokkaasti. Ihmistä voidaan herätellä oivallukseen esittämällä taitavia kysymyksiä ja aktivoimalla niiden avulla itsenäiseen pohdintaan. Koska tieto edellyttää asioiden oivaltamista ja ymmärtämistä, mikään ulkoinen opetus ei voi sitä välittää, vaikkakin opetus voi helpottaa tiedon hahmottamista, suhteuttamista ja ymmärtämistä. Ihmisen täytyy aktivoitua sisäisesti voidakseen oivaltaa ja ymmärtää asiat oikeassa valossa. (Puolimatka 2002, 312-313.)

Vaikka ulkoiset opettajat eivät pystykään kunnolla siirtämään tietoa opiskelijoille, oppija ei kuitenkaan selviä ilman apua, koska tällöin hänen käsityksensä jäävät hänen oman kapean näkökulmansa varaan. Ulkoisen oppimisen ohjaajan tehtävänä on kysymyksillään ja selityksillään herättää oppija peilaamaan käsiteltäviä aiheita suhteessa hänen omaan todellisuuteensa. Oikean ymmärryksen saavuttaminen vaatii aktiivista sisäistä pohdintaa, joka johtaa oppijan näkemään asian oikeassa valossa ja ymmärtämään sen. Tällaisen aktiivisen pohdinnan käynnistäminen vaatii oppimisen ohjaajan esittämiä kysymyksiä, jotka herättävät oppijan itse kyselemään ja pohtimaan asioita eri kulmista ja löytämään omia oivalluksia. (Puolimatka 2002, 316-317.) Oppimisen ohjaajien on oltava aiheidensa asiantuntijoita, mutta pääosin voimat tulee keskittää valmennus- ja evaluointitaitojen kehittämiseen. (Rogers 2004, 234.)

## **4.2 Valmentaminen**

Mitä sinulle tulee mieleen valmentajasta? Onko hän joku, joka jauhaa purukumia vaihtoaitiossa ja huutaa raivoissaan urheilijoille? Onko hän viisas guru, joka ohjailee sinua löytämään merkityksen työllesi? Vai onko se jotain muuta?

Valmennus on sanana melko yleinen ja laajamerkityksinen, ja sen takana piilee yhtä jos toista kehitysmenetelmää ja -mallia. Valmennuksen pääajatus on kuitenkin koulutuksen tapaan siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa

niin, että hänen toimintatapansa kehittyvät. Nykyään valmennuksissa käytetään paljon itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä, eli asioita opitaan itse, kokeilemalla ja liittämällä periaatteita ja ideoita omaan tilanteeseen. Valmennuksen perusajatuksena on kuitenkin aina käyttää valmentajana asiantuntijaa, joka tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. (Carlsson ja Forssell 2012, 48.)

### **4.3 Tiimivalmentaminen**

Tiimivalmentajalla on kykyä lisätä yksilön ja ryhmän oppimista.

Tiimivalmentamisen ajatuksena on, että ihminen oppii ilman että häntä tarvitsee opettaa. Valmennuksen avulla ihminen pystyy tekemään parempia päätöksiä, kuin ilman sitä. Tiimivalmentaminen sisältää pedagogisia ja henkilöstöhallinnollisia taitoja, kuten kuuntelemista, kouluttamista, keskustelua, vinkkien antamista, osaamisen kehittämisen suunnittelua ja rohkaisemisen taitoja. (Partanen 2013, 88.)

Tiimivalmentaja on siis tärkeässä roolissa tiimin jäsenten ja tiimin kehityksestä. Valmentajan tehtävät muistuttavat perinteisen opettajan tehtäviä, hän ohjaa oppimista, tiedonjakamista, henkilön kehitystä ja oppimisen etenemistä. Suurin ero valmentajalla ja perinteisellä opettajalla on, ettei valmentaja anna valmiita vastauksia, ratkaisuja, tai opeta oikeita toimitapoja. Valmentajan tehtävä on saada valmennettavat havaitsemaan ja oivaltamaan itse ratkaisut ja oppimaan tätä kautta itse toiminnan avulla. (Leinonen, Partanen, Palviainen 2002, 160.)

### **4.4 Tiimivalmentajan rooli tiimin kehityksen kannalta**

Tiimivalmentajaa voidaan pitää tiimin avainhenkilönä. Kyse on tiimin toimintaan suunnittelevasta, koordinoivasta ja kehittävästä roolista. Lisäksi on tärkeää luoda edellytykset tiimin jäsenten onnistumisille. Tiimivalmentajan on työssään huomioitava sekä prosessit ja systeemit että ihmiset.

Valmentamisessa tarvitaan myös management- ja leadership-ajattelua. Managementilla tarkoitetaan asioiden ja prosessien johtamista, esimerkiksi työtehtävien huolellinen suunnittelu ja strategia kuinka edetään. Lisäksi

tiimivalmentaja tarvitsee ihmisläheistä näkökulmaa, jolloin hän pystyy ottamaan erilaiset persoonat huomioon ja tukemaan myös heidän oppimistaan prosessin aikana. (Salminen 2013a, 141-142.)

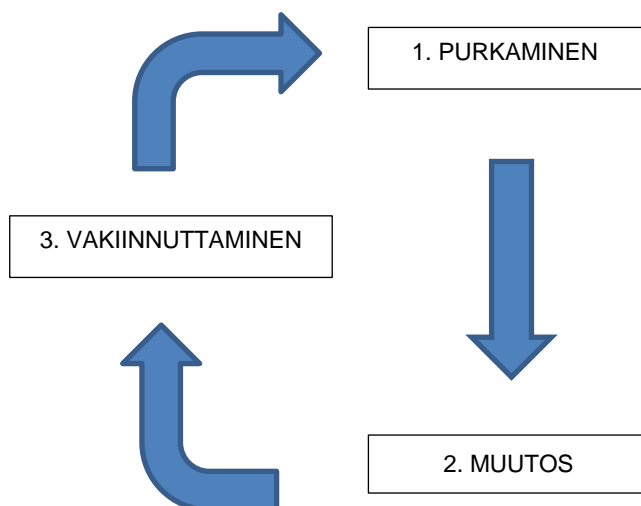
#### **4.5 Taitava tiimivalmentaja**

Tiimivalmentajan on tärkeää omata oikea asenne ja halu kehittyä jatkuvasti. Valmentajana toimiminen on jatkuvaa tilanteisiin reagoimista uusien ihmisten ja tilanteiden kanssa, jolloin kehittyminen ei lopu koskaan. Itseään täytyy kehittää teorian ja käytännön kautta jatkuvasti, jotta pystyy kasvamaan taitavammaksi tiimivalmentajaksi. Lisäksi muiden ihmisten kanssa toimiessa ja ohjattaessa heitä, hyvät vuorovaikutustaidot nousevat avainasemaan. Valmentaja kohtaa uusia persoonia, joilla jokaisella on oma tyylinsä käyttäytyä ja omaksua asioita. Tämän lisäksi tiimin jäsenillä on keskenään tietyntylaiset suhteet, joista tiimivalmentajan täytyy olla perillä reagoidakseen erilaisiin tilanteisiin. Valmentajan täytyy olla myös luottamusta herättävä, rakentava ja ammattitaitoinen palautteenantaja. Lisäksi valmentajalta vaaditaan riittävän hyvää ammatillista osaamista asiantuntijana käsiteltävästä aiheesta. (Salminen 2013a, 160.)

#### **4.6 Valmentajan vaikuttamisen keinot**

Oppiminen edellyttää aina muutoksia asenteissa ja tottumuksissa. Oppimisen suurimpia esteitä ovatkin siis totutut tavat, luutuneet ajatuskuviot ja uskomukset. Jotta valmennettava voi oppia uutta, valmentajan on tärkeää luoda mahdollisuudet uuden oppimiselle. Pinttyneitä tapoja pitää ensiksi purkaa, järjestellä uudelleen ja vakiinnuttaa uutta opittua. (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2011, 329-330.) Seuraava kaavio kuvastaa kyseistä prosessia.





KUVIO 3. Vanhan purkamisesta uuden vakiinnuttamiseen (Aaltonen ym. 2011, 330.)

Uuden oppiminen alkaa siis aina totuttujen toimintatapojen purkamisella. Valmentajan tehtävänä on tehdä haastavia kysymyksiä, jotka laittavat osallistujan tai tiimin miettimään. Valmentaja auttaa näkemään, että jokin asia joka on toiminut joskus, ei välttämättä toimi enää tulevaisuudessa. Valmentajan tulee osoittaa muutoksen tarve, jos valmennettavat eivät sitä itse näe. Valmentajan pitää osata luoda niin motivoiva kuva muutoksen hyödyistä ja tarpeesta, että tästä syntyy lähes itsestään valmennettavan unelma tai visio. (Mts. 329-330.)

Toimintatapojen kyseenalaistamisen ja muutostarpeen sisäistämisen ja jälkeen siirrytään itse muutokseen. Muutos tarkoittaa konkreettisia toimenpiteitä, jonkun vanhan toiminnan muuttamista uudeksi. Valmentajana huomio kannattaa kiinnittää erityisesti tekemiseen, käyttäytymiseen ja arjen tekoihin, ei niinkään asenteisiin ja uskomuksiin, koska niiden tunnistaminen on usein lyhyessä ajassa todella haastavaa. Muutostilanne vaatii usein kaoottisuuden hyväksymistä ja sietämistä. Vanhasta ei ole vielä opittu pois, eikä uutta vielä hallita. Valmentajan pitääkin luoda turvallinen ympäristö muutokselle ja avata sen vaiheet, jotta valmennettavien mahdollisuudet oppia uutta paranevat. (Mts. 329-330.)

Lopuksi valmentajan tulee vielä hallita vakiinnuttaminen. Tämän vaiheen tärkein piirre on vision vahvistaminen. Valmentajan tulee tehdä itselleen ja valmennettavilleen selväksi, mikä on se uusi, jota kohtaan ollaan menossa ja miksi. Vakiinnuttaminen edellyttää myös pelisääntöjä, sekä onnistumisia. Valmennettavien kanssa yhdessä on hyvä pyrkiä luomaan tavoitteita, joita pystytään seuraamaan. Onnistumisen kokemukset ovat lopulta niitä, jotka vakiinnuttavat uuden toiminnan osaksi omaa toimintakulttuuria. Onnistumisen kokemuksista syntyy uusia kannustavia uskomuksia, jotka ruokkivat muutoksen ja uuden oppimisen tärkeyttä. (Mts. 329-330.)

## **5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMA**

Tutkimuksemme tarkoitus on selvittää korkeakouluopiskelijoiden ajatuksia ja kokemuksia tiimi- ja ryhmäympäristöissä työskentelystä. Tarkoituksenamme on saada selville, mitä asioita opiskelijat pitävät merkityksellisimpinä sosiaalisessa ympäristössä oppimisessa. Selvitämme myös tiimityöskentelyn suurimpia etuja ja haasteita. Haastattelimme eri alojen opiskelijoita ja heidän kokemuksiaan tiimityöskentelystä. Haastattelut on toteutettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun sekä Jyväskylän yliopiston opiskelijoilla. Haastattelimme kymmentä eri alojen ja vuosikurssien opiskelijaa. Sovimme tapaamiset sosiaalisessa mediassa ja sähköpostin välityksellä. Osan haastatteluista nauhoitimme puhelimitse, osan taltioimme suoraan sähköiseen muotoon. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluna. Tutkimuksella pyrimme selvittämään korkeakouluopiskelijoiden omakohtaisia kokemuksia ryhmätyöympäristöissä. Hyödynnämme esille nousseita asioita kesällä 2015 ensimmäistä kertaa järjestettävän Summercampin suunnittelussa.

Tutkimme kohderyhmän näkemyksiä ja vertaamme esille nousseita vastauksia aiemmin kirjoitettuihin oppimisen teorioihin. Tutkimuksella selvitämme, millaiset ovat opiskelijoiden ennakkokäsitykset ja kokemukset ryhmätyöympäristöissä toimimisesta. Tällöin voimme valmentajan roolissa ottaa esille nouseet asiat erityishuomioon kurssia luodessamme.

Valmentajana on ymmärrettävä mahdollisten osallistujien käsityksiä ja näkemyksiä, jolloin koulutuksesta saadaan paremmin vastaamaan kohderyhmän tarpeita.

## **5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen**

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme kvalitatiivisen menetelmän. Tavoitteena on selvittää ihmisten käsityksiä ja kokemuksia tiimioppimisen aiheista.

Laadullisen tutkimuksen kautta osallistujat pääsevät käsittelemään aihetta avoimesti ja vastaamaan kysymyksiin omin sanoin. Kvalitatiivinen ote tähtää kuvailemaan tutkittavien aiheiden merkityksiä tutkittavalle. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkittavien ajatusten kuvaaminen sekä havaintojen ja tulkintojen tekeminen. (Kananen 2008, 24.) Tutkimusmenetelmäksi valitsimme puolistrukturoidun haastattelun, jota kutsumme myöhemmin nimellä teemahaastattelu. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 47.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteiluina. Haastattelukysymykset loimme tiimioppimisen ympärille. Teemahaastattelu ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, sen sijaan tärkeintä on, että haastattelu etenee keskeisissä teema-alueissa. (Hirsjärvi ym. 2000, 48.)

## **5.2 Haastatteluteemat**

Haastattelujen alussa kartoitimme tutkittavien taustoja, kuten iän, sukupuolen ja koulutusalan. Varsinaiset kokemukset tiimityöskentelystä ja tiimioppimisesta jätimme taustoittamatta, sillä käsitelimme niitä haastattelukysymyksiemme ensimmäisessä orientoivassa teemassa. Kysymykset pidimme avoimina, jotta tutkittavan oma ääni nousi esille. Kysymykset suunniteltiin teoriapohjaa huomioiden. Tästä syystä emme halunneet antaa vastausvaihtoehtoja. Nauhoitimme haastattelut, jonka jälkeen kirjoitimme ne sähköiseen muotoon. (Hirsjärvi ym. 2000, 48.)

### 5.3 Haastateltavien kokemuksia tiimitoiminnasta

Lähdimme aluksi kartoittamaan mitä tiimityö haastateltaville tarkoittaa. Pyrimme tällä tavoin orientoimaan haastateltavan ajattelemaan omia kokemuksiaan tiimitoiminnasta. Tiimityö tarkoitti haastattelijoille yhdessä tekemistä sosiaalisessa ympäristössä. Yhdessä opitaan käsiteltävän aiheen lisäksi myös sosiaalista kanssakäymistä erilaisten persoonien kanssa. Yhdessä toimimisessa tehtäviä pystytään hyvin jakamaan ryhmän henkilöiden kesken. Tiimityöskentelyssä tuli esille myös yhteinen suunta ja pelisäännöt, jolloin osallistujat tietävät mihin suuntaan tekemistä kohdistetaan. Töitä tehdään siis yhteisen tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi. Tiimityössä saadaan myös hyvin hyödynnettyä jokaisen omaa osaamista ja vahvuuksia, jolloin tiimi toimii ja oppii tehokkaammin kuin yksilö.

Haastatteluista nousi kiteytetysti esille se, että tiimityöskentely on asioiden tekemistä yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Työskentelyn kannalta oleellista oli myös tavoitteellisuus ja yhteinen suunta. Esille nousseet asiat voidaan pitää samansuuntaisina, kuin esimerkiksi aiemmin käsittelemämme Katzenbachin kuvaus tiimistä (ks. s. 59.).

Halusimme kaivaa esiin haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tiimi- ja ryhmätyöskentelystä. Pääosin yhdessä tekeminen koettiin positiiviseksi ja ilmapiiri hyväksi. Muut ihmiset ympärillä luovat tekemisen meininkiä, joka saa myös itsensä tekemään paremmin. Tiimityöskentely ei ole pelkästään käsiteltävän asian tai teeman pänttäämistä, vaan myös mielipiteiden esittämistä ja kuuntelua.

Tiimi luo tekemiseen painetta, jolloin yksilön itsensä on oltava myös jatkuvasti aktiivinen. Myös työelämässä on jatkuvasti oltava aktiivinen, jolloin saa hyvää harjoitusta myös tiimissä toimimiseen. Toisten arvostaminen ja kunnioittaminen koettiin tärkeäksi. Tähän päästään yhdessä tekemällä ja keskustelemalla, jolloin luottamus pääsee vähitellen syntymään. Myös vastuunottaminen sai tiimissä käsiteltävistä aiheista mielekkäämpiä, koska jokainen pystyy itse vaikuttamaan siihen kuinka asiat etenevät.

Tiimissä tekeminen koettiin siis myönteiseksi ja omaa tekemistä tehostavaksi työskentelytavaksi. Tiimi pystyy luomaan yksilön tekemiseen suuremman paineen, jolloin myös jokainen yksilö saa enemmän aikaa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi tiimityöskentely vaatii jokaiselta osallistujalta paljon aktiivisuutta ja panostusta yhteiseen tekemiseen.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että välillä tiimityöskentely aiheuttaa myös haasteita. Osa ihmisistä tuntuu tekevän enemmän kuin toiset ja osa taas ei ota vastuuta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä aiheuttaa yleensä motivaation laskua ja työskentelytehon tippumista. Jopa yksi tai kaksi negatiivisesti suhtautunutta henkilöä voivat laskea myös muiden fiilistä, jolloin tekemisestä häviää mielekkyys ja innostus.

Koettiin myös, että on vaikeaa saada tiimit toimimaan nopeasti, jos ryhmässä on erilaisia persoonia. Tällöin käsitykset asioista eroavat toisistaan ja ilman luottamusta toisten ajatuksia on vaikea ymmärtää. Tämä saattaa johtaa siihen, että vallalla on esimerkiksi kaksi vastakkaista näkemystä, josta vahvempi voittaa. Tällöin ei päästä dialogissa määriteltyyn yhteiseen ajatteluun, jolloin näkemys tiimin sisällä kaventuu, eikä kaikkien jäsenten ajattelusta pystytä kasvattamaan yhteistä ajattelua.

#### **5.4 Tiimityön onnistumisen tärkeät tekijät**

Tiimityön onnistumisen kannalta koettiin tärkeäksi, että ryhmäläisten kemiat kohtaavat, jolloin työskentely saadaan käynnistymään nopeasti. Tässä tapauksessa kemia ei välttämättä tarkoita samanlaisia persoonia, vaan ennemminkin samankaltaisia ajatusmaailmoja. Jos ryhmän kemiat kohtaavat, tällöin kaikilla on ikään kuin sama eteenpäin vievä voima yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Lisäksi tiimin yhteinen päämäärä ja sen sisäistäminen nähtiin tärkeässä roolissa. Myös johtajuus nousi esille ja koettiin merkitykselliseksi se, että joku johtaa prosessia kohti yhteistä päämäärää. Tämän lisäksi oli tärkeää ajatella yhdessä ja ymmärtää myös erilaisia persoonia. Vaikka mielipiteet ja

näkemykset usein eroavatkin toisistaan, niissä pyritään luomaan yhteinen näkemys, jolloin päästään taas yhdessä askeleen lähemmäksi tavoitteita.

Esille nousi myös selkeä aikataulutusta ja välitavoitteet merkitys. Tätä kautta ryhmätyön etenemistä pystytään tarkemmin refleктоimaan ja tekemään prosessin aikana tarvittavia muutoksia. Lisäksi pienet onnistumiset ja vaikeuksien selättämiset koettiin voimaannuttaviksi hetkiksi, jotka kannustivat tiimiä suurempiin yhteisiin saavutuksiin.

Luottamus nousi myös yhdeksi tärkeimmistä asioista. Luottamuksen avulla keskustelu saadaan vietyä syvemmälle tasolle ja ihmiset pystyvät oppimaan paremmin käsiteltävää asiaa. Luottamuksen luomiseen tiimiläisten välille tuleekin siis Summercampissa ottaa erityiseen huomioon. Jos esimerkiksi viiden päivän koulutuksessa välitehtävien aikana jaetaan isompi ryhmä pienempiin ryhmiin, olisi syytä pitää sama ryhmä kasassa prosessin alusta loppuun asti. Tällöin pienemmän ryhmän ihmiset pääsisivät paremmin tutustumaan toisiinsa ja toistensa toimintatapoihin, jolloin luottamus kasvaisi ja dialogi ja oppiminen menisivät syvemmälle tasolle.

Uusiin ihmisiin tutustuminen ja yhdessä tekeminen nousivat tärkeiksi teemoiksi. Erilaiset ihmiset joiden kanssa pääsee työskentelemään, lisää mielenkiintoa ja motivaatiota tekemiseen. Erilaiset persoonat tuovat siis väriä ryhmätyöhön, jolloin tiimi yhdessä pystyy oppimaan enemmän kuin yksilö itsekseen. Tähän vaikuttaa ajatusten ja näkemysten vaihtaminen toisten ryhmäläisten kanssa. Dialogisuus koetaankin siis mielekkäänä tapana toimia ja parhaimmillaan tiimi pääsee tätä kautta yhteiseen flow- tilaan. Yhdessä tekeminen ja vastuun jakaminen koettiin stressiä lievittäväksi ja työtehoa nostavaksi asiaksi.

Lisäksi tiimin on jaettava yhteinen visio siitä, mitä halutaan saavuttaa yhdessä. Lyhempiaikaisen tiimin kanssa tätä voidaan pitää myös selkeämmin yhteisenä tavoitteena johon pyritään. Tavoitteen kirkastuessa kaikki tiimiläiset jakavat saman päämäärän, mutta silti tehtävät jaetaan tasaisesti. Jos ryhmällä on selkeä päämäärä ja halu onnistua hyvin, se motivoi jokaisen yksilön

toimimaan paremmin. Lisäksi mahdollinen palkinto hyvin suoritetusta työstä motivoi tekemään paremmin.

Myös kehittyminen ja sen näkeminen koettiin todella motivoivaksi. Kuten joukkueurheilussa, myös tiimityössä on motivoivaa se, että tiimi kehittyy samalla kun yksilöt kehittyvät. Kehittymisen tärkeänä tekijänä pidettiin jatkuvaa palautteenantoa ja keskustelua ryhmän sisällä. Muilta saadun palautteen avulla yksilö ja tiimi pystyvät arvioimaan omaa tekemistään ja kehittämään samalla työskentelyään parempaan suuntaan.

## 5.5 Tiimityön haasteet

Ongelmaksi tiimityöskentelyssä koettiin toisistaan suuresti eroavat persoonat, jolloin tekemisen aloittaminen ja yhteisen suunnan löytäminen on vaikeaa. Kuten aiemmin kysymyksissä nousi esille, ihmisten kemoiden kohtaaminen oli tärkeää, myös kemoiden vastakkaisuus on merkityksellistä. Jos ihmisten ajattelumaailmat ovat hyvinkin erilaisia, ryhmän tai tiimin on haasteellista lähteä ajattelemaan samansuuntaisesti. Eri persoonat ja ajattelumallit ovat tiimin myöhemmissä vaiheissa yleensä voimavara, mutta ennen todellisen luottamuksen syntymistä ja tiimityön alussa niistä voi olla enemmänkin haittaa.

Tämän lisäksi tiimin johtajan rooli saattaa olla haaste ja riski, jos johtaja ottaa liian dominoivan otteen. Tällöin kaikki ryhmän jäsenet eivät pääse tuomaan omia ajatuksiaan tarpeeksi esille. Näin ollen yhdessä ajattelu ja oivaltaminen kärsivät, jolloin lähinnä yksi ja kapea näkemys vie tekemistä eteenpäin, eivätkä oppijat pysty laajentamaan omaa ajatteluaan muiden avulla.

Haasteeksi saattoi myös muodostua johtajuuden puute. Tällöin tavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen jäivät ilmaan roikkumaan, eikä tiimi osannut edetä kovinkaan selkeästi.

Myös yhden ihmisen negatiivinen suhtautuminen asioihin tarttuu usein muihin ja laskee kaikkien motivaatiota. Tunteilla on siis suuri vaikutus tekemiseen niin hyvässä kuin pahassakin. Haastatteluista nousi myös esille, että jos käsiteltävä aihe ei kiinnosta itseään, mutta muu ryhmä on innostunut, innostus myös yleensä tarttuu. Voidaankin todeta, että valmentajan täytyy ottaa

erityistarkkailuun hyvän hengen luominen, joka selvästi koetaan olevan merkityksellisessä roolissa oppimisen kannalta.

Lisäksi se, että ihmiset eivät tunne toisiaan, lisää aluksi jännitystä ja vaikeuttaa työskentelyä. Jos ryhmätyö on lyhytaikainen, niin varautuneet ihmiset eivät pääse ääneen, jolloin tiimin ei saa kaikkia ajatuksia ja näkemyksiä käyttöönsä. Isommassa tiimissä myös aikataulutusta ja yhteisten päämäärien sopiminen ja löytäminen on haastavampaa. Ryhmäkoko nouseekin merkitykselliseen rooliin lyhytaikaisessa tiimityössä, kuten Rogers on myös todennut. Pieni ryhmä tiimiytyy nopeammin kuin useasti vaihtuvat ryhmät tai iso ryhmä, johtuen siitä, että ihmiset oppivat tuntemaan toisensa nopeammin ja luottamus pääsee syntymään paremmin.

Haastateltavien mukaan henkilöt, joiden kanssa työskennellään, vaikuttavat paljon omaan tekemiseen. Ympärillä olevilla ihmisillä on positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia muihin. Kuten aiemmin todettiin, tunteet vaikuttavat tekemiseen, joten muiden tiimiläisten tunnetila tarttuu myös yksilöön. Jos tiimissä on niin sanotusti hyvä meininki, se luo myös henkilölle itselleen positiivisen tunnelatauksen, jolloin tekeminen tehostuu.

Tunteet, kuten innostuneisuus tai kielteinen asenne tekemiseen tarttuvat. Ympärillä olevien mielialat vaikuttavat omaan asennoitumiseen. Motivaation koettiin laskevan myös muiden läsnäolon ja keskittymisen herpaantuessa. Tiimityö on motivoivaa kun oma panos on osana muiden kanssa yhdessä luotavaa kokonaisuutta. Haastateltavat kokivat myös, että muille vastuussa oleminen kasvattaa omaa painetta työskennellä, jolloin yksilö haluaa pistää parastaan tiimin eteen. Haastateltavat kokivat saaneensa uusia näkökulmia ja mielipiteitä toisiltaan, jolloin omia mielenmalleja ja näkemyksiä pystyttiin avartamaan yhteisen ajattelun avulla. Vastuun koettiin lähtevän jokaisesta yksilöstä itsestään. Jokaisen haastateltavan mukaan tiimityön onnistumisesta vastaavat kaikki. Tiimiläisten on kyettävä nostamaan asioita esille, joita vetäjä tai johtaja vastuuttaa ja valvoo.



## 5.6 Tilat ja ympäristö

Haastateltujen mielestä hyvä oppimisympäristö luodaan luokkatiloja ja vapaata, kodinomaista ympäristöä mukaillen. Työskentelyasennot vaikuttivat haastateltujen mukaan keskittymiseen ja siitä syystä myös oppimiseen. Tila, jossa on mahdollista vaihtaa paikkaa auttaa rentoutumaan sekä tutustumaan muihin, mikä edistää työskentelyä. Ympäristön on oltava ilmapiiriltään keskustelevalta ja sellainen, joka haastatellun mukaan kannustaa tekemään asioita.

Haastateltavat kokivat myös tilojen vaihtelun ja monimuotoisuuden tärkeyden. Pääosin kuitenkin niin, että tilat ovat avarat ja miellyttävät toimia. Jos oppimistilanne pystyy liian kauan samassa paikassa, sen koettiin lukkiuttavan ajattelua ja laskevan innostusta. Uudet tilat luovat aina uusia virikkeitä dialogille ja sen etenemiselle. Kuten teoriassa aiemmin on todettu, rento ja rauhallinen ympäristö toimii ajattelua aktivoivana. Nykyisin useimmissa työskentely-ympäristöissä on modernit skandinaaviset, kirkkaasti valaistut tilat, jotka eivät tutkimuksen mukaan ole parhaimpia mahdollisia oppimisen kannalta kuten myös Prashnig on todennut.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksemme tarkoituksena oli saada tietoa siitä, kuinka oppija kokee tiimioppimisympäristöt. Tutkimme millaisia ajatuksia tiimityöskentelystä nousee esiin yksilöiden omakohtaisista kokemuksista. Tarkoituksenamme oli luoda oppimisen ohjaajalle malli, jonka avulla valmentaja onnistuu tiimioppimisympäristössä järjestettävän koulutuksen suunnittelussa ottamaan paremmin huomioon osallistujien lähtökohdat. Käytämme tietoa avuksi ensimmäisen Summercampin luonnista.

Pyrimme löytämään valmentajan kannalta parhaimmat ratkaisumallit haastateltavilta saatujen vastausten perusteella. Haastatteluja tehdessämme huomasimme, etteivät henkilöiltä kartoittamamme taustat vaikuttaneet suuresti vastauksiin. Haastateltavilla oli melko samansuuntaisia kokemuksia ja

ajatuksia tiimiympäristössä toimimisesta. Käymme vielä läpi tarkemmin vastauksien pohjalta merkittävimpiä asioita tiimitoimintaan liittyen. Pyrimme tarkemmin tulkitsemaan näitä teemoja, ja löytämään valmentajan kannalta parhaimmat ratkaisumallit.

Haastateltavat kokivat tiimityön haasteiksi erilaisten ihmisten kanssa työskentelyn. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että omasta ajattelumaailmasta poikkeavat ajatukset luovat pahimmillaan jopa arvostiriitoja. Näin ollen yksilö pyrkii pitäytymään omassa näkemyksessään, jolloin oma näkemys pysyy samalaisena. Näin ollen koulutuksen rekrytointi ja markkinointi on kohdistettava siten, että oppijoiden kurssille osallistumisen merkitys on samansuuntainen. Osallistujat omat odotukset avataan kurssin alussa. Oppijoiden odotukset jaetaan kaikille, jotta he ymmärtävät toistensa ajatuksia ja saavat tukea omille näkemyksilleen. Kurssin alussa osallistujilta ja valmentajilta kerätään ja kerrotaan odotukset koulutusohjelmaa kohtaan. Oppijalla on oltava sisäinen halu osallistua Summercampiin. Hänen on tiedostettava miksi osallistua. Markkinoinnissa on luotava mielikuva Summercampin tarpeellisuudesta yksilön kehittymisessä. Oppija voi heti hyödyntämään oppimaansa töissä, harrastuksissa ja kotona.

Jotta pystymme hyödyntämään erilaisuutta tehokkaammin ja rakentamaan luottamusta tiimien on oltava tarpeeksi pieniä. Pieni ryhmä tiimiytyy nopeammin kuin useasti vaihtuvat ryhmät tai iso ryhmä, johtuen siitä, että ihmiset oppivat tuntemaan toisensa nopeammin ja luottamus kehittyy nopeammin. Tämän vuoksi viikon mittaisella kurssilla ryhmätehtävissä on tärkeää pitää samat ihmiset samassa ryhmässä. Tällöin osallistujat pystyvät sosiaalisesti konstruoimaan yhteistä ajatteluaan koko prosessin ajan. Kurssin osallistujat jaetaan ryhmätehtäviä varten noin viiden hengen tiimeihin. Johtaminen koettiin haasteiksi tiimityöskentelyssä. Dominoiva johtaminen tai johtajuuden puute, heikentää tiimin tehokkuutta. Tästä syystä on tärkeää, että jokainen tiimiläinen vuorollaan pääsee harjoittelemaan johtamista.

Haastateltavat ovat huomanneet, että tunteet tarttuvat. Vetäjien on tärkeää luoda omalla käytöksellään ja esimerkillään keskusteleva ja innostava

ilmapiiri. Valmentaja voi vaikuttaa tunteisiin nostamalla esimerkeissä ja tehtävänannoissa hyviä hetkiä ja muistoja ylös. On tärkeää antaa myös osallistujien jakaa omia onnistumisen kokemuksiaan. Tämä voidaan toteuttaa musiikin tai kertomusten avulla. Osallistujia energisoidaan päivien aikana leikein ja kilpailuin. He voivat kannattaa kaikkien ideoiden arvokkuutta ja rohkaista rikkomaan pinttyneitä ajatuksia, sekä luomaan yhdessä uusia ajatusmalleja. Valmentaja kannustaa huomiomaan muut esimerkiksi muistuttamalla Isaacsin dialogi-mallista, jossa tiimiläisiä ohjataan ajattelemaan toisten ajatuksia arvostaen. Isaacs esittää avoimen vuorovaikutuksen syntyvän, kun oppijat kunnioittavat, kuuntelevat, odottavat ja puhuvat suoraan. Koulutukselle on luotava visio, missio ja arvot, jotta osallistujien on helppo samaistua johtaviin ajatuksiin.

Tiimityöskentelyssä koettiin tärkeäksi tuntee edistyvänsä. Jotta tätä tunnetta voidaan korostaa, on tärkeää kiinnittää huomiota jatkuvaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tätä kautta tiimit pystyvät refleктоimaan omaa tekemistään ja kehittämään itseään ja muita jatkuvasti. Päivien päätteksi kurssilla kerätään palautetta, josta keskustellaan. Kun valmentaja kuuntelee ja antaa palautetta, hän pystyy itse jatkuvasti kehittämään tiimioppimista. Palautteenannon yhteydessä on tärkeää palkita onnistumisista.

Tiimityöskentelyn kannalta tärkeäksi koettiin aikataulutus. Tällöin tiimit ja niiden johtajat, pystyvät tehokkaammin luomaan painetta tekemiseen. Epätietoisuutta karsitaan siten, että päivien teemat ja tauotukset ovat kaikilla tiedossa. Taukoja on tärkeää pitää tasaisin väliajoin, jotta vireystaso pysyy hyvänä. Ajattelutyötä tehdessä on tärkeää muistaa liikunnallisuus ja ravitsemus tauoilla. Omien kokemusiemme mukaan oppijoiden on poistuttava tauon ajaksi tilasta, jossa työtä tehdään.

Jotta edellä mainitut asiat toteutuvat, fasiliteetteihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Työskentelytilojen on oltava monipuoliset. Hyvä ympäristö on ajattelua aktivoiva. Siellä on mahdollista vaihtaa paikkaa ja muokata oppimisympäristöä oman näköiseksi. Uudet tilat luovat uusia virikkeitä ajattelulle. Olemme huomanneet ja tutkineet, että kodinomainen ympäristö luo

luottamusta ja rentouttaa ajattelemaan rohkeasti. Visuaalisuuteen kannustetaan tuomalla oppimisympäristöön esimerkiksi siirrettyjä tuoleja, pöytiä, fläppitauluja, värikyniä, tusseja ja muita muistityökaluja, kuten muistilappuja, tarroja ja palikoita. Summercampin tapauksessa koulutustiloiksi pitäisikin valita jotain rennompaa ja lämpimämpää. Sellainen olisi esimerkiksi mökki tai kartano. Tällaisista koulutustiloista meillä itsellämme on kokemusta ja olemme huomanneet kodinomaisen ympäristön osoittautuvan oppijoiden kannalta kaikkein miellyttävimmäksi.

## **6.1 Työn validiteetti ja reliabiliteetti**

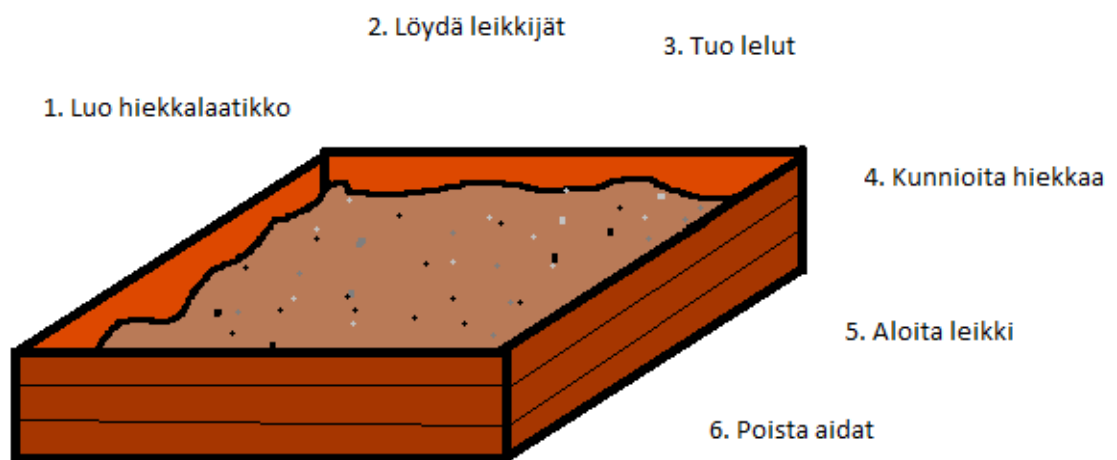
Tutkimuksen reliabiliteetti on verrannollinen kysymyksiin ja saatuihin vastauksiin teemahaastatteluissa. Haastateltavat osasivat vastata omasta näkökulmastaan. Teimme testihaastattelun, jonka perusteella huomasimme, että kysymyksissä alkoi tullemaan esille päällekkäistä asioita.

Testihaastattelun avulla pystyimme muokkaaman haastattelurungon siten, että jokainen kysymys nosti esiin uutta tietoa. Huomasimme vastauksista jo muutaman haastattelun jälkeen, että esille alkoi nousta selkeää toistuvuutta vastauksissa. Jos olisimme haastattelleen suuremman otannan, olisimme voineet saada haastateltavilta uusia näkökulmia. Haastattelijan asiantuntijuus on merkittävässä roolissa reliabiliteetin saavuttamiseksi. Haastattelijan on ymmärrettävä mitä kysytään ja miksi, teemahaastattelun avulla haastateltavalta saadaan esille vastauksia, jotka ovat sellaisia, joita halutaan tutkia. Ne eivät kuitenkaan olisi olleet merkittäviä tämän tutkimuksen kannalta. Saimme tuloksia, joita käsittelemämme teoria tukee ja jota voimme hyödyntää Summercampin toteutuksessa.

Tutkimuksessa olisimme voineet rajata aihetta selkeämmin. Aiheen rajaaminen esimerkiksi johtamisen merkitykseen tiimityöskentelyssä, olisi tuonut tarkempia vastauksia. Jos Summercamp-kurssin käsiteltävä aihealue olisi selkeä, olisimme voineet hakea haastateltavien syvempiä ajatuksia esimerkiksi johtamisen teemaan liittyen. Olisimme voineet keskittää kysymykset tarkemmin johtamisen haasteisiin, jolloin olisimme saaneet vastauksista esille lisää kehitettäviä kohteita.

## 6.2 Mitä tiedolla tehdään?

Päätimme luoda tutkimustulosten perusteella oppimisen ohjaajalle työkalun, jolla hän pystyy luomaan tiimioppimisympäristöstä tehokkaan. Nimesimme työkalun hiekkalaatikko-malliksi. Se kiteyttää ymmärrettävästi ja inspiroivasti tärkeimmät valmentajalta vaadittavat teot koulutuksen onnistumiseksi. Avaamme mallin seuraavaksi.



KUVIO 4. Hiekkalaatikko-malli, Oksanen ja Tarri 2014

1. Luo hiekkalaatikko - luo inspiroiva ympäristö
2. Löydä leikkijät - löydä yrittäjähenkiset ihmiset
3. Tuo lelut - sitouta osallistujat, vastuuta itsensä johtamiseen
4. Kunnioita hiekkaa - haasta luottamukseen, luo keskusteleva jatkuvan palautteen ilmapiiri
5. Aloita leikki - kannusta työskentelemään ja luomaan yhdessä
6. Poista aidat - palkitse, rohkaise kehittymään ja kokeilemaan koulutuksen jälkeen.

Valmentaja aloittaa koulutuksen suunnittelun valitsemalla koulutukselle ympäristön, joka on tiimityöskentelyä tukeva ja monipuolinen. Rekrytointivaiheessa etsitään osallistujia, jotka haluavat kehittää itseään ja haluavat kantaa vastuuta omasta tulevaisuudestaan. Valmentaja luo ohjelmalle viitekehyksen, joka suuntaa oppijat ajattelemaan yhdessä vision mukaisesti. Lisäksi valmentaja luo esimerkillään kannustavan ja kunnioittavan ilmapiirin, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Valmentaja kannustaa tiimioppimiseen ja dialogiin, sekä uuden luomiseen. Lopuksi on palkittava hyvästä työstä ja rohkaistava kokeiluihin ja kehitykseen, sillä tulevaisuus ei ole tuntematon sille, joka lähtee sitä luomaan yhdessä.

## LÄHTEET

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

Belbin, R. M. 1996. Team roles at work. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Carlsson, M., Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching, Oivalentava coaching johtamisen työkaluna. 2. p., uud. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Csikszentmihalyi, M. 1993. The evolving self. New York: HarperCollins.

Csikszentmihalyi, M. 1996. Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins.

Hakkarainen, K., Lonka, K., Lipponen, L. 2005. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6-7 p. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hawk, T. Shah, A. 2007. Using learning style instruments to enhance student learning. Printed in U.S.A: Decision sciences journal of innovative education. Volume 5, issue 1. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4609.2007.00125.x/pdf>, Viitattu: 8.10.2014.

Heikkilä, J., Heikkilä, K. 2001. Dialogi: avain innovatiivisuuteen, 1-2.p. Tummavuoden kirjapaino Oy: WSOY.

Heikkilä, K. 2002, Tiimit – avain uuden luomiseen, Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Isaacs, W. 1999. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Kanen, J. 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, J. Douglas, K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys, 5.p., Porvoo: WSOY.

Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia. Juva: WS Bookwell Oy.

Laine T., Malinen, A. 2009. Elävä peillisali, Aikuista pedagogiikkaa oppimassa. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Leinonen, N., Partanen, T., Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia, Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Ojanen, S. 2009, Ohjauksesta oivallukseen, Ohjausteorian kehittäminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Otala, L. 1996. Oppimisen etu, kilpailukykyä muutoksessa. WSOY  
Partanen, J. 2013: Tiimivalmentajan parhaat työkalut. 2. p. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Partanen, J. 2008, Kaverijohtamisen periaatteet.  
[http://static.ecome.fi/upload/3833/Kaverijohtaminen\\_Periaatteet\\_Tiimiakatemia.pdf](http://static.ecome.fi/upload/3833/Kaverijohtaminen_Periaatteet_Tiimiakatemia.pdf). Viitattu: 27.9.2014.

Prashnig B. 2006, Eläköön erilaisuus. Oppimisen vallankumous käytännössä 4.p. PS-Kustannus.

Prashnig, B. 2000. Erilaisuuden voima, Opetustyyli ja oppiminen. Juva: WS Bookwell Oy. Alkuperäisteos: Power of Diversity.

Puolimatka, T. 2002. Opetuksen teoria, Konstruktivismista realismiin. Helsinki: Tammi.

Rogers, J. 2004. Aikuisoppiminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä, Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Multiprint Oy.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.

Sarala, U. Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio, Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2.p. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Senge P. (1990) The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization. Lontoo: Century Business.

Skyttä, A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti, matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.



Toivanen, H. 2013. Kaverijohtajan visuaalinen innostuskirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Vaasa: Painopaikka Oy Fram Ab.

Tynjälä, P. 2002. Oppiminen tiedon rakentamisena. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vähämäki, M. 2008 4.Maaliskuu. Dialogi organisaation oppimisessa. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1 - Teemahaastattelurunko**

- Mitä tiimityöskentely sinulle tarkoittaa?
- Millaisia kokemuksia sinulla on tiimitoiminnasta?
- Mitkä tekijät koet tärkeäksi tiimityön onnistumisen kannalta?
- Mikä motivoi tiimityössä?
- Mitkä tekijät koet tiimityön haasteiksi?
- Miten muut tiimin jäsenet vaikuttavat omaan tekemiseesi?
- Kuka on vastuussa tiimitoiminnan onnistumisesta?
- Millaiset tilat ja ympäristö miellyttävät sinua?

