

Oppijana kasvaminen

Miten Tiimiakatemiolla oppiminen kehittää yksilöä?

Juuso Nieminen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Nieminen, Juuso	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Oppijana kasvaminen Miten Tiimiakatemiolla oppiminen kehittää yksilöä?		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous, Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Juha Ruuska		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia autoetnografian keinoin, miten Tiimiakatemian oppimismetodit vaikuttavat yksilön kehitykseen. Työn tavoitteena oli syventää ymmärrystä erilaisen oppimismetodin tuomista muutoksista yksilön mielenmalleihin ja minäkäsitykseen.</p> <p>Tutkimusosuus rajattiin koskettamaan oppijan kokemuksia johtamisesta ja tiimissä työskentelystä. Näin ollen tutkimusta Tiimiakatemiolla oppimisesta on mahdollista laajentaa tulevaisuudessa koskettamaan myös muita liiketoiminnallisen oppimisen osa-alueita, kuten myynti- ja markkinointiosaamisen kehittymistä. Oppiminen on käsitteenä hyvin laaja ja omalta osaltaan rajaukseen vaikutti tutkimusaineiston sisältö. Tutkimusaineisto muodostui oppijan Tiimiakatemian aikana tuottamista dokumenteista, kuten oppimisen reflektioista, oppimissopimuksista ja kirjareflektioista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jolloin tarkastelun kohteena toimivat ilmiöt ja prosessit. Tutkimuksen teoriaosuus koostui pääasiassa kasvatustieteeseen, johtamiseen ja tiimityöskentelyyn liittyvästä kirjallisuudesta, mutta myös verkkomateriaalia hyödynnettiin. Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että erilainen oppimisympäristö ja uudenlaiset vuorovaikutussuhteet voivat edistää oppimista positiivisesti. Kyseistä tutkimusta on mahdollista käyttää Tiimiakatemian oppimismetodin vaikutusten ymmärtämiseen yksilön kasvua ohjaavana tekijänä.</p> <p>Johtopäätöksissä pohditaan autoetnografisen tutkimuksen objektiivisuuden toteutumista tutkimuksen aikana. Samalla vastataan siihen, kuinka onnistunut kuvaus Tiimiakatemian vaikutuksesta yksilön kehitykseen pystyttiin luomaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Autoetnografia, oppiminen, reflektio, johtaminen, tiimi, Tiimiakatemia		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Nieminen, Juuso	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 42	Permission for web publication: x
Title of publication Growing as a learner How Team Academy develops individual learner?		
Degree programme Bachelor of Business Administration on Entrepreneurship Development, Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Ruuska, Juha		
Assigned by -		
Abstract <p>The objective of this autoethnographic research was to study how Team Academy's learning methods affect individual development. Secondary objective was to deepen the understanding how different kind of learning methods affect individual mental models and self-concept.</p> <p>This research was limited to address learner's experiences of leadership and team work. Therefore this research can be broadened further by studying other business skill development areas such as sales and marketing. Learning is a wide concept and this limitation of research field was due to the content of research material. Research material consist of learning reflections, learning contracts and book reflections which the learner has produced during Team Academy studies.</p> <p>The research was qualitative and therefore this study is focused on to understanding phenomena and different kind of processes. Theoretic material for this study consists of education theory, leadership and team work literature but website material was also used. The research result was that different kind of learning environments and team relationship dynamics can improve learning positively. This research can be used to understand better the effect of Team Academy's learning methods on individual development.</p> <p>The conclusion section evaluates the achieved objectiveness of this autoethnographic research study. It also pursues to answer how Team Academy's learning methods affect individual development.</p>		
Keywords/tags (subjects) Autoethnography, learning, reflection, leadership, team, Team Academy		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Matka minuuteen.....	3
2	Tutkimusasetelma	5
	2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	5
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	6
3	Mikä on Tiimiakatemia?	9
4	Reflektointi oppimisen välineenä	12
5	Itsetuntemus ja minäkäsityksen muutos.....	16
6	Johtamiskokemukset.....	20
7	Tiimin toiminta ja yhteistyötaidot	25
	7.1 Tiedon jakaminen.....	29
	7.2 Sosiaaliset taidot	33
8	Johtopäätökset.....	36
9	Pohdinta	39
	Lähteet	41

Kuviot

Kuvio 1. Tiedon muodostumisen kehä (Nonaka & Takauchi 1995)	30
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Erilaiset ryhmä- ja tiimiroolit (Belbin 1981).....	27
--	----

1 Matka minuuteen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella autoetnografisen tutkimuksen keinoin oppijana kasvamistani Tiimiakatemiolla, jolloin toimin itse tutkijana, mutta myös tutkimuksen kohteena. Tästä syystä minä-kertoja korostuu tämän tutkimuksen aikana poiketen yleisistä tieteellisen tutkimuksen toimintatavoista. Kyseinen aihe valikoitui tutkimusaiheeksi Tiimiakatemian oppimismallin eroavuuden vuoksi perinteisistä luentovetoisista koulutusmetodeista, jolloin tarkoituksena on havainnoida tämän erilaisen oppimistavan vaikutusta itseni yksilönä. Tavoitteena on löytää ja analysoida näitä muutoksia, joita Tiimiakatemian aikana on tapahtunut sekä pohtia saatuja oppeja sekä kehitystä yksilö- ja tiimikontekstissa.

Tutkimusaihe valikoitui myös siitä syystä, että olen kokenut Tiimiakatemian luoneen itselleni hyvän kasvu ympäristön, jonka kautta olen saanut paljon itseäni kehittävää palautetta uudenlaisissa vuorovaikutussuhteissa. Kyseinen muutos oppimistavoissa ja ympäristössä kohti itseohjautuvaa tiimissä oppimista innoitti itseäni tutkimaan tätä aihetta lisää. Tästä syystä tutkimuksessa tulee huomioida sen puolueellisuus ja objektiivisuus, koska lähtökohtainen asennoitumiseni tutkijana valittuun tutkimusaiheeseen on nähtävissä positiivisessa valossa.

Autoetnografisen tutkimuksen voidaan nähdä vaativan tekijältään erityisen valpasta kriittisyyttä ja todellista reflektointitaitoa pystyäkseen löytämään neutraaleja vastauksia tarkastelun kohteena oleviin kysymyksiin. Tutkimuksen kohteena en kuitenkaan pysty irrottamaan sidoksiani tutkimukseen liittyvistä asioista, mutta pyrkimys puolueettomuuteen ja objektiivisuuteen tulee silti säilyttää. Tässä tutkimuksessa on kyse syvällisestä analyysistä yhden henkilön näkökulmasta. Tämän kautta Tiimiakatemiolla oppimisen vaikutuksia yksilöiden kehitykseen voidaan laajentaa tulevaisuudessa koskettamaan suurempaa ihmisjoukkoa.

Perinteisen koulumaailman oppimistavat eivät ole koskaan tuntuneet itselleni kovinkaan tehokkailta tai motivoivilta. Tämän vuoksi Tiimiakatemian merkityksen tarkasteleminen oman kokemukseni piirissä tuo arvokasta ymmärrystä sen vaikutuksesta oppimiseen ja yksilönä kehittymiseen. Opinnäytetyö tuo näkökulmia siihen, kuinka tiimi vaikuttaa oppimiskokemukseen ja oppijana kasvamiseen. Samalla kun tutkimuksessa

analysoidaan tämän toisenlaisen oppimistavan merkitystä oppimiskontekstissa, on se myös itselleni arvokas hetki tutustua omiin mielenmalleihini tutkijan roolissa.

Tutkimus toteutetaan erilaisten oppimismetodien hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden arvioimiseksi. Tavoitteena on tarkastella poikkeavan oppimistavan tuomia hyötyjä ja analysoida Tiimiakatemiaa kaltaisen oppimisympäristön merkitystä yhteiskunnassa. Koen Tiimiakatemiaa antaneen itselleni paljon valmiuksia toimia aktiivisena tekijänä omassa elämässäni. Kulkemani matka Tiimiakatemiassa on ollut erityislaatuinen kokemus, jollaista en olisi luultavasti päässyt missään muualla samalla tavalla kokemaan.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Tiimiakatemiaan erilaisen oppimismetodin vaikutusta yksilön kehitykseen. Tarkoituksena on löytää niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tähän kehitykseen ja analysoida niiden tuomia muutoksia yksilön kasvussa henkilökohtaisella sekä tiimitasolla. Tutkimusongelmaksi valikoitui kysymys: ”Miten olen kehittynyt Tiimiakatemiaan aikana?”. Tutkimusaiheeksi on näin valikoitunut yksilön kehittymisen tutkiminen. Selittävän tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen, mitä seuraa tietynlaisista asiantiloista, eli toisin sanoen miten jokin vaikuttaa tiettyihin asioihin (Kananen 2008, 52-53).

Tutkimuksessa hyödynnetään tutkijan itse tuottamia materiaaleja ja kokemuksia oppimisesta Tiimiakatemiassa. Itse opinnäytetyössä käydään lävitse tämä kolme ja puoli vuotta kestänyt oppimismatka. Tutkimusaihetta on jouduttu rajaamaan, sillä oppiminen ja yksilön kehittyminen ovat aiheena hyvin laaja kokonaisuus. Tästä syystä tutkimusasetelma on rajattu käsittelemään muutoksia itsetuntemuksessani sekä tarkastelemaan kokemuksiani johtamisesta ja tiimitoiminnasta. Näin ollen tutkimusta on mahdollista laajentaa tulevaisuudessa koskettamaan esimerkiksi luovuuden, projektityöskentelyn, tapahtumatuotannon tai muiden liiketoiminnallisten taitojen arvioimista. Tähän rajaukseen on vaikuttanut omalta osaltaan aineistomateriaalin sisältö. Tutkimuksen teoreettisena tietoperustana toimii kasvatustieteeseen, johtamiseen ja tiimitoimintaan liittyvä lähdekirjallisuus.

Tutkimus toimii reflektion kaltaisena kokonaisuutena itselleni sen tekijänä, jolloin se tuo uusia mahdollisuuksia kehittää omia mielenmallejani sekä toimintaani. Työn aikana haastan kykyni reflektoida itseäni ja pyrin kehittymään siinä uudelle tasolle. Tutkimustyön kautta pyritään myös tuomaan arvokasta kokemuspohjaista tietoa Tiimiakatemiaan oppimismetodin käyttöön ja kehitykseen.

Tutkimuksen haasteena on ensinnäkin sen autoetnografisen luonne, jolloin tutkija on myös itse tutkimuksen kohteena. Samalla autoetnografisen tutkimus- ja lähdekirjalli-

suuden vähäisyys tuottavat omia haasteita tutkimuksen onnistumiselle. Autoetnografiseen tutkimukseen liittyvän kirjallisen materiaalin puutteita pyritään paikkaamaan omalta osaltaan analysoimalla sekä soveltamalla etnografista tutkimusmenetelmää ja siihen liittyvää kirjallisuutta.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään autoetnografista tutkimusmenetelmää havainnoimaan oppijana kehittymistäni Tiimiakatemia aikana. Autoetnografisella tutkimuksella tarkoitetaan omaelämäkerralliseen kirjoitettuun tyylilajiin kuuluvaa tutkimusta, jossa henkilökohtainen tietoisuus yhdistetään kulttuurisen kanssa. Kyseinen tutkimusmuoto saatetaan nähdä uskaliaana toimintana, sillä siinä tuodaan omat henkilökohtaiset kokemukset tiedeyhteisön tarkasteltavaksi ja kritisoitavaksi. (Ellis & Bochner 2000, 738-739.)

Autoetnografian kautta tutkija havainnoi omaa elämäänsä ja tekee siitä näkyvän. Autoetnografian keinoin on tarkoitus saada luotua jonkinlainen yleinen kuvaus, jota voidaan hyödyntää tutkijan kuuluvaan ryhmään tai kulttuuriin. Kuitenkaan tämä tutkimusmuoto ei ole omaelämäkerrallinen, vaan haastava kokonaisuus, jossa tutkijan tulee kyetä olemaan tietoinen tunteistaan sekä motiiveistaan. Tutkimuksessa tutkija joutuu kohtaamaan itsensä sellaisena kuin on ja huomioimaan myös niitä ominaisuuksia itsessään, jotka eivät ole kaikkein imartelevimpia. Autoetnografia vaatii oman haavoittuvuutensa näyttämistä, joka ei kaikilta tutkijoilta onnistu. (Ellis & Bochner 2000, 737-739.) Autoetnografiassa on mahdollista olla myös muunlaista aineistoa kuin oma kokemus, mutta tässä nimenomaisessa tutkimuksessa materiaalina on ainoastaan henkilökohtainen kokemukseni ja siitä dokumentoitu aineisto (Ellis & Bochner 2000, 755-757).

Autoetnografisen tutkimuksen voidaan nähdä tuottavan haasteita tieteellisesti hyväksytyyn lopputulokseen pääsemisessä. Beresfordin ja Salon (2008, 23-25) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa tulee päästä mahdollisimman puolueettomaan, objektiiviseen ja etäisyyttä tutkimusaiheeseen ottavaan tulkintaan. Näiden arvojen kautta syntyy oma vaikutussuhteensa, joka tutkijalla on kyseessä olevaan ilmiöön. Tällöin

tutkittavan ilmiön ei tulisi antaa vaikuttaa itse tutkimukseen. (Beresford & Salo 2008, 23-25.)

Humanistisen tutkimuksen puolueettomuuden voidaan kuitenkin ajatella olevan myytti. Jokainen meistä tekee havaintoja loppujen lopuksi omana subjektina, jolloin havaintoihimme vaikuttaa omat oppimamme asiat sekä kokemukset. Kyseenalaiseksi nousee kysymys siitä, voimmeko todellakaan tehdä puolueetonta analyysiä ihmisistä ja yhteiskunnista, koska tämän kaltainen havainnointi eroaa merkittävistä esimerkiksi kivien ja kasvien tutkimisesta. Suhtaudumme tutkijoina toisiin ihmisiin omien mielenmallien, asenteiden sekä tunteiden kautta. Näin ollen arvostelukykyämme määrittyy näiden asioiden välityksellä. (Beresford & Salo 2008, 25.)

Tutkittavan kokemuksen ja tulkinnan välinen etäisyys vaikuttaa sen laatuun. Mitä suurempi etäisyys näiden kahden asian välillä on, sitä epätarkempaa ja vähemmän luotettavaa saatu tieto on. (Beresford & Salo 2008, 46.) Myös henkilökohtaisen kokemuksen puuttuminen saattaa vaikeuttaa asioiden ymmärtämistä. Tämän kautta toisen tekemä tulkinta yksilön kokemuksista saattaa vääristyä ja luoda siihen tarpeetonta etäisyyttä tulkitsijan omien mielenmallien takia. (Beresford & Salo 2008, 62-65.)

Kuten edellä on käyty läpi, on omakohtainen roolini tutkijana täysin puolueellinen liittyen tutkittavaan aiheeseen. Tästä huolimatta tutkimuksessa tulee pystyä kertomaan sekä analysoimaan neutraalisti siihen liitettyä tutkimusongelmaa. Tämän vuoksi kuten Hämeenaho ja Koskinen-Koivisto (2014, 9) etnografisesta tutkimuksesta toteavat: ”Tämän prosessiin kiinteästi sisältyvän subjektiivisuuden vuoksi refleksiivisyys ja eettisyys ovatkin aiheita, jotka askarruttavat jokaista etnografia läpi koko tutkimuksen teon”.

Hämeenahon ja Koskinen-Koiviston (2014, 7-11) mukaan: ”Etnografista otetta sovelletaan, kun halutaan tehdä näkyväksi monitahoisia kulttuurisia ilmiöitä ja prosesseja sekä niiden merkityksiä yksilöille ja yhteisöille”. Kyseinen tutkimusmenetelmä perustuu empirialle eli havainnoimiselle. Etnografiassa aineistonkeruu tapahtuu kentällä tutkittavien parissa. Tällöin aineistonkeruun toteutustapa ja laajuus vaikuttavat siihen, millainen aineisto tutkijalla on

käytettävissään kentältä poistuessaan ja siirtyessään analyysivaiheeseen (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 16).

Tämä tutkimus itsessään on laadullinen, jolloin siinä analysoidaan tilastollisten menetelmien tai lukujen sijaan merkityksiä, prosesseja sekä ilmiöitä. Näitä asioita havainnoidaan sanojen, tekstin ja kuvien avulla. Tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää kyseessä olevaa ilmiötä sekä muodostaa siitä tieteellisesti onnistuneeksi koettu tulkinta. Tämän kautta laadullinen tutkimus antaa keinot ymmärtää ilmiötä syvällisemmin. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkitaan yhtä yksittäistä tapausta. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuttu juurikin siitä, miten ihmiset kokevat tai havainnoivat maailmaa ympärillään. (Kananen 2008, 24-25.)

Erilaisia laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi (etnografia), haastattelut, dokumentit, toimintatutkimus ja tapaustutkimus (Kananen 2008, 57). Tämän tutkimuksen tiedonkeruu pohjautuu dokumentteihin ja ne ovat sen tietoperusta. Aineistona toimivat tekemäni reflektiot, oppimissopimukset, treenivihkot, kirjareflektiot ja muu dokumentoitu materiaali, joita olen oppijana tuottanut Tiimiakatemiaan aikana. Niistä rakentuu se viitekehys, joka toimii analyysityön lähtökohana. Tutkimuksessa itsessään vuorotellaan vuoropuhelumaisesti teorian, analyysin ja tutkimusmateriaalinäytteiden välillä. Tarkoituksena on näin luoda yhteneväinen kokonaisuus, jossa yhdistetään teoriaosuus tutkittavaan aiheeseen mahdollisimman sulavalla tavalla. Tutkimus jakautuu henkilökohtaisen oppimiskokemuksen ymmärtämiseen yksilötasolla ja osana tiimiä. Opinnäytetyö pyrkii havainnollistamaan uudenlaisen oppimisympäristön ja metodien vaikutusta oppimiskokemukseen.

Kaikki tutkimuksessa tehdyt lainaukset aineistomateriaalista on haluttu selkeyden vuoksi erottaa muusta tekstistä sientämällä. Tämä myös siitä huolimatta, että osa käytetyistä lainauksista ovat lyhyitä ja alle kolmen rivin mittaisia. Samasta selkeyteen tähtäävästä syystä yksittäinen pidempi lainaus teoreettisesta aineistosta on haluttu pitää osana tekstiä. Kaikkien aineistosta tehtyjen tulkintojen perään on merkitty yksittäisinä lähdeviittauksina, mihin osaan tutkimusaineistoa tehty tulkinta perustuu. Näin havainnollistan ensinnäkin itselleni yksittäisenä esimerkkinä tulkintojen alkupe-
räisen lähteen, mutta luon myös mahdollisuuden palata tehtyjen tulkintojen äärelle

myöhemmin. Samalla säilyy mahdollisuus perustella aiheesta kiinnostuneille ulkopuolisille syvällisemmin, mihin tekemäni analyysityö pohjautuu. Minä-kertojan yhteydessä tehdyt aineistoon liittyvät viittaukset eivät näin ollen siis löydy lähdeluettelosta.

Tutkimuksen alkupuolella tarkastellaan Tiimiakatemiaa oppimismetodin, minkä kautta luodaan pohjaa varsinaiselle tutkimusosalle. Näin ollen pyrkimyksenä on määrittää joitakin tutkimusaineistossakin esiin tulevia termejä, jotta lukijan on mahdollista ymmärtää kokonaisuutta selkeästi. Tiimiakatemiaan oppimismetodin perusteet ja toimintatavat tulee olla lukijalle ymmärrettävissä. Itse tutkimusosassa perehdytään reflektointitaitojen ja minäkäsityksessä tapahtuneiden muutosten kautta kokemuksiin johtamisesta ja tiimitoiminnasta. Johtopäätöksissä pyritään puolestaan antamaan vastauksia siihen, kuinka tutkimuksessa ollaan onnistuttu, ja kokoamaan yhteen sen aikana tehtyjä havaintoja. Samalla tarkastelun kohteena on tutkimuksen objektiivisuuden sekä eettisyyden toteutuminen sen aikana.

3 Mikä on Tiimiakatemia?

Tiimiakatemia on oppimismenetelmä, joka pohjautuu käytännössä tekemiseen, tiimityöskentelyyn ja yhdessä oppimiseen. Jyväskylän Tiimiakatemia on perustettu tammikuussa 1993 osaksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikköä. Koulutusohjelmaa kutsutaan yrittäjyyden erikoiskoulutusyksiköksi, sillä tekemistä ja käytännössä oppimista harjoitellaan opiskelijoiden itse perustamien yritysten kautta. Tiimiakatemiaan perustaja on opetusneuvos Johannes Partanen. (Mikä on Tiimiakatemia? N.d.)

Tiimiakatemiassa oppiminen eroaa perinteisestä opettajavetoisesta koulutusmallista painottamalla opiskelijasta itsestään lähtöisin olevaa oppimishalua. Koulutusmalli poikkeaa myös siinä suhteessa, ettei koulun järjestämiä oppitunteja ole, vaan sen sijaan käytännön projektit ja tiimien yhteiset treenit korvaavat luennot. Treeneillä tarkoitetaan tiimiyritysten kahdesti viikossa pitämiä neljän tunnin dialogihetkiä, joissa yrityksen ja yksilöiden toimintaa pyritään kehittämään. Treeneissä on myös mukana tiimiyrityksen oma valmentaja, joka pyrkii omalta osaltaan auttamaan tiimin kehityk-

sessä. Valmentaja ei kuitenkaan ole opettaja, eikä näin ollen puutu varsinaisesti tiimien toimintaan. Teoriaa tiimiyrittäjät opiskelevat itsenäisesti aina tilanteen mukaan liittyen projekteihin tai tiimin tilanteeseen. Tämä teorian opiskelu voi liittyä esimerkiksi myyntiin, markkinointiin tai johtamiseen, riippuen jokaisen yksilön tarpeista. (Miten meillä opitaan? N.d.)

Tiimiakatemian toimintaa ohjaa yhteisön sisällä ajatus siitä, että luomme tulevaisuuden sen sijaan, että pyrkisimme ennustamaan sitä. Yhteisö ja koulutus perustuu juuri tiimeissä työskentelyyn ja tiimiyrityksiin. Tiimiakatemian missio on synnyttää rohkeita tiimiyrittäjiä ja oppia itse tiimiyrittäjyyttä oman tiimiyrityksen sekä asiakkaiden kautta. Tiimiakatemia kannustaa yhteisönä ihmisiä kokeilemaan ja tekemään virheitä, sillä ne ovat tärkeä keino oppia uutta. Samalla ihmisiä kannustetaan itseohjautuvuuteen sekä näkemään ympärillään mahdollisuuksia. Yhteinen kunnioitus toisia kohtaan on myös yksi Tiimiakatemian ajatusmallin perusta. Tiimiakatemian sisäiset arvot, jotka pohjautuvat yhteisön itse luomiin johtaviin ajatuksiin ovat ihmissuhteet, kumppanuuksien rakentaminen ja ylläpitäminen, tiimiyrittäjyys, jatkuvat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen, tekemällä oppiminen ja käytännönläheisyys sekä kansainvälisyys. (Johtavat ajatukset 2016.)

Tiimiakatemian oppimismetodin pohjalla on ajatus itseohjautuvasta oppimisesta. Tähän käytetään hyödyksi sellaisia työkaluja kuten oppimissopimus, kehityskeskustelut, refleктоivat eli omia ajatuksia ja kokemuksia jäsentävät esseet sekä henkilökohtainen taitoprofiili. Opiskelijaa arvioidaan kokonaisvaltaisesti, eli itsearvioinnin lisäksi hänen toimintaansa seuraavat ja palautetta antavat vertaiset tiimiyrittäjät, tiimin oma valmentaja sekä tiimiyrityksen asiakkaat. Oppimissopimuksella tarkoitetaan sopimusta, joka tehdään opiskelijan, tämän tiimin ja heidän valmentajansa välillä. Kyseisessä sopimuksessa sovitaan yhdessä esimerkiksi siitä, mitä taitoja opiskelija aikoo oppia ja miten hän aikoo päästä näihin oppimistavoitteisiinsa. Pääpaino sopimuksessa on itseohjautuvuudessa ja vapaudessa; opiskelija voi itse päättää mitä taitoja hän haluaa juuri sillä hetkellä kehittää ja mitkä taidot hän kokee itselleen merkitykselliseksi. (Ahmaniemi, Luukas, Lehtonen, Ruuska & Silvennoinen 2018, 5-41.)

Taitoprofiililla puolestaan tarkoitetaan Tiimiakatemian sisäistä työkalua, joka perustuu kokemukselliseen oppimisen taitoihin sekä niiden prosesseihin. Taitoprofiilin

avulla tarkastellaan opiskelijan kykyä asettaa itselleen tavoitteita sekä kartoittaa esimerkiksi hänen hallitsemaansa teoreettista osaamistaan sekä tietämystään. Oleellista taitoprofiilin kannalta on myös opiskelijan kyky arvioida ja reflektoida omaa kehittymistään. Tiimiakatemia taitoprofiili koostuu seitsemästä eri osa-alueesta, jotka ovat oppimaan oppiminen ja tiedon käsittelyn osaaminen, luovuus- ja innovointiosaaminen, johtamisosaaminen, asiakkuus- ja markkinointiosaaminen, viestintäosaaminen, liiketoimintaosaaminen sekä digiteknologiaosaaminen. (Ahmaniemi, Luukas, Lehtonen, Ruuska & Silvennoinen 2018, 5-41.)

Tiimiakatemia oppimisen malli ohjaa itseohjautuvuuteen, eli omaksumaan jokaiselle itselleen sopivat oppimaan oppimisen taidot (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 128-129). Henkilökohtaisena oppimisen välineenä käytetään esimerkiksi oppimissopimusta, jonka kautta itseohjautuva oppija määrittää viiden kysymyksen kautta itselleen tavoitteet sekä reflektoi oppimistaan (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 130-131). Nämä viisi kysymystä ovat 1) Missä olen ollut? 2) Missä olen nyt? 3) Minne olen menossa? 4) Miten aion päästä sinne? 5) Mistä tiedän, että olen perillä? (Cunningham 1994, 8-9).

Perinteinen koululaitos ei ole itseohjautuvan oppimisen luomiseksi paras mahdollinen ympäristö. Opettajan puolesta rajatut oppimissisällöt antavat oppijalle itselleen vain vähän mahdollisuuksia valita työskentelytapojaan tai itseään kiinnostavia oppiaineita. Teollisuusalan työpaikkojen vähentyessä työ muuttuu enemmän tietoperusteiseksi, jolloin oppijalta vaaditaan uudenlaista kykyä toimia yhteiskunnan jäsenenä. Tällöin vaaditaan kokonaisvaltaista muutosta esimerkiksi luovuuden, ajattelun ja persoonallisuuden kehittämisessä. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 13.)

Itseohjautuvaa oppimista määrittelee kokemus oppimaan oppimisesta (Cunningham 1994, 121-124). Itseohjautuva ja aktiivinen oppiminen antaa yksilölle laajat valmiudet ymmärtää itseään, oppimaansa ja omia oppimisen tarpeitaan (Cunningham 1994, 138). Oppimissopimuksen kautta opiskelijat tarkastelevat kokemuksiaan, osaamistaan ja tavoitteiden saavuttamista Tiimiakatemialla tämän työkalun avulla (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 130-132).

Tiimiakatemiolla käytetään käytännön projektien refleктоimiseen Motorolan tehtailta omaksuttua työskentelytapaa. Kyseinen käytäntö perustuu ajatukseen, ettei pitkien raporttien lukeminen toteutuneista projekteista ole tehokasta. Tämän vuoksi paras keino hankkia lisätietoa onkin sen vuoksi kysyä asiasta suoraan projektiin osallistuneilta henkilöiltä. Toimintaan liittyy aina paljon hiljaista ja kokemukseen perustuvaa tietoa, jota kaikkea ei pystytä raportteihin kirjaamaan. Projektien ja oppimisen reflektioniin käytettävä Motorola-raportti koostuu neljästä erillisestä kysymyksestä 1) Mitä teimme hyvin? 2) Mikä teimme huonosti? 3) Mitä opimme? 4) Mitä teemme paremmin ensi kerralla? (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 113-114.)

4 Reflektioni oppimisen välineenä

Reflektioni voidaan määritelmänä tiivistää tarkoittamaan kykyä arvioida ja ajatella kokemuksia ja ideoita uudenlaisten havaintojen muodostamiseksi tai yhteenvetojen tekemiseksi antamaan suuntaa tulevaisuuden toimintaa varten. Reflektioni antaa siis ymmärrystä omista kokemuksista arvioimalla ja käymällä niitä lävitse valitussa kontekstissa. Reflektionissa on kyse oppimistilanteesta, ja se vaatii itsetietoisuutta sekä kriittistä ajattelua. (Thompson & Thompson 2008, 25.) Reflektionin prosessi on mahdollista jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Näin ollen voidaan puhua reflektionista toimintaa varten, toiminnan aikana ja toiminnan jälkeen. Kuitenkaan tällainen pelkkä reflektioniprosessin määritelmä ei huomioi tarvetta kriittiseen reflektioniin. (Thompson & Thompson 2008, 11-14.) Kriittisyydellä tarkoitetaan kykyä lähestyä asioita kysyvällä asenteella ja tavalla, ettei asioita oteta suoraan myöntymisenä. Kriittisyys ei kuitenkaan tarkoita arvostuksen tai kunnioituksen puutetta. (Thompson & Thompson 2008, 21.) Reflektionissa on määriteltävissä kolme eri tyyppiä tai lähestymistapaa. Nämä viittaavat reflektionin tuottamiin tuloksiin. Tällöin vaihtoehtona on, että reflektioni ei tuota suoria tuloksia, se kehittää tilannetta tai muuttaa sen täysin ja ratkaisee tilanteen. (Thompson & Thompson 2008, 24-25.)

Metakognitiivisilla tiedoilla tarkoitetaan yksilön tietoja hänen omista kognitiivisista ja emotionaalisista prosesseista. Metakognitiiviset taidot ovat yksilön kyky hyödyntää näitä tietoja. Yksilön tulee tulla tietoiseksi omasta ajattelustaan ja siihen liittyvistä prosesseista voidakseen reflektioni itseään. Tällöin tarkastelun kohteeksi tulee ottaa

omat intentiot ja motiivit. Tehtäessä tulkintaa ja refleктоitaessa omia intentiota, jokainen tulkinta voi olla periaatteessa erheellinen samassa mielessä kuin kenen tahansa muun tekemä tulkinta. Emme aina ole kykeneviä tekemään tulkintaa omista intentioista ja motiiveista. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 66-68.)

Reflektointi on taito, jonka omaksumisen on ollut itselleni henkilökohtaisesti tärkeää Tiimiakatemiaan aikana, ja jonka ymmärtäminen vaati aikaa sekä ulkopuoliselta saatua palautetta. Viittaan tällä erityisesti ymmärrykseeni ja tapaan reflektoida lukemiani kirjoja käytännön kanssa. Aloin ymmärtää vasta ensimmäisen kerran saatua Tiimiakatemiaan valmentajalta palautetta esseistäni, että niin kutsutut kirjarefleksiot olivat ainoastaan referaatteja lukemistani kirjoista. Niissä ei oltu peilattu teoriaa kokemiini oppeihin tai käytäntöön. Reflektointitaidon oppiminen sekä lukemani linkittäminen käytännön oppeihini, kokemuksiin ja henkilökohtaisiin tarpeisiin on vaatinut aikaa:

Olen tajunnut, kuinka väärästä lähtökulmasta olenkaan tähän mennessä lähestynyt kirjarefleksioita. Kaikki tekstit ovat olleet vain kirjareferaatteja, joissa on poimittu teosten pääpointit sekä teorit yhteen. Näissä esseissä en ole lähestynyt uusia teorioita omasta oppimisen näkökulmasta sen syvemmin. Bloomin taksonomiaa mukaillen olen kirjoitelmistani ollut tähän mennessä vain joko tasoilla yksi tai kaksi. (Kirjarefleksio 2017, Asiakas ykköseksi.)

Edellä esitetystä esimerkistä on ymmärretty ottaa Bloomin taksonomia osaksi reflektiota saadun palautteen kautta. Opittujen asioiden omaksumisen astetta voidaan hahmottaa tämän teorian avulla (Bloomin taksonomia. N.d.). Tiimiakatemiassa olen oppinut ymmärtää ryhtyä hyödyntämään Bloomin taksonomian muita tasoja ja soveltamaan lukemaani sekä kokemaani uudella tavalla:

Olen ymmärtänyt, että esseissä on tärkeää pystyä avaamaan myös ajatuksia sen suuntaan, miten ensinnäkin uusi oppi viedään käytäntöön ja miten sitä hyödynnetään juuri sillä hetkellä omassa tekemisessä. Ja siis tähänhän koko Tiimiakatemia perustuukin. Itse en vain ole osannut hyödyntää esseitä sen suuntaisesti, vaan olen pitänyt niiden kirjoittamista juuri kätevästä tapana koostaa teoria yhteen ja samaan paikkaan. Käytäntöön vieminen ja oppimisen syvemmät tasot olenkin sen vuoksi vain tuonut toteen elävässä ympäristössä, enkä niinkään ole pyrkinyt vangitsemaan tulevia aikomuksiani painettuun muotoon. Mutta nyt minun on viimein aika opetella uutta. (Kirjarefleksio 2017, Asiakas ykköseksi.)

Kuvattu esimerkki osoittaa, kuinka Tiimiakatemia on vaikuttanut ajatteluuni teorian hyödyntämisestä sekä refleктоimisesta omaan toimintaan. Alkuperäinen lähestymiskulmani kirjareflektioniin oli toimintatapa, johon olin tottunut koulussa ennen Tiimiakatemiaa. Kokeisiin ja tentteihin lukeminen on perustunut aikaisemman koulu maailman kokemukseni mukaan tiedon ulkoa opetteluun ja sen kertaamiseen. Opeteltu teoria on tarkoitus toistaa koetilanteessa sellaisena kuin se on omaksuttu. Drydenin ja Vosin (1999, 187) mukaan tämän kaltainen ”oikea vastaus”-ajattelu muodostuu yhdeksi keskeisimmäksi mielenmalliksemme, vaikka todellisuudessa elämä on moniselitteistä, eikä ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Näin ollen Tiimiakatemialla teorian opettelu on saanut itsessäni uuden merkityksen, kun ei enää ole riittänyt, että opittu teoria toistetaan sellaisenaan. Sen sijaan on täytynyt oppia soveltamaan ja liittämään teoriaa omaan toimintaan sekä käytökseen. Näin ollen se tulee lähemmäksi itse oppijaa ja saa enemmän henkilökohtaisen ulottuvuuden. Olen kokenut, että näin tiedolla sekä kokemuksilla on enemmän merkitystä oppijalle, kun se liittyy tämän omaan elämään ja sen hetkiseen tarpeeseen (Treenivihko 2017). Tiimiakatemia voidaan nähdä näin ruokkivan motivaatiota oppimiseen ja tekemiseen (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 132).

Teorian hyödyntämisestä käytännössä tulee huomioida itse teorian merkitys. Beresfordin ja Salon (2008, 22) mukaan ”Teoria tarkoittaa sitä, että joku ajattelee keksineensä tavan selittää asioita. - - Useimmat teoriat eivät itse asiassa ole teorioita, vaan ne ovat perusteltuja olettamuksia. - - Voi olla yhtä hyödyllistä kumota teoria kuin uskoa, että se pitää paikkansa. Teorian avulla voimme ajatella jotakin ilmiötä perusteellisemmin ja mahdollisesti ajatella sitä toisella, ehkä hedelmällisemmällä tavalla. Näin se voi lisätä ymmärrystämme.” Tähän liittyen olen edellä kuvannut Tiimiakatemialla tapahtunutta oivallusta siitä, ettei asioihin ole välttämättä ainoastaan yhtä kirjoihin painettua oikeaa vastausta, vaan että teoriat ovat ihmisen keino mallintaa meidän kokemaamme maailmaa.

Kyky reflektointiin ei kuitenkaan tarkoita, että kyseinen toimenpide olisi aina onnistunut. Kriittinen reflektointi voidaan nähdä pyrkimyksenä muutokseen. Tällöin sen kautta pyritään pureutumaan syvälle olettamuksiimme, jotka vaikuttavat toimintaamme. Kun yksilö kykenee erottamaan ja tulemaan tietoiseksi omista ajatuksistaan, jotka on omaksuttu sosiaalisissa konteksteissa, on yksilö kykenevä tekemään

päätöksiä omilla ehdoillaan. Tämän kaltainen tietoisuuden kasvu mahdollistaa muutoksen. (Bradbury, Frost, Kilminster & Zukas 2010, 40.)

Tehdessäni reflektointia olen ollut monesti itsekriittinen, mutta tämä kriittisyys ei ole johtanut kaikessa konkreettisiin muutoksiin (Oppimisen reflektio kevät 2018). Itsekriittisyys voidaan nähdä tässä kohtaa olevan seurausta itsearvostuksen puutteesta ja ristiriitaisesta minäkäsityksestä (Kirjarefleksio 2017, Ajatuksissa). Tällöin reflektointi ei ole täyttänyt todellista tarkoitustaan, eikä näin ollen saavuttanut Thompsonin ja Thompsonin (2008, 24-25) määrittelemää transformaalista tasoa, vaan on jäänyt ainoastaan kehittämisen tasolle verrattaessa lähtötilannetta oppijana, tilanteeseen Tiimiakatemia loppuessa (Oppimisen reflektio 2016-2018). Transformaalinen reflektointi ottaa askeleen kehittämisen tasoa pidemmälle. Puhuttaessa kehittämisen tasosta yksilö saattaa kohdata saman haasteen tai ongelman kohdallaan uudelleen ja uudelleen ja oppia toimimaan sen kanssa. Kuitenkin transformaaliseen reflektointiin tähtääminen pyrkii muuttamaan tilannetta niin, ettei kyseinen ongelma enää esiinny. (Thompson & Thompson 2008, 24.)

Näin voidaan siis huomioida, että vaikka olen kehittänyt taitojani reflektioijana, en ole silti pystynyt viemään kyseistä taitoa kaikessa riittävälle tasolle. En ole kyennyt muuttamaan toimintatapojani sellaisella tavalla, joka muuttaisi tilanteen niin, ettei jokin kohdattu ongelma enää esiintyisi. Esimerkiksi voidaan ottaa kykenemättömyyteni suunnata energiani sekä tekemiseni johonkin itseäni kiinnostavan liiketoiminnan edistämiseen. (Kirjarefleksio 2017, Ajatuksissa.) Asiaan vaikuttaa kykenemättömyyteni muuttaa joitakin mielenmallejani tai löytää uusia eteenpäin vieviä ratkaisuita (Kirjarefleksio 2017, Rikas Isä, Köyhä Isä). Tällöin en ole onnistunut reflektoinnissa tai saanut riittävästi kehittävästä palautetta toiminnastani. Silti ei ole epäilystä, etteikö reflektointitaidon opettelu ole ollut itselleni merkittävässä roolissa Tiimiakatemia aikana, vaikka sen käyttöönotto ei kaikessa ole ollut tehokkaimmillaan:

Olen oikeasti ymmärtänyt ja huomannut reflektion hyödyllisyyden oppimisen välineenä. Muistellessaan mennyttä ja analysoidessaan sitä, huomaa oikeasti oppivansa. Ehdottomasti menee jatkoon tämä työkalu! (Oppimisen reflektio kevät 2017.)

Goldsmithin (2007, 217-219) mukaan ymmärtämisen ja tekemisen välillä on valtava ero. Toisin sanoen asioiden tiedostaminen ei suoranaisesti johda toimintaan. Tulosten seurannalla on merkitystä asioiden toteuttamisessa. Yksilönä kehittyminen on tällöin nähtävissä prosessina, eikä niinkään yksittäisenä tapahtumana.

Edellä kuvattu teoria havainnollistuu esimerkiksi kykenemättömydessäni pitäytyä jossakin suunnitelmassa tai tehdä hyviä konkreettisia tavoitteita (Oppimisen reflektio syksy 2018). Kyse ei tässä kohtaa ole esimerkiksi siitä, ettenkö tietäisi kuinka asetetaan hyviä ja konkreettisia tavoitteita (Treenivihko 2015-2016). Sen sijaan kyse on ymmärtämisen sijaan kykenemättömydestä soveltaa teoriaa omassa elämässä ja itsensä johtamisessa.

Analysoitaessa sitä miten olen kehittynyt refleктоijana Tiimiakatemiaan aikana, olen selkeästi ottanut siinä kehitysaskelia ja tullut entistä tietoisemmaksi omista tunteistani sekä motiiveistani. Tämän taidon oppiminen on auttanut itseäni kehittymään yksilönä ja tulemaan kokonaisvaltaisemmaksi oppijaksi. Kuitenkaan reflektointitaitoni eivät ole olleet kaikessa tekemisessäni vielä kovinkaan kehittyneitä, jotta pystyisin nostamaan itseni useammin transformaaliselle tasolle.

5 Itsetuntemus ja minäkäsityksen muutos

Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksinkertaisesti ilmaistuna kykyä olla tietoinen tunteistamme ja mitä noista tunteista ajattelemme. Kuitenkin asiassa voidaan erottaa tunteiden tiedostaminen sekä kyky niiden muuttamiseen, jolloin tulee ymmärtää, ettei pelkkä tunteiden tiedostaminen tuo muutosta toivottuun asiantilaan. Tiedostavalla tavalla itsetuntemuksessa kehittynyt ihminen kykenee muuttamaan tunnekokemuksensa muita nopeammin haluamaansa suuntaan. (Goleman 1995, 70-72.)

Sisäisen mallin muodostaminen ja pyrkimys luoda itselle käsitys todellisuudesta, jossa elää ja on osana, on ihmiselle ominainen pyrkimys. Tästä pyrkimyksestä voidaan käyttää nimitystä maailmankuva, jolla viitataan yksilön käsitysjärjestelmien kokonaisuuteen. Maailmankuvassa yhdistyy ihmisen kokemukset, havainnot, oppiminen ja ajattelu. Tämä kaikki toimii ihmisen tekemän tulkinnan perustana. Maailman-

kuva on opittua, ja se muovautuu koko ihmiselämän ajan. Maailmankuvan osa on ihmiskuva, joka viittaa käsitykseen ihmisille ominaisista piirteistä. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 39-40.)

Minärakenne on yksilön minään liittyvien käsitysten, odotusten ja tavoitteiden kokonaisuus. Minärakenne on maailmankuvan osarakenne. Yksilön arvostus itseään kohtaan vaikuttaa oleellisesti siihen, missä määrin kyseinen henkilö on valmis uusien toimintamallien ja strategioiden kokeiluun. Itsetuntoon vaikuttaa yksilön oma tekemä tulkinta saamastaan palautteesta. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 43-47.)

Mielenmalleilla on oleellinen rooli muutosten toteuttamisessa. Käsityksemme maailmasta ja sen toimintatavoista vaikuttaa kykyymme toteuttaa asioita käytännössä. Ihmiset toimivat sekä käyttäytyvät mielenmalleistaan käsin ja ne muokkaavat tekijämme. Mielenmalleista muodostuu suuri osa kokemustamme, sillä ne antavat niille asioille merkityksen, joita näemme tai koemme. Näin ollen me havainnoimme maailmaa valikoivasti kiinnittämällä huomion asioihin, jotka ovat osa mielenmallejamme. (Senge 2006, 163-164.) De Mello (1990, 104-108) viittaa vastaavaan asiaan puhumalla tavastamme muodostaa asioista käsitteitä. Tällöin mielenmalliksemme muodostuu käsitteellinen todellisuus, joka ei kuitenkaan ole todellisuus, sillä todellisuus on kokonaisuus. Luomamme käsitteet pirstaloivat kokonaisuuden ja vaikuttavat kykyymme nähdä sekä kokea. Käsitteet ovat hyödyksi esimerkiksi juuri tieteen kannalta, mutta todellisuuden ymmärtämiseksi vaaditaan käsitteetöntä havainnointia.

Muutosprosessi ei ole aina helppo toteuttaa. Se saattaa tarkoittaa sen hetkisestä elämäntyylistä ja uskomuksista luopumista, jolloin yksilö joutuu kohtaamaan tuntemattoman. Tämän todellisuuden kohtaaminen aiheuttaa epävarmuutta, ja saattaa kauhistuttaa. Tästä syystä turvaudumme hyvin usein itsemme kontrollissa oleviin muutoksiin syvällisen muutoksen sijaan. Samalla saatamme kadottaa todellisen käsityksen minästämmme ja siitä, mitä haluamme. Olemme jatkuvasti valinnan edessä, päättämekö tavoitella syvällistä muutosta vai valitsemmeko hitaan näivettymisen. (Quinn 2000, 41-42.)

Edellä viitatuksi teorit ovat olleet osana käytännön kokemuksiani Tiimiakatemia-ajan aikana, jolloin olen joutunut tarkastelemaan ensinnäkin omaa minäkäsitystäni ja maailmankuvaani uudelleen. Olen joutunut pohtimaan minäkuvan ja maailmankuvan muutosten merkitystä sekä muutosprosessin haastavuutta varsinkin peilaten asiaa johtamiskokemuksiini. Koen, että kyky hallita tunteitaan ja olla tietoinen niistä, on edellytys mielenmallien muuttamiselle. On kyettävä havainnoimaan, mistä syntyneet tunteet johtuvat, mitä on niiden taustalla ja mitä asialle voi tehdä. (Kirjareflectio 2018, The Leadership Challenge.) Tiimiakatemia-ajan aikana olen tullut tietoisiksi tunteistani ja pystynyt luomaan eheämmän minäkäsityksen, mutta on huomioitava kuitenkin Goleman (1995, 70-72) toteama, ettei pelkkä tunteiden tiedostaminen tuo tarvittavaa muutosta. Huomionarvoista on siis, että tunteiden käsittelijänä itselläni on vielä kehityttävää, samaten kuin myös taidossani reflektoida sekä havainnoida maailmaa objektiivisesti. Kuten seuraavassa esimerkissä tullaan pohtimaan, johtajan rooli on merkittävässä osassa muutoksen läpiviemisessä, jolloin johtajan tehtävänä on kyetä lieventämään sekä selvittämään mahdollisia epämieluisia tunteita, ja viedä muutos kohti uutta päämäärää:

Yksi suurimmista haasteista muutoksessa on olemassa olevien mielenmallien muuttaminen. Yksilön tai yhteisön mielenmallit ovat perusta, joille näiden havaitsema olemassa oleva todellisuus perustuu. Jos ei ole tottunut muuttamaan mielenmallejaan aktiivisesti (kuten ei varmasti kovinkaan moni Tiimiakatemialle tullessa), voi yksilö tämän haastamisen mielenmallien muutokseen kokea uhkaavana. Nämä olemassa olevat mielenmallit kuitenkin muodostuvat helposti osaksi identiteettiä, jolloin niiden vaihtaminen tarkoittaa melkein kuin minuuden päivittämistä. Ja kun samalla pitäisi päivittää käsitys minuudesta, ei ole minikäänlaista varmuutta, mitä niin sanotusti toisella puolella odottaa. Mitä tämä uusi mielenmalli tarkoittaa? Kun ei tiedä yhtään mihin on vaihtamassa, vaikeuttaa pelko muutoksen läpiviemistä. On mukava pysyä tutussa ja turvallisessa, vaikka se johtaisi lopulta huonoon lopputulokseen. Ja tästä syystä johtajan tulee olla avuksi ja luoda turvallinen ympäristö muutokselle. (Kirjareflectio 2018, The Leadership Challenge.)

Itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen vaikuttaa se millaisen todellisuuden osana ihminen oppii kokemaan itsensä. Yksilön muodostamat kokemukset määrittävät sen kautta, minkälainen toiminta koetaan arvostettavana tai halveksuttavana, ja ne muokkaavat hänen käsitystään ihanteellisesta ihmisen mallista. Oleellista tässä suhteessa ympäröivään maailmaan on kuitenkin se pyrkimys, millaiseksi yksilö kokee haluavansa rakentaa suhteen minän ja maailman välillä. Arvot ilmestyvät tavoitteiden

kautta, ja tämä on vuorovaikutuksessa yksilön kokeman todellisuuden kanssa. Ihmisen kokeman todellisuuden laajuus vaikuttaa myös hänen arvojensa muodostumisen laajuuteen. Suppeaksi koettu todellisuus luo myös tällöin suppeamman arvojärjestelmän. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 43-49.)

Oma minäkäsitykseni ja tunnetietoisuus ovat muuttuneet Tiimiakatemia aikana (Kirjareflectio 2018, The Leadership Challenge). Olen oppinut toimimaan ja ajattelemaan uudella tavalla. Koska olen kokenut Tiimiakatemia aikana pystyväni toimimaan itseohjautuvasti ja vapaasti, olen pystynyt kasvamaan ihmisenä siihen suuntaan, jonka olen kokenut itselleni tärkeäksi (Oppimisen reflektio syksy 2018). Olen myös pystynyt käsittelemään omia tunnelukkojani ja muuttamaan käytöstäni sekä minuuttani vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Oppimisen reflektio kevät 2018). Ympäristön muutos ja laajentuminen Tiimiakatemia kautta ovat omalta osaltaan olleet vaikuttamassa tähän kehitykseen, jolloin kokemukseni todellisuudesta on laajentunut. Tämä on mahdollistanut minuuden peilaamisen erilaisissa vuorovaikutussuhteissa, ja näin ollen saamani monipuolinen palaute ympäristön kautta on auttanut uuden minuuden rakentamisessa. (Oppimisen reflektio syksy 2017). Myös seuraava esimerkki kuvastaa tätä muutosta:

Ei, tarkoitan tällä sitä mitä ja miten tunnen asioita kohtaan päivittäisessä elämässä. Ja siinä on tapahtunut suurin muutos. En ole enää niinkään ahdistunut, pelokas, epäsosiaalinen, alakuloinen, tunnerampaa tai tyytymätön itseäni kohtaan. Välitän ihmisistä ja nyt osaan myös näyttää sen. (Kirjareflectio 2018, The Leadership Challenge.)

Itsearvostus on ratkaisevassa roolissa suhteessa siihen, kuinka valmis yksilö on kokeilemaan uutta ja toimimaan aktiivisena tekijänä omassa elämässään. Minäkäsitykseen vaikuttaa käsitys ihanteellisesta minuudesta, jolloin tätä käsitystä yksilö peilaa todellisuuden kanssa, arvioiden sen hetkistä käsitystä itsestään tämän ihanneminän kanssa. Koettu ero näiden mielikuvien välillä vaikuttaa itsearvostukseen, jolloin esimerkiksi ihanneminän ja koetun minän välillä oleva pitkä etäisyys luo yleensä vähäisemmän itsearvostuksen. Heikosta itsearvostuksesta tai sen puutteesta syntyy ristiiriita, joka heijastuu ihmisen muuhunkin elämään. Jos yksilöllä ei ole mahdollisuutta saada palautetta omasta toiminnastaan ja itsestä suhteessa todellisuuteen, muodostuu hänelle näin epävarma kuva minuudesta. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 47-49.)

On huomattavissa, että olen kokenut Tiimiakatemia aikana heikkoa itsearvostusta, joka on sen kautta heijastunut toiminnassani (Kirjarefleksio 2017, Ajatuksissa). Käsiyty ihanneminästä ja koetusta minästä ovat olleet kaukana toisistaan, mikä on aiheuttanut itsessäni turhautumista sekä ärtyisyyttä. Kuitenkin tiimiltä ja ympäristöstä saatu palaute ovat auttaneet itseäni muuttamaan toimintaani sekä kuroma näiden erilaisten minuuksien välistä eroa. (Treenivihko 2017.) Itsearvostuksen uudelleen rakentaminen on kuitenkin ollut pitkä prosessi, joka on vaatinut itseltäni aikaa. Reflektointi on vienyt itseäni jatkuvasti uuteen suuntaan, vaikka muutokset eivät ole useinkaan olleet suuria tai onnistuneet muuttamaan tilannetta pysyvästi paremmaksi. (Kirjarefleksio 2018, The Leadership Challenge.) Sydänmaalakan (2004, 87) mukaan meidän tulee kyetä tunnistamaan omat oppimisen esteemme, jotta saamme omasta oppimisprosessistamme kaiken tarpeellisen irti.

Tiimiakatemiolla oppivan yksilön kehitys lähtee juuri itsetunnon kohottamisesta ja terveen itseluottamuksen rakentamisesta. Oppimisen tueksi tarvitaan palautetta ja arviointia jokaisen yksilön toiminnasta. Kun jokainen yksilö löytää vahvuutensa, ja oman tapansa tehdä asioita, niin tällöin hän myös todellakin oppii uutta. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 124-125.)

Tiimiakatemia aikana olen kasvanut enemmän kokonaisvaltaisesti positiivisemmaksi ja eheämmäksi ihmiseksi. Tiimiakatemia ei ole ollut syy tähän muutokseen, vaan se on ollut oma sisäsyntyinen motivaationi ja haluni kehittyä, mikä on ajanut muutosta. Kuitenkaan tämä muutos ei olisi ollut mahdollista sellaisena kuin se on tapahtunut ilman Tiimiakatemian ja sen tuomaa vapaata sekä erilaisuutta hyväksyvää sekä kannustavaa yhteisöä tai niitä monimuotoisia vuorovaikutussuhteita, joita olen sen aikana kokenut. Näin ollen Tiimiakatemia on mahdollistanut minäkäsitykseni muuttamisen konkreettisella tavalla tarjoamalla ympäristön, jossa on mahdollista saada palautetta toiminnastani sekä suhteistani todellisuuden kanssa.

6 Johtamiskokemukset

Johtaminen määritellään kokonaisuudeksi, joka pitää sisällään erilaisia osa-alueita. Tähän prosessiin kuuluu erilaisia taitoja kuten organisointi, suunnittelu, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, kontrollointi ja vaikuttaminen. Kyseiset taidot ovat johtamisen

perustehtäviä. Johtaminen voidaan nähdä kykyinä saavuttaa yhteisiä tavoitteita vaikuttamalla yksilöön tai ryhmään yksilöitä. (Sydänmaanlakka 2004, 25.) Johtamisen ensimmäisen periaatteen voidaan katsoa olevan taito oppia ensiksi tuntemaan itsensä, sekä johtamaan omaa toimintaa, ennen kuin voi johtaa ketään muita (Sydänmaanlakka 2004, 60). Itsensä johtaminen voidaan jaotella eri osa-alueisiin, jotka täydentävät toisiaan ja luovat kokonaisuuden. Nämä osa-alueet ovat henkinen, psyykinen, fyysinen, ammatillinen ja sosiaalinen itsensä johtamisen ulottuvuus. Näiden eri osa-alueiden tasapainoinen hallinta johtaa huippusuorituksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 65-66.)

Itsetutkiskelu ja itsereflektointi on Sydänmaanlakan (2004, 67) mukaan tärkeä taito johtajille hallita, jolloin omia kokemuksia arvioidaan tietoisesti. Kokemuksen merkitys johtamistaidon oppimisessa on tärkeää. Tietopohja on olennainen osa kehitystä, mutta sen voidaan katsoa olevan lähtökohta oppimiselle, sillä tieto vaatii sisäistämistä, jotta sitä voidaan käytännön yhteydessä soveltaa. Johtajan rooliin kasvetaan ajan kanssa ja tässä prosessissa tulee olla itselleen armollinen. (Sydänmaanlakka 2004, 92-95.) Tutkimuksissaan Kouzes ja Posner (2007, 28-31) ovat onnistuneet määrittämään neljä piirrettä joita ihmiset arvostavat johtajissa. Nämä neljä johtajan ominaisuutta ovat rehellisyys, eteenpäin katsova, inspiroiva ja kilpailukykyinen. Kokonaisuuden kannalta uskottavuus on johtajuuden perusta (Kouzes & Posner 2007, 36-37).

Lähtökohdat Tiimiakatemiaan aikaisiin oppimiskokemuksiin johtamisesta ovat olleet itselleni epävarmat, jolloin havaittavissa on ollut itseluottamuksen puute. En ollut koskaan kokenut itseäni johtajaksi, tai en ole ymmärtänyt pohtia kykyjäni tarttua kyseiseen rooliin. Voidaan nähdä, että itselleni on syntynyt tietynlainen käsitys tai mielenmalli toimivasta johtamisesta ja johtajuudesta ennen Tiimiakatemiaa. Tällöin olen peilannut käsitystäni aiheesta teorian kautta ilman sen enempää kokemuspohjaa taustalla. Tiimiakatemialla olen lähtenyt ottamaan selvää kyvystäni toimia johtajan roolissa. (Oppimisen reflektio syksy 2016.)

Itselleni johtamisesta aiheena kiinnostuminen on saanut alkunsa ennen Tiimiakatemialla aloittamistani. Tuolloin kiinnostukseni aihetta kohtaan herätti Jim Collinsin kirja Hyvästä Paras ja kirjassa mainittu viidennen tason johtajuus. (Oppimisen reflek-

tio syksy 2016.) Viidennen tason johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta, jossa johtajan itsekkäät tarpeet kanavoidaan suuremman tavoitteen hyväksi eli parhaimman mahdollisen yrityksen luomiseksi. Viidennen tason johtajat ovat vaatimattomia ja nöyriä, mutta samalla määrätietoisia ja pelottomia. He ovat ammatti-ihmisinä voimakastahtoisia. (Collins 2001, 44-47.) Kyseisestä teoriasta tuli Tiimiakatemia ajalle itselleni johtamiseen kantava voimavara ja ajatteluni ohjaava tekijä (Kirjarefleksio 2017, Strategisti). Kyseinen teoria ei kuitenkaan kaikessa hienoudessaan auttanut itseäni suoriutumaan roolistani tiimiliiderinä, vaan olen ymmärtänyt, että johtajuus vaatii myös muutakin, kuin mitä tämä edellä kuvattu teoria on antanut itseni ymmärtää:

Se mikä itseltäni on oman tiimiliiderikauden aikana puuttunut on ollut jämäkkyyks. Tulosten vaatimisen puute on johtanut pienimuotoiseen apatiaan. Oma henkilökohtainen vaikutusvaltani on ollut enemmän hisuttelua kuin oikeaa toimintaa. Kaikki tämä ollut opettavaista, enkä ensi kerralla epäile tehdä toisin. (Kirjarefleksio 2017, Kärpästen Herra ja johtamisen taito.)

Juuri jämäkkyyks määritellään yhdeksi johtamisen osataidon eli vuorovaikutusosaamisen oleelliseksi tekijäksi (Sydänmaanlakka 2004, 146). Myös päätösten tekeminen nähdään johtajan oleellisena tehtävänä. Kyky toimia tehokkaasti tässä taidossa on tärkeässä osassa ryhmän kykyä edistyä asioissa. Jos johtaja itse ei halua johtaa, niin tällöin joku toinen ottaa aina varmasti johtamisvastuun hoitaakseen ja näin ryhmään syntyy varjojohtamista, joka voi viedä väärään suuntaan. (Jalonen & Lampi 2012, 41-43.) Varjojohtajuus on kokemukseeni perustuen realisoitunut tiimimme kehityksen aikana johtuen juuri itseni sekä tiimin muiden jäsenten kykenemättömyydestä ja osaamisen puutteesta ottaa todellista johtamisvastuuta (Kirjarefleksio 2017, Kärpästen Herra ja johtamisen taito). Asia on vaikuttanut tiimimme kehitykseen Tiimiakatemia aikana, mutta se on samalla tuonut itselleni oppia johtamisen vaativuudesta:

Peilatakseni tätä osuuskuntamme toimintaan tiiminä, asiaa nyt tarkastellessani, meillä on ollut johtamisongelma. On jokseenkin helppo vaatia tai odottaa johtajuutta, mutta vaikeampi sitä on itse toteuttaa käytännössä. Ja mielestäni meidän tiimissämme ei ole osattu tai uskallettu johtaa tähän mennessä. Sitä en ole rohjennut tehdä myös minäkään. (Kirjarefleksio 2018, The Leadership Challenge.)

Vaikka olen siis itse ollut tiimiliiderin roolissa, se ei mielestäni koskaan realisoitunut oikeaksi johtamiseksi kuten edellä todetaan. En ole pystynyt käsittelemään omia heikkoon itsearvostukseen liittyviä kokemuksiani, mikä on heijastunut epävarmuutena käytöksessäni. Johtamisessa tulee välttää epävarmuutta (Jalonen & Lampi 2012, 132). Kuitenkaan kyseisen asian toteuttaminen käytännössä ei ole konkretisoitunut Tiimiakatemiaan aikana, sillä minulta on puuttunut rohkeus ja osaaminen toimia johtajan roolissa. Kykenemättömyyteeni toimia rohkeasti on vaikuttanut myös muut mielenmallit sekä osaamattomuus itsensä johtamisessa. Olen kokenut turhautumista siitä, etten kykene toteuttamaan itseäni sillä tavalla, jolla haluaisin. Tämä on suora seuraus puutteellisesta itsensä johtamistaidosta ja siten verrattavissa kykenemättömyyteeni johtaa muita. (Treenivihko 2017.) Itsensä tunteminen on Sydänmaanlakan (2004, 169) mukaan hyvän johtajuuden saavuttamiseksi välttämättömyys. Kyseinen ymmärrys peilautuu itsensä johtamisen kanssa. Seuraavassa esimerkissä avataan mielenmallejani, jotka ovat vaikuttaneet itseeni sekä ympäristööni:

Minulta puuttuu rohkeus. Se on minun tunnelukkoni. Rohkeus päätöksentekoon, siihen, että olisin joku, kuka olen. On erityisen huomionarvoista se, mitä palautetreeneissä kävimme läpi eli kuinka käyttäydyn joskus töykeästi. Se mielenmalli, joka löytyy tuon käytöksen takaa, määrittää hyvinkin pitkälti sitä mitä tällä hetkellä olen. Se on asia, joka vaikuttaa jokaiseen ihmissuhteeseen, jotka ovat osa minun arkeani. (Oppimisen reflektio syksy 2017.)

Kuitenkaan kykyäni toimia rohkeasti ei ole täysin yksiselitteistä. Vuoden 2017 aikana olen tehnyt kokemukseeni perustuen rohkean teon ottaessani vastuuta johtaa Tiimiakatemiaan yhteisöä tekemään yhteinen asiakaskampanja, jossa toimin itse näkyvässä roolissa. Kyseinen toiminta piti sisällään esimerkiksi julkisen haastevideon toteuttamisen, ja oli kokemuksena jotain, johon en ollut aikaisemmin tottunut. Tämä toiminta vaati minulta näkyvän roolin ottamista, joka ei ole ollut itselleni aikaisemmin millään tapaa ominaista, ja siten kyseinen teko osoittaa rohkeutta ja päättävyyttä:

Itselle kysymys oli rohkeudesta tehdä jotain mitä en ole ennen tehnyt, ottaa selkeä rooli ja kantaa vastuuta kampanjan toteutuksesta. Varsinkin haastevideon tekeminen oli käännekohta kaikessa, että homma liikahti konkreettisesti eteenpäin. Siinä kohtaa ei oikeastaan voinut enää perääntyä. (Oppimisen reflektio syksy 2017.)

Analysoitaessa kahta erilaista esimerkkiä johtajuudesta voidaan nähdä, että kyseessä vaikuttaisi olevan näiden perusteella todellakin kyse myös muiden johtamistaitojen puutteesta kuin pelkän rohkeuden olemattomuudesta, mikä on vaikuttanut johtamiskokemukseeni tiimissä. Tämän vuoksi tulee huomioida, että johtaminen on hyvin laaja kokonaisuus, ja se koostuu erilaisista johtamisen osa-alueista, joita ovat vuorovaikutus-, ammatti-, johtamis-, hyvinvointi- ja tehokkuusosaaminen sekä itseluottamus. Tämän lisäksi kokonaisuuteen vaikuttaa kasvuympäristö sekä henkilökohtaiset ominaisuudet kuten arvot, persoonallisuus ja tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2004, 146-149.) Kuten Sydänmaanlakka (2004, 92-95) toteaa, johtajan rooliin kasvetaan ajan kanssa ja tämän vuoksi tässä prosessissa tulee olla itselleen armollinen.

Mielenmallini johtamiseen ja itseeni liittyen ovat joutuneet myllerryksen kohteeksi Tiimiakatemiolla. Vuoden 2017 aikana olen joutunut pohtimaan laajasti johtamisen luonnetta ja omaa minäkäsitystäni toimiessani tiimiliiderin roolissa. Omakohtainen kokemus on tuonut mukanaan uudenlaista perspektiiviä, joka on reflektoinnin kautta muodostunut oppimiskokemukseksi sekä uudeksi ymmärrykseksi. (Oppimisen reflektio syksy 2017.) Olen ymmärtänyt, että johtaminen vaatii enemmän kuin pelkän teorian ulkoa muistamisen. Teorioiden merkitystä olen joutunut pohtimaan käytännössä ja refleктоimaan niitä oman toiminnan kanssa. Johtajuuden refleктоiminen on tuonut oppia ja uusia havaintoja niin itsestä kuin tiimistä. Todellisen johtamisen luonteen ymmärtäminen on vaatinut käytännön kokemusta ja refleктоintia. (Kirjareflektio 2018, The Leadership Challenge.) Välillä yksinkertaisiltakin vaikuttavien asioiden ymmärtäminen ja omaksuminen osaksi itsetuntemusta on vaatinut aikaa:

Jotenkin olen syksyllä tajunnut johtamisen ja vastuunkantamisen yhteyden, vaikka en vielä osaa niitä toteuttaa riittävällä tasolla käytännössä. (Oppimisen reflektio syksy 2018.)

Kehittymistäni johtajan roolissa kuvastaa ensinnäkin sen vaativuuden ymmärtäminen sekä havahtuminen omiin puutteellisiin itsensä johtamistaitoihini. Tiimiakatemialta olen saanut kasvualustan, jossa olen pystynyt harjoittelemaan johtajuutta käytännön ja konkreettisen tekemisen sekä aitojen tilanteiden kautta. Minusta ei kasvanut johtajaa, mutta kasvoin johtajana. Kuvittelin omaksutun teoratiedon kautta olevani valmis ja osaavani kantaa kyseistä roolia, mutta totuus oli kuitenkin todellisuudessa toinen (Oppimisen reflektio kevät 2017). Kokemukseni on osoittanut sen, ettei pelkkä

teoriatason ymmärrys esimerkiksi juuri johtajuudesta takaa hyvää lopputulosta, vaan johtajan roolin kasvetaan käytännön harjoittelun kautta.

7 Tiimin toiminta ja yhteistyötaidot

Tiimi on Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmän mukaan ”pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”. Tiimiakatemiassa uskotaan yksilön kehittyvän ja oppimisen tehostuvan tämän ollessa osa oppivaa yhteisöä sekä tälle tarjotessa mahdollisuutta toimia yhdessä muiden oppijien kanssa. Tämän lisäksi yhteistoiminnallinen vuorovaikutus ja työskentely parantaa oppijan itsetuntoa. Yhdessä oppiminen on parempi ja miellyttävämpi tapa työskennellä. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 65.)

Vastuualueiden ja roolien selkeys edesauttavat yhteistyön toimivuutta organisaatiossa tai tiimissä. Jos työtehtäviä ei ole määritetty yhdessä tai yksilöt joutuvat määrittämään roolinsa itse aina uudelleen vaikeuttaa se johtamista ja aiheuttaa ristiriitoja. Samoista asioista saatetaan puhua eri tavalla. Selkeät ja ymmärrettävissä olevat roolit luovat tehokkaampaa toimintaa. (Jalonen & Lampi 2012, 56-57.) Menestyksen kannalta on tärkeää jokaisen kyetä hoitamaan oma roolinsa (Jalonen & Lampi 2012, 146).

Tiimijohtamisessa on erotettava, että tiimi itsessään ei ole välttämättä paras tapa saavuttaa tavoitteita. Kyseinen työskentelytapa vaatii aikaa ja opettelua sekä erilaisen kehitysvaiheiden läpikäymistä. Todelliseksi tiimiksi kehittynyt joukko ihmisiä on potentiaalinen yltämään huippusuorituksiin. Tähän toiminnan tasoon yltäminen johtaa parempaan tuottavuuteen, päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun, resurssien hyödyntämiseen ja luovuuteen. Tiimissä yksilöiden erilaiset taidot täydentävät toisiaan. Johtajan rooli vaihtelee tiimissä sen eri kehitysvaiheiden aikana. Näin ollen tiimit ovat toiminnan väline eivätkä päämäärä itsessään. (Sydänmaanlakka 2004, 47-49.)

Tiimien kehitys kulkee tiettyjen kehitysvaiheiden mukaisesti. Nämä eri kehitysvaiheet ovat työryhmä, valetimi, potentiaalinen tiimi ja huipputiimi. Tiimit kasvavat työryhmästä huipputiimiksi, jos ne hyväksyvät ristiriitojen mahdollisuuden yhteisiin työtoloksiin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi. Kaikki tiimit eivät voita näitä esteitä, vaikka pyrkisivätkin potentiaalisen tiimivaiheen kautta ylittämään ne. Suoritukset voivat nostaa tiimin yli sen kokemien haasteiden. Edellä kuvatus kaltainen tiimin kehitys vaatii aikaa ja osaamista edetä yhdessä eteenpäin. Kyse on nimenomaan yhteneväisen mielenmallin löytämisestä, jolloin on opittava ajattelemaan kuin samoilla aivoilla. (Katzbach & Smith 1993, 101-102.) Tiimiakatemiolla jokaisesta tiimistä ei voi tulla huipputiimiä, sillä kyseenomaista prosessia ei voida pakottaa. Oleellisempaa on antaa oppijille näkemys siitä, mitä tiimityöskentely käytännössä tarkoittaa, mihin sitä voi soveltaa ja mitä kyseinen työskentelymuoto vaatii. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 72.)

Edellä kuvattuun viitaten olen ymmärtänyt omassa kokemuksessani, ettei pakottamalla tosiaanakaan ole mahdollista luoda huipputiimiä (Kirjarefleksio 2017, Strategisti). Olen tavoitellut omaa näkemystäni tiimistä ilman, että olen edes ymmärtänyt mitä kohti olemme matkalla tai miten sinne pääsisimme (Oppimisen reflektio syyskuu 2017). Kokemuksen puute heijastuu tässä asiassa suhteessa tiimin kehittymisen ymmärtämiseen.

Meredith Belbin (1981, 98) on määritellyt kahdeksan erilaista ryhmä- ja tiimiroolia (Taulukko 1). Tiimissä ei välttämättä tarvitse olla henkilöä edustamassa kaikkia rooleja, mutta erilaiset ominaispiirteet tukevat toisiaan. Näin ollen kyse on toisiaan tasapainottavista yksilöistä, jolloin puuttuvia heikkouksia ryhmätyön kannalta pystytään korvaamaan. (Belbin 1981, 96-97.) Myös Jalosen ja Lammen (2012, 30) mukaan liian tasapäinen ja samanlaisista persoonallisuuksista koostuva ryhmä ei ole välttämättä se tehokkain. Tuloksellisesti myöskään ryhmä, joka on muodostettu samankaltaisista korkean tuloksen älykkyytsteesteissä saaneista yksilöistä, ei ole useimmissa tapauksissa tehokkain tai toimivin. Tuloksellisesti se ei vaikuttaisi saavuttavan täyttää potentiaaliaan. (Belbin 1985, 12-14.)

Taulukko 1. Erilaiset ryhmä- ja tiimiroolit (Belbin 1981)

	Tyypilliset ominaisuudet	Positiiviset ominaisuudet
Yhtiön mies	Konservatiivinen, velvollisuudentuntoinen, ennakoitavissa	Organisointikyky, käytännön maalaisjärki, ahkera, itsekuri
Puheenjohtaja	Kyky käsitellä ja suhtautua kaikkiin potentiaalsiin vaikutajiin niiden ansioiden mukaan ennakkoluulottomasti. Luja käsitys tavoitteista	Rauhallinen, luottaa itseensä, hallittu
Muokkaaja	Kireä, ulospäinsuuntautunut, dynaaminen	Valmius vastustaa tehotto- muutta, itsetyytyväisyyttä tai itsepetosta
Kasvi	Individualisti, vakavamielinen, epäsovinnainen	Nerous, mielikuvitus, äly, tieto
Resurssientutkija	Ekstrovertti, innostunut, utelias, kommunikointikykyinen	Kyky ihmiskontakteihin ja tutkia uusia asioita. Kyky vastata haasteisiin
Varoittaja-arvostelija	Järkevä, ei-tunteellinen, varovainen	Arvostelukyky, hienotunteisuus, itsepäisyys
Ryhmätyöntekijä	Sosiaalisesti suuntautunut, melko vaisu, tunteellinen	Kyky reagoida ihmisiin ja tilanteisiin ja parantaa ryhmän henkeä
Loppuunviejä-viimeistelijä	Tunnollinen, järjestelmällinen, huolellinen, huolehtiva	Kyky pitkäjänteisyyteen, perfektionismi

Menestyvät ryhmät ja tiimit koostuvat siis kyvyiltään erilaisista, toisiaan täydentävistä yksilöistä sekä ryhmärooleista. Tämä laajentaa ryhmän monipuolisuutta vastata erilaisiin eteen sattuviin tilanteisiin sekä vähentää jäsenten välistä kitkaa kilpailla jostakin tietyistä roolista. Tavanomaisten voittajaryhmien ominaisuuksiksi tai menestykseen vaikuttaviksi tekijöiksi on mahdollista määritellä kuusi erilaista piirrettä. Nämä ovat hyvän puheenjohtajan ominaisuudet, hyvän kasvin kuulumisen ryhmään, tiimin älyllisten kykyjen hyvä jakaantuminen, erilaisten henkilökohtaisten ryhmäroolitaitojen hyvä jakaantuminen ja työtehtävien jakaminen näiden erilaisten kykyjen mukaisesti. (Belbin 1981, 120-125.)

Eri tiimiroolien merkitys ja tärkeys on korostunut itselleni Tiimiakatemia aikana. Jos jokainen tiimin jäsen kykenee hyödyntämään omaa osaamistaan hänelle ominaisessa

roolissa, ryhmällä on paremmat edellytykset menestyä (Belbin 1981, 123). Kyseistä asiaa olen tarkastellut ja reflektoinut tiimin toiminnan kannalta:

Mielestäni tarvitsemme uuden johtoryhmän. Tällä kertaa kuitenkin sellaisen, jossa päävastuuta kantaa edes jollain tasolla asiajohtaja, joka pystyy määrittämään tekemiset ja tavoitteet, joita tulemme vaatimaan toisiltamme. Tämä on ollut samalla oma ajatukseni jo vuosi sitten kun ryhdyin tiimiliideriksi. Halusin lähtökohtaisesti luoda aluksi tiimiimme ilmapiirin, joka kannustaa ja sitouttaa meidät toimimaan yhdessä. Ajatuksissani oli, että tämän jälkeen pystymme paremmin keskittymään yhdessä asiajohtajuuden tielle. Mikäänhän ei sano, etteikö tiimin sitouttamista ja tuloksiin pääsemistä pitäisi tehdä samaan aikaan, mutta itselläni ei siihen tällä kertaa paukut ja osaaminen riittäneet. (Kirjarefleksio 2017, Kärpästen Herra ja johtamisen taito.)

Edellä kuvatussa esimerkissä viitataan kykyini, osaamattomuuteni ja kokemuksen riittämättömyyteen johtaa aktiivisesti ryhmää kohti tuloksia asiajohtajuuden tasolla. Johtajuus on yleisesti jaoteltavissa kahteen eri asioita painottavaan kokonaisuuteen, joista käytetään nimitystä asiajohtajuus (engl. management) ja ihmisten johtaminen (engl. leadership) (Wajdi 2017, 78). Edellä kuvatut tiimin johtamisen muodot vaativat erilaisia taitoja (Sydänmaanlakka 2004, 49-50). Olen kokenut olevani tiimiliiderinä kyvykkäämpi ihmisten johtamisessa ja positiivisen ilmapiirin luomisessa, kuin asioiden täytäntöönpanossa. Tällöin tiimitoiminnassa olisi vaadittu parempaa erilaisten tiimiroolien hyödyntämistä. Analysoitaessa oman tiimimme toimivuuteen vaikuttaneita lähtökohtia ja menestyksen osatekijöitä, edellä esitetyistä voittajaryhmien ominaisuuksista ryhmäroolit ovat olleet tiimissämme hyvin jakautuneita (Treenivihko 2015-2016). Kyse onkin ollut tiiminä siis siitä ettemme ole osanneet järjestää resurssejamme tehokkaalla tavalla.

Itsessään tiimin jäsenenä olen kehittynyt siinä suhteessa, että ymmärrän paremmin sen vaatimia edellytyksiä. Olen oppinut ymmärtämään roolien merkityksen ja niiden vaikutuksen tuloksellisuuteen. Yhtälaillla olen yhdessä muun tiimin kanssa oppinut ymmärtämään tiimitoiminnan rakenteita ja erilaisia persoonallisuuksia tiimin keskuudessa (Oppimisen reflektio kevät 2018).

7.1 Tiedon jakaminen

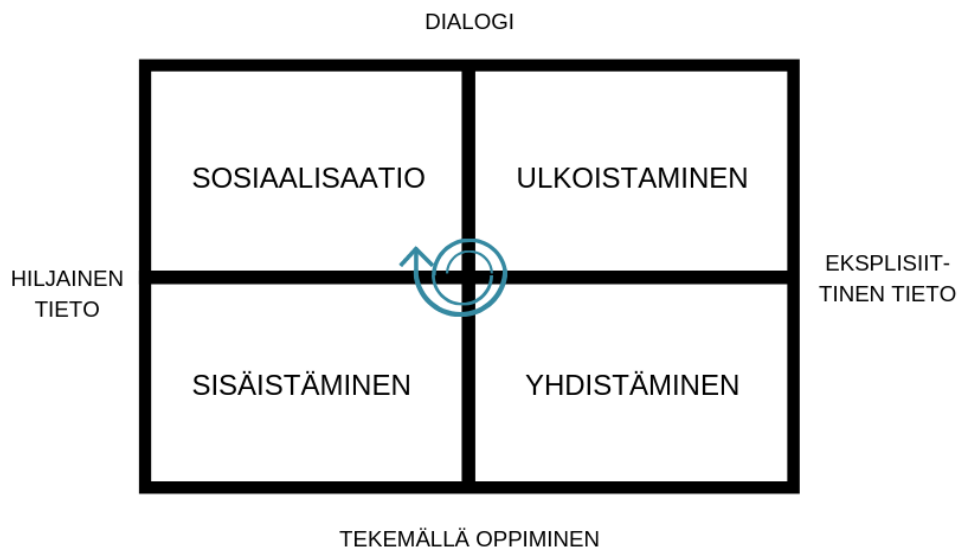
Tiimiakatemiolla luettua teoriaa testataan käytännössä. Kaikki luettu teoria on tarkoitus yhdistää henkilökohtaisiin tarpeisiin aina tilanteen mukaan. Teorioille pyritään löytämään jokin käytännön taso, johon sitä voidaan soveltaa. Olen itse henkilökohtaisesti kokenut tämän hyödylliseksi ja toimivaksi toimintatavaksi, joka on auttanut ymmärtämään luettuja asioita omassa todellisuudessani. Monet kokeilut, joita olen luettun teorian pohjalta tehnyt ovat saaneet uusia ulottuvuuksia ja todistaneet myös niiden toimivuutta käytännössä. (Oppimisen reflektio 2016-2018.) Myös tutkimus osoittaa, että käytännössä kokeileminen edistää oppimista huomattavasti paremmin esimerkiksi pelkkään teorian uudelleen lukemiseen verrattuna (Dunlosky, Rawson, Marsh, Nathan & Willingham 2013). Seuraavassa esimerkissä luettua teoriaa on testattu käytännössä liittyen oppimisen projekteihin ja asiakastapaamisten sopimiseen:

Kesän aikana olin lukenut kirjat Miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa (Dale Carnegie) sekä How I raised myself from failure to success in selling (Frank Bettger), joista molemmista kirjoista otin myyntioppeja tähän projektiin. Sen lisäksi otin neuvon käyttöön kirjasta viime syksyltä, jonka nimeä en nyt muista, sillä käytin myyntipuheen runkoa apuna soittelussa, jotta muistaisin ottaa puheeksi kaikki olennaiset asiat. (Oppimisen reflektio syksy 2016.)

Tiimiakatemia on auttanut ymmärtämään, että kerätyn tiedon, teorian ja informaation hyödyntäminen on paljon laajempi kokonaisuus, kuin vain se mitä oppija omaksuu pelkästään kirjoja lukemalla (Kirjareflektio 2017, Asiakas Ykköseksi). Tiimiakatemia kautta olen oppinut ymmärtämään tiedon eri lajeja ja hyödyntämään niitä käytännössä toisten tiimin jäsenten kesken (Kirjareflektio 2018, Purjehtimassa). Tietoa on Nonakan & Takeuchin (1995, 59) mukaan kahdenlaista: subjektiivista ja objektiivista. Objektiivisesta tiedosta käytetään nimitystä eksplisiittinen eli täsmällinen tieto. Tämä tiedon laji on tutkittua ja konkreettisesti sekä selkeästi tallennuttua. Subjektii- vinen tieto eli hiljainen tieto on ihmisten kokemuksiin ja osaamiseen liittyvää tietoa, jota ei ole dokumentoitu millään tapaa järjestelmällisesti. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61.)

Nämä molemmat tiedonlajit ovat olennaisia päätöksentekoon liittyvässä datan ke- ruussa. Viisaat päätökset muodostuvat yhdistämällä eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon yhdeksi yhtenäiseksi näkemykseksi asioista. (Lotti 2001, 18.) Molempien tiedon lajien

ymmärtäminen ja aktiivinen hyödyntäminen auttaa yksilöä sekä yhteisöä kehittämään. Jokainen meistä omaa kokemuksia joita muilla ei ole ja sen vuoksi niiden kokemusten jakaminen sekä siitä tiedosta mallinnusten muodostaminen ovat tärkeä osa oppimista. (Kirjarefleksio 2018, Purjehtimassa.) Nonakan & Takeuchin (1995, 70-73) mukaan tiedon jakamisesta muodostuu kehä, joka muuttaa kokemukset mallinnuksiksi ja sen kautta uusiksi kokemuksiksi sekä oppimiseksi (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tiedon muodostumisen kehä (Nonaka & Takauchi 1995)

Oma ymmärrykseni erilaisista tiedon lajeista on selkeytynyt käytännön kautta. Tällöin teoreettinen ymmärrys on saanut konkreettisen ulottuvuuden omassa tekemisessäni. Seuraava esimerkki kuvastaa tätä ymmärrystä:

Tiimiyityksessä hiljaista tietoa syntyy omista kokemuksista kuten asiakaskäynneistä, käytännön kokeiluista ja oppimisen reflektoinnista. Miksi tämä tiedon laji on tärkeää ja miksi sitä on tärkeä jakaa tiimiyityksessä höpöttelemällä sekä käymällä dialogia treeneissä? Syy tähän on selkeä; hiljaisella tiedolla on suora yhteys käytäntöön eli siihen miten asioita kannattaa tai pitää tehdä onnistuakseen. Asiakaskäynneillä toimimiseen oppii käymällä asiakaskäynneillä ja tässä kokemuksellisessa oppimisessa voi hyödyntää teoriaa apuna. Treeneissä puolestaan voidaan jakaa nämä kokemukset ja tehdä oppimisesta kokonaisvaltaista. Erinomaisista pullaakaan ei opi leipomaan pelkästään ohjetta tutkiskelamalla; täytyy tehdä käytännön kokeiluja ja oppia ymmärtämään miten

sitkosta käsitellään oikean lopputuloksen aikaan saamiseksi. Voimakaimmat oppimiskokemukset syntyvät näin käytännön kautta ja varsinkin niin kutsutut epäonnistumiset vauhdittavat oppimista. (Kirjareflectio 2018, Purjehtimassa.)

Myöskään pelkät sanat ja niihin pohjautuva kerronta eivät kuvaa todellisuutta kovin kaan tarkasti. Ne saattavat antaa suuntaa ja luovat käsitteitä, mutta ne eivät ole ikinä kokonaisuus. (De Mello 1990, 104-108.) Tämä asia on yhdistynyt mielessäni hiljaisen tiedon teorian kanssa. On syntynyt ymmärrys kokemusten merkityksestä tiedon luomisessa:

Hiljainen tieto ja sanojen rajallisuus on mielestäni korostunut hyvin viime aikoina tiimissäni. Itse olen tainnut sanojen rajallisuudesta puhua ensimmäisenä, mutta tämän jälkeen se on tullut entistä useammin ja selkeämmin esiin kaikkien keskuudessa. Sana on ilmaus, joka pyrkii kuvaamaan meidän ajatuksiamme ja tunteitamme. Mutta koska sanalla on tietty muotonsa, se ei kuvasta läheskään aina tarkasti sitä mitä tarkoitetaan. Tai sanottu asia on mahdollista tulkita väärin, koska sanaksi muunnettu ajatus ei ole yksiselitteinen.

Esimerkkinä voidaan käyttää sanaa avoin. Itse käytin tuota sanaa eräessä yhteydessä kuvaamaan sitä, kuinka koen ihmisten mielten olevan harvoin avoimia, eli vastahakoisia ottamaan vastaan uutta ymmärrystä. Tämä sana, ja samalla minun ilmaus kuitenkin tulkittiin niin, että tarkoitin avoimuudella asioiden jakamista, eli valmiutta kertoa omista kokemuksistaan. Kyseessä oli siis sama sana, mutta kaksi täysin erilaista merkitystä. Tässä päästään myös mielestäni Nonakan ja Takeuchin teorian ytimeen, ja siihen miksi hiljaisella, sanattomalla tiedolla on niin tärkeä merkitys. Kokemuksellinen tiedon jakaminen on aivan omaa laatuaan yhteisen ymmärryksen luomisessa. (Kirjareflectio 2018, Purjehtimassa.)

Mikään organisaatio ei luo itsessään mitään tietoa, vaan se on seurausta yksilöiden oppimisesta ja hiljaisen tiedon kerääntymisestä. Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole yksinkertainen tai helppo prosessi. Sen jakaminen varsinkaan sanallisessa muodossa ei ole aina mahdollista kyseisen tiedon lajin perustuessa suurelta osin henkilökohtaiseen kokemukseen. Näiden kokemusten, mielenmallien ja erilaisten perspektiivien jakaminen on kuitenkin tärkeässä roolissa yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen syntymiseksi. Jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa tehokkaasti sen levittämiseen tarvitaan jonkinlainen ympäristö, jossa yksilöt voivat jakaa kasvokkain näitä henkilökoh-

taisia kokemuksia. Itseohjautuva tiimi on yksi mahdollinen vaihtoehto tällaisen toiminnan ylläpitämiseksi, jonka kautta nämä tiimit fasilitoivat keskenään tiedon jakamista sekä luomista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85.)

Tiimiakatemiolla uuden tiedon luomiseen on kehitetty työkalu nimeltä Synnytys. Kyseisen työkalun kautta on tarkoitus luoda sosiaalisia tilanteita hiljaisen tiedon levittämistä varten ja uusien asioiden tai toimintatapojen kehittämiseksi. Uuden tiedon synnyttämiseksi vaaditaan jatkuvia kokeiluja ja uutta tietoa ei synny ellei asioita kokeilla sekä testata käytännössä. Synnytys-työkalun oleellinen tarkoitus ei ole tuoda vain yhteen omaksuttua tietoa ja jo entuudestaan opittuja asioita, vaan sen tavoitteena on sen sijaan luoda yhdessä uutta tietoa. Hiljaisesta tiedosta pyritään muuttamaan ekplisiittistä. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 107.)

Synnytys-työkalun omaksuminen käytännössä ja sen ottaminen osaksi tiimitoimintaa on vaatinut itseltäni sekä tiimiltä harjoittelua. Kyseinen työkalu on kehittänyt meitä tiiminä eteenpäin ja se on auttanut ymmärtämään niitä vaikeuksia, joita saattaa kohdata uutta tietoa luotaessa. Kokemus on tuonut mukanaan uutta tietoa, jota olemme sen jälkeen reflektoineet ja kehittäneet eteenpäin. Dialogin kautta opimme ymmärtämään hiljaista tietoa ja luomaan siitä keskustelun kautta uusia kokonaisuuksia. Huomioitavaa on, että vaikka meillä on ollut jo ennakkoon Synnytys-työkalusta jonkinlainen käsitys omaksutun teorian ja suunnitelmien kautta, käytäntö on tuonut siihen oman ulottuvuutensa, johon ei ole pystytty varautumaan ennalta:

Ensimmäisiä synnytyksiä tehtäessä meillä on ollut jonkinlainen ajatus siitä, mitä ja miten asiat tulisi tehdä, jotta pääsemme hyvään lopputulokseen. Näin olemme muodostaneet asiasta itsellemme prosessikuvauksen ja aikataulun, jonka mukaan päätämme toimia. Kuitenkin, koska meiltä on puuttunut ensimmäisiä synnytyksiä tehtäessä riittävä määrä kokemukseen pohjautuvaa tietoa, ei tekemämme konsepti ole ollut täysin toimiva. Sen vuoksi aina synnytyksen jälkeen käymämme motorolakeskustelu tuo jokaisen tiimin jäsenen oleellisen kokemukseen pohjautuvan tiedon yhteisesti esille. Ja kun tämä hiljainen tieto tuodaan dialogin ja höpöttelyn kautta kaikkien kuultavaksi, olemme pystyneet luomaan uusia konsepteja ja muovaamaan omaa synnytysprosessiamme toimivampaan suuntaan. Sen pohjalta on tehty uusia aikatauluja, karsittu ja lisätty oleellisia ymmärrystä lisääviä osatekijöitä, ja hiottu lopputulokseen vaikuttavia ajatusmallejamme sekä toimintatapoja. (Kirjarefleksio 2018, Purjehtimassa.)

Tiimiakatemiaa kautta olen näin ollen oppinut ymmärtämään kokemuksellisen oppimisen merkityksen teoreettisen rinnalla. Olen saanut käytännön kautta luotua itselleni hiljaista tietoa siitä, mitä erilaiset tiedon lajit tarkoittavat käytännössä. Tiimissä työskentely useamman vuoden ajan on mahdollistanut tämän oppimisen. Ilman näitä kokemuksia itselläni olisi vain tiedossa kyseinen teoria ilman käytännön kokemusta tai ymmärrystä siitä.

7.2 Sosiaaliset taidot

Dialogiin oppiminen on omaan kokemukseeni perustuen yksi oleellisimmista sosiaalisista taidoista, jonka Tiimiakatemiassa oppii (Kirjarefleksio 2016, Ajatellaan yhdessä). Dialogi on keskustelun muoto, jossa ei valita puolta eikä näin ollen yritetä todistaa toista vääräksi argumentaation keinoin. Dialogissa on ydin ja siinä puhutaan yhdessä eri tavalla kuin yleisessä keskustelussa. Sen kautta pyritään pääsemään näkemyserojen yläpuolelle ja löytämään keskustelun kohteena olevasta aiheesta jotakin, jota ei ole vielä olemassa. Se on keino pyrkiä yhteiseen kokemukseen ja uuden ymmärryksen saavuttamiseen. Dialogi on vuoropuhelua sen osallisten välillä, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Se antaa valmiuksia ymmärtää ongelmia moniulotteisemmin ja havaitsemaan niitä toisesta perspektiivistä. (Isaacs 2001, 38-41.)

Minkä tahansa taidon oppiminen alkaa aina ensiksi itsestä, kuten myös dialogin käymisen taito. Dialogin hyödyntämisen oppiminen vaatii kykyä kuunnella itseään sekä puhua itsensä kanssa. Kyseisessä taidossa kehittyminen vaatii neljän erilaisen taidon opettelua, jotka ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Kaikkia näitä taitoja kyetään kehittämään harjoittelemalla ja yleensä tämä harjoittelu tapahtuu ryhmässä kokeneempien opastuksella. (Isaacs 2001, 96.)

Isaacsin (2001, 156) mukaan dialogin kautta opimme ymmärtämään, että todellisuus sisältää monenlaisia näkökulmia. Kuten edellä on kuvattu, Tiimiakatemia on antanut minulle valmiuksia ymmärtää dialogin perusteita. Tiimityöskentelyssä tulee vastaan tilanteita, joita käsitellessä nousee esiin erilaisia todellisuuksia, kuin oma henkilökohtainen todellisuus. Yhtälailla dialogin käyminen opettaa meitä ajattelemaan eri tavalla ja huomioimaan myös toisenlaisia näkökulmia kuin vain omamme:

On tärkeää, että osaamme käydä aidosti yhdessä dialogia, nostaa esiin pinnan alla kyteviä asioita ja haastaa toisiamme ajattelemaan eri tavalla. Ilahdun joka kerta positiivisesti kun joku muu tiimistä nostaa esiin aiheen, joka selvästi vaivaa porukkaa, tai sanoo jonkin puheena olevan asian suoraan ääneen ilman tarkoitusta kaunistella sitä. (Oppimisen reflektio syksy 2016.)

Sosiaaliset taidot, jotka Tiimiakatemia aikana kehittyvät dialogiosaamisen lisäksi ovat palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito. Perinteisessä koulumaailmassa palautetta olen saanut arvosanojen muodossa ja sanallisesti opettajalta kehityskeskusteluissa. Tiimiakatemialla tuo taito on saanut uuden ulottuvuuden, kun palaute ei pohjautu enää vain arvosanoihin ja sen lisäksi palautetta tulee antaa myös toisille. Usein palautteen antaminen liittyy toisen ihmisen käytökseen tai mielenmalleihin, jolloin palautteen antajan on hyvä ottaa myös huomioon sen vastaanottajan tunteet. Nämä ovat omasta kokemuksestani niitä hetkiä, kun yksilöiden dialogitaidot mitataan. Tiimiakatemialla oppii näin ollen kehittämään tunneälyä. (Oppimisen reflektio kesä 2017.) Tämä tunneälyn kehittymisen taito on tärkeässä roolissa ihmisen hyvinvoinnin kannalta (Bar-On, Maree & Elias 2007, 4-12). Tiimiakatemia kautta ymmärrys itsestä kehittyi ennen kaikkea juuri palautteen kautta:

Itsehän olen aina kokenut, että olen hyvä tiimipelaaja, mutta kirja ja siitä oman tiimin kanssa käymämme keskustelut auttoivat ymmärtämään kuinka minulla on vielä parannettavaa. (Kirjareflektio 2018, Paras mahdollinen tiimipelaaja.)

Työskentely tiimissä on mahdollistanut monelta osin kehittymiseni yksilönä. Erilaisien persoonien kanssa työskentely ja näin myös palautteen monimuotoisuus edesauttavat luomaan uudenlaista minäkuvaa, jota on mahdollista peilata todellisuuden kanssa. Myös oma palautteen antamisen taitoni on kehittynyt Tiimiakatemia aikana. Kyseisen taidon osalta en todellakaan ole ollut valmis, vaikka niin olen kuvitellut. Eteen on tullut tilanteita, joissa kykyäni hillitä itseäni on testattu käytännössä. Yhtäläillä olen joutunut pohtimaan ulosantini vaikutusta muihin:

Kuten otsikkokin jo kertoo, selvästi minunkin on pitänyt oppia laskemaan kymmeneen ennen kuin tuon asioita ja palautetta esille. Se, että olen aina kuvitellut olevani suhteellisen kypsä palautteen antamisen suhteen ja hyvä pitämään malttini, on ollut kesän aikana opettavaista huomata, etten sitä välttämättä niin paljoa kuitenkaan ole. (Oppimisen reflektio kesä 2017.)

Analysoitaessa kokonaisuutena kehittymistäni tiimin jäsenenä olen selkeästi oppinut ymmärtämään tiettyjä toimivan tiimin lainalaisuuksia liittyen juuri vuorovaikutukseen ja yhteistyökykyyn. Omat tiimityöskentely- ja dialogitaitoni ovat harjaantuneet Tiimiakatemia aikana. Monet näistä ulkoisen ympäristön muutoksista Tiimiakatemia kautta ovat mahdollistaneet kasvuni tiimityöskentelyssä sekä sosiaalisten taitojen kehittämässä.

8 Johtopäätökset

Oppimista Tiimiakatemiassa tapahtuu paljon kokonaisvaltaisemmalla tasolla kuin pelkästään tämän työn perusteella annetaan ymmärtää. Kuitenkin edellä käydyt esimerkit oppimisesta henkisen kasvun, johtamisen, tiimitoiminnan ja sosiaalisen kanssakäymisen tasolla antavat suuntaa erilaisen oppimismetodin tuomasta kehityksestä yksilötasolla. Oppiminen tapahtuu ennen kaikkea käytännön kautta ja siihen liittyvässä osaamisessa, mutta suuri muutos tulee esiin myös opittujen mielenmallien sekä minäkäsityksen muutoksessa. Tiimiakatemiassa oppii ajattelemaan uudella tavalla, ja suhtautumaan itseensä sekä oppimiseen toisenlaisesta perspektiivistä. Oppiminen oppimaan kuvastaa hyvin tätä kokonaisvaltaista muutosta, joka yksilössä tapahtuu Tiimiakatemian aikana, vaikkakin tässä tutkimuksessa ei pureuduttu kyseisen ilmauksen analysointiin. Tätä kyseistä ilmausta itseohjautuvasta oppimisesta analysoidaan enemmän esimerkiksi Cunninghamin (1994) ja Saukkosen (2018) töissä.

Tiimiakatemia on tehnyt minusta enemmän oman itseni ja tuonut samalla runsaasti itsevarmuutta toimintaani. Suurin oppi Tiimiakatemian ajalta on todellakin minäkäsityksen ja mielenmallien kehittyminen uudenlaisen oppimisen sekä erilaisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Se heijastuu kaikkeen muuhun opittuun, ja luo edellytykset toimia tehokkaana tiimin jäsenenä sekä aktiivisena subjektina omassa elämässäni. Kuitenkaan en ole saanut Tiimiakatemian aikana eväitä kehittää itseäni todenteolla, mikä ilmenee transformaalisena refleктоimisen puuttumisena. Minulta on puuttunut työkalut tämän muutoksen aikaansaamiseksi. Kuitenkin huomionarvoista on, että Tiimiakatemia on ollut mukana luomassa pohjaa muutokselle, ja olen aivan viimeaikoina löytänyt itseohjautuvuuden kautta keinoja muuttaa minäkäsitystäni tehokkaammin itsestäni oikealta tuntuvaan suuntaan esimerkiksi juuri jatkuvan refleктоimisen ja visualisoinnin kautta. Tiimiakatemia itsessään ei tietenkään saa aikaan muutosta, vaan muutos on aina yksilön valinta muuttaa tilannettaan. Minulle Tiimiakatemia on tarjonnut hyvän kasvualustan muuttaa minuuttani ja kasvaa eheämmäksi ihmiseksi. Tämä motivaatio on kuitenkin syntynyt ennen Tiimiakatemiaa, eikä kyseinen oppimismetodi ole ollut kohdallani millään tapaa

luomassa sitä, vaan se on sen sijaan tosiaankin tarjonnut tiettyjä vapauksia täynnä olevan ympäristön, jossa olen pystynyt kehittämään itseäni.

Kuitenkaan tämän oppimisympäristön merkitystä ei tule väheksyä. Ilman tiimiä tai yhteisön tukea ei itselläni olisi ollut samanlaisia kehittymismahdollisuuksia, kuin ilman niitä. Kyseisen kaltainen yhteisö on ollut itselleni uniikki voimavara, jossa olen pystynyt kokeilemaan, tekemään ja oppimaan itselleni uudella tavalla. Ympäristöstä saatu palaute ja vuorovaikutus ovat olleet suuressa osassa kehitystäni.

Tutustuminen opinnäytetyön aikana itseäni ja kehitykseni Tiimiakatemia ajalta on tuonut uusia oivalluksia toimintatavoistani sekä käytösmailleni, joita kaikkia en ole osannut havainnoida Tiimiakatemia aikana. Olen ymmärtänyt, että itsensä objektiivinen tarkastelu on huomattavasti haastavampi asia, kuin se reflektoinen taito, jonka olen tähän mennessä Tiimiakatemialla omaksunut. Neutraalin analyysin lisäksi vaaditaan muutokseen tähtäävää pohdintaa, joka ei ole aina ollut osana tekemiäni reflektioita.

Opinnäytetyöstä voidaan havainnoida, että Tiimiakatemialla aloittaessani en ole ollut valmis johtaja tai tiimin jäsen, mutta olen oppinut ymmärtämään mistä näissä erilaisissa liiketoiminnan osa-alueissa on kyse. Näin ollen oppimiskokemukseni esimerkiksi johtamisesta on ollut etenemistä virheiden ja niiden reflektoinen kautta eteenpäin. On mahdollista pohtia, kehittyisinkö vaikkapa johtajana, jos en koskaan tekisi virheitä. Tällöin aiheelliseksi tulee pohtia onko näiden Tiimiakatemialta saatujen kokemusten merkitys kasvattanut minua enemmän kuin se, etten olisi niitä koskaan kokenut. Opinnäytetyön perusteella voidaan tulkita näiden kokemusten kehittäneen minua enemmän kuin niiden kokemattomuus. Pelkkä teoretieto ei ole tehnyt minusta ammattilaista, vaan vaaditaan myös käytännön harjoittelua, jonka puolesta Tiimiakatemia ja tiimityöskentely ovat olleet erinomainen alusta kehitykselle.

Autoetnografia voidaan nähdä ristiriitaisena tutkimuskeinona matkalla kohti objektiivista ja puolueetonta tulkintaa. Kuitenkin kuten opinnäytetyössä olen käynyt läpi, jokaisen meidän omat mielenmallimme ja luomamme käsitteet maailmasta vaikuttavat tekemiimme havaintoihin. Näin ollen mielestäni objektiivisen tulkinnan edellytys on tutkijan kyky nähdä asiat ilman käsitteitä yhtenä kokonaisuutena. Tässä

korostuu mielestäni hengellinen kypsyyss, kyky reflektointiin ja kyseenalaistamisen taito sen sijaan, onko tutkimusta tekevä havainnoija loppujen lopuksi hän itse vai joku toinen ulkopuolinen henkilö. Perinteisessä etnografiassa tutkija ei kuitenkaan pääse koskaan käsiksi siihen, mitä ja miten tutkittava henkilö tuntee, jolloin tämän tulee tehdä omakohtaista tulkintaa tekemistään havainnoista, jotka eivät ole tietystikään koko totuus. Sanat eivät esimerkiksi koskaan pysty kuvastamaan sitä, mitä on kokemuksen tasolla tapahtunut. Ne eivät ole kokonaisuus tai yhteinen todellisuus, vaan sen sijaan kokemuksia kuvaavia käsitteitä. Tässä tutkimuksessa toteutettu autoetnografia on mielestäni pystynyt säilyttämään sen vaatiman objektiivisuuden ja eettisyyden lähtökohtaisesta puolueellisuudesta huolimatta.

Tutkimuksen tulokset kuvastavat, että yksilöllä on hyvät edellytykset kehittyä Tiimiakatemiolla haluamaansa suuntaan, jos hänellä on riittävä motivaatio omaa oppimistaan kohtaan. Tarjolla oleva oppimisympäristö tuo eteen uudenlaisia virikkeitä ja aitoja liike-elämän vuorovaikutussuhteita, jollaisia ei pystytä perinteisen luentovetoisen oppimistavan kautta opiskelijalle takaamaan. Tiimiakatemia perustuu kuitenkin elävän elämän kokemuksiin ja tekemiseen, jolloin hankittu teoretieto on ainoastaan arvokas viitekehys itsenäiselle oppimiselle. Valmiiden vastausten puuttuminen pakottaa opiskelijat itseohjautuvuuteen, kuten erään kanssaoppijan vielä viimeisenä Tiimiakatemia-vuotena tekemä oivallus kertoo: ”Epäselvä toimeksianto on keino luoda itseohjautuvuutta” (Muistiinpanot 2018).

Tutkimustulokset myös osoittavat tiimin merkityksen kasvua tukevana elementtinä. Se mahdollistaa liike-elämässä tarvittavien taitojen harjoittelun yhdessä vertaisten kanssa sekä tarjoaa kanavan sosiaalisten taitojen kehittämiseksi. Yhtälailla, kuten omassa tapauksessani, se tuo mahdollisuuden harjoitella johtamista käytännössä oikeiden tilanteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Samalla tiimi on nähtävissä tukena, jonka kautta yksilö pystyy peilaamaan minäkäsitystään ja saamaan palautetta toiminnastaan sekä käytöksestään. Tiimiakatemia kautta omaksutut työskentelytavat kuten reflektointi ja oppimissopimukset ohjastavat oppijaa ottamaan aktiivisen otteen omasta elämästään.

Tehdyllä tutkimuksella on uutuusarvoa, sillä oppimista Tiimiakatemiolla ei olla vielä tutkittu kovinkaan tarkasti. Tiimiakatemiolla opittuja asioita, joita oppijat

hyödyntävät myös myöhemmin työelämässä ovat tässäkin tutkimuksessa mainitut dialogi- ja vuorovaikutustaidot, oppimaan oppiminen, reflektointi sekä kokeilut (Saukkonen 2018). Oppimismatkaa Tiimiakatemia ajalta on havainnollistettu yksilön näkökulmasta myös Keräsen (2009) toimesta. Tämä tutkimus syventää edellä mainittujen tutkimusten havaintoja Tiimiakatemia vaikutuksesta yksilön kehitykseen.

9 Pohdinta

Tämä tutkimus on antanut suuntaa Tiimiakatemia kaltaisen oppimismetodin vaikutuksen ymmärtämiselle osana yksilön kasvua. Tehty tutkimus ja sen tulokset antavat syvällisempää ymmärrystä sekä yksityiskohtaista tietoa Tiimiakatemia merkityksestä yksilölle. Näin ollen tutkimusta on mahdollista hyödyntää esimerkiksi tämän oppimismetodin kehittämiseen ja laajempaan analysointiin.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tulokseksi saatiin, että Tiimiakatemia kaltaisella erilaisella oppimismetodilla voi olla positiivisia vaikutuksia yksilön kehitykseen. Tutkimuksessa onnistuttiin luomaan kuvaus muutamista erilaisista oppimisen osa-alueista, joihin Tiimiakatemialla oppija syventyy. Se tarjoaa hyviä suuntavia huomioita erilaisen oppimismetodin tuomista hyödyistä oppimisessa ja kehityksessä yksilönä. Tutkimusaineistoa voidaan tulevaisuudessa laajentaa koskettamaan suurempia ryhmiä, jolloin laadukasta analyysiä on mahdollista jatkokehittää tähän tutkimukseen valitusta aiheesta.

Tutkimustyötä on mahdollista jatkaa tekemällä haastatteluja ja keräämällä palautetta omasta vertaisverkostostani tai lähipiiristä, jolloin saadaan lisää näkökulmia siihen kuinka olen yksilönä kehittynyt Tiimiakatemia aikana. Sen lisäksi on mahdollista tehdä esimerkiksi vertailevaa tutkimusta tiimin merkityksestä oppimisen kannalta tärkeänä elementtinä. Tällöin tarkoituksena olisi arvioida siinä koettavien vuorovaikutussuhteiden vaikutusta yksilön kehitykseen perinteisiin ryhmätöihin verrattuna. Tutkimusta voidaan myös laajentaa ottamalla tutkimuksen piiriin muita siitä pois rajautuneita liike-elämän osa-alueita, kuten projektityöskentelyn, luovuuden ja markkinointiosaamisen kehittyminen. Ihmisten mielenmallien muuttumista ja sosiaalisten taitojen kehittymistä Tiimiakatemia aikana on myös

mahdollista tutkia tekemällä kattava kenttätyö, jossa vertaillaan alkutilannetta tilanteeseen virallisten opintojen päättyessä.

Tulevaisuudessa tässäkin tutkimuksessa sivutut tunneäly ja vuorovaikutustaidot tulevat olemaan entistä tärkeämmässä osassa työmaailmaa (The future of jobs report 2018, 12). Tämä tutkimus antaa vahvoja viitteitä siitä, että Tiimiakatemia on yhteiskunnallisesti merkittävässä roolissa yksilön oppimistaitojen kehittäjänä modernissa maailmassa. Tarvitsemme todellakin enemmän yhteistyötaitoja ja sosiaalista osaamista voidaksemme vastata nyky maailman haasteisiin ihmiskuntana parhaimmalla mahdollisella tavalla. Yhdessä ajatteleminen ja tiimityö tulevat olemaan se muutos, jonka haluamme nähdä maailmassa.

Lähteet

- Ahmaniemi, R., Luukas, U., Lehtonen, T., Ruuska, J. & Silvennoinen, E. 2018. Tiimiakatemia arviointipassi 2018-2019. Jyväskylä: Jamk.
- Bar-On, R., Maree, J. G. & Elias, M. 2007. Educating people to be emotionally intelligent. Praeger Publishers.
- Belbin, M., 1985. Johtoryhmät. Rastor.
- Beresford, P. & Salo, M. 2008. Kokemuksen muodonmuutos. Mielenterveyden keskusliitto.
- Bloomin taksonomia. N.d. Artikkelin sivustolla. Viitattu 17.4.2019. https://fi.wikipedia.org/wiki/Bloomin_taksonomia.
- Bradbury, H., Frost, N., Kilminster, S. & Zukas, M. 2010. Beyond reflective practice. Routledge.
- Collins, Jim. 2001. Hyvästä paras. 7. p. Gummerus Kirjapaino.
- Cunningham, I. 1994. The Wisdom of strategic learning. 2. p. Gower Publishing.
- De Mello, A. 1990. Havahtuminen. 24. p. Like Kustannus.
- Dryden, G. & Vos, J. 1999. Oppimisen vallankumous. 2. p. Tietosanoma.
- Dunlosky, J., Rawson, K., Marsh, E., Nathan, M. & Willingham, D. 2013. Improving student's learning with effective learning techniques: promising directions from cognitive and educational psychology. Sage Journals. Viitattu 12.4.2019. <https://journals.segepub.com/stoken/rbtfl/Z10jaVH/60XQM/full>.
- Ellis, C. & Bochner, A. 2000. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject. ResearchGate. Viitattu 24.4.2019. https://www.researchgate.net/publication/254703924_Autoethnography_Personal_Narrative_Reflexivity_Researcher_as_Subject.
- Goldsmith, M. 2007. Tästä eteenpäin. Talentum Media.
- Goleman, D. 2009. Tunneäly. 11. p. Otavan Kirjapaino.
- Hämeenaho, P. & Koskinen-Koivisto, E. 2014. Moniulotteinen etnografia. Ethnos.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Talentum Media.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Docendo.
- Johtavat ajatukset. 2016. Tiimiakatemia yhteisön johtavia ajatuksia sisältävä kirjanen.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. p. WSOY.
- Keränen, V. 2009. Oppimismatka Tiimiakatemiassa. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala.

- Kouzes, J. & Posner, B. 2007. The leadership challenge. Jossey-Bass.
- Leinonen, N., Partanen, T. & Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Gummerus Kirjapaino.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY.
- Mikä on Tiimiakatemia? N.d. Artikkelit Tiimiakatemian sivustolla. Viitattu 17.10.2018. <https://tiimiakatemia.com/tiimiakatemia/mika-on-tiimiakatemia/>.
- Miten meillä opitaan? N.d. Artikkelit Tiimiakatemian sivustolla. Viitattu 17.10.2018. <http://tiimiakatemia.fi/fi/info/miten-meilla-opitaan/>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. Oxford University Press.
- Quinn, R. 2000. Change the world. Jossey-Bass.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. p. WS Bookwell.
- Saukkonen, M. 2018. Tiimiakatemiolla opitun soveltaminen käytännössä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala.
- Senge, P. 2006. The fifth discipline. Crown Business.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media.
- The future of jobs report. 2018. World Economic Forumin tutkimusraportti. Viitattu 4.5.2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.
- Thompson, S. & Thompson, N. 2008. The critically reflective practitioner. 2. p. Palgrave.
- Wajdi, M. 2017. The differences between management and leadership. ResearchGate. Viitattu 23.4.2019. https://www.researchgate.net/publication/318597967_The_Differences_Between_Management_And_Leadership.