

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hautamäki, P., Koskiranta, T. & Hämäläinen, V. (2020) Tiimioppijan mielenmallit muuttavat työelämää. Teoksessa Mäki, K. (toim.) Oppiva asiantuntija vai asiantuntijaksi opiskeleva? Korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen. Haaga-Helia, s. 165 - 177.

URL: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/oppiva-asiantuntija-vai-asiantuntijaksi-opiskeleva>

# TIIMIOPPIJAN MIELENMALLIT MUUTTAVAT TYÖELÄMÄÄ

Pia Hautamäki | Tiina Koskiranta | Veijo Hämäläinen

## Johdanto

Korkeakoulujen opetussuunnitelmissa on vähemmälle huomiolle jäänyt opiskelijan näkeminen oppivana ihmisenä. Opetussuunnitelmissa korostuvat opiskelijoiden tiedollisen ja taidollisen osaamisen kehittäminen, kun taas vähemmän painoarvoa saavat reflektiivisyys ja kollektiivisuus (Barnett ym., 2010, ss. 18–19.) Barnett (2005) kuitenkin korostaa identiteettityön merkitystä opetussuunnitelmissa. Hän on määritellyt kolme opetussuunnitelmien keskeistä, toisiinsa kietoutunutta dimensiota, jotka ovat tietäminen (*knowing*), taitaminen (*acting*) ja oleminen (*being*). Näistä tärkeimpänä hän pitää olemista, jonka tulisi kehittyä tietämisen ja taitamisen harjoittelun kautta.

Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK) on hyväksytty kaikkien opetussuunnitelmien teoreettiseksi kehykseksi kolmijako: tietäminen, tekeminen ja oleminen (Kukkonen & Marttila, 2017). TAMKin Proakateмиassa sekä kansainvälisen myynnin, myynnin johtamisen ja yrittäjyyden YAMK-ohjelmissa oppiminen ja oppimisenäkemys pohjautuvat tiimioppimisen pedagogiikkaan, jossa olemisen kehys korostuu. Kukkonen (2012) mukaan konkreettisia keinoja identiteetin ja sitä kautta olemisen kehittämiseen ovat esimerkiksi kriittisyyden, yhteisöllisyyden tai reflektiivisyyden harjoittaminen.

Tämän artikkelin tavoitteena on tehdä näkyväksi tiimioppimiseen osallistuneiden korkeakouluopiskelijoiden kokemuksia ja näkemyksiä tiimioppimisesta sekä sen vaikutuksista opiskelun jälkeiseen työelämään. Tarkastelemme, miten tiimioppiminen on muokannut oppijan kokemusmaailmaa ja ajattelua ja kuinka nämä käsitykset ja toimintamallit ovat siirtyneet työelämään valmistumisen jälkeen. Lopussa pohdimme myös tiimioppimisen sovellettavuutta ja sen luomia mahdollisuuksia AMK- ja YAMK-tasoisissa opetussuunnitelmissa.

Artikkelin empiirinen osuus pohjautuu 13 syvähaastattelulle. Haastatellut ovat Tampereen ammattikorkeakoulusta valmistuneita AMK- tai YAMK-tutkinnon suorittaneita opiskelijoita.

## Oppiva organisaatio ja tiimioppiminen

Kokemuksemme pohjalta tiimioppimiselle ei ole selkeää yksiselitteistä määritelmää. Tiimioppimisen on sanottu takaavan opiskelijalle ammatillisen ja henkilökohtaisen identiteetin kehittämiseen vaadittavan reflektion sekä jatkuvan vuorovaikutuksen kanssaopiskelijoiden, opetushenkilöstön ja työelämän ammattilaisten kanssa (Kukkonen, 2012). Tässä artikkelissa tarkoitamme tiimioppimisella dialogista prosessia, jossa tiimi tavoitteensa saavuttamiseksi ottaa riskejä, ratkaisee ongelmia, muuttaa omia mielenmallejaan sekä synnyttää jakamisen ja uudelleen yhdistämisen avulla kokonaan uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja.

Tiimioppiminen on elintärkeää, sillä tiimit – yksilöiden sijaan – ovat perustava oppimisyksikkö nykyaikaisessa organisaatiossa. Tiimin jäsenet muodostavat systeemin ja alasysteemejä, jotka vuorovaikuttavat oppimistilanteissa keskenään ja muiden systeemien kanssa. Tiimioppimisen kokonaisuuden systeemisyys auttaa yksilöitä vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtämisessä ja holistisessa ajattelussa. On sanottu, että tiimioppimisen kautta myös organisaatiot voivat oppia (ks. Senge, 1990.) Tässä artikkelissa tarkoitamme tiimillä ihmisjoukkoa, jonka jäsenten tehtävät ovat keskenään riippuvaisia ja jossa jäsenet yhdessä jakavat vastuun tuotoksista. Nämä ihmisjoukot, tiimit, näkevät itsensä eheänä kokonaisuutena, jollaisena myös toiset näkevät heidät.

TAMKissa tiimioppimista hyödyntävissä koulutusohjelmissa yhdistetään muun muassa dialogia, tiedon ja kokemusten aktiivista jakamista, jatkuvaa reflektointia, palautteen antamista, tiedon ja teorian soveltamista autenttisessa ympäristössä sekä valmentavaa opettajuutta. Dialogiin kannustaminen näkyy valmentavan opettajan pedagogisina valintoina. Se voi tarkoittaa esimerkiksi dialogirinkiä, jossa tiimi jakaa tietoa, tunteuksiaan ja kokemuksiaan keskustellen yhdessä. Valmentaja tai esimerkiksi joku tiimioppijoista voi toimia dialogin ohjaajana. Teorian ja yhdessä opitun soveltaminen autenttiseen ympäristöön voi tapahtua esimerkiksi tiimioppijan työpaikalla tai omassa yrityksessä. Valmentavan opettajan tehtävänä on erilaisten menetelmällisten valintojen avulla luoda luottamuksellista ilmapiiriä, jossa oppijoilla on mahdollisuus toteuttaa tiimioppimista ja rakentaa vahvoja olemisen kokemuksia. Menetelmällisillä valinnoilla tuetaan myös tietojen ja taitojen jalkauttamista organisaatioissa.

Senge (1990) on määritellyt oppivan organisaation rakentuvan viidestä ydintekijästä. Nämä ovat henkilökohtainen mestaruus, sisäiset mielen mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemijäätelu. Tiimioppiminen on yksi näistä viidestä perusopista, mutta kun tavoitellaan erinomaisia oppimistuloksia, tulee kaikkien viiden elementin toteutua oppimisessa. (Senge, 1990.)

Tiimioppimisen tehokkuuteen liittyvät voimakkaasti myös erilaiset jännitteet (Decuyper ym., 2010.) Jännitteet syntyvät tiimin jäsenten kesken ja tiimin ulkopuolelle esimerkiksi asiakkaan tai loppukäyttäjän välille. Tämä jännite voidaan muuttaa oppimiseksi ja henkilökohtaiseksi kasvuksi, kun edellä mainitut Sengen näkökulmat toteutuvat.

Oppiminen ja henkilökohtainen kasvu näkyvät parhaimmillaan syntyneenä kipinästä kehittyä ja vahvistaa omaa motivaatiota, ja tiimin kanssa jaettu yhteinen visio näyttäytyy kiinnittymisenä johonkin itseä suurempaan tavoitteeseen ja luo siten merkitystä omalle kehitymiselle. Systemiajattelulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ajattelua, jossa pyritään ymmärtämään monimutkaiset ja kompleksiset vuorovaikutussuhteet sekä niiden takaisinkytkennät. Takaisinkytkennällä tarkoitetaan vuorovaikutukseen liittyvää palautetta, joka voi olla kokonaisuutta vahvistavaa, neutraalia tai heikentävää. Muuttumista haastavat mielenmallit vaativat erityistä huomiota oppimisessa (Senge, 1990). Tiimeissä voidaan keskustella mielenmalleista, saada erilaisia näkemyksiä omiin mielenmalleihin ja myös palautetta muilta. Valmentavan opettajan tekemisessä tämä näkyy opintomatalla olemisena, kuten läsnäolona, kuunteluna, haastamisena ja rinnalla kulkemisena.

Henkilökohtaisen mestaruuden tarkempi tarkastelu tuo esille eri näkökulmia yksilön identiteetin kehittymiseen. Henkilökohtaisella mestaruudella viitataan itsetietoisuuteen: kuinka hyvin tunnemme itsemme ja miten oma käytöksemme vaikuttaa toisiin. Henkilökohtainen mestari osaa viestiä omista asenteistaan ja uskomuksistaan ja toivoo niitä myös haastettavan. Lisäksi mestarin elämänsä on luova ja proaktiivinen. Mestaruuteen liitetään myös visionäärisuus, halu ja kyky muuttaa asioita, kyky nähdä ja arvioida nykytilannetta realistisesti sekä sen jatkuvaa kyseenalaistamista, mikä on itselle tärkeää. Mestari hyödyntää vision ja nykytilan välisen jännitteen positiiviseksi käyttövoimaksi ja luovan energian lähteeksi (Senge, 1990). Henkilökohtaisen mestarin itsetietoisuuden voidaan nähdä olevan lähellä Banduran (1977) esittämää minäpystyvyyttä, jonka rakentumiseen tiimioppiminen luo otolliset olosuhteet. Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön luottamusta ja uskoa siihen, että hän onnistuu toimimaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla ja selviytymään ympäristön luomista haasteista.

Oppivassa organisaatiossa johtamisella voidaan luoda ilmapiiriä, jossa henkilökohtaisen mestaruuden periaatteet tulevat osaksi organisaation arkea. Tällaisessa organisaatiossa nykytila tunnustetaan ja tunnustetaan rehellisesti ja oppijan tai työntekijän on turvallista kehittää luovia visioita ja haastaa rohkeasti olemassa olevia toimintatapoja. Henkilökohtaista kasvua arvostetaan ja siihen kannustetaan. Pyrkimys kohti henkilökohtaista mestaruutta nähdään yksilöiden prosessina, jota ilman organisaatio ei voi kehittyä (Senge, 1990).

## Tiimioppimisen kokemusten heijastuminen työelämään

Tarkastelemme tässä artikkelissa tietämisen, taitamisen ja olemisen kokonaisuutta tiimioppimiseen osallistuneiden korkeakouluopiskelijoiden kokemusten ja kirjallisuuden pohjalta. Artikkelin empiiriset havainnot pohjautuvat 13 haastatteluun, joista viisi haastateltua opiskelijaa on suorittanut alemman korkeakoulututkinnon tiimioppimiseen pohjautuvassa koulutusohjelmassa ja loput kahdeksan henkilöä ovat suorittaneet YAMK-tutkinnon tiimioppimiseen pohjautuvassa yrittäjyyden tai kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutusohjelmassa. Yksi YAMK-tutkintoa tekevästä haastatelluista ei ollut vielä haastatteluhetkellä valmistunut vaan oli viimeistelemässä opinnäyte-työtään. Haastatelluista kaikki viisi AMK-tutkinnon suorittanutta henkilöä oli valmistunut 3–15 vuotta sitten, kun taas YAMK-tutkinnon suorittaneet seitsemän henkilöä olivat valmistuneet 1–10 vuotta sitten. Heistä kolme oli valmistunut noin kymmenen vuotta sitten ja neljä opiskelijaa noin vuosi sitten. Kaikki haastatelluista toimivat eri aloilla joko yrittäjinä tai palkallisina ja suurin osa heistä esimiestehtävissä.

Haastatteluiden tutkimuksellinen orientaatio pohjautuu induktiiviseen kvalitatiiviseen rakenteeseen, jossa ilmiötä tarkastellaan syvähaastatteluiden kautta (Eisenhardt, 1989.) Kukin meistä tutkijoista teki yksilökohtaisia syvähaastatteluja, jotka olivat noin 30–40 minuutin virtuaali- tai puhelintapaamisia. Tallensimme haastattelut ja kirjoitimme muistiinpanot auki tekstitiedostoiksi. Analysoimme aineistoa kolmessa eri tapaamisessa keskustellen löydetystä teemoista. Aineiston analysointi pohjautui avoimuuteen ja kokemuksiin haastatelluista kyseisissä kolmessa erilaisessa oppimiskontekstissa (ks. esim. Eisenhardt & Graebner, 2007), joissa myös tutkijat ovat itse toimineet valmentavina opettajina.

Analysoinnin pohjalta löydettiin kolme yhteistä teemaa, jotka liittyvät oppijoiden näkemyksiin ja kokemuksiin tiimioppimisen vaikutuksista sekä sen heijastuksista oppijoiden työelämään. Teemat ovat yrittäjämäinen ote, vuorovaikutuksellisuus työssä ja yhdessä oppijan identiteetti.

### Yrittäjämäinen ote

Opiskelijat suhtautuivat työhönsä yrittäjämäisesti, oli tittelinä asiantuntija, johtaja tai yrittäjä. Työ koettiin merkityksellisenä ja se nähtiin tapana muuttaa koko toimialaa. Haastatellut asettivat kunnianhimoisia tavoitteita sekä itselleen että tiimilleen.

”Mulle on olemassa vain sellainen mahdollisuus, että asiat saadaan onnistumaan. En herää aamulla töihin, vaan tekemään jotakin, joka jättää jälkensä tähän maailmaan. Pitää hakea uusia tulokulmia ja kehittää sitä, miten tehdä perustekemisestä parempaa. Motivaatio ei riitä, vaan pitää olla inspiraatio. Merkitys voi välillä hukkuu, mutta se löytyy taas uudestaan. Jatkuvan kehittämisen ideologialla mennään eteenpäin.” (Yrittäjä ja toimitusjohtaja, YAMK, valmistumisesta alle 10 vuotta)

”Mulla on iso tavoite, eli koko systeemi pitää laittaa uusiksi. Näen, että asiakkaiden tarpeet on tuota ja tätä, ja siinä välissä on aikamoinen kuilu. Tavoitteet pitää olla korkealla ja tahto tehdä pitää olla korkealla. Turpiin tulee välillä tosi lujaa, ja sieltä pitää vaan nousta. Tässä verkostot on ihan keskeisessä osassa, vahvana tukena sun takana. Kun sä hakeudut niihin heimoihin, joiden ajatusmaailma on samantyyppinen kun sulla, niin ei tarvi esittää mitään. Voi olla oma itsensä. Jos on vielä hauskaakin, niin kyllä hommat alkaa luistamaan.” (Johtaja, YAMK, alle 10 vuotta valmistumisesta)

Yrittäjämäiseen otteeseen liittyi myös vahva oman itsensä likoon laittaminen yhdessä tiimin kanssa. Työtä tehdään yhdessä, ja johtaja on osa tiimiä mahdollistamassa tuloksia ja toimimassa esimerkkinä. Ongelmiin suhtauduttiin ratkaisukeskeisesti ja ratkaisukeskeisyyttä myös valmennettiin.

”...Osallistan enemmän muita ihmisiä päätöksentekoon... Pitää laittaa tunnit ja pitää olla valmis oppimaan, voivottelu ja valittaminen ei auta, mutta jos valittaa ne pitää ratkaista. Myyjä kun seuraa, niin parhaat on halukkaimpia oppimaan. Jos et ole valmis ottamaan turpaan ja ne jotka haluaa... oppivat. Jatkuva uusiutuminen. Koko ajan pyytää apua ja haluaa oppia lisää.” (Johtaja, YAMK, 1 vuotta valmistumisesta)

”... Asioita tehdään ja asioista keskustellaan ja miksi, koska tehdään asioita ihan oikeasti yhdessä... Heräte ja sitten tapaaminen asiakkaan kanssa. Koko tiimi katsoi videolta, kun asiakastapaamista tehtiin. Se on käytännönläheistä. Oot keksinyt jotain, ja tiimioppimismalli on tekemisessä.” (Johtaja, YAMK, 1 vuotta valmistumisesta)

Sisäinen yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys mainittiin vastauksissa useasti, ja omaa organisaatiota kohtaan koettiin vahvaa omistajuutta. Haastatellut uskoivat, että heillä on kykyä vaikuttaa asioihin.

”Kyllä mä niinku koen sen, että mä oon joo firmassa töissä, mut mä oon kumminkin jollakin tapaa sisäinen yrittäjä aina.” (Esimies, AMK, 15 vuotta valmistumisesta)

”Yrittäjähenkkinen ote erottaa. Ei ajattele vaan, että tässä mä vaan teen sitä omaa pikkulokeroani toiselle, vaan ajattelee vähän niin kuin se olis oma firma tietyllä tapaa.” (Esimies, AMK, 3 vuotta valmistumisesta)

Haastatelluilla on halua ja kykyä saada muutosta aikaan. He kannustivat kollegojaan ja tiimiään riskinottoon ja kokeiluihin. Epäonnistumiset hyväksyttiin, ja ne nähtiin osaksi normaalia tekemistä. Myös keskeneräisyyden sietämistä korostettiin.

”... Olen onnistunut levittämään sitä riskinottokykyä ja nyt tehdään -meininkiä. Meillä voidaan epäonnistua ja kokeilla, ja selkeesti se on helpompaa mun joukkueella. Että ex tempore voidaan toimia ja heittäytyä ihan reippasti. Saa olla hauskaakin: työssä pitää olla huumoria, pitää olla sitä flowta.” (Johtaja, YAMK, valmistumisesta alle 10 vuotta)

”Sekin pitää hyväksyä, että jotkut asiat menee vauhdilla eteenpäin, ja toisten ratkaisujen kanssa pitää olla pitkäjänteisyyttä. Että pitää olla sitä resilienssiä ja keskeneräisyyden sietämistä.” (Asiantuntija ja yrittäjä, YAMK, alle 10 vuotta valmistumisesta)

Senge (1990) liittyy henkilökohtaiseen mestaruuteen niin visionäärisyyttä, halua ja kykyä muuttaa asioita, kyvyn nähdä ja arvioida nykytilannetta realistisesti sekä jatkuvan kyseenalaistamisen siitä, mikä on tärkeää. Vision ja nykytilan välisen jännitteen hän hyödyntää positiiviseksi käyttövoimakseen ja luovan energian lähteekseen. Yrittäjämäinen ote nousi haastatteluista selkeästi esiin ja piti sisällään vahvasti Sengen (1990) henkilökohtaiseen mestaruuteen liittyviä elementtejä.

## Vuorovaikutuksellisuus työssä

Haastateltujen vastauksissa toistuvat halu vuorovaikuttaa ja toimia inhimillisesti ”ihmiseltä ihmiselle” perinteisiä hierarkiatasoja rikkomalla. Tämä näkyi toiminnassa muun muassa jatkuvana henkilöstön osallistamisena, ihmisten aitona kuunteluna ja avoimuutena. Lisäksi myös ymmärrys siitä, miten paljon itsellä on osaamista ja jaettavaa muille, korostui.

”Huomasin opiskelun aikana, miten paljon itseasiassa voi oppia toisilta ihmisiltä. Uskallan olla avoimempi tiimissä. Uskallan myös antaa omaa osaamista nykyään laajemmin...” (Asiantuntija, YAMK, 1 vuotta valmistumisesta)

”Yrityksistä pitää tänä päivänä oppia asioita tiimimäisesti. Enää ei voi johtajakaan tietää kaikkea. Nykyään voin tosi paljon oppia muilta. Kuinka paljon voikaan oppia muilta? Se oli yllätys, nuoriltakin voin ammentaa oppia. Tiimissä uskallan tuoda myös oman tyhmyyteni ilmi. Tiimissä on helpompi toimia ja ihmiset uskaltaa olla avoimempia...” (Asiantuntija, YAMK, 1 vuotta valmistumisesta)

**Tiimioppimisen myötä on oivallettu yhdessä tekemisen voima ja osallistamisen merkitys. Parhaat työkalut on myös otettu käyttöön omille työpaikoille.**

”Opin YAMKissa, että yksin ei pärjää, ja että pitää olla kykyä ja valmiutta ottaa yhteisön palaute vastaan. On äärimmäisen arvokasta ymmärtää, että yksin ei saa aikaan, ja se yllättikin. Jäinkin kaipaamaan sen yhteisön tukea. Aktiivisen prosessin myötä aivot toimi moninkertaisella tehokkuudella... Nyt oon ottanut osakkaaksi avainhenkilöitä, ja johtoryhmätyöskentely on tosi aktiivista. Tiiminä tehdään paljon monipuolisemmin ja tehokkaammin kuin ennen YAMK-prosessia. Ennen se oli irrallista touhua, nyt on osallistettu ja jaettu osaamista paljon tehokkaammin. Ja nyt kaikki ymmärtää sen roolinsa tässä kokonaisuudessa. Että miten se oma työ vaikuttaa...” (Yrittäjä ja toimitusjohtaja, YAMK, valmistumisesta alle kymmenen vuotta)

”Vaatii tosi paljon, että strategia ymmärretään ja siihen sitoudutaan. Että mitkä on meidän arvot, mikä on sun oma tavoite, mikä on sun ruutu. Johdon tehtävä on luoda järjestelmällisyyttä. Niinku systeemiajattelulla, luoda niitä formeja, luoda niitä tiimin kanssa siinä määrin että kaikki allekirjoittaa että voidaan tätä lähteä tekemään. Johtoryhmä hioo ne kulmat, mutta strategiaa tehdään kaikki yhdessä.” (Yrittäjä ja hallituksen pj, YAMK, alle 5 vuotta valmistumisesta)

**Haastatellut korostivat oppineensa tiimissä niin ihmisen kohtaamistaitoja kuin erilaisuuden ymmärtämistä.**

”Ihmissuhteiden tärkeys, sää ymmärrät ihmistä ja osaat kohdata sen ihmisen.” (Esimies, AMK, 3 vuotta valmistumisesta)

”Mä olen oppinut kuuntelemisen taitoa, malttia siihen, että miten jäsentelee sanomisensa, ja mikä niiden pyrkimys on. Mä osaan ja maltan kuunnella, että mitä muilla on sanottavaa. Sit sitä pitkäjänteisyyttä ja erilaisuuden sietämistä. Toisen



huomioimista, että osaa ottaa keskusteluun hiljaisetkin ja vaatiakin kontribuutioita..." (Yrittäjä ja hallituksen pj, YAMK, valmistumisesta alle 5 vuotta)

Senge (1990) viittaa henkilökohtaisella mestaruudella itsetietoisuuteen: kuinka hyvin tunnemme itsemme ja miten oma käytöksemme vaikuttaa toisiin. Henkilökohtainen mestari osaa viestiä omista asenteistaan ja uskomuksistaan ja toivoo niitä myös haastettavan. Tämä näkyy vastauksissa muun muassa kykynä ymmärtää omia vahvuuksia ja hyödyntää niitä oman tiimin valmentamisessa.

"Kyllä sitä on oppinut paljon asioita, joita ite pitää itsestäänselvyytenä, mutta ei ne ole muille, ja joista on nyt tullut omia vahvuuksia. Mä oon tuonut firmaani tän tiimioppimisen mallin. Oon tiedostanut sen, että muut on fiksumpia kuin minä, ja että en oo muiden yläpuolella. Että en pärjäisi yksin." (Yrittäjä ja hallituksen pj, YAMK, alle 5 vuotta valmistumisesta)

"Tiimioppiminen on ennen kaikkea opettanut ymmärtämään erilaisia ihmisiä ja persoonia, mikä on myös työelämän ulkopuolelle ollut se isoin oppi. Luulin osavani tiimityötaitoja, mutta ne meni aikalailla uusiks opintojen aikana. Opin kuuntelemaan ja keskustelemaan." (Esimies, AMK, 3 vuotta valmistumisesta)

Omiin arvoihin uskotaan ja arvoja halutaan jakaa esimerkin kautta. Tiimissä sillä ei ole merkitystä, kuka onnistuu: kun yksi voittaa, kaikki voittavat.

"Kannustan, että asioita jaetaan ja pohditaan yhdessä. Mulle tärkeitä on avoimuus ja tasavertaisuus. Ja ihan sama kuka maalin tekee, kunhan voitetaan. Kehtään ei myöskään saa pelottaa olla eri mieltä. Olen onnistunut tuomaan egon syrjäyttämisen ajattelun tähän hyvin egoistiseen toimialaan." (Yrittäjä ja hallituksen pj, YAMK, alle 5 vuotta valmistumisesta)

"Kädet saveen ja uskalla epäonnistua... Esimerkillä johtamista... Jos se joka sua valmentaa, on valmis esimerkillä toimimaan... se on paras tapa valmentaa." (Johtaja, YAMK, 1 vuotta valmistumisesta)

## Yhdessä oppijan identiteetti

Tiimioppiminen on yksi Sengen (1990) viidestä oppivan organisaation perusopista. Tiimioppimisen kokemukset ovat syviä, ja ne ovat voineet kokonaan muuttaa yksilön aiemman käsityksen oppimisesta ja sen merkityksestä, mutta myös itsestä. Tämä oppimiskokemusten syvyys tuli esiin haastatteluissa:

”YAMKissa mun koko suhtautuminen oppimiseen muuttui, kaikilla oli lupa oppia. Mä opin tiedon ja motivaation merkityksestä. Ja että pitää olla intohimo siihen mitä opiskelee. Kuinka tärkeätä on se kannustamisen kulttuuri, ja että toisilta voi oppia. Sun ei tarvi olla täydellinen, kun oot osa tiimiä. Hyvä tiimi paikkaa toisiansa. Tärkeintä on ymmärtää, että haluatteko te oppia toisilta jotakin? Rakastin myös sitä, että ei ollut numeroita arvosanoina. Aiemmissa opinnoissa se on ollut sitä suorituskeskeisyyttä ja kilpailua – musta silloin ei ole keskitytty siihen aitoon oppimiseen.” (Asiantuntija ja yrittäjä, YAMK, alle 10 vuotta valmistumisesta)

”... siellä porukalla sparrattiin...on oppinut tunnistamaan omia vahvuuksia... nyt ymmärrän miten omaa osaamista voin jakaa ja valjastaa muiden osaamista... mitä minä voin omalla osaamisilla auttaa muita... olen ehkä opintojen kautta ymmärtänyt, kun sain itseluottamusta omaan tekemiseen... miten omalla ammatillisella osaamisella... olen ihmisihminen... mun puoleen käännytään... olen ymmärtänyt tämän myös ammatillisella puolella...” (Esimies, YAMK, 1 vuosi valmistumisesta)

Haastatelluille oppimisesta oli tullut arkipäiväistä rutiinia, ja opittua haluttiin jakaa. Tavoitteena oli vaikuttaa koko työyhteisön toimintatapoihin.

”Oon oppinut oppimaan, tykkään oppia ja tiedän mitä haluan oppia. Se näkyy mussa oppien jakamisena, koska se on hyvä tapa reflektoida omaa oppimista.” (Esimies, AMK, 5 vuotta valmistumisesta)

”Kysyn herkästi mielipiteitä ja apua. Tuntuu että sillä on positiivinen vaikutus työyhteisöön, se rentouttaa. Se saa muutkin avaamaa sanaisen arkkunsa, kun vähän tuo sitä yhdessä tekemistä ja yhdessä oppimista sinne yhteisöön.” (Asiantuntija, AMK, 7 vuotta valmistumisesta)

Minäpystyvyydellä (Bandura, 1977) tarkoitetaan yksilön luottamusta ja uskoa siihen, että yksilö onnistuu toimimaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla ja selviytymään ympäristön luomista haasteista. Olemisen kokemukset tiimioppimisprosessin aikana ovat syventäneet valmistuneiden itsetietoisuutta ja ym-

märrystä omista vahvuuksista. Jatkuvan palautteen ja reflektion kautta syntyneet oivallukset näyttävät olevan vaikuttavia ja pitkäkestoisia.

”Koen olevani todella etuoikeutettu. Mulla on paljon työkaluja, ymmärrystä, syvällisempää tietoa kuin monella muulla, ja sosiaalista älykkyyttä. Ne on aika kovat valtit työelämässä nykyään.” (Esimies, AMK, 15 vuotta valmistumisesta)

”Koulutuksen aikana kehityin. Mä oon empaattinen, on kykyä kuunnella ja kykyä kuulla. Mutta luovuus. Ymmärsin tiimissä, että olen myös luova ihminen. Nykyään uskallan luottaa omiin kykyihin. Pitää uskaltaa kysyä kokeneemmilta. Olla rohkea.” (Asiantuntija, YAMK, 1 vuosi valmistumisesta)

Tiimioppimisen onnistuminen on dialoginen prosessi, jossa tiimi ottaa riskejä tavoitteensa saavuttamiseksi, ratkaisee ongelmia, muuttaa omia mielenmallejaan sekä synnyttää jakamisen ja uudelleen yhdistämisen avulla kokonaan uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja. Vastauksista käy ilmi, kuinka merkittäväksi oppijat näkevät tiimioppimisen kautta syntyneen yhteisön ja tiimin merkityksen omalle kehitykselleen ja itsetietoisuuden lisääntymiselle. Mielenmallit ovat muuttuneet ja itsestä on oivallettu paljon uutta. Yhteisöön kuulumisen tunne on vahva.

”Se mikä isoin vaikutus on ollut... se miten jengi on nivoutunut yhteen... se on huikeeta ja miten sparrataan keskenään... tämä ei olisi tapahtunut ja on rakentanut ihan eri tavalla luottamusta, oon tuonut esimiestyöhön... johtaja ylemmänä... kuka tahansa voi oppia toisiltaan... työarjessa...” (Esimies, YAMK, 1 vuosi valmistumisesta)

”Sen oman asenteen kasvamiseen, sen oman itsetuntemuksen ja sen omien vahvuuksien ja heikkouksien löytämiseen ja kaikessa, että se on kuitenkin se tiimi, jonka kaa pystyy käsittelemään erityyppisiä asioita.” (Esimies, AMK, 6 vuotta valmistumisesta)

Henkilökohtaiseen mestaruuteen liittyy vahvasti kyky nähdä nykytilan ja tavoiteltavan tilan välinen kuilu. Tämä kuilu aiheuttaa mestarissa luovan jännitteen, jonka hän valjastaa oppimisensa ja toimiensa käyttövoimaksi. Jotta kuilu voidaan ylittää yhdessä, on jokaisen organisaation jäsenen kehityttävä ja opittava (Senge, 1990).

## Pohdinta tiimioppimisen heijasteista työelämään

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tiimioppimisessa käytetyt menetelmät ja siinä kehittyneet mielenmallit ovat siirtyneet työelämään. Yhdessä oppimisesta sekä tiedon ja kokemusten jakamisesta on tullut osa arkipäivää ja tapaa toimia. Syvähaastatteluiden pohjalta löytyi yhtymäkohtia Sengen (1990) oppivan organisaation henkilökohtaiseen mestaruuteen ja Banduran (1977) minäpystyvyyteen. Nämä elementit olemisen kokemuksena nousivat esiin jokaisen kolmen löydetyn teeman taustalta. Voidaan sanoa, että tiimioppimisen kautta korkeakouluopiskelijat ovat tiedollisten ja taidollisten osaamisten lisäksi kehittyneet niin asenteissa kuin itsetuntemuksessa, ja tätä kautta myös suhtautuminen toisiin ihmisiin on nähtävissä sallivana, mahdollisuuksia näkevänä ja potentiaalia rikastavana. Tällä mielenmallilla tiimioppijat luovat ja kehittävät huomaamattomasti yrityksen kulttuuria tiimioppimisen suuntaan, jolla voi tutkimuksen pohjalta olla myönteisiä vaikutuksia koko organisaation kulttuuriin, työympäristön avoimuuteen ja dialogikyvykkyyteen.

Tutkimuksessa löydettyjen teemojen (yrittäjämäinen ote, vuorovaikutussellisuus työssä ja yhdessä oppijan identiteetti) kautta ovat nähtävissä tiimioppimisen pitkävaikutteiset kokemukset. Huomioitavaa on, miten useita vuosia sitten valmistuneet opiskelijat käyttävät edelleen tutkintokoulutuksessa opittuja tiimioppimisen menetelmiä sekä työpaikoilla että omissa yrityksissä. Tiimioppimisen kautta saadut kokemukset aktiivisesta oppijuudesta ja tiimissä oppimisen merkityksestä ovat vaikuttaneet yksilöiden mielenmalleihin vahvasti. Vastauksissa nähdään tietynlaista sallivuutta niin itseä kuin toisia kohtaan. Toisten ihmisten arvostaminen sekä ihmisinä että osajina on ilmeistä.

Syvähaastatteluiden pohjalta tehty analyysi osoittaa, että noin vuosi sitten valmistuneiden ja useita vuosia sitten valmistuneiden opiskelijoiden tiimioppimisen kokemukset näyttävät suhteellisen samankaltaisina. Mielenkiintoista on, että tiimioppimisen kokemukset vahvistuvat ja merkitysten sanoittaminen tuntuu olevan helpompaa niille haastatelluille, joiden valmistumisesta on jo useita vuosia. Saattaa olla, että koska nämä haastatellut olivat pidempään hyödyntäneet tiimioppimisen menetelmiä työelämässään, on käytännön ja reflektoinnin kautta kertyneiden tiimioppimiskokemusten sanoittaminen heille helpompaa.

Tämän lisäksi useita vuosia sitten valmistuneet opiskelijat osaavat myös sanoittaa paremmin tapojaan johtaa ja olla osana tiimejä kuin 1–3 vuotta sitten valmistuneet. Henkilökohtaisen mestaruuden elementit nousevat vahvemmin esiin, ja he myös tuovat esiin omia arvojaan ja reflektiota arjestaan. Tähän voi mahdollisesti vaikuttaa myös elämäkokemuksen kertyminen, mutta koska haastateltujen henkilöiden iät eivät poikenneet kovinkaan paljon toisistaan,

ei tämä yksin selitä eroavaisuutta.

Tämän artikkelin tulokset pohjautuvat verrattain suppeaan aineistoon, ja tulosten yleistämiseksi kannattaisi tehdä myös kvantitatiivista tutkimusta. Lisäksi tulosten luotettavuuden lisäämiseksi kannattaisi pohtia vertailuaineiston keräämistä muistakin tutkintokoulutusohjelmista, joissa oppimiskäytännöt ovat erilaisia ja pohjautuvat erilaisille pedagogisille lähestymistavoille. Suppeahkosta aineistosta huolimatta tämän artikkelin pohjalta voidaan todeta, että tiimioppimisen menetelmien käyttö ja olemiseen panostaminen opiskelujen aikana edesauttavat tavoitteellisuutta ja kykyä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Koemme tutkimuksen perusteella, että tiimioppiminen kehittää henkilön resilienssiä sekä kykyä toimia tuloksellisesti tiimissä joko sitä johtaen tai sen jäsenenä, ja sitä myöten edesauttaa myönteisten kokemusten syntyä ja hallinnan tunnetta yrityselämässä.

Työ- ja yrityselämän muuttuessa entistäkin kompleksisemmaksi ja ennustettavuudeltaan vaikeaksi voidaan korkeakouluja kannustaa tiimioppimisen menetelmien käyttöönottoon ja soveltamiseen. Tiimioppimista tulee laajentaa osaksi opintoja useammassa koulutusohjelmassa, sillä tätä kautta on mahdollisuus levittää tiimioppimisen taitoja myös yrityksiin ja olla vaikuttamassa tulevaisuuden työelämään ja yritysten kilpailukykyyn sekä auttaa yrityksiä kehittymään oppivina organisaatioina.

Löydösten pohjalta voidaan todeta, että tiimioppiminen oppimismenetelmänä vahvistaa korkeakouluopiskelijoiden työelämän merkityksellisyyden kokemusta, sisäistä yrittäjyyttä ja jatkuvaan oppimista. Lisäksi nähdään, että se vaikuttaa myönteisesti oppijan vuorovaikutustaitoihin sekä tukee oppimiskokemusten syvyyttä vahvistaen minäpystyvyyden kokemuksia.

TAMKin opetussuunnitelmatyössä on jo linjattu tavoitteeksi vahvistaa olemisen kokemusta ja tiimioppimista koko korkeakoulussa. Tämän artikkelin tulosten pohjalta voidaan suositella korkeakouluille sekä tiimivalmennukseen liittyvää menetelmällisen osaamisen vahvistamista että tiimioppimiseen perustuvien opetussuunnitelmien käyttöönottoa laajemmin. Mallia tulisi skaalata myös jatkuvaan oppimiseen sekä yritysten kanssa tehtävään oppimiseen.

## Lähteet

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Barnett, R., & Coate, K. (2010). *Engaging the curriculum in higher education*. Maidenhead: Open University Press.
- Barnett, R. (2005). Recapturing the Universal in the University. *Educational Philosophy and theory*, 37(6), 785–797.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Kukkonen, H. & Marttila, L. (2017). *Kuviteltua todellisuutta – ammattikorkeakoulu opimisen ja opiskelun ympäristönä*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Tutkimuksia 20.
- Kukkonen, H. (2012). Kohti moniulotteista opetussuunnitelmaa. Teoksessa M. Mäkinen, J. Annala, V. Korhonen, S. Vehviläinen, A-M. Norrgrann, P. Kalli & P. Svärd (toim.), *Osallistava korkeakoulutus* (ss. 152–171). Tampere: Juvenes Print.
- Senge, P. (1990). *The Fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currence.