

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kunnari, I., Roos-Salmi, M., Varsta, R. & Suonperä, K. (15.12.2023)  
Tiimiresilienssistä tehoa ja tyytyväisyyttä – näkökulmia 3AMK:n pedagogisesta arjesta. *eSignals PRO*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202401102162>

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Kunnari, I., Roos-Salmi, M., Varsta, R. & Suonperä, K. (15.12.2023)  
Tiimiresilienssistä tehoa ja tyytyväisyyttä – näkökulmia 3AMK:n pedagogisesta arjesta. *eSignals PRO*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202401102162>



**Copyright:** © 2023 by the authors and Haaga-Helia University of Applied Sciences. Licensed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

# Tiimiresilienssistä tehoa ja tyytyväisyyttä – näkökulmia 3AMK:n pedagogisesta arjesta

Irma Kunnari, Martina Roos-Salmi, Raisa Varsta, Katja Suonperä

Ammattikorkeakoulujen pedagogisessa kehitystyössä on viime vuosina nojaututtu opettajien tiimityöhön. Opettajista on muodostettu tiimejä, jotka vastaavat yhdessä opetuksen suunnittelusta, toteutuksesta sekä osaamisen arvioinnista. Myös kehittämistyö on organisoitu tiimien kautta. Tiimien on ajateltu lisäävän mahdollisuuksia oppia yhdessä ja kohdata opettajan työn moninaisia haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä (Kunnari 2016; Kunnari, Ilomäki & Toom 2018).

Onnistunut työskentely tiimeissä ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, vaan se tarvitsee tuekseen selkeää tietoperustaa ja työkaluja. Tiimiopettajuuden sekä tiimeissä tapahtuvan kehittämistyön menestystekijöitä on hyödyllistä tarkastella myös tutkimalla, miten tiimit reagoivat jatkuvaan muutokseen ja miten ne selviytyvät yhteistyön hankalista hetkistä.

Muutoksessa tarvitaan resilienssiä eli kyvykkyyttä sopeutua, selviytyä ja oppia, sekä pysyä hyvinvoivana muutoksessa (esim. Schelvis, Zwetsloot, Bos, & Wiezer 2014). Resilienssi ei viittaa pelkästään yksilön ominaisuuteen, vaan sillä voidaan kuvata myös tiimin, yhteisön, organisaation ja jopa verkoston muutoskyvykkyyttä. Resilienssiä voi kasvattaa kohtaamalla vaikeuksia ja oppimalla monimuotoisia tapoja selviytyä (Lipponen 2023).

Tiimiresilienssi on keskeinen työelämätaito. Se on tärkeä voimavara jatkuvassa muutoksessa ja tarjoaa yhteistä ”liimaa” myös tiimiopettajuudelle. Toistaiseksi tiimiresilienssin tutkimus on ollut hajanaista, ja tarkempi, tutkijoiden yhteinen ymmärrys ja käsitteenmäärittely on vasta muotoutumassa (Borazon & Chuang 2023). Kansainvälisesti korkeakouluopettajien tiimiresilienssiä ei ole juurikaan tutkittu.

Artikkelimme tarkoituksena on avata tiimiresilienssiä käsitteenä ja kuvata sen merkitystä ammattikorkeakouluopettajien tiimiopettajuudessa sekä tiimien tekemässä kehitystyössä. Tavoitteena on innostaa lukijaa tutkailemaan tiimiresilienssin ilmentymistä arjen työssä sekä pohtia, miten tiimiresilienssiä voi vahvistaa. Artikkelin kautta haluamme myös luoda pohjaa tiimiresilienssin tutkimukselle osana 3AMK:n ammattipedagogisen kampuksen tutkimus- ja kehitystyötä.

## Miksi tiimiresilienssi on tärkeää ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?

Tiimit tarvitsevat yhteistä resilienssiä pyrkiessään yhteisiin tavoitteisiin. Tiimiresilienssillä tarkoitetaan tiimin kykyä sopeutua, selviytyä ja menestyä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Tiimiresilienssin määritelmässä nostetaan esiin myös tiimin kyky ylläpitää hyvinvointia sekä yhteistyötä muutosten, paineen, haasteiden ja vastoinkäymisten keskellä (Morgan, Salas & Glickman 2014; Tjosvold, Tang & West 2014).

Voidakseen hyvin ja saavuttaakseen tavoitteensa tiimin on löydettävä yhteisiä keinoja selvitä haasteista. Tehokas ja avoin tiedonvaihto tiimin jäsenten välillä edistää tiimiresilienssiä ja auttaa tiimiä sopeutumaan sekä reagoimaan toiminnallaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin (Kozlowski & Bell 2003). Tiimin jäsenten keskinäinen tuki, empatia ja luottamus auttavat selviytymään vaikeuksista, jakamaan vastuuta ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä (Tjosvold, Tang & West 2014). Myös johtajuudella on merkitystä tiimin toiminnan kehittymiselle. Johtajan tuki, ohjaus ja kyky motivoida tiimiä auttavat rakentamaan resilienssiä tiimissä (Wang, Waldman & Zhang 2014).

Tiimiresilienssiin vaikuttavat paitsi yksilöiden ominaisuudet ja yksilöiden välisten suhteiden ominaisuudet myös ympäristön ominaisuudet, kuten psykologinen turvallisuus (Edmonson 2018). Juuri päättyneessä Haaga-Helian ja Metropolian yhteisessä TIITU-tutkimus- ja kehittämishankkeessa psykologista turvallisuutta asiantuntijatyössä edistäviksi tekijöiksi nostetaan positiivinen ja laadukas vuorovaikutus, tiimin jäsenten keskinäinen tuki, yhteinen ideointi sekä yhdessä luodut toimintatavat ja pelisäännöt. Tiimin psykologista turvallisuutta puolestaan vähentävät ajan puute, työnjakoon, rooleihin, toimintatapoihin, resursseihin, pelisääntöihin ja vastuisiin liittyvät epäselvyydet sekä negatiivinen tai joitakuuta syrjivä vuorovaikutus (Gjerstad, 16.8.2023). Olennaista resilienssin kehittymiselle on, miten yhteinen toiminta, oppiminen ja tulevaisuuteen suuntautuminen näyttäytyvät arjen teoissa. Toimintaympäristö tarjoaa tiimiresilienssille rajojen lisäksi parhaimmillaan myös mahdollisuuksia ja tukea (Lipponen 2020).

Ammattikorkeakoulun muutokseen liittyvässä tutkimuksessa (Kunnari, Ilomäki & Toom 2018) opettajat kokivat, että heidän tiiminsä resilienssiä tukivat yhteisöllinen työtapo, ketteryys ja joustavuus, sekä luottamus tiimin yhteiseen kykyyn ratkaista esille nousevia haasteita. Tiimin kokema resilienssi siis mahdollisti, että muutoksista voi jopa nauttia yhteisöllisen oppimisen ja kehittymisen kautta. Kiinnostavaa oli myös se, että opiskelijoiden motivaatio, innostus ja sitoutuminen lisäsivät opettajatiimien kokemaa resilienssiä.

Aiemmissä tutkimuksissa on huomattu, että epäselvät roolit ja vastuut voivat aiheuttaa hämmennystä ja heikentää tiimiresilienssiä (Humphrey, Nahrgang & Morgeson 2007). Myös jatkuvat konfliktit ja ristiriidat tiimin sisällä voivat heikentää tiimiresilienssiä sekä vähentää tiimin kykyä selviytyä haasteista (Morgeson, DeRue & Karam 2010). Tiimin resilienssiä haittaavat myös vähäiset resurssit (Nielsen & Daniels 2012). Vastaavasti ammattikorkeakoulun opettajatiimejä koskevassa tutkimuksessa (Kunnari ym. 2018) yhteistä resilienssiä vähensivät kokemus riittämättömistä resursseista liittyen yhteisen ajan vähyyteen sekä muuhun työkuormaan.

Seuraavassa esittelemme kolmen eri tapauskertomuksen kautta tiimiresilienssiä ammattikorkeakouluopettajan arjessa. Kukin kertomus on kirjoittajansa oma kuvaus tapahtumista ja perustuu kirjoittajan omiin havaintoihin tiimin työskentelystä sekä tiimiresilienssin ilmenemisestä työskentelyn eri vaiheissa.

## **Tiimiopettajuus voimavarana ammatillisessa opettajankoulutuksessa**

*Kirjoittajana Martina Roos-Salmi, FM, ammatillinen opettaja ja opinto-ohjaaja, toimii lehtorina Haaga-Helian ammatillisessa opettajankoulutuksessa*

Haaga-Helian pedagoginen visio linjaa toimintatavakseen tiimiopettajuuden. Tiimiopettajuus tarkoittaa paitsi osaamisen ja tiedon tuottamista sekä jakamista joustavissa ja muokkaantuvissa tiimeissä, myös uuden tiedon ja toimintamallien luomista yhdessä opiskelijoiden ja työelämän

kanssa (Haaga-Helian Pedavisio 2022). Tiimiopettajuus on myös Haaga-Helian strateginen valinta. Käytännössä se näkyy esimerkiksi Haaga-Helian Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa toimintamallina, jossa opettajat on jaettu työtiimeiksi opetusryhmittäin.

Tämä tapauskertomus kuvaa toimintavuottani ammatillisen opettajakoulutuksen lehtorina ja tiimiopettajuuden käytännön toteuttajana. Ammatillinen opettajakoulutus (60 op) on suunniteltu työn oheen opiskeltavaksi, ja se on rytmitetty kaikille yhteisten opintojen osalta kestäväksi vuoden. Tapauskuvauksen taustalla olevassa opetusryhmässä opiskeli 45 ammatilliseksi opettajaksi aikovaa opiskelijaa, jotka oli jaettu kolmeen ryhmään siten, että kullakin tapauskuvauksen opettajatiimin jäsenellä oli vastuullaan yksi opiskelijaryhmä.

Opettajatiimin muodostivat kolme lehtoria, jotka eivät olleet tehneet töitä aiemmin yhdessä tiiminä. Tiimi suunnittelikin aluksi yhdessä opiskelijoiden kanssa toimintavuoden pedagogisen käsikirjoituksen, jossa otettiin huomioon myös opiskelijoiden vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Käytännössä kaikki opetusvuoden tapahtumat, lukuun ottamatta henkilökohtaisia ohjauksia ja opetusnäyttöjä, muotoiltiin ja toteutettiin opettajatiiminä.

Tiimiopettajuus vaatii yhteistä aikaa. Tähän varauduimme heti toimintavuoden alussa sopimalla vuosikalenteriin riittävästi — ja riittävän pitkiä — tiimipalavereja. Kun kolme kokenutta pedagogista osajaa muodostaa työtiimin, ei keskustelua pedagogisista ratkaisuksista voi olla liikaa. Perusteellinen mielipiteiden vaihto, tulkinta ja sanoitus ei aina ollut otteeltaan kevyttä, mutta sitäkin tarpeellisempaa. Erityisen tärkeää tämä keskustelu on opettajakoulutuksessa, jossa oma toimintamme opettajankouluttajina asetetaan koko ajan alttiiksi arvioinnille ja opettamisen yhdeksi malliksi tuleville opettajille.

Säännölliset lehtoritiimin kohtaamiset loivat tärkeän rytmin työskentelylle ja vakaan pohjan psykologisen turvallisuuden ja sitä kautta myös tiimiresilienssin muotoutumiselle. Riittävät aikavaraukset suunnitteluun mahdollistivat tilaa ajatella ja tarjosivat myös hetkiä yhteiselle huumorille. Tiimiopettajuus vaatii paljon keskustelua, tutustumista ja omien näkemysten, mielipiteiden ja käyttöteorioiden näkyväksi sanoittamista. Riittävä pohjatyö kantoi myös lukuvuoden kiireisten aikojen ylitse ja tarjosi tukea tiimin yhteisen resilienssin kehittymiseen.

Opettajatiimiltä vaadittiin runsaasti joustavuutta opiskelijoiden ohjauksessa. Opettajakoulutuksen opetussuunnitelma on puolistrukturoitu, ja se vaatii opiskelijalta vahvaa itsensä johtamista ja oman toiminnan suunnittelua. Autonomia, niin aikataulun kuin sisällön suunnittelunkin suhteen, voi olla opiskelijalle myös haaste. Opettajatiimin tiimiresilienssiä haastoivat toimintavuoden aikana opiskelijoille tapahtuneet yllättävät muutokset työtehtävissä sekä näiden tilanteiden vaikutukset erityisesti yhteisölliseen oppimiseen opiskelijoiden pienryhmissä.

Myös opettajatiimin omat työsuunnitelmat elivät jonkin verran muun muassa hanketyön luonteesta johtuen. Tästä seurasi muutoksia opettajatiimissä jo sovittuihin suunnitteluajakatauluihin. Myötätunto ja tahto tulivat tilalle silloin, kun vapaat tunnit kalentereista loppuivat. Olimme samassa ”työveneessä” ja ymmärsimme työmme eri roolit – opetuksen, kaupallisen koulutuksen ja TKI-työn. Moninainen työ on rikkaus, mutta ajoittain se myös tuottaa paineistetun toimintaympäristön, jossa tulisi olla parhaimmillaan ja monessa mukana yhtä aikaa. Yhteiset tavoitteet auttoivat niissä hetkissä, samoin halu onnistua yhdessä. Tavoitteemme oli selkeä: halusimme antaa opiskelijoille parhaat mahdolliset eväät kehittyä ammatilliseksi opettajaksi.

Tiimiresilienssiämme tuki kaikkien jäsenten positiivinen ja ratkaisukeskeinen työn tekemisen asenne. Koin, että kollegat olivat täysillä mukana ja pyrkivät tekemään parhaansa. Parhaansa

tekemiseen liittyi tahtotila olla ”kiinni ajassa”, mutta myös sivistys sekä utelias tulevaisuuden tutkailu. Avoimuus uudelle ja pyrkimys ajatella eri tavalla raikastivat tekemistämme. Tiiminä uskalsimme mokata ja oppia epäonnistumisistamme. Pyrimme sanoittamaan epäonnistumisiamme avoimesti myös opiskelijoille oppimisen jakamiseksi.

Hankalien hetkien ratkaisemista helpotti se, että tiimin oma tapa toimia niin vaikeissa kuin hyvissäkin tilanteissa oli sanoitettu yhdessä etukäteen. Huumori, ja varsinkin ”huono” huumori, oli yksi tiimimme voimavara ja myös keino ratkaista ongelmia yhdessä. Hankalissa hetkissä suora vuorovaikuttamisen tapa ja tyyli edistivät kommunikaatiota ja ratkaisujen etsimistä. Kun asioista keskusteltiin niiden oikeilla nimillä, vapautui energiaa oleelliseen, eli laadukkaan opettajakoulutuksen muotoiluun.

## **Uuden tutkinto-ohjelman kehittäminen asiantuntijatiimissä.**

*Kirjoittajana Raisa Varsta, KTM, ammatillinen opettaja ja opinto-ohjaaja, toimii Metropolian liiketalouden koulutuksessa tutkinto- ja tiimivastaavana ja opettaa tiimityön johtamista yamk-opiskelijoille.*

Metropolian tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmista vastaavat tutkintovastaavat, mutta niiden kehittämistyöhön osallistuvat opettajat sekä asiantuntijat (Metropolian opetussuunnitelmaohjeet 2023). Myös Metropolian strategiassa korostetaan yhteisöllisyyden ja avoimen dialogin merkitystä oppimiskulttuurin rakentamisessa sekä nostetaan esiin moninaisuus ajattelua rikastavana elementtinä (Metropolian strategia 2030, 2023).

Tässä tapauskuvauksessa tarkastelen tutkinto-ohjelman kehittämistyötä erityisesti tutkintovastaavan roolista käsin. Uuden tutkinto-ohjelman kehittämistiimiin sai kutsun Metropolian liiketalouden osaamisalueen henkilöstö, mutta ydintiimi muodostui yhdeksästä opettajasta ja asiantuntijasta sekä tutkintovastaavasta. Lisäksi kehittämistyöhön pyydettiin mukaan myös sparraaja Metropolian sisäisen yhteiskehittämisen ja osallistavan työotteen tukipalvelusta, Parru-tiimistä (Metropolian Parru-sparraus 2023). Tiimin jäsenet tunsivat toisensa ainakin päällisin puolin etukäteen, mutta vastaavaa yhteiskehittämistä ei tällä tiimillä ollut aiemmin tehty.

Kehittämistyö käynnistyi huhtikuussa 2022 yhteisellä kokoontumisella ja nykytilanteen analyysillä. Tuolloin tarjonnassa ollut tutkinto-ohjelma oli menettänyt vetovoimaansa muun muassa lisääntyneen kotimaisen ja kansainvälisen opintotarjonnan seurauksena. Pandemian ja myös Euroopassa syttyneen sodan myötä organisaatioiden toimintaympäristö oli muuttunut – ja tämän myötä muuttuivat myös työelämän osaamistarpeet. Opiskelun rooli työelämän tukena oli edelleen vahva, mutta virallisten tutkintojen arvostuksen lasku oli liiketalouden alalla jo nähtävissä.

Opetussuunnitelmatyö on korkeakoulun ydintoimintaa, siksi työlle oli myös selkeät reunaehdot ja tavoitteet. Toimintaympäristön vaatimusten yhdistäminen formaaliin koulutuksen suunnitteluprosessiin oli siten yksi tiimin tärkeä tehtävä. Haasteita tiimille toi esimerkiksi osaamistavoitteiden tarkka kuvaus, kun työelämän osaamistarpeet muuttuivat vauhdilla. Kehittämistyön aikana esimerkiksi lanseerattiin ensimmäiset tekoälypohjaiset tekstisovellukset.

Tiimi hoiti kehittämistehtävää myös muun työkuorman aiheuttamassa aikapaineessa. Kaikki tiimin jäsenet opettivat useissa eri tutkinto-ohjelmissa ja useimmat toimivat sen lisäksi avainrooleissa eri hankkeissa. Tiimin moninaisuus oli valtava rikkaus ja tiimiresilienssiä vahvistava elementti, mutta samalla myös haaste erityisesti käytännön työn suunnittelun kannalta. Työskentely pyrittiin siksi

rajaamaan tehokkaiisiin yhteisiin työpajoihin, kasvokkain ja hybridisti. Lisäksi kehittämistyötä edistettiin tarpeen vaatiessa virtuaalisti pajojen välillä.

Toisinaan tiimissä väiteltiin varsin tiukastikin. Yhteistä näkemystä hiottiin avoimessa dialogissa ja ajan kanssa. Rakentava konflikti oli koko ajan läsnä, mutta se edisti yhteisen tavoitteen toteutumista. Jäsenet näyttivät myös hyväksyvän konfliktin välttämättömänä osana kehittämisprosessia, mikä mielestäni oli osoitus sekä psykologisen turvallisuuden että tiimiresilienssin läsnäolosta. Esimerkiksi kehittämisprosessiin alkutaipaleella tehtyä suuntavalintaa kyseenalaistettiin ja korjattiin myöhemmässä vaiheessa. Vaikka se aiheutti prosessin hidastumista ja jopa turhautumisen tunnetta, juuri tässä tiimin yhteisessä keskustelussa kirkastui ohjelman onnistumisen kannalta kriittisiä elementtejä.

Kun tiimi uhkasi sortua lillukanvarsiin tai turhautumiseen, ulkopuolinen sparraaja suunnitteli askeleet eteenpäin ja tuki näin tiimin resilienssiä. Hän hoiti myös dokumentoinnin ja vaiheistuksen; muiden jäsenten rooli tiivistyi tiedon tuottamiseen ja keskusteluun. Tieto oli koko prosessin ajan ajantasaisista ja helposti kaikkien saatavilla. Tiukka aikaraja valmiin opetussuunnitelman luovuttamiselle piti prosessia käynnissä, ja formaalin prosessin ansiosta tiesimme myös, minkä näköistä dokumentaatiota työn lopputuloksena tulee syntyä. Selkeä yhteinen päämäärä oli tiimiresilienssin kannalta tärkeää.

Tiimin työskentely jatkui tammikuuhun 2023, jolloin viimeistelty opetussuunnitelma luovutettiin hyväksyttäväksi. Varsinainen lopputuotos valmiine opintojaksokuvauksineen syntyi ainakin tutkintovastaavan näkökulmasta erittäin itseohjautuvasti ja rivakasti. Jokainen tiimin jäsen kantoi itsenäisesti oman vastuunsa, mutta muiden kanssa neuvotellen.

Kun arvioin koko kehittämisprosessia, on tiimiresilienssin rooli kehittämistyössä ollut ajoittain merkittävä. Uskallus haastaa ja kyseenalaistaa, ja toisaalta tiimiläisten rohkeus luopua kontrollista, olivat tärkeitä kehittämistyön lopputuloksen kannalta. Syntynyt tutkinto-ohjelma ei ole kompromissi vaan paras mahdollinen kehittämistyön reunaehdoilla tuotettu ratkaisu. Toisaalta juuri reunaehdot rajasivat tiimin työtä varsin tarpeellisestikin ja esimerkiksi niistä seuranneisiin vaikeisiin poisvalintoihin tiimin jäsenet antoivat toisilleen tukea.

Vaikka muut kehittämisresurssit olivat niukat, aikaa tähän työhön pyrittiin käyttämään tarpeellinen määrä. Näin tilaa saivat avoin dialogi ja myös rakentava konflikti. Ajattelulle ja keskustelulle varattiin mielestäni riittävästi aikaa, vaikka näin jälkikäteen arvioituna aikaa olisi voinut olla enemmänkin. Lopputulokseen olemme tyytyväisiä. Haastavan lähtökohdan ja ajoittain mutkaisenkin prosessin yksi kantava tekijä oli mielestäni vahva keskinäinen luottamus ja tiimin yhteinen resilienssi.

## **Liike-elämästä lehtoriksi tiimin tuella**

*Kirjoittajana Katja Suonperä, KTM, ammatillinen opettaja, toimii Laureassa liiketalouden lehtorina*

Laurean strategiassa painotetaan yhteiskehittämistä ja kumppanuutta, vaikka sanoja yhteis- tai tiimiopettajuus ei käytetä. Tarkoitus kuitenkin on, että yhteiskehittämisen menetelmiä hyödynnetään kaikessa toiminnassa. (Laurean verkkosivut [www.laurea.fi](http://www.laurea.fi) Korkeakoulun strategiset valinnat).

Tässä tapauskertomuksessa kuvaan uuden lehtorin työtä ensimmäisten lukukausien aikana. Liityin vuoden 2022 alussa Laurean Leppävaaran kampuksen liiketalouden lehtoritimiin, jossa tiiminjäseniä on hieman yli 30. Tätä ennen olen toiminut liike-elämässä yli 20 vuotta ja aloittanut aiemmalla urallani uudessa työtehtävässä useissa eri yrityksessä. Muissa työpaikoissa työn aloitusta on kuvannut parhaiten sanonta ”työ tekijäänsä opettaa”, mutta Laureassa työni aloitusta tuettiin tiimiopettajuudella.

Lehtorin työssä aloitustani tuki merkittävässä määrin myös mentori, joka oli yksi opettajatiimin kokeneimmista konkareista. Mentorini kanssa jaoin esimerkiksi opettajuuden yhdellä opintojaksolla opettajaurani ensimmäisellä lukukaudella. Käytännön opetustyöhön ohjaamisen ja yhdessä tekemisen lisäksi arvokasta antia mentoriltani oli hiljaisen tiedon jakaminen. Kaikkeaa lehtorin työssä tarvittavaa tietoa on mahdotonta dokumentoida kattavasti, joten tärkeitä asioita siirretään uudelle opettajalle myös esimerkiksi mentoroinnilla. Vastavuoroisesti koin, että liike-elämästä kerättyä kokemustani arvostettiin ja huomioitiin opetuksen suunnittelussa. Yhteistyö tuntui turvalliselta.

Ensimmäisinä lukukausina ”kisällin vaellukseni” jatkui tutustumisella useiden muidenkin opettajien menetelmiin ja parhaisiin käytäntöihin. Tiimin lehtoreilla on kullakin omat vahvuus- ja osaamisalueensa, mikä vahvistaa opettajatiimin resilienssiä. Suurin osa opintojaksoista, joissa olin mukana, toteutettiin tiimiopettajuutena, vaihtelevasti eri tiiminjäsenten kanssa. Tällöin yhdessä suunniteltiin, toteutettiin ja tehtiin arviointia, eikä pelkästään jaettu ohjaus- ja opetusvastuuta pienempiin osiin.

Tässä aidossa tiimiopettajuudessa ajatustenvaihto on ollut aktiivista, avointa ja vastavuoroista. Opintojaksoista on tullut monipuolisempia ja laadukkaampia eri opettajien osaamisista yhdistämällä. Yhteissuunnittelun päätteeksi todettiinkin useasti, että tästähän tuli paljon parempi, kuin mitä alun perin edes uskalsimme odottaa. Olimme ylpeitä aikaansaannostamme, mikä vahvasti keskinäistä luottamusta ja tiimiresilienssiä entisestään.

Myös kiitoksen ja kannustuksen kuuleminen on tärkeää, ja niitä sai paljon juuri opettajatiimiltä. Kannustuksen lisäksi vastavuoroinen jakaminen ja erilaisten kokemusten läpikäynti on kasvattanut tiimiresilienssiä ja näin helpottanut laajojen kokonaisuuksien ja hankalien tilanteiden hoitamista. Yhteistä huumoria, jopa mustaa huumoria, unohtamatta.

Opettajatiimimme sisällä on useita pientimejä, jotka kehittävät eri osa-alueita. Tiimit esimerkiksi uudistavat opintomoduuleja tai kehittävät kokonaan uusia ja luovat uusia yhteistyömuotoja liike-elämän kanssa. Lehtoritiihimme kokoontuu säännöllisesti, ja tärkeänä osana tapaamisiamme onkin ollut näiden pientiemien työn ja suunniteltujen muutosten esittely. Tämä toimintamalli on johtanut osaamisen jakamiseen, kaikkien innostamiseen kehittämistyöhön ja onnistumisten juhlimiseen. Koska työn kehittämiseen kohdistuu paineita monesta eri suunnasta, kehitystyön jakaminen tiimissä edistää tiimiresilienssiä.

Liiketalouden lehtorina olen ajatellut, että tiimiopettajuutta voisi kuvata joko kaavalla  $1+1>2$  tai  $1+1<2$ . Mikä määrittää kumpaan kaavaan tiimiopettajuus päättyy? Tiimiopettajuuden olen kokenut onnistuvan parhaiten silloin, kun osallistuneilla on ollut myönteinen asenne yhteistyöhön ja hyvä ”tekemisen meininki”. Tärkeimpinä tiimiresilienssiä edistäviä tekijöitä ovat olleet halu, uskallus ja luottamus tehdä yhdessä. Näiden rinnalla tärkeää on ollut nöyryys eli ymmärrys siitä, että tasapainotamme ja täydennämme toisiamme ja voimme jokainen oppia toisiltamme. Itse asiassa parhaissa tilanteissa olemme pystyneet innostamaan toinen toistamme parempaan, kun olemme

pystyneet säilyttämään avoimen mielen ja rohkeuden epäonnistua ja tehdä virheitä. Yhdessä olemme enemmän.

Hankalia hetkiä sisältyy kaikkeen yhteistyöhön. Tällöin on resilienssiä ovat tukeneet luottamus, empatia ja huumori. Opettajat ovat itsenäisiä, osaavia ammattilaisia. Opettajan työ on helposti erityisen itsenäistä, jopa yksinäistä, ja siinä voi helposti vedota pedagogiseen vapauteen, mikä ei edesauta tiimiopettajuutta. Nykyaikaa leimaa myös kiire, mutta tämä työ ei tule kerralla valmiiksi. Se on toki vain aloittamista vaille valmis ja hyvään lopputulemaan pääsemme yhdessä askel askeleelta.

Tiimiopettajuus kukoistaa, kun työn merkitys on yhdessä jaettu. Onnistumme, kun haluamme tiiminä vaikuttaa tulevaisuuteen. Mitä tulevaisuuden osaamistarpeet ovat ja miten tähän opettajina vastaamme? Emme ole ennustajia, mutta askel askeleelta yhdessä tehden voimme päästä oikeaan suuntaan. Tähän hitaaseen edistymiseen jaksamme uskoa nimenomaan yhteen hiileen puhaltamalla ja toisiamme parempaan innostaen.

## **Tiimiresilienssi tuloksellisuutta ja työhyvinvointia vahvistavana alustana**

Kaikki tapauskuvaustemme korkeakoulut painottavat yhteiskehittämisen ja tiimityön merkitystä koulutuksen, ja myös korkeakoulun muun toiminnan, kehittämisessä. Tiimi- ja yhteisopettajuus sekä avoin dialogi nähdään paitsi voimavaroina myös välttämättöminä kehittymisen ja kehittämisen keinoina. Tiimiresilienssi kykynä yhdessä oppia ja ylittää eteen tulevia haasteita on tärkeä yhteinen taito.

Tiimiresilienssi näyttäytyi tapauskuvauksissamme monella eri tavalla. Erityisesti se koettiin merkittäväksi silloin, kun tiimin ulkopuolelta nousi muutostarpeita tai työprosessiin tuli mutkia tiimin sisältä. Myös työn laadun ja työtyytyväisyyden kannalta tiimiresilienssi oli näissä tapauksissa merkittävässä roolissa. Tiimin ketteryyttä ja heittäytymistä lisäsi muiden tiimijäsenten tuki sekä omien ja muiden ajatusten kriittinenkin tarkastelu. Omaan työhön sai muilta tiimiläisiltä vankkumatonta tukea silloin, kun sitä eniten tarvitsi. Kaikki tapauskuvauksen kirjoittajat uskovat, että tiimin työn tulokset paranivat tiimiresilienssin ansiosta.

Tapauskuvauksen analyysi osoitti myös useita yhteisiä, tiimiresilienssiä edistäviä tekijöitä. Vahvaksi koettu yhteisen työn merkitys ja jaettu ymmärrys työn tavoitteista vahvisti tiimin resilienssiä. Kun jäsenet yhdessä ymmärsivät, mitä ollaan tekemässä ja miksi, heidän oli helpompi tukea toisiaan kehittämis- ja opetustyön erilaisten haasteiden läpi. Yhteisen työn merkityksen äärelle on siis tärkeä pysähtyä.

Tiimiresilienssi ei kuitenkaan synny ilman luottamusta ja psykologista turvallisuutta (vrt. Edmonson 2018). Kun tiimin jäsenet uskaltavat tuoda esiin omia mielipiteitään ja myös vaikeita kokemuksia muiden pohdittavaksi, tiimin yhteinen resilienssi vahvistuu. Tiimin jäseniltä vaaditaan siis rohkeutta olla itse avoin sekä valmis joustavasti ottamaan vastaan tiimissä nousevia uusia ideoita, välillä luopumaan omista rakkaista ajatuksistaan. Ammatillista tiimityötä tutkinut TIITU-hanke kannustaa myös rakentamaan psykologista turvallisuutta tiimin omista lähtökohdista ja tarjoaa tähän konkreettisia työkaluja (Gjerstad, Nyberg, Otonkorpi-Lehtoranta & Raatikainen 2023). Psykologinen turvallisuus ja sitä kautta myös tiimiresilienssi vahvistuvat konkreettisin toimin, ei pelkästään yleillä periaatteilla.

Kuvaamissamme tapauksissa tiimille varattu yhteinen aika oli tärkeä resilienssiä edistävä tekijä. Kun jäsenillä oli aikaa tutustua toisiinsa sekä pohtia myös ammatillisia kysymyksiä riittävän perusteellisesti ja yhdessä keskustellen, löydettiin ratkaisut myös monimutkaisempiin haasteisiin – ja jopa kokonaan uusia näkökulmia. Resilienssin kannalta ei siis ole yhdentekevää, miten tiimin työtä suunnitellaan ja miten sille varmistetaan yhteinen aika.

## Tiimiresilienssin tutkimusta ja kehittämistä myös jatkossa?

Useimmat havaintomme ovat linjassa tiimiresilienssitutkimuksen kanssa. Olemme kuitenkin sitä mieltä, että tiimiresilienssin tutkimusta korkeakouluympäristössä nimenomaan opetus- ja asiantuntijahenkilöstön näkökulmasta tulisi vahvistaa. Opetus- ja asiantuntijatyön haasteet sekä toimintaympäristön nopea muutos todennäköisesti vain lisääntyvät – ja edellyttävät kaikilta korkeakoulu yhteisössä toimivilta myös uusia selviytymisen taitoja. Ymmärrys tiimiresilienssin merkityksestä voisi olla myös yksi tapa vahvistaa työhyvinvointia korkeakouluissa.

Mielenkiintoisia tutkimuskohteita ovat myös tiimiresilienssin yhteys tiimin jäsenten psykologiseen joustavuuteen tai toisaalta opiskelijoiden oppimiskokemuksiin. Myös korkeakoulujen erilaisten kehittämishankkeiden tuloksellisuutta voisi tarkastella tiimiresilienssin näkökulmasta.

Psykologisessa tutkimuksessa positiivisen psykologian alueilla tutkitaan tällä hetkellä kompleksisia ilmiöitä ja yhteisöjä monitieteisillä ja tutkimusmenetelmiltään vaihtelevilla tutkimusotteilla (Uusitalo 2023). Tämä yhteinen kirjoittamisprosessimme innostaa myös meitä etsimään mahdollisuuksia tarttua tiimiresilienssin tarkasteluun vastaavilla tutkimusotteilla.

## Lähteet

Borazon, E. Q. & Chuang, H. H. 2023. Resilience in educational system: A systematic review and directions for future research. *International Journal of Educational Development*, 99, 102761.

Edmondson, A. 2018. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Gjerstad, E. 16.8.2023. [Tiimien tutkimisella uutta tietoa psykologisesta turvallisuudesta](#). eSignals-blogi.

Gjerstad, E., Nyberg C., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Raatikainen E. 2023. Ammatillinen tiimityö – Uusia näköaloja oppivan ja turvallisemman tiimin kehittämiseen. Haaga-Helia julkaisut 17/2023. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Haaga-Helian Pedavisio 2022. Haaga-Helian vuosikertomus 2022. Luettu: 1.7.2023.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 5, s. 1332–1356.

Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. 2003. Work groups and teams in organizations. Teoksessa Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (toim.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, s. 333–375. John Wiley & Sons.

Kunnari, I. 2016. Ammattikorkeakouluopettajan resilienssi – muutoskyvykkyyden haasteita ja edellytyksiä. Teoksessa Vainio, L. (toim.). Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. HAMK:n julkaisuja 1/2016. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Kunnari, I., Ilomäki, L. & Toom, A. 2018. Successful Teacher Teams in Change – the Role of Collective Efficacy and Resilience. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30, 1.

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki

Lipponen, K. 2023. Resilienssi onnellisuuden ytimessä. Teoksessa Uusitalo, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Luthans, F. & Youssef, C. M. 2007. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, s. 321–349.

Morgan, B. B., Salas, E. & Glickman, A. S. 2014. An analysis of team resilience: Description and measurement of the resilient team index. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 56, 2, s. 283–292.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. 2010. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 1, s. 5–39.

Nielsen, K. & Daniels, K. 2012. Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *Leadership Quarterly*, 23, 3, s. 383–397.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi: muutosten kohteemisen taito. Kirjapaja. Helsinki.

Schelvis, R. M., Zwetsloot, G. I., Bos, E. H. & Wiezer, N. M. 2014. Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector. *Teachers & Teaching*, 20, 5, s. 622–637.

Tjosvold, D., Tang, M. M. & West, M. A. 2004. Reflexivity and innovation in teams: The role of conflict, goal interdependence, and efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3, s. 209–229.

Uusitalo, L. (toim.) 2023. Positiivisen psykologian voima. 3. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. 2014. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99, 2, s. 181–198.

## Teemanumeron artikkelit

Tämä artikkeli on osa Dialogia ja rajapintoja: 3AMK kehittää ammattipedagogista osaamista -teemanumeroa. Teemanumeron muut artikkelit ovat

- Siirilä, J., Koivisto, S., Lund, V. & Laine, P.: [Dialogia ja rajapintoja: 3AMK kehittää ammattipedagogista osaamista](#)
- Jännäri, J. & Murtola, K.: [Karttuuko työelämäosaaminen tutkimus- ja kehittämismenetelmien opintojaksolla?](#)

- Kanervo, R., Kuosmanen, L. & Kuparinen, K.: [Kun tieto vain katoaa päästä – valinnan mahdollisuuksilla tenttikammoa taltuttamaan](#)
- Seppälä, M.: [Kyvykkyyslähtöinen oppiminen strategisen yritys yhteistyön lähestymistapana](#)
- Ketonen, R. & Suvitie, A.: [Virtuaalinen pakopeli kokemuksellisen ja yhteisöllisen oppimisen tukena](#)
- Nuutila, L.: [Restoratiivinen toiminta pedagogista hyvinvointia vahvistamassa](#)
- Luukka, K., Mononen, N., Pyykkö, M., Virtanen, J. & Weckman, R.: [3AMK-ratkaisuja opiskeluhyvinvointipalveluiden kehittämiseen](#)
- Luukka, K. & Arponen, E.: [Vertaistukitoiminta opiskeluhyvinvointia edistämässä](#)