

# **Tiimiakatemiaalla opitun soveltaminen käytännössä**

Minna Saukkonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2018  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Tiimiakatemia

Tekijä(t) Saukkonen, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Tiimiakatemiolla opitun soveltaminen käytännössä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Ruuska, Juha		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tiimiakatemian oppimismallin mukaisista yrittäjyysopinnoista on tullut maailmanlaajuinen ilmiö. Tiimiakatemiolla oppiminen tapahtuu tiimeissä käytännön projektityöskentelyn kautta. Yli 20-vuotiaasta historiastaan huolimatta Tiimiakatemia on kuitenkin edelleen perinteisen koulujärjestelmän näkökulmasta kummajainen. Mitä Tiimiakatemialla oikeasti opitaan? Tätä voi olla hankala hahmottaa opintojen tutusta poikkeavan luonteen vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin Tiimiakatemialta valmistuneiden alumnien kokemuksia siitä, millaisia taitoja he oppivat Tiimiakatemialla ja mitä hyötyä näistä taidoista on heidän nykyisessä työelämässään. Tutkimuskysymykseksi muodostui: mitä nykyisen työelämänsä kannalta hyödyllisiä taitoja Tiimiakatemian alumnit oppivat Tiimiakatemialla? Tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, millaisia taitoja Tiimiakatemialla opitaan ja kuinka niitä voidaan hyödyntää työelämässä Tiimiakatemian jälkeen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyllä 2018. Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelut. Teemahaastattelun teemat määriteltiin testihaastatteluissa nousseiden teemojen perusteella, aihetta pohtimalla sekä tekijän mielenkiinnon kohteiden mukaan. Haastateltavaksi valikoitiin kuusi alumnia, jotka ovat toimineet työelämässä vähintään kaksi vuotta valmistumisen jälkeen sekä toimivat erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua ja laadullista analyysia.</p> <p>Tuloksena saatiin selville, että alumnien Tiimiakatemialla oppimia työelämän kannalta hyödyllisiä taitoja ovat dialogi- ja vuorovaikutustaidot, oppimaan oppimisen taito sekä kokeilut ja reflektointi kehittymisen välineenä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että alumnit kokivat arvokkaaksi Tiimiakatemialla oppimansa asenteet ja toimintatavat.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Tiimiakatemia, oppiminen, taidot, työelämän taidot, käytännön taidot, tiimioppiminen		
Muut tiedot		

Author(s) Saukkonen, Minna	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 49	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Applying skills learned in Tiimiakatemia into practice</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ruuska, Juha		
Assigned by -		
Abstract  <p>Entrepreneurship courses based on Tiimiakatemia learning methodology has become a globally known phenomenon. Learning in Tiimiakatemia happens in teams and through working in real life business projects. Even though Tiimiakatemia has history of over 20 years, it's still considered as a strange way of learning from the traditional school systems' point of view. What do people actually learn in Tiimiakatemia? It can be hard to understand the benefits of studying in Tiimiakatemia because of the exceptional learning methodology.</p> <p>The research studies the experiences of Tiimiakatemia alumni. The research question was formulated thus: what kind of skills did Tiimiakatemia alumni learn in Tiimiakatemia which are useful in their work life? The aim of the research is to gain understanding about the skills that people learn in Tiimiakatemia and how useful those skills in work life afterwards.</p> <p>The research was carried out in fall 2018. The research methodology was qualitative research, with themed interviews being the main source of data collection. The themes of the research interviews were defined based on open pre-interviews, studying the subject and the researcher's interests. The data was collected from six alumni of Tiimiakatemia that have been in work life at least two years after graduating and are working as experts in their work fields.</p> <p>The research demonstrated that practical skills that alumni have learned during their studies in Tiimiakatemia are dialog and communication skills, learning-to-learn skills and using experimenting and reflection as a tool for development. It came out that the alumni value the attitude and working methods that they have learned in Tiimiakatemia.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Tiimiakatemia, learning, skills, worklife skills, practical skills, team learning		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Erilaisia oppimiskäsityksiä .....	4
2.1	Behavioristinen oppimiskäsitys .....	4
2.2	Kognitiivinen oppimiskäsitys .....	5
2.3	Humanistis-kokemuksellinen oppimiskäsitys.....	5
2.4	Konstruktiivinen oppimiskäsitys.....	8
2.5	Sosiokonstruktiivinen oppimiskäsitys .....	9
3	Oppiminen Tiimiakatemialla .....	11
3.1	Tiimiakatemia .....	11
3.2	Opintojen rakenne.....	12
3.3	Tiimioppiminen.....	13
3.4	Yksilön oppiminen .....	20
3.5	Teorian soveltaminen käytäntöön -malli .....	27
4	Tutkimusasetelma .....	32
4.1	Tutkimusongelma- ja kysymykset .....	32
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	32
4.3	Haastateltavien valinta.....	34
4.4	Teemahaastattelujen toteutus.....	35
4.5	Aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi .....	36
5	Tutkimuksen tulokset.....	38
5.1	Dialogi- ja vuorovaikutustaidot tärkeitä työelämän taitoja .....	38
5.2	Oppimaan oppiminen ja jatkuva itsensä kehittäminen .....	40
5.3	Kokeilut ja reflektointi kehittämisen välineenä .....	41
6	Johtopäätökset.....	43
7	Pohdinta .....	44
	Lähteet.....	47

**Kuviot**

Kuvio 1. Tiimiakatemian oppimisen pääelementit (Marjanen 2015) .....	12
Kuvio 2 Dialogin neljä periaatetta (Isaacs 2001) .....	17
Kuvio 3. Uuden tiedon luominen (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71).....	19
Kuvio 4. TSK-malli (mukaillen Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 40; Partanen 2013, 54) .....	28

**Taulukot**

Taulukko 1. Haastateltavat.....	35
---------------------------------	----

## 1 Johdanto

Tutkimuksen tekijä on erikoistumassa tiimivalmentajaksi ja on työskennellyt apuvalmentajana Perun Tiimiakatemiassa (Team Academy Perú) keväällä 2018 sekä johtanut Team Academy Perún opiskelijoita heidän opintomatkoillaan Suomessa keväällä 2017 sekä 2018. Näiden projektien aikana tekijä on havainnut, että esimerkiksi Perussa Tiimiakatemiassa oppimismallin mukainen oppiminen herättää epäilyksiä. Team Academy Perú on perustettu keväällä 2015, ja ensimmäinen tiimi valmistuu talvella 2018 (Jussila 2018). Keskusteluissa perulaisten Tiimiakatemiassa opiskelijoiden eli tiimiyrittäjien kanssa nousi esiin ajatus siitä, että koska heillä ei ole vielä Team Academy Perústa valmistuneita opiskelijoita, jotka olisivat toimineet työelämässä opintojen jälkeen, on heidän hankala hahmottaa, mitä Tiimiakatemiassa oikeastaan opitaan ja kuinka hyödyllisiä nuo opitut taidot ovat työelämää ajatellen.

Tästä keskustelusta sai alkunsa kipinä tutkia Jyväskylän Tiimiakatemiassa valmistuneiden kokemuksia Tiimiakatemiassa oppimistaan taidoista. Tiimiakatemia on toiminut Jyväskylässä jo yli 25 vuotta (Lehtonen 2013, 12-13). Jyväskylän Tiimiakatemiasta on valmistunut satoja opiskelijoita, jotka toimivat työelämässä mitä erilaisimmissa tehtävissä (Ojala 2012). Heidän kokemuksensa ovat elävä todiste siitä, minkälaista osaamista Tiimiakatemiassa opitaan ja kuinka opittuja taitoja voi hyödyntää työelämässä Tiimiakatemiassa valmistuneiden jälkeen.

Perinteisen koulujärjestelmän näkökulmasta katsottuna Tiimiakatemia on kuitenkin yhä kummajainen, sillä oppiminen Tiimiakatemiassa tapahtuu hyvin eri tavalla kuin esimerkiksi perinteisellä ammattikorkeakoulun liiketalouden linjalla. Tutkija on havainnut omien kokemustensa kautta, että Tiimiakatemiassa käytettyjen oppimismenetelmien ja työkalujen merkitystä voi olla vaikea ymmärtää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia työelämän kannalta hyödyllisiä taitoja Tiimiakatemiassa valmistuneet ovat oppineet Tiimiakatemiassa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan erilaisiin oppimiskäsityksiin ym-

märtääksemme oppimisen taustaa sekä perehdytään siihen, kuinka oppiminen tapahtuu Tiimiakatemiolla. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu.

## 2 Erilaisia oppimiskäsityksiä

Tässä luvussa tutustutaan lyhyesti erilaisiin oppimiskäsityksiin ymmärtääksemme oppimisen taustaa. Partasen (2014) mukaan oppimista on perinteisesti kuvattu kolmen eri oppimisteorian avulla, jotka ovat behaviorismi, kognitivismi ja konstruktionismi. Lisäksi usein puhutaan myös humanistisesta käsityksestä. (Partanen 2014, 22.)

Oppiminen voidaan määritellä monella tapaa. Oppiminen on muuttumista, kasvua, kehittymistä ja kypsymistä. Sydänmaalakka (2000, 30) määrittää oppimisen prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. (Sydänmaalakka 2000, 30.) Oppimiskäsityksellä tarkoitetaan tieteellistä teoriaa, jolla selitetään oppimista ja joka perustuu tieteelliseen tutkimukseen. Oppimiskäsityksen taustalla voi olla myös erilaisia ihmis- ja tietokäsityksiä. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2002, 82.)

### 2.1 Behavioristinen oppimiskäsitys

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on ärsykereaktioketjun muodostumista. Toisin sanoen oppija reagoi ulkoapäin tulevaan ärsykkeeseen. Tätä prosessia säädellään vahvistamisella. (Tynjälä 1999, 29.) Behaviorismiin liittyy käsitys siitä, että tieto on objektiivista ja pysyvää. Behavioristisen käsityksen mukaan keskitytään ulkoisesti havaittavaan käyttäytymiseen, sillä sisäisiä prosesseista ei saada riittävän objektiivista tietoa. (Kauppila 2007, 20.) Oppiminen perustuu positiivisiin ja negatiivisiin ulkoisiin ärsykkeisiin sekä vahvistaviin tekijöihin. Opittava asia pilkotaan pieniin osiin, joita opettaja annostelee oppijoille. Asia esitellään muutamalla lauseella, joihin liitetään kysymys. Kun oppija vastaa kysymykseen, hän saa välittömän palautteen, joka toimii vahvistajana. Ajatuksen takana on uskomus, että myönteisen palautteen motivoiva vaikutus on suurempi kuin kielteisen palautteen lannistava vaikutus. (Puolimatka 2002, 84.)

## 2.2 Kognitiivinen oppimiskäsitys

Kognitiivinen suuntaus on saanut alkunsa 1950-luvulla, kun oppimisen tutkimuksessa alettiin ulkoisen käyttäytymisen havainnoinnin sijaan kiinnittää huomiota ihmismielen sisäisiin ilmiöihin, kognitiivisiin prosesseihin (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2002, 103). Oppija nähdään ymmärtävänä, ajattelevana ja ympäristöä jäsentävänä yksilönä, joka kykenee noudattamaan sääntöjä, päättelemään, yhdistelemään tietoa ja luomaan hypoteeseja. Tieto tallentuu ihmisen pitkäkestoiseen muistiin tietorakenteina, joiden varassa yksilö prosessoi tietoa ja luo strategioita ongelmien ratkaisemiseksi. Nämä tietorakenteet ovat alttiita muutoksille esimerkiksi kokemuksen vaikutuksesta. (Puolimatka 2002, 85.)

Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen ei ole vain aistivaikutelmien mekaanista vastaanottamista, vaan informaation prosessointia tietorakenteiden avulla, ilmiön aktiivista omaksumista. Kokemuksien pohjalta muodostetut käsitykset tallentuvat mielen tietorakenteisiin, ja niiden pohjalta hahmotetaan uusia kokemuksia. Ilmiön ymmärtäminen helpottuu, kun sitä verrataan ennestään tuttuun tietoon. (Puolimatka 2002, 86.)

Kognitiivinen oppimisnäkemys pitää tärkeänä myös ihmisen metakognitiivisia taitoja. Metakognitiiviset taidot tarkoittavat kykyä arvioida kriittisesti omaa oppimista: miten oppii ja miten voi kehittää omaa oppimistaan. (Kognitiivinen oppimisnäkemys n.d.) Oppimisen kannalta olennaista ei ole, kuinka paljon tietoa on painettu mieleen vaan se, kuinka tieto on jäsentynyt muistiimme sisäisiksi malleiksi. Ihmisen taito säädellä, ohjata ja arvioida omaa ajatteluaan on tärkeä syvällisen oppimisen ehto. (Partanen 2014, 16.)

## 2.3 Humanistis-kokemuksellinen oppimiskäsitys

Humanismi korostaa ihmisen ainutkertaisuutta ja omavastuullisuutta. Humanistisessa psykologiassa ihmistä pidetään kokonaisvaltaisena, henkiseen kasvuun pyrkivänä ja luovana yksilöllisenä persoonana. (Kauppila 2007, 27.) Humanistisessa oppimisnäkemyksessä korostetaan yksilön itsensä toteuttamista ja oppiminen nähdään



ihmisen aktiivisena, kokeilevana ja kehittävänä toimintana, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2002, 91).

Kauppilan (2007, 27) mukaan valistusajan humanisteihin kuulunutta Nikolai F. S. Grundtvigiä (1783-1872) kutsutaan Skandinaavisen kansanopiston isäksi. Hänen ajattelunsa perustana oli jokaisen ihmisen ainutlaatuisuus. Grundtvig korosti, että oppimisen tulee tapahtua vapauden ilmapiirissä, jossa syntyy elävää vuorovaikutusta. Parhaiten vapaus toteutuu keskustelussa opettajan ja oppilaan välillä. Grundtvig painotti elävän sanan ja vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa. Tässä mielessä hän painotti tietämättään sosiokonstruktivistista oppimisenäkemyksiä. Opetuksessa täytyi näkyä, että koulu on elämää varten. (Kauppila 2007, 27-29.)

Humanistinen näkemys korostaa oppijan itseohjautuvuutta sekä oppimiskokemuksen reflektointia. Opetuksen tehtävänä tulisi olla tukea sosiaalista ja persoonallista kasvua, itsenäistymistä ja oman identiteetin kehitystä. Humanistinen oppimisenäkemys painottaa yksilön luovuutta, omaehtoisuutta ja itsensä toteuttamista. Vapauden tunne sävyttää oppimistapahtumaa, eikä oppimista tule kontrolloida liikaa tilanteeseen tuoduilla kahlehtivilla käytännöillä tai säännöillä. Oppijan täytyy antaa itse kokeilla, saada vaikutelmia ja tehdä johtopäätöksiä. (Kauppila 2007, 28-29.)

Kauppilan (2007) mukaan humanistisessa näkemyksessä korostuvat luovuus ja kokemuksellisuus. Oppijan toiminta on tärkeää oppimisprosessin kannalta. Opettajan rooliksi jää eräänlaisena auttajana, tukijana, ohjaajana tai tutorina toimiminen. Humanistisen oppimisenäkemysten keskeinen malli on kokemuksellinen oppiminen. (Kauppinen 2007, 30.)

Kokemuksellisessa oppimisessa korostetaan kokemuksen tärkeyttä oppijan aktiivisessa toiminnassa. Jokaisen oppijan myötä mukaan tulee yksilön ainutlaatuiset, omat kokemukset, jotka tuovat monipuolisuutta ja laajempaa näkemystä oppimisen kohteena oleviin asioihin. Kokemuksellisen oppimisen ajatuksena on, että oppiminen on jatkuva prosessi, ja se perustuu kokemuksiin ja niiden analysointiin. Oppiminen etenee syklisesti, sillä onnistunut oppimisprosessi synnyttää jatkuvasti uutta tietoa ja ko-

kemuksia, joita käsitellään refleктоimalla. Vaikka kokemukset ovat yksilöllisiä, oppimisessa on keskeistä yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus. (Mäkinen, 2002.) Oppiminen rakentuu aikaisemman tiedon eli kokemushistorian pohjalle, josta kokemukset saavat merkityksen (Partanen 2014, 34). Tässä näkemyksessä siis painottuu kokemuksen ja elämysten sekä itsereflektion merkitys. Pelkkä kokemus ei siis välttämättä riitä oppimiseen, jos kokemuksia ei käsitellä tietoisesti eli reflektoida.

Kauppilan (2007, 30-31) mukaan ehkä tunnetuin kokemuksellisen oppimisen malli on Kolbin (1984) syklinen malli. Siinä keskeistä on oppimisen kaksi perusulottuvuutta: ymmärtämisen ulottuvuus ja muuntelun ulottuvuus. Ymmärtämisen ulottuvuuden prosesseja ovat käytännön kokemukset sekä abstrakti käsitteellistäminen. Käytännön kokemuksiin liittyvät konkreettiset ja henkilökohtaiset kokemukset sekä niihin liittyvät suhteet ja tunteet. Abstraktiin käsitteellistämiseen kuuluu systemaattinen ajattelu ja ongelman ratkaisu. Muuntelun ulottuvuuden prosesseja ovat taas reflektointi, joka keskittyy kokemusten ja tilanteiden monipuoliseen käsittelyyn, sekä aktiivinen kokeilu eli tiedon soveltaminen ihmisten kanssa erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Tähän ulottuvuuteen liittyy ulkoisen ja sisäisen toiminnan muuntelu, kun kokemukset, joita on refleктоitu ja muunnettu ymmärrettäviksi ja sisäistettäviksi käsitteiksi sovelletaan taas käytäntöön, mikä tuottaa uusia kokemuksia. (Kauppila 2007, 30-31; Kokemuksellinen oppiminen, n.d.)

Kokemuksellista oppimista kuvaa sanonta ”Learning by Doing” (tekemällä oppiminen), joka on myös keskiössä Tiimiakatemiolla. Oppiminen Tiimiakatemiolla lähtee tiimiyrittäjän omasta, henkilökohtaisesta kokemuksesta johonkin asiaan liittyen. Kokemuksen myötä heränneitä ajatuksia kiteytetään yhdessä tiimin kanssa konseptiksi, jota kokeillaan yhdessä käytännössä. Sykli alkaa alusta, kun kokeilut tuottavat taas uusia kokemuksia. Partanen (2014, 34) mukaan tämä Tiimiakatemiian malli on saanut teoriapohjansa Kolbin (1984) syklistä mallista. (Partanen 2014, 23-24, 34.)

## 2.4 Konstruktiivinen oppimiskäsitys

Konstruktivistinen oppimiskäsitys ei ole yhtenäinen teoria, vaan siihen sisältyy useita erilaisia näkökulmia ja ajatussuuntauksia. Konstruktivismi voidaankin nähdä sateenvarjoterminä, joka kattaa kaikki ne oppimisenäkemykset, joissa painottuu oppijan oma aktiivinen tiedonmuodostusprosessi. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2002, 106.)

Konstruktivismi määrittää oppimisen prosessiksi, jossa yksilö käsittelee ja tulkitsee tietoa omien kokemuksiansa ja aikaisemmin omaksumansa tiedon perusteella. Oppija ei ole vain tiedon passiivinen vastaanottaja, vaan konstruoi tietoa liittämällä uutta tietoa aiemmin opittuihin tietoihin ja näkemyksiin. Oppija on aktiivinen ja tavoitteellinen toimija, joka pyrkii itsenäisesti etsimään uutta tietoa omien tavoitteidensa, aikaisempien tietojen ja odotustensa pohjalta. Konstruktionismin mukaan yksilö kerää aisteillaan tietoa ympäröivästä maailmasta ja muodostaa niistä sisäisiä tietokäsityksiä ja malleja. Näiden käsitysten perusteella oppija prosessoi myös uutta tietoa. (Kauppila 2007, 37-40.) Oppimisprosessissa korostuu tiedon ymmärtäminen, analysointi, kriittisyys ja arviointi (Kauppila 2007, 37-40). Tärkeitä eivät ole faktojen hallinta tai yksittäiset taidot sinänsä, vaan organisoitu tieto- tai taitorakenne, johon ne sisältyvät (Rauste-von Wright, Von Wright & Soini 2003, 165).

Tavoitteellisen oppimisen kannalta on olennaista, että oppija pyrkii tiedostamaan, mitä hän kulloinkin opittavasta asiasta ymmärtää ja osaa tai ei ymmärrä tai ei osaa; tämä edesauttaa relevanttien kysymysten muodostamista ja järkevää tiedon hakua (Rauste-von Wright, Von Wright & Soini 2003, 166). Konstruktiivisen näkemyksen mukaisessa oppimisessa oppija saattaa kokea suurta epävarmuutta, kun hän joutuu ehkä ensimmäistä kertaa elämässään ottamaan vastuun omasta oppimisestaan ja asettamaan omat oppimistavoitteensa (Partanen 2014, 22).

Konstruktivisen oppimisen näkemyksen mukaan (Kauppila 2007, 46):

- Oppijan aikaisemmat tiedot otetaan huomioon.
- Oppimisprosessi on yksilöllinen.
- Oppiminen on tiedon rakentamista eli konstruoimista.
- Oppijaa kannustetaan itseohjautuvuuteen.
- Tiedon soveltamista korostetaan.
- Opiskelijan tiedon ja kokemuksen konstruoimista tuetaan.
- Oppiminen on kulttuurisidonnaista.
- Muutosta tuetaan reflektoinnin avulla.

## 2.5 Sosiokonstruktivinen oppimiskäsitys

Sosiaalinen verkko on olennaisen merkityksellinen oppimisen kannalta, vaikka älyllinen vastuu oppimisesta olisikin oppijalla. Oppijan oppimistavoitteet ovat usein lujasti kiinni sosiaalisessa kentässä. Opiskelijoiden kaverit määrittelevät usein yhdessä opiskelijan kanssa, kuinka korkeisiin tavoitteisiin oppimisessa pyritään. Oppija etsii usein sitä, millaiset tavoitteet ovat sosiaalisesti suotavia. Tämän vuoksi opiskelijan voi olla vaikea irrottaa omia tavoitteitaan toisten tai ryhmän vaikutuksesta. Sosiaalisen oppimisen näkemykset käyvät ilmi sosiokonstruktivisessa oppimisen näkemyksessä. (Kauppila 2007, 11.)

Yksittäisenä oppimisen näkemyksenä sosiokonstruktivinen näkemys on lähimpänä Tiimiakatemia-teoriaa (Partanen 2014, 23). Suuntaus on kehittynyt konstruktivisesta oppimisen näkemyksestä, ja siinä korostetaan oppimisen sosiaalisuuden, yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan luonnetta (Kauppila 2007, 49). Lähtökohtana on, että oppija rakentaa eli konstruoit tietoa sosiaalisessa kontekstissa ja vuorovaikutussuhteissa yhdessä toisten kanssa (Kauppila 2007, 48). Tieto rakennetaan ja muodostetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja neuvotellen erilaisten ilmiöiden ja asioiden merkityksistä (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2002, 107). Opettajan rooli muuttuu perinteisestä tiedon siirtäjästä selkeästi tiedon hankkimisen prosessin ohjaajaksi (Kauppila 2007, 50). Opettajan päämäärä on edistää mielekästä oppimista ja oppijan sisäisen motivaation kehittymistä (Kauppila 2007, 48). Sosiokonstruktivisen näkemyksen mukaan

oppiminen on laaja-alainen prosessi, johon kuuluu esimerkiksi itseohjautuvuus, sisäinen ja ulkoinen reflektio, yhteistyö, identiteetin kehittyminen, sosialisatioprosessi ja arvopäämäärien kehittyminen. (Kauppila 2007, 48.)

Sosiokonstruktivistinen suuntaus katsoo tiedon olevan suhteellista ja pitää tärkeänä sitä, että opiskelija luo itse tiedolle oman sisäisen merkityksen sen sijaan, että hakisi merkitystä ulkopuolelta. Tiedolla on välinearvo, ja sen hyödyllisyys punnitaan käytännössä. Oppijan ajattelun aktiivisuus ja oppijan itseohjautuvuus ovat oppimisen kannalta keskeisiä. Reflektointi eli oppijan sisäinen ja vuorovaikutuksellinen pohdinta ovat olennaisia oppimisen haltuun ottamisessa. (Kauppila 2007, 51.) Sosiokonstruktivistinen oppimisenäkemykseen suosii opiskelijoiden yhteistoiminnallisia oppimisen muotoja. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa opiskelijat kehittävät ja rakentavat oppimistaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja toimivat pienissä ryhmissä. Ryhmässä tieto tulee monipuolisesti käsitellyksi. (Kauppila 2007, 155.)

Sosiokonstruktivismiin mukaisia ajatuksia oppimisesta (Kauppila 2007, 52) ovat:

- Syvälinen oppiminen edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta.
- Oppiminen nähdään yksilöllisenä ja yhteisöllisenä rakentamisprosessina.
- Oppiminen on osallisuutta konstruktiviseen vuorovaikutukseen.
- Vuorovaikutuksessa opiskelija sisäistää ja ulkoistaa opittua.
- Yksilölliset kognitiiviset rakenteet kehittyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen ja reflektion kautta.
- Opetuksessa korostuvat yhteistoimintamuodot ja -menetelmät.
- Opiskelijaa kannustetaan itseohjautuvuuteen.
- Tieto on suhteellista ja se konstruoituu opiskelijan kielen ja vuorovaikutuksen avulla.
- Tiedolla on välinearvo, jonka hyödyllisyys punnitaan käytännössä.

### 3 Oppiminen Tiimiakatemiolla

#### 3.1 Tiimiakatemia

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) yrittäjyyden huippuyksikkö, josta valmistuu tradenomeja. Tiimiakatemiolla oppiminen tapahtuu työskentelemällä yhdessä omassa tiimiyrityksessä muiden tiimiyrittäjien kanssa projekteissa, jotka toteutetaan asiakkaalle tai asiakkaan kanssa. Osuuskuntamuotoiset tiimiyritykset perustetaan toisena opiskeluvuonna. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu n. d.) Menetelmän ytimessä on tekemällä oppiminen, tiimityöskentely ja oppiminen vuorovaihtuksessa toisten kanssa. Tiimiakatemian opiskelijoita kutsutaan tiimiyrittäjiksi, jota nimitystä heistä käytetään myös tässä opinnäytetyössä. Opetusneuvos Johannes Partanen on Tiimiakatemian mallin pääkehittäjä. (Tiimiakatemia Global 2018.) Opettajia ei ole, vaan jokaisella tiimillä on oma tiimivalmentaja. Tiimiyrittäjät ratkovat päivittäin todellisia työelämän ongelmia soveltamalla käytäntöön lukuohjelmansa avulla hankittua teoretietoa (Partanen 2014, 11).

#### Tiimiakatemian synty

Tiimiakatemia syntyi 1990-luvun alussa samoihin aikoihin, kun Jyväskylän kauppaoppilaitoksessa alkoivat ammattikorkeakoulukokeilut. Opetusneuvos Johannes Partanen (silloinen markkinoinnin lehtori) kirjoitti viestin ammattikorkeakoulun ilmoitustaululle: ”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja siinä sivussa oppia hieman markkinointia?”. Näin sai alkunsa ensimmäinen tiimi, joka perustettiin tammikuussa 1993. (Lehtonen 2013, 13-14.)

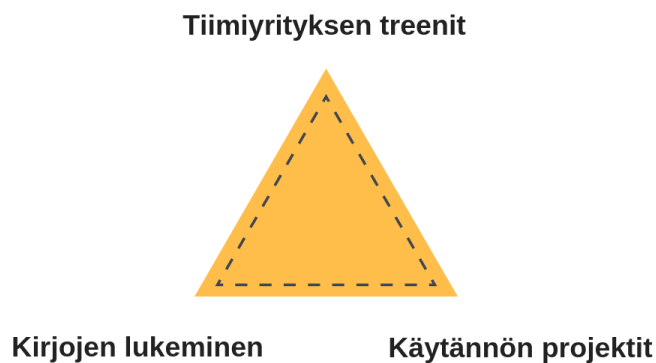
Partanen oli todennut opetusuransa aikana, että vaikka hän opetti, eivät oppilaat aina oppineet. Toisaalta usein tapahtui myös niin, että ihmiset oppivat vaikkei Partanen ollut opettanut heitä. Hän alkoi kiinnittää huomiota oppimiseen. Partanen halusi ryhtyä rakentamaan oppimisjoukkueita. Hän sai päähänsä laittaa oppilaat istumaan ympärään, jolloin kaikki ovat saman arvoisia ja kukaan ei puhu toisen selän takana. Partanen huomasi, että näin ihmisten välille alkoi syntyä dialogia kuten Sokrateen aikaisessa Ateenassa. Ajatus uudentlaisesta oppimisorganisaatioista saikin alkunsa, kun Partanen yhdisti antiikin Kreikan aikaisia Sokrateen oppeja dialogista Peter Sengen

teorioihin oppivasta organisaatosta. Muita vaikuttavia teoksia Tiimiakatemiaan synty-  
misen taustalla ovat muun muassa Katzenbachin ja Smithin *The Wisdom of Teams*  
sekä Prashningin *Erlaiset oppijat*. (Partanen 2013, 8-9.)

### 3.2 Opintojen rakenne

Oppimisen tärkeimpänä perustana Tiimiakatemiassa toimii tiimiyritys. Tiimiläisten  
kanssa tehdään töitä, jaetaan kokemuksia, oppeja ja ajatuksia sekä harjoitellaan tär-  
keitä vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja tulevaisuuden työelämää varten. Oppitunnit  
on korvattu tiimiyrityksen yhteisillä treeneillä sekä projektityöskentelyllä. (Miten  
meillä opitaan? 2017)

Marjanen (2015, 8-7) havainnollistaa opinnäytetyössään, kuinka opinnot Tiimiakate-  
miassa voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat kirjojen lukeminen, tii-  
miyrityksen treenit sekä käytännön projektityöskentely (katso kuvio 1). Treenit ovat  
tiimin yhteisiä oppimistilanteita. Treenissä jaetaan kokemuksia ja uutta tietoa dialo-  
gia hyödyntäen. Treenit kestävät neljä tuntia ja niitä on kaksi kertaa viikossa. Tiimi-  
valmentaja osallistuu aina tiimiyrityksen treeneihin. Treenien aiheet vaihtelevat tii-  
min tarpeiden mukaan ja niissä käydään läpi akuutteja tilanteita ja projekteista saa-  
tuja havaintoja ja ideoita. Näin tiimiläiset pystyvät oppimaan toistensa projekteista ja  
soveltamaan oppeja omiin projekteihin. (Tiimiakatemia – Rajoja rikkova tiimiyrittäjyy-  
den yksikkö n.d.)



Kuvio 1. Tiimiakatemiaan oppimisen pääelementit (Marjanen 2015)

Teoriapohja tekemiselle muodostuu kirjallisuuden lukemisesta. Ideana on lukea tarpeeseen. Jokainen tiimiyrittäjä valitsee kirjat sen hetkisen projekti- ja työtehtäviensä mukaan. Luetuista kirjoista kirjoitetaan aina essee, jossa opittua sovelletaan ajankoh- taiseen projektiin. (Tiimiakatemia – Rajoja rikkova tiimiyrittäjyyden yksikkö n.d.)

Käytännön harjoittelu tapahtuu työskentelemällä erilaisten asiakasprojektien parissa. Tiimiyrittäjät toteuttavat projekteja projektiryhmissä, jotka kootaan eri tiimiyrityk- sistä. Asiakkaat maksavat tiimiyrityksille tilaamistaan käytännön töitä. Projektit tar- joavat tiimiyrittäjille mahdollisuuden harjoitella erilaisia taitoja, kuten esimerkiksi markkinointia, myyntiä, tapahtumatuotantoa tai tuotesuunnittelua. (Tiimiakatemia – Rajoja rikkova tiimiyrittäjyyden yksikkö n.d.)

### 3.3 Tiimioppiminen

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. He ovat sitoutuneet yhteisiin suoritustavoitteisiin, yhteiseen päämäärään sekä yhteisiin toimintamallei- hin. Tiimi myös kokee olevansa yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1993, 59.) Tiimioppimisessa tiimin jäsenten tehtävä on tehdä ja oppia yhdessä. Koska kaiken oppimisen lähtökohtana on yksilön oppiminen, riippuu tiimin oppiminen myös jokaisen tiimiläisen yksilöllisestä oppimisesta. (Sydänmaalakka 2000, 48; Partanen 2014, 32.)

Tiimioppiminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilöt tiiminä oppivat luomalla uutta tietoa. Tiimi hankkii uusia taitoja, tietoja, kokemuksia, asenteita ja kontakteja, joiden johdosta tiimin toiminta muuttuu. (Sydänmaalakka 2000, 48.) Tiimin nykyinen toiminta on lähtökohtana oppimiselle. Nykyistä toimintaa arvioidaan yhdessä, ja arvi- oinnin pohjalta luodaan käsitys nykytilasta ja tulevaisuuden päämääristä. Tämän jäl- keen luodaan yhdessä suunnitelmia siitä, miten toimintaa halutaan kehittää. Toimin- taa jatketaan kehityssuunnitelmien pohjalta. (Sydänmaalakka 2000, 48) Tämä on syk- linen malli jossa tieto kiertää kehää ja muuttaa jatkuvasti muotoaan. Sykliä voidaan kuvata Nonaka ja Takeuchin (1995) tietoteorian avulla, joka kuvaa uuden tiedon luo- mista nelikenttänä. Tietoteoria esitellään tarkemmin luvussa 4.7.



Myös Senge (1990, 221) korostaa, että tiimissä käyty keskustelu eli dialogi on hyvin tärkeää. Monimutkaisia ja vaikeita asioita tutkitaan dialogin keinoin monesta näkökulmasta. Kun omiin ajatuksiin ja oletuksiin suhtaudutaan kriittisesti mutta avoimesti, on tuloksena asioiden ennakkoluuloton ja vapaa tutkiminen. Tämä prosessi tuo esiin kaikkien osallistujien kokemukset ja ajatukset. Tämän myötä muotoutuneen prosessin yhteisvaikutus voi hyvinkin olla suurempi, kuin mihin yksilöt kykenisivät ilman tiimiä. (Sarala & Sarala 2001, 145.)

Tiimin oppiminen edellyttää yhteisiä toimintamalleja ja tavoitteita sekä jaettua vastuuta. Myös hyvä tiimihenki on olennaista. Yhteinen kieli ja valmius keskustella ovat elintärkeitä. Suoraan puhumisen kyky on tärkeä ja se vaatii luottamuksellista ilmapiiriä sekä harjoittelua. Tiimi käy keskusteluja dialogisesti, eli tiimissä ajatellaan yhdessä ja kuunnellaan. Tiedon ja osaamisen jakaminen on olennainen osa tiimioppimista. Tiimin oppiminen perustuu siihen, kuinka hyvin tiimi pystyy yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista. Tiimin osaaminen ei ole sen jäsenien osaamisen summa, vaan vielä enemmän. (Sydänmaalakka 2000, 49.)

Hyvä tiimihenki on tärkeää tiimioppimisen kannalta. Se luo pohjaa toiminnan ja ajattelun yhdistämiselle, kun tiimissä on tilaa erilaisille ajatuksille ja ideoiden vaihdolle. Tiimioppimisen ei ole tarkoitus kehittää vain yksilöiden osaamista. Tiimin osaaminen mitataan sillä, kuinka hyvin tiimi osaa yhdistää jäseniensä osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppimismaastona tiimi on moniulotteinen, sillä kehitys ei näy pelkästään tiimissä, vaan usein yhdessä tiimissä syntyvä oppiminen siirtyy jäsenien mukana myös toisiin tiimeihin. (Ojala 1996, 149.)

Kun ihminen käy sisäistä keskustelua eli reflektoi tietoisesti toimintaansa, syventää hän myös ymmärrystään ison kuvan hahmottamisesta tiimissä. Saralan (2001) mukaan Schönin tekemistä tutkimuksista käy ilmi, että oppiminen on syvällisempää silloin, kun oppijat joutuvat määrittelemään tilannetta ja omaa ymmärrystään uudelleen yhdessä muiden kanssa, esimerkiksi ongelmaa tutkivassa ryhmässä. Hän koros-

taa ajattelun ja toiminnan välistä vuorovaikutusta sekä toimijan roolin merkitystä ongelmatilanteissa. Tilanteen määrittely ja jäsentäminen auttaa miettimään mistä on kysymys ja mikä on oleellista. (Sarala & Sarala 2001, 145.)

Senge (1990, 240) painottaa, että tiimioppiminen on aina tiimin taito. Ryhmä lahjakkaita yksilöitä eivät välttämättä synnytä yhdessä tiimioppimista, samoin kuin ryhmä lahjakkaita urheilijoita ei välttämättä ole yhdessä hyvä joukkue. Tiimin täytyy harjoitella yhdessä tullakseen oppivaksi tiimiksi. (Senge 1990, 240.)

### **Dialogi**

Dialogi on tärkeä osa tiimioppimista Tiimiakatemiolla ja sitä harjoitellaan 3,5 vuoden ajan tiimin treeneissä. Heikkilä (2002, 177) toteaa, että tiimityöskentelytaidoista tärkeimpiä ovat kommunikointitaidot.

Dialogi tarkoittaa vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, että yksilöt ovat valmiita päästämään irti omista henkilökohtaisista näkemyksistään ja eivätkä pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan askeleena kohti lopputulosta. Dialogissa luovutaan ajatuksesta, että toisten mielipiteitä pitäisi muuttaa tai saada muut vakuuttuneeksi omista näkemyksistä. Dialogin ohjaa kuuntelemaan ja sen tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka on enemmän kuin yksittäisten mielipiteiden summa. Uusi yhteinen ymmärrys luo pohjaa tulevalle ajattelulle ja toiminnalle. (Isaacs 2001, 40.)

Isaacs (2001) määrittää dialogin ja keskustelun eroksi sen, että keskustelun tarkoituksena on päätöksenteko. Dialogissa taas pyritään luomaan uusia mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja. Dialogin tarkoituksena on synnyttää uusia oivalluksia, joiden mukaan voidaan järjestää tietoa ja ennakkokäsityksiä uuteen muotoon. (Isaacs 2001, 63.) Dialogissa on tärkeää pyrkiä tunnistamaan ja ymmärtämään oman toimintaan vaikuttavia oletuksia. Yksilöt pyrkivät ymmärtämään omia ennakkokäsityksiään, jotka muutoin saattavat estää ymmärtämästä muiden toimintaa. (Vähämäki 2008) Erilaisuudesta tulee voimavara, kun kaikki pystyvät osallistumaan dialogiin omina persooninaan (Heikkilä, Heikkilä 2001, 33).

Isaacs (2001, 96) on määritellyt dialogin neljä taitoa, joita kehittämällä voi kehittää kykyä käydä dialogia (katso kuvio 2). Nämä taidot ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Kun näitä neljää taitoa harjoitetaan yhdessä, dialogiin syntyy kokonaisuuden ja eheydentunne. (Isaacs 2001, 96.)

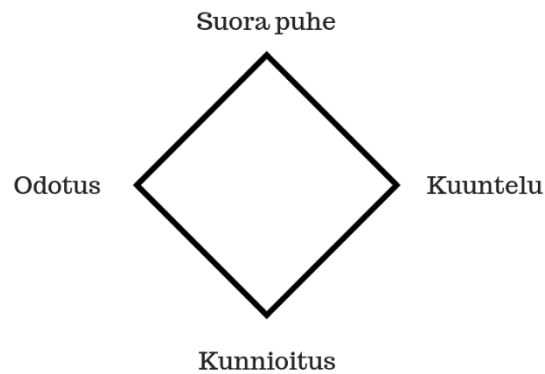
Kuunteleminen muodostaa dialogin ytimen. Se on yksinkertaista, mutta syvällistä taitoa kuunnella toista aidosti. Kuunteleminen ei tarkoita vain toisen kuulemistä, vaan se vaatii aitoa kykyä ottaa sanat vastaan sekä hyväksyä ne ja vaientaa vähitellen oma sisäinen hälinä. Kiinnitämme valtavasti huomiota siihen mitä sisällämme tapahtuu, vaikka meidän pitäisi oikeastaan oppia unohtamaan itsemme. Toisaalta on olennaista myös oppia ymmärtämään omia reaktioita ja sitä mistä ne kumpuavat. (Mts. 98, 108.)

Kunnioittamisen taito auttaa meitä ymmärtämään ihmisiä kokonaisina olentoina. Kunnioitus on aktiivista toimintaa, jonka myötä pyrimme jatkuvasti etsimään ja ymmärtämään toisen ihmisen kokemusten alkuperää. Kun kunnioitamme jotakuta, hyväksymme, että voimme oppia häneltä jotain. Dialogissa on tärkeää oppia kunnioittamaan muiden mielipiteitä ilman, että niitä pyrkisi muuttamaan. Kunnioitusta täytyy löytyä itseään ja kanssaihmiä kohtaan, mutta myös niitä kohtaan joiden mielipiteet ja näkemykset eroavat omistamme. (Mts. 122, 126, 139.)

Odottaminen dialogissa tarkoittaa, että emme ilmaise mielipiteitämme nopeasti ja kärkkäästi. Odottamista voisi kuvailla pysähtymisenä, askeleen ottamisena taaksepäin ja asioiden katsomisena uudesta näkökulmasta. Omat mielipiteet on hyvä tiedostaa, mutta niitä ei tarvitse tuoda heti esille. Varsinkin kun kyse on isoista asioista, on tärkeää ottaa askel taaksepäin ja muistaa tarkastella mahdollisuuksia eri näkökulmista. Odottamista tarvitaan, jotta pystymme tarkkailemaan ajatusten syntymistä ja merkityksiä. (Mts. 144 - 145, 149, 151, 156.)

Suora puhe vaatii itseluottamusta ja päättäväisyyttä. On tärkeää uskoa siihen, että omilla ajatuksilla ja niiden esiin tuomisella on merkitys. Enne suoraan puhumista täytyy kuitenkin myös osata pysähtyä kysymään itseltään, mitä tässä tilanteessa on oikeasti tarpeellista ilmaista. Tunneperäiset reaktiot sekä oletukset muiden odotuksista

saattavat vaikuttaa negatiivisesti suoraan puhumiseen. Suoraan puheen taitoon kuuluu kyky kuunnella aidosti itseään, mutta myös olla hiljaa ja kuunnella muita. (Mts. 167, 170.)



Kuvio 2 Dialogin neljä periaatetta (Isaacs 2001)

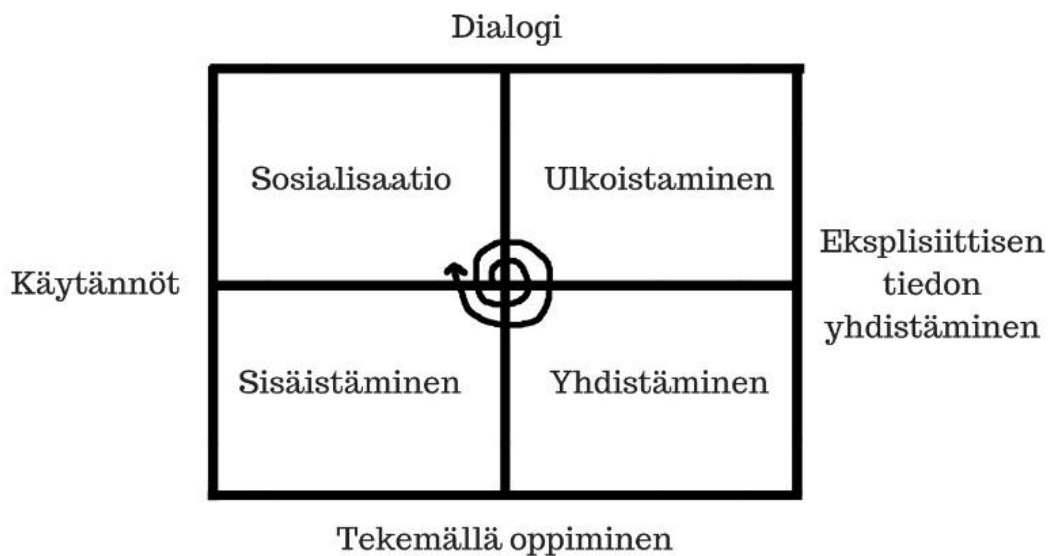
### Uuden tiedon luominen

Tiimioppimisen ytimessä ja kaikkien Tiimiakatemia rakenteiden ja toiminnan taustalla vaikuttaa Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämä hiljaisen tiedon teoria (Partanen 2013, 14). Teoria perustuu ajatukseen, että on olemassa kahden laista tietoa: näkyvää (explicit) ja hiljaista (tacit). Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sidoksissa kontekstiin ja kokemuksiin, ja sen vuoksi vaikeaa muotoilla sanoiksi tai kirjoitukseksi. Näkyvää tietoa taas kuvaillaan tietona, joka on jäseneltävissä selkeään, esimerkiksi kirjoitettuun muotoon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.) Tässä prosessissa olennaisia osia ovat yksilön hiljaisen tiedon muuntuminen tiimin tai ryhmän näkyväksi tiedoksi ja siitä taas siirtyminen eri yksilöiden ja koko tiimin hiljaiseksi tiedoksi. Prosessi on sykliäinen ja tieto muuntuu jatkuvasti, mikä nopeuttaa sekä yksilön että koko tiimin oppimista. (Partanen 2013, 14.) Tätä tiedon muuntumisen eli konversion prosessia kuvataan nelikenttänä, jonka vaiheet ovat: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Tämä tiedon muuntumisen prosessi on sosiaalinen ja tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61-62.)

Sosialisaation keskiössä on kokemusten jakaminen. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu yhteisten kokemusten kautta, osittain sanallisesti mutta suurimmilta osin kokemuksen kautta seuraamalla sivusta toisten työtä, imitoimalla ja harjoittelemalla. Jaettu kokemus mahdollistaa toisen ajatusmaailman ymmärtämisen. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen tukee tiedon ja kokemusten vaihtamista. (Mts. 1995, 62-63.) Ulkoistamisen vaiheessa pyritään muuntamaan hiljainen tieto näkyväksi. Tämä tapahtuu yhteisen dialogin ja reflektoinnin kautta. Henkilökohtaisten kokemusten kautta syntyneisiin reflektioihin perustuvaa tietoa pyritään muuntamaan malleiksi ja konsepteiksi, jolloin ne ovat koko organisaation hyödynnettävissä. Hiljaista tietoa pyritään kiteyttämään ja jäsentämään yhdessä erilaisten näkökulmien kautta uudenlaiseen muotoon. (Mts. 1995, 64-65.)

Yhdistämisen vaiheessa olemassa olevasta tiedosta pyritään saamaan laajempia kokonaisuuksia yhdistelemällä, vaihtamalla, vertailemalla ja luokittelemalla tietoa. Tiedon luominen perinteisessä koulujärjestelmässä on lähimpänä tätä vaihetta, kun todellisuudesta pyritään kuvaamaan dokumenttien, kirjojen ja muiden lähteiden avulla. (Mts. 1995, 67.)

Tietoteorian neljäs vaihe on sisäistäminen. Sisäistäminen liittyy hyvin vahvasti tekemällä oppimiseen. Yksilö omaksuu ja sisäistää kokemuksista saadun hiljaisen tiedon käytyään läpi sosialisaation, ulkoistamisen ja yhdistämisen vaiheet. Näkyvä tieto muuttuu uudestaan hiljaiseksi tiedoksi, joka näkyy uusina ajatusmalleina ja tietotaitona. (Mts. 1995, 69.)



Kuvio 3. Uuden tiedon luominen (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

### Tiimivalmentaja

Lehtosen (2013, 130) mukaan tiimivalmentajan tehtävä on ohjailla tiimin prosessia sekä vaatia tuloksia kuitenkin puuttumatta tiimin ydintoimintoihin. Partanen (2013, 88) painottaa, että ihminen oppii ilman, että häntä tarvitsee opettaa. Tiimivalmentajan keskeisiä pedagogisia ja henkilöstöhallinnollisia taitoja ovat kuunteleminen, kouluttaminen, keskusteleminen, osaamisen kehittämisen suunnittelu, vinkkien antaminen sekä rohkaisemisen taito. Valmennuksen avulla yksilöt pystyvät tekemään parempia päätöksiä, kuin mitä he tekisivät ilman sitä. (Partanen 2013, 88.)

Tiimivalmentajan rooli on tärkeä sekä tiimin että sen jäsenten kehittymisen kannalta. Valmentaja ei ole opettaja, vaikka hänen tehtävänsä muistuttavat osin perinteisen opettajan tehtäviä. Valmentaja ohjaa oppimista ja sen etenemistä, tiedonjakamista sekä henkilön kehitystä. Valmentaja eroaa perinteisestä opettajasta siinä, ettei hän anna valmiita ratkaisuja tai vastauksia eikä opeta oikeita toimintatapoja. Valmentajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa havaitsemaan ja oivaltamaan itse ratkaisut sekä tätä kautta oppimaan toiminnan avulla. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 160.)

### 3.4 Yksilön oppiminen

Vaikka tiimioppiminen on keskeistä Tiimiakatemiassa, on tärkeää ymmärtää myös yksilön oppimista. Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohtana, sillä kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilön tasolla (Sydänmaalakka 2000, 47). Tässä opinnäytetyössä päätettiin keskittyä yksilön kannalta keskeisiin Tiimiakatemiassa käytettyihin työkaluihin, joita ovat oppimissopimus, taitoprofiili, oma lukusuunnitelma ja esseet sekä reflektiopaperi.

#### **Oppimissopimus**

Oppimissopimus on keskeinen yksilön oppimisen työkalu Tiimiakatemiassa. Se on henkilökohtainen oman osaamisen kehittämissuunnitelma, joka koostuu viidestä avoimesta kysymyksestä. Oppimissopimuksessa tarkastellaan mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa. Se on nimensä mukaan sopimus, jonka avulla oppija sopii itsensä ja tiiminsä kanssa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Oppimissopimus jaetaan muiden tiimiläisten ja valmentajan kanssa. Sen avulla kerrotaan oppijan pyrkimyksistä ja tavoitteista ja kuinka ne aiotaan saavuttaa. Näin muut voivat tukea oppijaa hänen ponnisteluissaan. Oppimissopimus on henkilökohtainen työkalu, mutta myös tiimi voi tehdä yhdessä oppimissopimuksen. Tiimiakatemiassa käytetty oppimissopimus perustuu Ian Cunninghamin (1999) laatimaan oppimissopimusmalliin. (Partanen 2013, 57-58.)

Oppimissopimuksen kysymykset ovat (Partanen 2013, 58):

1. Missä olen ollut oppijana?
2. Missä olen nyt?
3. Minne haluan päästä ja millaisia taitoja tarvitsen?
4. Kuinka pääsen sinne ja mitä prosesseja minun täytyy käydä läpi oppiakseni?
5. Mistä tiedän olevani perillä?

#### **Taitoprofiili**

Taitoprofiilista käyvät ilmi erilaiset osaamisen osa-alueet, joita Tiimiakatemiassa opiskelijat eli tiimiyrittäjät pyrkivät kehittämään opintojensa aikana. Taitoprofiili on tiimiyrittäjän taitojen kehittämisen työkalu, jonka avulla voidaan arvioida tiimiyrittäjän taitotaso ja auttaa häntä asettamaan tavoitteita omalle oppimiselleen. (Partanen

2013, 70.) Partanen painottaa, että taitoprofiiliin tulee suhtautua ajatusten herättäjänä, sillä teoria on aina yksinkertaistettu mallinnus todellisuudesta eikä kaikkea voi mitata. Työkaluna taitoprofiilia kehittää jatkuvasti eteenpäin ja muokataan vuosien mittaan. (Partanen 2013, 70.) Nykyään taitoprofiili on myös Tiimiakatemiaan opetus-suunnitelma (Ruuska 2018).

Tiimiakatemiaan arviointipassista 2018-2019 (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 21) löytyy taitoprofiilin päivitetty ja ajankohtaisin versio. Osaamisen osa-alueet on jaettu osaamisprofiileihin, joita on seitsemän (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 21):

#### 1. Oppimaan oppimisen ja tietojen käsittelyn osaaminen

Oppimaan oppimisen ja tietojen käsittelyn osaamisella tarkoitetaan erityisesti tiimioppimisen, itseohjautuvan oppimisen, tavoitteiden asettamisen ja suunnittelun, uuden tiedon hankinnan, analysoinnin, raportoinnin ja soveltamisen taitoja (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 24).

Oppiminen Tiimiakatemiassa lähtee oppijan omasta motivaatiosta oppia ja asettaa tavoitteita. Taustalla vaikuttavat TSK-malli (teorian soveltaminen käytäntöön) ja kokemuksellisen oppimisen malli. Oman oppimissopimuksen sekä lukusuunnitelman laatiminen ovat oppimaan oppimisen ytimessä. Kun oppija valitsee kirjat niin, että ne liittyvät ajankohtaiseen projektiin, on mahdollista yhdistää teorian tietämys ja käytännön kokemus. Osaajaprofiilissa kuvaillaan, että on eri asia tietää (teoria) kuin osata (teoria + käytännön kokemus). (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 24.)

#### 2. Luovuus- ja innovointiosaaminen

Luovuus- ja innovointiosaamisella tarkoitetaan työkaluja ja taitoja, joita tarvitaan innovaatioprosessissa, luovissa tuotannoissa ja niiden johtamisessa. Tiimiakatemiassa luovuusosaaminen on kykyä tunnistaa ja kehittää omaa luovaa persoonallisuuttaan. Perustaltaan luovuus on ongelman ratkaisua, joten jokainen meistä on luova



omanalla, persoonallisella tavallaan. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 26.)

Innovointiosaamisella tarkoitetaan työkalu-, menetelmä-, prosessi- ja vuorovaikutusosaamista, jota tarvitaan uusien tuotteiden ja palvelujen rakentamisessa ja synnyttämisessä. Innovointiprosessissa oppija voi valita erilaisia menetelmiä, joita Tiimiakatemiassa ovat yleisiä kokeilemalla kehittämisen ja palvelumuotoilun prosessit. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 26.)

Innovointiprosessin johtamisessa myös sellaiset vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, joilla luodaan sallivaa, avointa, tukevaa ja positiivista ilmapiiriä tiimiyritykseen. Näin ideoista kehittyy kokeiluja, ja kokeiluista syntyy palveluja ja tuotteita. Tiimiyrittäjiä rohkaistaan nopeisiin ja rohkeisiin kokeiluihin asiakkaiden kanssa, jonka tavoitteena on kehittää tuotteita ja palveluita opittuun perustuun. Asiakkaille suoritettava synnytyks kehittää innovointiosaamista ja -prosessia nopeasti kokonaisuudessaan. Tällöin kehittyvät yksilöiden ja tiimin osaaminen erilaisissa tutkimus-, ideointi-, kokeilu-, prototypointi- ja konseptointimenetelmissä. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 26.)

### 3. Myynti-, markkinointi- ja asiakkuusosaaminen

Myynti- ja markkinointiosaaminen tarkoittaa taitoja, joita tarvitaan myynti- ja markkinointiprosessin suunnittelussa, toteuttamisessa, johtamisessa sekä arvioinnissa. Asiakkuusosaaminen taas viittaa taitoihin, joita tarvitaan asiakkuussuhteiden käynnistämiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Myyntitaidoissa keskeisiä ovat taidot, joiden avulla tiimiyrittäjä auttaa asiakasta ostoprosessin eri vaiheissa. Markkinointitaidoissa korostuvat myynnin eri vaiheiden mahdollistamisen taidot. Asiakkuustaitoihin kuuluu myös kyky rakentaa asiakassuhteita henkilökohtaisella sekä tiimiyrityksen tasolla. Jokainen tiimiyrittäjä tuntee asiakassuhteiden, markkinoinnin ja myynnin teoreettiset perusteet. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 28-29.)

Myynti-, markkinointi ja asiakkuusosaamiseen kuuluu muun muassa seuraavanlainen osaaminen (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 26):

- Kyky tunnistaa potentiaalisia asiakasryhmiä ja asiakkaita.
- Erilaiset tavat lähestyä asiakkaita ja neuvotella yhteistyöstä.
- Erilaiset tavat kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista.
- Myyntiprosessin eri vaiheiden hallitseminen liidien hankinnasta kauppohen saamiseen ja asiakkuuden rakentamiseen.
- Kyky tuottaa sisältöä, joka kiinnittää asiakkaiden huomion ja ohjaa tarkoituksen mukaisiin ostovaiheisiin.
- Tuotteiden ja palvelujen tuotteistaminen ostettavaan muotoon.
- Markkinointi- ja myyntikampanjoiden toteuttaminen ja niiden tuloksellisuuden arvioiminen.
- Brändin merkityksen ymmärtäminen ja brändin rakentaminen ja hyödyntäminen.
- Osaa suunnitella ja toteuttaa myynti-, markkinointi- ja asiakkuusstrategioita.
- Osaa hyödyntää digitaalisia kanavia (esim. Facebook, Instagram, sähköposti, google) sekä osaa hyödyntää digitaalisia työkaluja myyntiprosessin eri vaiheissa.

#### 4. Johtamisosaaminen

Johtamisosaaminen tarkoittaa itsensä johtamisen sekä projektin, tiimin ja tiimiyrittäjien johtamisen taitoja. Jokainen tiimiyrittäjä kehittää itsensä johtamisen taitoja Tiimiakatemiolla pystyäkseen toimimaan itseohjautuvasti. Näitä taitoja ei kuitenkaan tarvitse opetella yksin, sillä tiimin yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet tukevat yksilön hyvää ajanhallintaa. Hyvin johdetussa tiimissä jokaiselle löytyy pelipaikkoja, joissa voi loistaa. Tiimin johtoryhmä johtaa tiimiyrittäjästä kohti yhteistä päämäärää askel askeleelta. Projektijohtamisessa painotetaan tekemisen johtamista ja hyvä projektijohtaja pitää tekemisen vireyttä yllä haasteista huolimatta. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 30.)

Tiimiakatemiolla johtamistaitoihin kuuluvat muun muassa seuraavat taidot ja osaamiset (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 30):

- Kyky johtaa itseään hyödyntäen kalenteria ajanhallinnassa sekä varmistamalla oma-aloitteisen otteen työhön. Kyky noudattaa laatimiaan suunnitelmia päätäkseen tavoitteeseen.
- Positiivinen asennoituminen ja kyky etsiä ratkaisuja myös tilanteissa, joissa asiat eivät mene suunnitellusti. Kehittynyt paineensietokyky.
- Osaa johtaa tiimiä yhdessä oppimiseen, tiimin vaiheidentuntemus sekä ihmisten erilaisten osaamisten hyödyntäminen tavoitteisiin pääsemiseksi.
- Osaa johtaa tiimiä kohti yhteistä päämäärää. Strategioiden rakentaminen.

## 5. Viestintäosaaminen

Tulevaisuuden taidoista viestintätaidot tulevat korostumaan yrityksen läpileikkaavina taitoina sekä menestyksen edellytyksenä. Yksilötasolla viestintäosaamisella tarkoitetaan vahvoja vuorovaikutustaitoja, joihin lukeutuvat medialukutaito, ymmärrys viestinnän tehokeinoista ja vaikuttamisesta, sekä hyvät kirjalliset- sekä suulliset neuvottelu-, esiintymis- ja keskustelutaidot. Viestintätaitoihin kuuluvat myös kuuntelun taito sekä kiteyttämisen taito. Näitä taitoja harjoitellaan Tiimiakatemiolla niin yksilötasolla kuin myös tiimiyrityksen tasolla ulospäin asiakkaille viestittäessä. Yksinkertaisimmillaan viestintä on oman idean viemistä eteenpäin tuloksekkaaksi projektiksi. Parhaimmillaan tiimiyrittäjä oppii rakentamaan Tiimiakatemiaa ja oman tiimiyrityksen viestintästrategioita ja -suunnitelmia sekä toteuttamaan niitä laajalle yleisölle. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 32-33.)

Tiimiakatemiolla keskeisiä viestintäosaamisen taitoja ja osaamisia ovat muun muassa (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska, Silvennoinen 2018, 32):

- Informaation etsiminen ja kriittinen arviointi. Hyvät medialukutaidot.
- Taito kiteyttää asioita ja ideoita ymmärrettävään muotoon asiakkaille.
- Taito kuunnella erilaisia näkemyksiä tiimiyrityksen toiminnassa sekä dialogitaitojen jatkuva harjoittelu. Dialogitaidoissa kuunteleminen on keskeinen onnistumisen edellytys.
- Taito analysoida ja tuottaa monipuolisia viestinnällisiä tuotoksia kohderyhmähuomioiden. Tavoitteena tuottaa vaikuttavaa viestintää tiimiyrityksestä sekä omasta tekemisestä eri medioihin.

- Erilaisten neuvotteluprosessien ja vuorovaikutustilanteiden hallitseminen sekä henkilökohtaiseen viestintään vaikuttavien kulttuuristen erojen ymmärtäminen.
- Taito käyttää erilaisia suullisessa, kirjallisessa ja visuaalisessa viestinnässä käytettäviä työvälineitä sekä sovelluksia ja tuottaa relevanttia sisältöä valitulle kohderyhmälle.
- Erilaisten viestinnällisten tilanteiden ymmärtäminen. Erikoistilanteiden huomioiminen suunnitelmin ja toimintaohjein (esim. kriisiviestintä).

## 6. Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa kaikkien niiden tietojen ja taitojen kokonaisuutta, jota tarvitaan yrityksen ja muun vastaavan organisaation kannattavaan toimintaan ja johtamiseen. Ensisijaisesti liiketoimintaosaaminen on kyky kehittää yrityksen toimintaa. Sen osa-alueina voidaan pitää eritoten yrittäjyys-, taloushallinto-, ja liiketoimintamallien kehittämisosaamista. Tiimiakatemiolla näitä taitoja kehitetään työskentelemällä omassa tiimiyrityksessä ja kehittämällä sen toimintaa. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 34.)

Tiimiyrittäjät oppivat mallintamaan erilaisia liiketoimintakonsepteja asiakkaiden kansatettavaksi sekä ymmärtämään käytännön tekemisen kautta, kuinka tiimiyrityksen palvelut täytyy ensin rakentaa ja sen jälkeen markkinoida. Tiimiyrittäjät pääsevät perehtymään yrityksen talouteen käytännössä ja oppivat löytämään omalle tiimiyritykselle oikeat asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Tämän myötä myös ihmisten johtamisen taito kehittyy. Myös kansainväliset kokeilut ovat mahdollisia Tiimiakatemian laajassa kansainvälisessä verkostossa. Kaiken lähtökohtana on tiimiyrittäjä, joka pyrkii aktiivisesti kehittämään tiimiyrityksen toimintaa. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 34.)

Tiimiyrittäjän keskeisiä liiketoimintaosaamisen taitoja ovat muun muassa (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 32):

- Talousosaaminen. Tämä tarkoittaa kykyä ymmärtää yrityksen talouteen liittyviä laskelmia ja suunnitella ja pyörittää yrityksen taloutta käytännössä.

- Mallinnus- ja konseptointiosaaminen. Tiimiyrittäjä osaa yksinkertaistaa ja visualisoida asioita sekä hyödyntää teoretietoa tiimiyrityksen liiketoiminnan kehittymiseksi.
- Yrittäjyysosaaminen. Tällä tarkoitetaan kykyä ratkaista ongelmia ja johtaa ratkaisujen tuottamista ja toteuttamista kannattavasti. Yrittäjyysosaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja asenteista ja se on kykyä tarkkailla ympäristöä ja tarttua liiketoimintamahdollisuuksiin.

## 7. Digiteknologiaosaaminen

Digiosaamisella tarkoitetaan Tiimiakatemiolla taitoa ymmärtää ja hyödyntää digitalisaation mahdollistamia sovelluksia ja ratkaisuja joko yksilön, oman yrityksen tai asiakkaan toiminnassa. Digitalisaatiolla tarkoitetaan digiteknologian integroitumista kaikkeen organisaation toimintaan. (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 36)

### **Lukusuunnitelma ja esseet**

Lukusuunnitelma tarkoittaa yksinkertaisuudessaan listaa kirjoista, joita tiimiyrittäjä aikoo lukea. Lisäksi suunnitelmaan kannattaa liittää aikataulu- ja pistetavoite. Lukusuunnitelmaa käytetään Tiimiakatemiolla teoreettisen osaamisen kehittämiseen. Tarkoitus on tuoda oman toiminnan tueksi sekä teoreettista että ajatuksellista tietopohjaa. Luettavien kirjojen täytyy olla ajankohtaisia oppimistavoitteisiin ja projekteihin nähden, sillä tarkoitus on soveltaa kirjoista saatuja oppeja suoraan käytäntöön. Kirjoista saa uusia virikkeitä ja näkökulmia tekemiseen. (Partanen 2013, 58.)

Tiimiyrittäjät oppivat asiat käytännössä ja lukemalla paljon. YPK-valintaopasta käytetään apuna omiin oppimistavoitteisiin ja projekteihin sopivien kirjojen löytämiseksi sekä se auttaa oman lukusuunnitelman laatimisessa. YPK tarkoittaa Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan parhaat kirjat -valintaopasta, joka on Tiimiakatemian perustajan Partasen koostama teos. Se ilmestyy vuosi ja esittelee parhaat oppimisen bisneksen kirjat. Kirjat on pisteytetty valintaoppaassa, ja jokaisen tiimiyrittäjän täytyy kerätä tietty määrä pisteitä vuosittain. (Partanen 2013, 57.)

Tiimiyrittäjät kirjoittavat aina lukemistaan kirjoista esseen. Esseen pituutta ei ole määritelty, mutta on tärkeää, että se sisältää omaa pohdintaa. Ote kirjoittamiseen on vahvasti reflektiivinen. Kirjoittamalla oppii jäsentämään uusia asioita ja omaa ajattelua. Tavoitteena on peilata luettua teorian tietoa omiin projekteihin ja viedä teoriaa käytäntöön. (Partanen 2013, 59.)

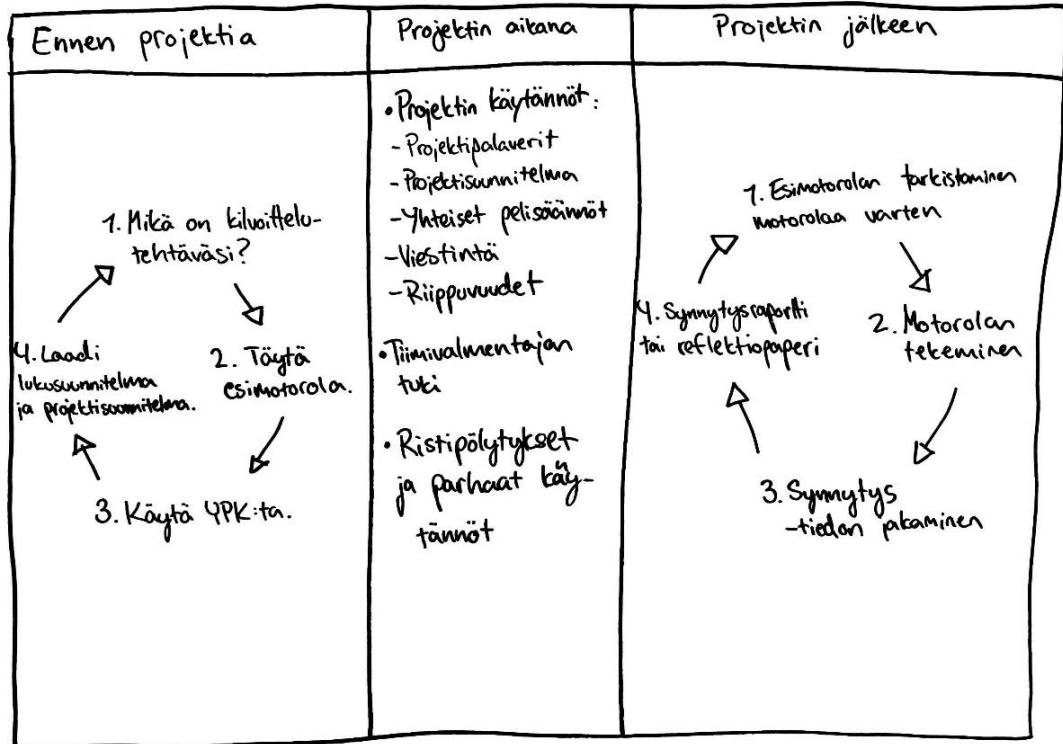
### **Reflektiopaperit**

Reflektointi on tärkeä osa oppimista Tiimiakatemiassa. Reflektointi on oman toiminnan, ajattelun ja tunteiden tietoista tarkastelua. Reflektiopaperi on essee, johon pätevät hyvin pitkälti samat säännöt kuin kirjaesseeseen. Keskeistä on oma pohdinta, ja käytännön ideoiden tueksi käyttää teoriakirjallisuuden materiaaleja. Reflektiopaperin laatimisen apuna voi käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Mitä oikeastaan tapahtui? Mitä tein? Mitä ajattelin? Mitä tunsin? Miksi niin tapahtui? Miksi ajattelin niin? Miksi tein niin? Reflektio toimii parhaimmillaan ymmärtämisen työkaluna. (Partanen 2013, 60.)

### **3.5 Teorian soveltaminen käytäntöön -malli**

Tiimiakatemian toiminnassa on alusta alkaen pyritty aina soveltamaan teoriaa suoraan käytäntöön. Parhaiten se tapahtuu asiakasprojektien kautta. TSK-malli tarkoittaa teorian soveltaminen käytäntöön -mallia ja sitä käytetään Tiimiakatemiassa kuvaamaan projektityöskentelyn periaatteita ja rakenteita, joiden mukaan projekteja hoidetaan. Tiimiyrittäjien päivittäisessä toiminnassa korostuu erilaisten projektien toteuttaminen, joten TSK-malli kuvaa tiimiyrittäjien päivittäistä toimintaa ja sitä, kuinka oppiminen tapahtuu käytännössä. (Partanen 2014, 54.) Seuraavaksi tarkastellaan TSK-mallia yksityiskohtaisemmin yksilön ja tiimin projektityöskentelyn näkökulmasta.

TSK-mallissa on kolme kokonaisuutta, jotka kuvaavat toimintoja ennen projektin aloittamista, projektin toteutuksen aikana sekä projektin jälkeen (Partanen 2013, 54).



Kuvio 4. TSK-malli (mukaillen Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 40; Partanen 2013, 54)

### Ennen projektin aloittamista

Projektityöskentelyssä tarvitaan erilaisia valmiuksia, ja aluksi suunnittelu on tärkeää. Ensimmäinen vaihe on tarkentaa oma kilvoittelutehtävä. Kilvoittelutehtävällä tarkoitetaan tämän hetken suurinta haastettamme, josta muodostetaan projekti. Ensimmäisenä on tärkeää kirkastaa projektin visio. Visio sytyttää projektitiimin ja kertoo, minne olemme menossa. Projekti etenee askel askeleelta, ja ilman visiota projektin loppua on hankala määrittää. Kilvoittelutehtävässä korostetaan myös intohimoa ja kiinnitetään erityisesti huomiota yksilön ja tiimin oppimiseen. (Partanen 2013, 56.)

Seuraava vaihe on esimotorolan tekeminen. Se on Tiimiakatemiassa käytetty projektin aloitustyökalu, jonka nimi tulee amerikkalaiselta Motorola-nimiseltä yritykseltä. Motorola-yritys yritti vuosikausia saada projektiprojektipäälliköitään tekemään raportin projektin päätyttyä. Yhtiössä kehitettiin neljän kysymyksen arviointijärjestelmä, jota on myös Tiimiakatemiassa käytetty melkein 20 vuotta. Ajan myötä Tiimiakatemiassa huomattiin, että loppuraportointi ei riitä, vaan projektin alkuun on myös kehitettävä työkalu. Näin syntyi esimotorola. Esimotorola on työkalu, joka auttaa määrittele-

mään projektin tavoitteet selkeästi ja yksiselitteisesti. Ilman selkeästi muotoiltua tavoitetta työskentely on hankalaa. Esimotorola muodostuu viidestä kysymyksestä, jotka auttavat tekemään hyvän projektisuunnitelman. (Partanen 2013, 56.) Tiimiakatemian valmentajat (2018) ovat julkaisseet päivitetyn version esimotorolan kysymyksistä Tiimiakatemian arviointipassissa 2018-2019 (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 40).

Esimotorola koostuu seuraavista kysymyksistä (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 40):

1. Mitkä ovat tämän asiakasprojektin tavoitteet?
2. Mikä on asiakkaan rooli tässä projektissa?
3. Mitä teoretietoa sovellamme tässä projektissa?
4. Mikä on projektin ansaintalogiikka sekä taloudellinen tavoite?
5. Mitkä ovat projektin riskit ja miten ne ennakoidaan ja hallitaan?

Kolmas vaihe on YPK:n käyttäminen. YPK tarkoittaa Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan parhaat kirjat -valintaopasta, ja sen avulla valitaan luettavaksi teoksia, jotka tukevat projektin toteuttamista tuomalla teoreettista pohjaa tekemiselle. (Partanen 2013, 57.)

Neljäs vaihe on oman lukusuunnitelman sekä projektisuunnitelman laatiminen. Lukusuunnitelman tarkoitus on tuoda teoreettista pohjaa projektille, minkä vuoksi lukusuunnitelma on hyvä laatia ajankohtaiset projektit silmällä pitäen. Ennen projektin alkamista laaditaan myös projektisuunnitelma. Hyvin suunniteltu ja täsmällinen projektisuunnitelma tekee onnistuneen lopputuloksen saavuttamisen mahdolliseksi. Projektille täytyy määritellä päätavoite, joka kestää projektin loppuun asti. Projektin tilaa aina asiakas, joka on henkilö eikä organisaatio. On tärkeää muistaa, että projektin tilaaja on sama kuin projektin omistaja, ja hänet on otettava mukaan projektin suunnitteluun. On myös tärkeää informoida projektin omistajaa säännöllisesti. (Partanen 2013, 60.) Projektisuunnitelma on kuitenkin elävä dokumentti. Se elää koko projektin elinkaaren ajan ja siihen tulee jatkuvasti tehdä muutoksia ja päivityksiä. Jos projektisuunnitelmaa ei päivitetä ja täsmennetä, se menettää merkityksensä. (Partanen 2013, 62.)



### **Projektin aikana**

Projektin aikana oleellisia ovat projektin käytännöt, joihin kuuluu esimerkiksi projektialaverit, projektisuunnitelman tarkistaminen ja täsmentäminen, projektitiimin yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja kirjaaminen ylös sekä viestintä ja projektin työvaiheiden riippuvuudet. Riippuvuuksilla tarkoitetaan loogista järjestystä, jossa työvaiheet tulee suorittaa. (Partanen 2013, 64.)

Tiimivalmentajan tuki on tärkeää etenkin suurissa projekteissa, joiden liikevaihto voi olla useita kymmeniä tuhansia euroja. Tiimivalmentajan on tuettava omien valmentustiimiensä projekteja. Valmentaja ei kuitenkaan ole projektitiimin jäsen, vaan hänen täytyy säilyttää ulkopuolinen näkemys. Hänen tehtävänsä helpottaa projektipäällikön paineita ja tukea ammatillisesti projektitiimin työtä tarpeen mukaan. Tiimivalmentajan työ sisältää oppimisen organisointia erilaisten työkalujen ja mallien avulla. (Partanen 2013, 65.)

Tiimiakatemiolla Jyväskylässä on tehty sen historian aikana useita tuhansia projekteja, ja varsinkin isoimmista ja tärkeimmistä löytyy paljon dokumentointia. Neljännen vuoden tiimiyrittäjät antavat myös perintönä nuoremmilleen hyviä asiakasprojekteja sekä vinkkejä siitä, mitä kannattaa tai ei kannata tehdä. (Partanen 2013, 65.)

Ristipölyttämisellä tarkoitetaan sitä, kun tiimiyrittäjä osallistuu toisten tiimiyritysten treeneihin. Tarkoitus on vaihtaa tietoa hyvistä käytännöistä. Toisten kokemuksista opitaan ja niitä hyödynnetään oman luovuuden tehostamiseksi. (Partanen 2013, 65.)

### **Projektin jälkeen**

Projektin jälkeen on aika tarkistaa esimotorola ja tehdä motorola-raportti. Motorola-raportti tarkoittaa Motorola-yrityksen kehittämää viiden kysymyksen raporttia, joka toimii reflektoinnin apuna sekä oppimisen dokumentointina. Esimotorolan tarkistaminen auttaa tekemään motorolan.

Motorolan kysymykset ovat (Ahmaniemi, Lehtonen, Luukas, Ruuska & Silvennoinen 2018, 40):

1. Mikä meni hyvin?

2. Mikä meni huonosti?
3. Mitä opimme?
4. Mitä teemme seuraavalla kerralla paremmin?
5. Mitkä ovat niitä käytännön askeleita, jotka vievä meitä kohti visiotamme ja päämääräämme?

Synnytys on keskeinen Tiimiakatemiassa käytetty oppimisen työkalu. Se on kollektiivinen näyttö omasta ja tiimin osaamisesta. Projekteissa synnytys kruunaa projektin lopetuksen ja sen avulla jaetaan tietoa kaikille paikalla olijoille. Synnytys tehdään tiimissä pienemmissä 3-4 hengen ryhmissä, joilla kaikilla voi olla eri aiheet riippuen projekteista. Pienissä projekteissa synnytystä ei välttämättä tarvita. (Partanen 2013, 67.)

Partanen (2013) kertoo, että alun perin synnytykset kehitettiin Tiimiakatemiassa korvaamaan yksilökeskeiset tentit. Synnytys viittaa prosessiin, jossa ihmiset synnyttävät yhdessä uusia ajatuksia. Synnytyksen avulla muunnetaan vaikeasti kuvattavaa, hillaista tietoa näkyväksi. Synnytyksen avulla tiimiläisten on helpompi muodostaa kokonaiskuva asioista ja kehittää tiimiyrityksen tulevaisuuden ratkaisuja. Synnytys auttaa myös jakamaan yhteistä, kollektiivista tietoa. Synnytys on olennainen osa Tiimiakatemian arviointijärjestelmää. Synnytykset arvioidaan yhdessä ja arvioinnista opitaan. Arviointikriteerejä voidaan muunnella oppimisen tarkoituksen mukaan. (Partanen 2013, 67.)

Synnytyksen arvioinnin kriteerejä voivat olla esimerkiksi (Partanen 2013, 67):

- Synnytys sisältää uusia näkökulmia ja uutta tietoa.
- Synnytyksen ideat ja luotu tieto on helppo soveltaa käytäntöön.
- Synnytys on mallinnettu hyvin.
- Relevanttien teorioiden soveltaminen synnytyksessä.
- Synnytys on kiinnostava ja elämyksellinen.

Lopuksi laaditaan synnytysraportti tai reflektiopaperi. Jos projektin päätteeksi on toteutettu synnytys, siitä laaditaan raportti. Jos synnytys järjestetään asiakasprojektiin liittyen, kutsutaan asiakas yleensä mukaan ja synnytyksen jälkeen hänelle luovute-

taan synnytysraportti. Synnytyksen tarkoituksena on kiteyttää ja esitellä projektityökentelystä saadut kokemukset ja toimenpide-ehdotukset. (Partanen 2013, 68.) Reflektiopaperilla tarkoitetaan raporttia, jossa analysoidaan yksilön ja tiimin oppimista projektissa. (Partanen 2013, 54.)

## 4 Tutkimusasetelma

### 4.1 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimuksen tekijä on erikoistumassa tiimivalmentajaksi ja aikoo jatkaa työtä valmentamisen parissa myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin syventää ymmärrystä siitä, mitä konkreettista hyötyä Tiimiakatemia oppimismallin mukaisesta opiskelusta on Tiimiakatemia läpikäyneille alumneille.

Tutkimuksen päätarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, mitä oppeja Tiimiakatemia alumnit ovat saaneet Tiimiakatemialta ja mitä hyötyä näistä opeista heille on nykyisessä työelämässään. Tutkimuskysymykseksi muodostui: **Mitä nykyisen työelämänsä kannalta hyödyllisiä taitoja Tiimiakatemia alumnit oppivat Tiimiakatemiassa?**

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusote valikoitui sen vuoksi, että tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on kuvata aitoa elämää, ja sen keskiössä ovat Tiimiakatemia alumnit ja heidän kokemuksensa. Laadullinen tutkimus keskittyy merkityksiin, siihen kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman (Kananen 2008, 24). Tutkimusotteet voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Näiden lähestymistapojen välille on vaikeaa asettaa tarkkaa rajaa. Karkeasti voidaan kuitenkin sanoa, että kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 127-128.) Kananen (2010, 37) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu tutkittavan ilmiön hahmottamiseen ja määrittelyyn. Ensin täytyy selvittää, mistä ilmiössä on kyse. Vasta ilmiön ymmärtämisen jälkeen voidaan käyttää määrällistä tutkimusta eli tutkia lukuja ja niiden välisiä suhteita, jotka mittaavat ilmiötä (Kananen 2010, 37).

Haastattelut ovat yleisesti toimineet päätiedonkeruumenetelmänä laadullisissa tutkimuksissa. Haastattelun suurena etuna nähdään se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 194.)

Eskola ja Suoranta (1998, 86) jakavat haastattelut neljään eri haastattelutyypin:

1. Strukturoituhaastattelu – lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat tiukasti ennakkoon määriteltyjä ja niiden järjestys ja muotoilu on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot on määritelty etukäteen.
2. Puolistrukturoitu haastattelu – poikkeaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty etukäteen, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin.
3. Teemahaastattelu – haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on määritelty etukäteen. Kysymyksiä ei kuitenkaan ole muodostettu valmiiksi, vaan haastattelijalla on jonkinlainen tukilista läpikäytävistä asioista.
4. Avoin haastattelu – Vastaa lähinnä keskustelua valitun aihepiirin ympärillä.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä se tarjoaa tutkijalle riittävän väljyyden, mutta antaa kuitenkin rajaamismahdollisuuden teemoittelulla. (Kananen 2008, 74). Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelussa haastatellaan nimensä mukaan yhtä henkilöä kerrallaan, kun taas ryhmähaastattelussa haastateltavana ovat yhtä aikaa useammat henkilöt. Vaikka ryhmähaastattelu säästää haastattelijan aikaa ja vaivaa, on tilanteessa mukana ryhmän tuomat vaikutukset jotka sekoittuvat ilmiöstä saatuun tietoon. Ryhmähaastattelulla saadaan paremminkin tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä. (Kananen 2008, 75.) Yksilöhaastatteluun päädyttiin koska ilmiön keskiössä ovat yksittäiset alumnit ja heidän henkilökohtaiset kokemuksensa Tiimiakatemiassa opituista asioista sekä niiden hyödyllisyydestä työelämässä.

### 4.3 Haastateltavien valinta

Kaikki haastateltavat ovat Tiimiakatemiaalta valmistuneita alumneja. Tutkimusta varten päätettiin haastatella nimenomaan jo Tiimiakatemiaalta valmistuneita ja jonkin aikaa työelämässä olleita alumneja, sillä he ovat saaneet jo etäisyyttä opiskeluista Tiimiakatemialla ja päässeet soveltamaan Tiimiakatemian aikana oppimiaan asioita työelämässä Tiimiakatemian ulkopuolella. Haastateltaviksi valikoitiin alumneja, jotka toimivat asiantuntijatehtävissä yritysvalmennuksen parissa. Tämä rajaus tehtiin sen vuoksi, että tekijä on itse kiinnostunut työstä valmentamisen parissa. Haastateltavaksi valittiin sellaisia alumneja, jotka ovat toimineet työelämässä vähintään kaksi vuotta Tiimiakatemiaalta valmistumisen jälkeen (katso taulukko 1).

Taulukko 1. Haastateltavat

Haastateltava	Valmistunut
Alumni 1	2007
Alumni 2	2009
Alumni 3	2015
Alumni 4	2016
Alumni 5	2007
Alumni 6	2014

#### 4.4 Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin syksyllä 2018. Haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavan valitsemissa paikoissa, useimmiten heidän omalla työpaikallaan tai Tiimiakatemian tiloissa. Tarkoituksena oli varmistaa rento ilmapiiri, jossa haastateltava tuntee olonsa mukavaksi. Haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun äänittämiseen. Näin haluttiin varmistaa, että autenttiseen haastattelutilanteeseen voidaan palata uudelleen. Tämän lisäksi tehtiin muistiinpanoja paperille jo haastatteluiden aikana. Pelkkiin paperimuistiinpanoihin tukeutuminen ei kuitenkaan tuota aitoa näkemystä tilanteesta, sillä tietoa suodattuu haastattelijan omien näkemysten kautta (Kananen 2008, 79). Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi (6) kappaletta, ja ne kestivät keskimäärin yhden tunnin.

Koska tutkimuskysymys ”Mitä nykyisen työelämänsä kannalta hyödyllisiä taitoja Tiimiakatemian alumnit oppivat Tiimiakatemiasta?” on laaja, päätettiin keskeisiä teemoja lähteä etsimään testihaastattelujen avulla. Teemahaastattelulle laadittiin lyhyt runko testihaastatteluista nousseiden teemojen perusteella, aihetta pohtimalla sekä tutkijan omien mielenkiinnon kohteiden mukaan. Tutkimushaastattelun teemat rajautuivat seuraavasti:

- vuorovaikutustaitojen merkitys työelämässä
- oppimaan oppiminen ja itsensä kehittäminen
- kokeilujen ja reflektoinnin merkitys työelämässä

Haastatteluille ei kuitenkaan haluttu luoda liian tiukkaa runkoa, vaan runko toimi ikään kuin tukisanalistana haastattelijalle. Näin haluttiin varmistaa, että haastattelussa sivuttaisiin ainakin näitä teemoja, mutta samalla antaa mahdollisuus myös sellaisten asioiden esiin nousemiselle, joita ei oltu osattu ajatella etukäteen. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 66-67.)

Haastattelutilanne eteni teemahaastattelulle ominaisesti hyvin avoimena. Haastattelut aloitettiin testihaastatteluista saadun palautteen mukaan kysymällä haastateltavan Tiimiakatemiataustasta: milloin hän valmistui Tiimiakatemiaalta, minkä niminen hänen tiimensä oli, kuka heitä valmensi ja millaisten projektien parissa alumni oli Tiimiakatemialla työskennellyt. Lisäksi käytiin läpi alumnin nykyinen työnkuva. Tämän jälkeen haastattelija esitteli käsiteltävän aiheen, jonka jälkeen keskustelut lähtivät etenemään vapaasti haastateltavan haluamaan suuntaan. Useimmissa haastatteluissa teemat nousivat luonnostaan esille haastateltavan puheessa, toisinaan haastateltava esitti kysymyksiä teemoihin liittyen varmistaakseen, että ennalta määriteltyjä teemoja sivutaan. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin antamaan tilaa haastateltavalle nostaa esiin asioita myös teemojen ulkopuolella.

#### 4.5 Aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi

Osa haastateltavista toivoi, ettei heitä käsitellä opinnäytetyössä omilla nimillään, joten heidät jaettiin analysointia varten numerojärjestykseen. Tästä eteenpäin haastateltavista puhutaan määrittelyllä Alumni 1-6.

Aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman nopeasti jokaisen haastattelun jälkeen. Litteroinnissa päädyttiin sanatarkkaan litterointiin, jotta aineiston analysointiin saatiin mukaan pienimmätkin havaintotekijät.

Tutkimustuloksia analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelu on luonteva tapa edetä teemahaastatteluaineiston analysoinnissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksessa käsitellään taitoja, joita Tiimiakatemian alumnit oppivat Tiimiakatemian aikana ja jotka he kokevat hyödyllisiksi nykyisessä työelämässään. Teemoittelun

tavoitteena on auttaa jäsentämään tuloksia selkeästi sekä ymmärtämään paremmin haastatteluja ja haastateltavia (Mts. 2006).

Kun haastattelut oli tehty ja aineisto litteroitu, siirryttiin analysointivaiheeseen. Aineisto luettiin läpi kertaalleen ja aineistosta poimittiin yksityiskohtia post-it lapuille, jotka laitettiin seinälle sattumanvaraisesti ilman tarkempaa luokittelua. Kun kaikki tarvittavat yksityiskohdat oli poimittu, alettiin post-it lappuja järjestämään seinällä teemojen ja asiakokonaisuuksien mukaan. Tutkimustulokset kirjoitettiin puhtaaksi näiden teemojen perusteella.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että perinteiset luonnontieteistä kehittyneet luotettavuusmittarit eivät sovellu hyvin tutkimukseen, jonka kohteena on ihminen sellaisenaan tai erilaisina ryhminä. Ihminen on ajatteleva ja tunteva yksikkö, joka saattaa muuttaa kantaansa ilman syytä. (Kananen 2010, 68.)

Tämän opinnäytetyön tutkija opiskelee itse tällä hetkellä Tiimiakatemiassa ja tämän vuoksi on olemassa vaara, että tutkijan omat, subjektiiviset näkemykset vaikuttavat tutkimukseen. Eskola ja Suoranta (1998, 17) kuitenkin toteavat, että objektiivisuus syntyy nimenomaan tutkijan oman subjektiivisuutensa tiedostamisesta. Objektiivisuus edellyttää, että tutkija katsoisi tutkimuskohdetta ikään kuin ulkoapäin, puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. Täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä kukaan ei pysty täysin sulkemaan pois omaa ajatteluaan. (Eskola ja Suoranta 1998, 17-18.) Tutkijan pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat subjektiiviset näkemyksensä ja toimimaan haastattelutilanteessa sekä analysointivaiheessa niin, että ne eivät vaikuta liiaksi tutkimuksen kohteeseen tai tuloksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että haastateltavaksi valittiin Tiimiakatemiassa alumnit, jotka ovat olleet työelämässä vähintään kaksi vuotta valmistumisensa jälkeen. Tutkimuskysymyksen kannalta katsottiin tärkeäksi, että haastateltavat alumnit ovat toimineet jo jonkin aikaa työelämässä, ja ovat näin päässeet sovel-



tamaan Tiimiakatemiaalta oppimiaan asioita Tiimiakatemian ulkopuolella. Testihaastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään tutkittavan ilmiön kannalta olennaiset teemat.

Kvalitatiivisen tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin kuudennen haastattelun jälkeen. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastateltavien vastaukset alkavat muistuttaa toisiaan eikä uusi havaintoyksikkö tuo uusia näkökulmia ilmiön ymmärtämiseen (Eskola, Suoranta 1998, 62). Saturaatiopisteen määrittämiseksi aineistoa käytiin läpi ja analysoitiin jo aineiston keruun aikana. Muuten olisi ollut lähes mahdotonta määrittää, milloin tiedonkeruu on riittävää. (Kananen 2010, 54.)

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Dialogi- ja vuorovaikutustaidot tärkeitä työelämän taitoja

Lähes jokainen haastateltavista mainitsi dialogi- ja vuorovaikutustaidot yhtenä merkittävänä osaamisalueena, joka kehittyi Tiimiakatemian aikana. Dialogitaitojen koettiin kehittyneen Tiimiakatemian aikana erityisesti sen vuoksi, että niitä harjoiteltiin jatkuvasti tiimin treeneissä. Alumni numero 5 pukee asian sanoiksi näin:

*Se osaaminen mikä mä sanoisin että on niinku kaikkein tärkeintä tässäki työssä mitä nyt tekee niin on ne dialogitaidot ja keskustelutaidot. Kun mietit että kolme ja puoli vuotta vietät sen tiimin kaa treeneissä harjoittelemassa dialogia niin sen tyyppinen osaaminen vaan kehittyy. Et jos miettii Tiimiakatemian oppimismetodiikkaa niin se on se ylivoimainen osaaminen mikä ihmisillä niinku akatemian käyneenä jää. (Alumni 5)*

Dialogitaitojen koettiin olevan tärkeitä sen vuoksi, että dialogin avulla pystytään luomaan yhteinen ymmärrys ja yhteistä ajattelua ihmisten välille. Dialogin ja yhteisen ajattelun kannalta tärkeäksi koettiin, että jokainen pystyy olemaan oma itsensä ja osallistumaan dialogiin erilaisissa ympäristöissä. Tähän liitettiin suoran puheen merkitys sekä toisten kunnioittaminen. Kolme haastateltua mainitsi jollain tapaa luottamuksen ja kunnioituksen olevan tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset uskaltavat olla dialogissa aitoja ja puhua suoraan.

*Mä luulen et se iso voima on oikeesti siinä että ne oikeesti sitte rupee puhumaa suoraan. Koska silloha me todellisuudessa päästää*

*niihin merkittäviä asioita. Ja joillaki ihmisillä siihen menee pitempää, toisilla vähä vähemmän. Ja sehä sit on taas Tiimiakatemiian oppeja siis se suoraan puhuminen et harvassa organisaatiossa, ei varmaa missä se ole sillä tasolla ku se on Tiimiakatemialla keskiverto tiimissä. Mite uskalletaan näyttää tunteita, miten uskalletaa sanoa toisille kun on se luottamus ja kunnioitus on ja mite suoraa uskalletaa mun mielestä sanoa. (Alumni 5)*

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kertoivat koulutuksissaan ja tiiminsä sisäisissä tapaamisissa järjestävänsä tilan dialogiseksi. Tämä tarkoittaa, että tuolit asetetaan dialogirinkiin niin, ettei pöytiä ole ja kaikki pystyvät näkemään toisensa. Haastateltava Alumni 5 kuvaili tällaisen järjestelyn edesauttaa avoimen dialogin syntymistä. Voidaan myös tulkita, että ihmiset kohtaavat toisensa tasaveroisempina dialogiringissä.

*Kyl mä uskon että ne kokemukset akatemialta ja sen jälkeen kun on monta sataa ja tuhatta tuntia viettänyt erilaisten ryhmien kanssa erilaisissa tiloissa niin kyllä sen aistii että esim. jos me ollaan kokousformaattissa pöydän äärellä niin siitä tulee jollain lailla formaalimpaa kuin jos niitä pöytiä ei ole. Et puheenjohtaja puhuu ja muut kuuntelee. Et ehkä se muodon muuttaminen ja rikkominen muuttaa myös sitä ihmisten tapaa keskustella ja olla. (Alumni 5)*

Kaksi haastateltua alumnia kertoi dialogin toimivan tiimin oppimisen ja kehittymisen välineenä omalla työpaikallaan. Dialogisen keskustelun avulla välitetään tietoa ja opitaan yhdessä uutta esimerkiksi käymällä läpi tehtyjä tärkeäksi koettuja teemoja ja refleктоimalla tehtyjä työprojekteja.

*Enemmän pyritään tuohon tiimioppimiseen. Meil ei oo ollu semmosta koko tiimin dialogia, ei oo erikseen varattu aikaa sille mut sit pienemmissä porukoissa sitä aina on käyty. Halutaan kiinnittää huomiota tiedon välittämiseen ja sit myös tuua sitä oppimista tuotantotapaamisiin et tuodaan case-esimerkkejä ja opitaan niistä tai esimerkiks ens kerralla on semmonen itsensä johtaminen ja oman työnsä johtaminen, mikä on kuitenkin kaikki kaikessa, kun tuotannossa jokainen johtaa omia projekteja ja mie johdan kokonaisuudessa. Alotetaan siitä ja käydään esim käytäntöjä miten omaa työtä johtaa itse ja mitä voi olla muita keinoja nii dialogin avulla. (Alumni 6)*

## 5.2 Oppimaan oppiminen ja jatkuva itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen nousi keskeiseksi teemaksi lähes jokaisen haastateltavan kanssa. Neljä kuudesta haastateltavasta kertoi, että Tiimiakatemiolla heissä oli syttynyt oppimisen jano ja aktiivinen halu kehittää itseään ja omia taitojaan. Oppimisen halua pidettiin myös keskeisenä ominaisuutena nykyistä ja tulevaa työelämää ajatellen. Alumni numero 1 sanoja lainaten:

*No ihan selkee on semmonen et tuota noin niin työhä sitte loppuvii-mein opettaa. Et kyl se niinku suurin arvo tässä on niinku ollu selkeesti itelle se et on syntyny semmonen palo semmoseen niinku elinikäseen oppimiseen mikä on niinku tällä hetkellä vielä hyve mutta sit taas toisaalta ku miettii tulevaisuudessa ku ihmiset elää entistä vanhemmaks niin siitä tulee semmonen kaikille pakollinen juttu koska se elämän alkuvaiheessa saatu koulutus ei tuu kantaan iha loppuu asti. Et kyl semmonen niinku... sanotaa et semmonen niinku tiedon jano on täällä syttynyt ja se on kantanu niinku iha koko ajan. (Alumni 1)*

Kolme alumnia mainitsi haastattelussaan oppineensa Tiimiakatemiolla oppimaan oppimisen taidon. Keskustelun syvennettyä kävi ilmi, että alumnit näkivät tuon taidon hieman eri tavalla. Kaikki kolme kuitenkin liittivät oppimaan oppimisen taitoon oppijan asenteen ja kyvyn ottaa ohjat omasta oppimisestaan. Tähän liitettiin ajatus, että oppija tiedostaa mikä hänelle on tarpeellista oppia suoriutuakseen työstään ja päästäkseen eteenpäin kohti tavoitteitaan. Oppiminen vaatii kykyä käsitellä tietoa kriittisesti ja hahmottaa itselle olennaiset asiat. Tärkeää on myöskin oppijan oma halu ja motivaatio oppia ja kehittyä.

*Akatemiolla oppi sen et sulla on vapaus, mutta myös vastuu siitä omasta toiminnasta. Ja ennen kaikkea vastuu, mikä tulee vapauden myötä. Niin sitten oppi jotenkin siihen että vain minä olen se ihminen joka voi vaikuttaa siihen kuinka minä tulen menestymään. (Alumni 4)*

*Se et sä tiedät ne tarpeet ja sä oot valmis tekee työtä sen eteen et sä saat sen tiedon käsiisi. Ja sit vielä et mitä sä sillä tiedolla teet. Et ootko sä vaan et noh nyt mä opin sen vai lähet sä jatkojalostaa sitä ja poimit sieltä omat jutut. (Alumni 5)*

Yksittäisenä työkaluna oppimissopimus nousi esiin kolmen alumnin kanssa. He käyttävät oppimissopimusta nykyisessä työssään tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi kaksi

alumnia kertoi, että on käyttänyt oppimissopimusta asettaessaan itselleen myös tavoitteita henkilökohtaiseen elämään. Oppimissopimusta tehdessä joutuu pohtimaan, mikä itselleen on tärkeää ja minne haluaa päästä, ja sanoittamaan nuo asiat paperille. Sanoittaminen tekee tavoitteista konkreettisia ja ajaa pyrkimään aktiivisesti niitä kohti.

*Et itelläki niinku oppimissopimuksesta et mitä sä haluat saavuttaa niin sitä kohti pitää pyrkiä tekemään duunia. (Alumni 2)*

*Mä ite henkilökohtaisessa elämässä ilman työkuvioitaki tai ilman työn velvoittamaa oppimissopimusta mä käytän henkilökohtaista oppimissopimusta mihin laitan tavoitteet äitinä tai opiskelijana ku oon nyt tuolla avoimessa yliopistossa. Kaikki elämän osa-alueet missä haluan kehittyä nii laitan sinne ja sit seurailen et mite ne on menny. Kyl mää koen et se oppimissopimus on semmonen taikatyökalu et jos uskallat jotain sinne kirjottaa niin se piru vie tapahtuu. (Alumni 4)*

### 5.3 Kokeilut ja reflektointi kehittämisen välineenä

Kokeilut ja niiden reflektointi nähtiin yhtenä merkittävänä kokonaisuutena. Neljä haastateltua alumnia kertoi jollakin tapaa painottavansa joko oman yrityksensä toiminnassa tai järjestämässään koulutuksissa ideoiden viemistä nopeasti käytäntöön kokeiluiksi. Tiimiakatemiolla painotetaan kokeilujen ja yhteisen reflektoinnin kautta oppimista, ja tämän on jäänyt oppina myös haastateltaville alumneille. Aineistossa asia ilmeni esimerkiksi seuraavasti:

*Se on ihan niinku tavallaan käytäntöä meille. Me käydään paljon höpöttämistä täällä toimistolla, ja sit välillä niistä otetaan kiinni ja kiteytetään ja lyödään päivämääriä, joita viedään käytäntöön. Tavallaa me pyritään siihen et se ois arkipäivää meille. Sen lisäksi me koitetaan saada se iha valmennuksissakin et siellä ei pelkästään puhuta vaan viedään asiat myös kokeiluasteelle. (Alumni 3)*

Kokeiluihin liitettiin myös vahvasti rohkeus, joka Tiimiakatemiolla on kehittynyt. Kolme haastateltavaa kertoi jollain tapaa Tiimiakatemian kasvattaneen heidän rohkeuttaan tehdä asioita, vaikka he olisivatkin epävarmoja lopputuloksesta. Haastateltavat kokivat, että Tiimiakatemiolla he olivat joutuneet kohtaamaan omia pelkojaan ja tekemään asioita oman mukavuusalueen ulkopuolella. Tämä on kasvattanut epä-

varmuuden sietokykyä sekä uskallusta toimia, vaikei olisikaan täysin varma lopputuloksesta. Osa haastateltavista kertoi, että oman tiimin tuki ja kannustus vaikuttivat merkittävästi siihen, että on uskaltanut kokeilla asioita jotka jännittävät tai pelottavat.

*Se on se asenne ja kulttuuri mikä sieltä on nimenomaan tullut. Koska se näkyy sitten myöskin tässä no vaikka meillä ihan organisaatiokulttuurina et asiat on välillä levällään ja hyvin pitkäänki levällään mut se että silti mennään eteenpäi ja tehdään ne oikeat asiat ja opitaan matkan varrella. Vaikka esimerkiksi ens viikon maanantaina pitää lähettää tän päiväsen tapaamisen pohjalta tarjous. Me myytiin siellä semmonen asia kun diagnoosipäivä. Ja nyt me tehtiin suunnitelma siitä et mitä diagnoosipäivä on. Ja tää on nyt sitä justiinsa että ensin päästään siihen pisteeseen et se on myyty tai siitä tehdään tarjous jotta se voidaan oikeesti niinku miettii et mitä se tarkoittaa. Sitte se mennää ja oikeesti testataan ja sen jälkeen kehitetään taas uudelleen. Ensin tavallaan mennään, kysytään, tehdään ja sit aletaan hiomaan uudelleen. (Alumni 3)*

Kolmen haastateltavan alumnin puheesta kävi ilmi, että kokeilujen arvo piilee tiedossa, jota kokeilut synnyttävät. Kun ideat viedään käytännön kokeiluiksi, synnytetään samalla uutta tietoa. Käsittelemällä kokeiluja jälkikäteen yhdessä eli reflektoidamalla niitä tieto tehdään näkyväksi. Tämä mahdollistaa kokeiluista oppimisen ja toiminnan kehittämisen myös jatkossa. Tätä prosessia voidaan verrata suoraan Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luomisen teoriaan, jota käsiteltiin luvussa 3.3. Reflektoinnista puhuttaessa esiin nousi yhtä lukuun ottamatta jokaisen haastateltavan kanssa, että reflektoinnin apukeinona käytetään Tiimiakatemiaalta opittuja motora-mallin kysymyksiä. Alumnit kokivat kuitenkin arvokkaaksi nimenomaan oppimansa reflektoinnin taidon, eivät niinkään yksittäistä oppimaansa työkalua.

*Viime viikollaki eräs tapaamani suomalaisen globaalien organisaatioiden tuotekehityspuolen johtaja jonka kanssa istuttiin nii nyökytteli just päätä ja sano et tuo just meiltä puuttuu, aina vaan laukataan seuraavaan projektiin. Ei klousata asioita ja jalosteta tai pysähdytä ollenkaa. Ja jos mietitään tuota pysähtymistä niin se mitä Tiimiakatemialla on oppinut niin on se pysähtymisen ja reflektion merkitys. Ja sittenhä me aletaan puhua todellisesta oppimisesta jos jengi pystyy yhdessä ajattelemaan eli refleктоimaan yhdessä. (Alumni 2)*

## 6 Johtopäätökset

Dialogi- ja vuorovaikutustaidot osoittautuivat alumniensa mielestä merkittäviksi taidoiksi. Dialogitaitojen hallitseminen mahdollistaa monipuolisen ja rikkaan keskustelun sekä ajatusten vaihtamisen, sekä yhdessä oppimisen myös työympäristössä. Yhdessä oppiminen tapahtuu yhteisen reflektoinnin kautta, jossa välineenä käytetään dialogia. Luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri mahdollistavat sen, että jokainen uskaltaa tuoda omia näkemyksiään esiin ja kaikkien näkökulmat saadaan mukaan. Tämän koetaan rikastuttavan keskusteluja. Tilan järjestäminen dialogiseksi eli tuolien asettaminen ympyrän muotoon ilman pöytiä luo ympäristön, joka mahdollistaa alumniensa mukaan avoimen dialogin syntyvän sekä ihmisten kohtaamisen tasaveroisina yksilöinä.

Alumnit kokevat, että Tiimiakatemia opettaa ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan, asettamaan omalle kehitykselleen tavoitteita, arvioimaan tietoa ja sen merkitystä itselle. Toisaalta Tiimiakatemiassa opitaan arvioimaan, millaisia taitoja täytyy kehittää päästäkseen kohti omia tavoitteitaan ja pärjätäkseen työelämässä. Tiimiakatemia aikana alumneille syntyi ymmärrys siitä, että työelämässä pärjääminen vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä. Työelämä muuttuu jatkuvasti, ja siksi motivoitunut asenne oppimista ja kehittymistä kohtaan on tärkeä.

Ideoiden vieminen käytännön kokeiluiksi ja kokeiluiden arvioiminen ja niistä oppiminen reflektoinnin kautta ovat merkittäviä kehittymisen keinoja alumneille. Tiimiakatemiassa kokemuksen kautta oppiminen on keskeistä, ja tämän ovat myös alumnit vieneet mukanaan työelämäänsä. Tekemällä saadaan arvokasta tietoa, ja reflektoidulla tehtyjä projekteja pysähdytään tekemään tuo tieto näkyväksi sekä tätä kautta oppimaan. Tämän oppimisen avulla toimintaa voidaan kehittää jatkossa. Kokeilut vaativat rohkeutta toimia, vaikka lopputuloksesta ei voida olla varma. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että rohkeus kehittyy vain tekemällä niitä asioita, jotka pelottavat tai joista ei ole aivan varma. Tiimiakatemia on tarjonnut tähän turvallisen ja tukevan ympäristön.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä nykyisen työelämänsä kannalta hyödyllisiä taitoja Tiimiakatemia-alumnit oppivat Tiimiakatemialta. Tutkimuksen avulla pyrittiin syventämään tutkijan ymmärrystä siitä, kuinka Tiimiakatemialla opittuja asioita voidaan soveltaa työelämässä Tiimiakatemia-ulkopuolella.

Tutkimuksessa nousivat esiin seuraavat teemat:

- dialogi- ja vuorovaikutustaidot tärkeitä työelämän taitoja
- tiimiakatemia herättää halun oppia ja kehittyä jatkuvasti
- kokeilut ja reflektointi toimivat kehittymisen välineinä

Jokainen tutkimukseen haastateltu kokee jonkin näistä teemoista tai näkemyksistä omakseen. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkimuksessa tutkittiin Tiimiakatemia-alumnien saatuja oppien soveltuvuutta käytäntöön työelämässä. Ilmiön keskiössä ovat siis alumnien henkilökohtaiset kokemukset siitä, mitkä heidän saamistaan oppeista ovat hyödyllisiä juuri heidän työelämässään. Lisäksi haastateltavaksi valittiin alumneneja, jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä valmentamisen, kouluttamisen ja fasilitoinnin parissa. Tutkimustuloksia ei siis pidä yleistää koskemaan kaikkia alumneneja.

Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuksen tavoitteita. Tekijä sai kaipaamaansa syventävää näkökulmaa siitä, mitä työelämän kannalta hyödyllisiä taitoja Tiimiakatemia opettaa. Tutkimuksesta saatu tieto on sellaista, joka auttaa tekijää ymmärtämään paremmin Tiimiakatemia-oppimismallia ja sen mahdollisia hyötyjä matkan läpikäyville opiskelijoille. Tämä ymmärrys tukee myös tekijän ammatillisen osaamisen kehittymistä tiimivalmentajana.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Tiimiakatemia-alumnit pitävät työelämänsä kannalta hyödyllisenä sellaisia taitoja ja asenteita, joita on lähes mahdoton mitata. Tutkijan kannalta tämä oli yllättävää, sillä yksi ennako-oletus tutkimukseen lähdetessä oli, että Tiimiakatemia-alumnit olisivat vieneet työelämäänsä Tiimiakatemia-oppimistaan työkaluja tai menetelmiä. Tutkimuksen myötä kuitenkin

selvisi, että suurempi arvo piilee opituissa asenteissa ja siinä, kuinka he osaavat hyödyntää erilaisia oppimisaikavälisiä asioita. Toisaalta yhteys esimerkiksi dialogin harjoittelun ja dialogitaitojen kehittymisen välillä oli ennalta-arvattava, mutta yllättävää tutkijalle oli se, kuinka merkittävänä alumnit pitivät oppimisaikavälisiä dialogitaitoja työelämän kannalta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tuloksien toistettavuutta ja erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tuloksin samantyyppisyyttä tuloksin toiseen. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita, eli sitä mitä pitäisikin tutkia. (Kananen 2008, 123-124.) Tutkimuksen validiteettia tukee se, että haastateltavaksi valittiin alumnia, jotka ovat olleet työelämässä vähintään 2 vuotta valmistumisen jälkeen. Koska tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä työelämän kannalta hyödyllisiä oppimisaikavälisiä asioita Tiimiakatemia alumnit ovat saaneet Tiimiakatemiasta, on tärkeää, että haastatelluilla alumnilla on tarpeeksi kokemusta työelämästä Tiimiakatemia jälkeen. Haastattelut sovittiin hyvissä ajoin ennen niiden toteutusta ja aihe esiteltiin haastateltaville jo puhelimesta, sillä heille haluttiin antaa aikaa miettiä aihetta etukäteen. Tutkimushaastattelujen teemat valittiin testihaastattelujen perusteella. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että käsitellyt teemat ovat sellaisia, joista jokainen haastateltava kokee jonkin näkökulman omakseen. Teemoittelu voidaan katsoa onnistuneeksi, sillä haastatteluissa nostettujen teemojen yhteys tuloksiin on suora. Tämä tukee osaltaan tutkimuksen validiteettia.

Tässä opinnäytetyössä käytetyn aineiston voidaan todeta luotettavaksi. Lähdekritiikkiä on käytetty ja aineisto on ajantasaista. Teoriaosio antaa hyvän pohjan Tiimiakatemia oppimismallin ymmärtämiseen. Ilman päivämäärää tai kirjoittajaa olevat lähteet on valittu luotettavista lähteistä, kuten yliopistojen, ammattikorkeakoulujen sekä Tiimiakatemia omista verkkomateriaaleista. Luotettavia kirjallisia lähteitä on käytetty runsaasti.

Tiimiakatemia taustalla oleva teoretinen tieto on osin pirstaleista, minkä vuoksi yhtenäisen tietoperustan rakentaminen koettiin ajoittain haastavaksi. Tutkimus auttoi rikastamaan Tiimiakatemia menetelmien tarkoitusta ja hahmottamaan isompaa kuvaa



tämän tavallisesta poikkeavan oppimismallin taustalla. Tutkijan oma tausta Tiimiakatemiassa auttoi hahmottamaan kokonaisuutta. Tekijän lisäksi tutkimustuloksia voivat hyödyntää myös muut tiimivalmentamisen parissa aloittelevat henkilöt, jotka haluavat ymmärtää paremmin Tiimiakatemiassa tuomien oppien hyödyllisyyttä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös uusien opiskelijoiden rekrytoinnissa Tiimiakatemiassa, sillä tutkimustulokset lisäävät ymmärrystä siitä, mitä hyötyä Tiimiakatemiassa oppimismallin mukaisesta opiskelusta voi olla. Toisaalta tuloksista hyötyvät myös itse tiimiyrittäjät, sillä tulokset osoittavat, että Tiimiakatemiassa oppii arvokkaita taitoja, joita pystyy hyödyntämään käytännössä tulevassa työelämässään. Tulokset antavat varmuutta siitä, että Tiimiakatemiassa oppii arvokkaita taitoja, vaikka oppimisprosessi voi olla hidas ja vaikea hahmottaa.

## Lähteet

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, J. Heikkilä, K. 2001. Dialogi: avain innovatiivisuuteen. 1-2.p. Jyväskylä: WSOY.

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

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

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

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

Jussila, N. 2018. Päävalmentaja. Team Academy Perú. Haastateltu 29.10.2018.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun internetsivut. N. d. Synnytämme rohkeita tiimiyrittäjiä. Viitattu 26.9.2018. <https://www.jamk.fi/fi/Koulutus/Liiketalouden-ala/tradenomi-Tiimiakatemia/>.

Kananen, J. 2008. KVALI – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katzenbach J. Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. p. Porvoo: WSOY.

Kauppila, R. A. 2007. Ihmisen tapa oppia: Johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen. Juva: PS-kustannus.

Kognitiivinen oppimiskäsitys. N. d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 26.10.2018. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasitykset/kognitiivinen-oppimiskasitys/>.

Kokemuksellinen oppiminen. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja. Taideyliopiston teatterikorkeakoulu. Viitattu 13.10.2018. <https://disco.teak.fi/anttila/4-2-kokemuksellinen-oppiminen/>.

Lehtonen, T. 2013. Tiimiakatemia: Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

- Lindblom-Yläne, S. Nevgi, A. 2002. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. 1-2. p. Vantaa: WSOY.
- Mikä on Tiimiakatemia. 2018. Tiimiakatemia Global internetsivu. Viitattu 26.9.2018. <https://tiimiakatemia.com/tiimiakatemia/mika-on-tiimiakatemia/>.
- Miten meillä opitaan? 2017. Tiimiakatemia internetsivut. Viitattu 13.10.2018. <http://www.tiimiakatemia.fi/fi/info/miten-meilla-opitaan/>.
- Mäkinen, P. 2002. Verkko-tutor: Kokemuksellinen oppiminen. Tampereen yliopiston julkaisu. Viitattu 13.10.2018. <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/kokem.htm>.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge – Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Ojala, M. 2012. Tiimiakatemiaalta valmistuvien sijoittuminen työelämään. Opinnäytetyö, AMK. Yrittäjyyden kehittämisen koulutusohjelma Tiimiakatemia. Liiketalouden ja hallinnon ala. Viitattu 3.11.2018. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52519/Ojala\\_Emma.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52519/Ojala_Emma.pdf?sequence=1).
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. 2.p. Jyväskylä: Partus.
- Partanen, J. 2014. Välähdyksiä yksilön oppimisesta: Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöistä. Volyymi 1. Jyväskylä: Partus.
- Puolimatka, T. 2002. Opetuksen teoria: konstruktivismista realismiin. Helsinki: Tammi.
- Rauste-Von Wright, M. Von Wright, J. Soini T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uud. p. Juva: WSOY.
- Ruuska, J. 2018. Tiimivalmentaja/Lehtori. Jyväskylän Tiimiakatemia. Haastateltu 7.11.2018.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.10.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html).
- Sarala, U. Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9.p. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization. Lontoo: Century Business.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Tiimiakatemia – Rajoja rikkova tiimiyrittäjyyden yksikkö. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun esitys ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköksi 2008–2009. Viitattu 18.10.2018.

[https://letim.files.wordpress.com/2009/10/koulutuksen\\_laatuysikko\\_hakemus.pdf](https://letim.files.wordpress.com/2009/10/koulutuksen_laatuysikko_hakemus.pdf).

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. 1.-3. p. Tampere: Tammi.

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