



# KRIITTISET TEKIJÄT TIIMIOPPIMISYMPÄRISTÖN PERUSTAMISESSA AMMATTIKORKEAKOULUUN

**Leena Varis**

**Sari Veripää**

**Opinnäytetyö**

**Marraskuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

*Liiketalous, Tiimiakatemia*

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| Tekijä(t)<br>VARIS, Leena<br><br>VERIPÄÄ, Sari  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö                                       |                          |
|   | Sivumäärä<br>33  | Julkaisun kieli<br>Suomi |
|   | Luottamuksellisuus<br><input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka |                          |
| Työn nimi<br>Kriittiset tekijät tiimioppimisympäristön perustamisessa ammattikorkeakouluun  |  |                          |
| Koulutusohjelma<br><br>Liiketalous, Tiimiakatemia   |  |                          |
| Työn ohjaaja(t)<br><br>LEHTONEN, Timo ja PARTANEN, Mika   |  |                          |
| Toimeksiantaja(t)<br><br>Mikkelin ammattikorkeakoulu Savonlinnan tulosityksikkö, matkailunkehittäjä Teemu Hakolahti   |  |                          |
| Tiivistelmä<br>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ne kriittiset tekijät, joita kohdataan, kun ammattikorkeakoulun sisälle perustetaan Tiimiakatemia oppimismetodeihin perustuvaa tiimioppimismallia. Aikajänteenä on ensimmäinen vuosi. Aihetta tarkastellaan uuden oppimishankkeen koordinaattorin näkökulmasta, jonka toimenkuvaan kuuluu ensimmäisen tiimin valmentaminen sekä muutosjohtaminen koulun sisällä.<br><br>Tiimiakatemia oppimismetodeja on kehitetty käytännössä vuodesta 1993 asti, jolloin ensimmäinen Tiimiakatemia perustettiin Jyväskylään. Tämän jälkeen tiimioppimismetodeja on sovellettu monessa eri ammattikorkeakoulussa. Eri kokeiluhankkeista opinnäytetyöhön on haastateltu Jämsänkosken Tiimiakatemia päävalmentajaa, Tampereen Proakatemia perustajaa, Kymenlaakson ammattikorkeakoulun Oiva-Akatemia koordinaattoria sekä Lahden Bisnes-Akatemia perustajaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niiden kautta löydettiin neljä kriittistä tekijää tiimioppimismallin ensimmäiselle vuodelle: koordinaattorin yhteistyö johtoryhmän kanssa, valmentajan ammattitaito ja motivaatio, suunnitelmallinen viestintä sekä Tiimiakatemia oppimismetodien mukaisten työkalujen käyttäminen.<br><br>Tutkimustuloksia voi hyödyntää hankkeissa, joissa Tiimiakatemia oppimismetodeihin perustuvaa mallia juurrutetaan ammattikorkeakoulun sisälle uutena kokeiluna. Tutkimustulosten avulla on mahdollista ottaa jo etukäteen huomioon sellaisia keskeisiä asioita, jotka saattavat unohtua tiimivalmentamisen ohessa.<br><br>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu muutosjohtamisen, tiimioppimisen ja viestinnän kirjallisuudesta. |  |                          |
| Avainsanat (asiasanat)<br>Tiimit, tiimioppiminen, tiimivalmentaminen  |  |                          |
| Muut tiedot   |  |                          |

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| Author(s)<br>VARIS, Leena<br><br>VERIPÄÄ, Sari  | Type of Publication<br>Bachelor´s Thesis             |                     |
|   | Pages<br>33  | Language<br>Finnish |
|   | Confidential<br><input type="checkbox"/> Until _____ |                     |
| Title<br>The critical points that effect the process of creating a team learning environment into a polytechnic school  |  |                     |
| Degree Programme<br>Business Administration   |  |                     |
| Tutor(s)<br>LEHTONEN, Timo and PARTANEN, Mika   |  |                     |
| Assigned by<br>Mikkeli University of Applied Sciences, Teemu Hakolahti  |  |                     |
| Abstract<br>The aim of this paper is to find out the critical points that are confronted when creating a team learning process according to Team Academy’s methods into a polytechnic school. Timeline is the first year of the team learning pilot. The subject has been observed in this paper from the point of view of the coordinator of a pilot. This person is also the coach for the first team and he/ she is leading the new process.<br><br>Team Academy’s learning methods have been developed since the year 1993, when the first Team Academy was founded in Jyväskylä. After this the learning methods have been expended in several polytechnic schools. The people that have been interviewed for the paper are from these schools. They are the head coach of Team Academy in Jämsänkoski, the founder of Proakatemia in Tampere, the coordinator of Oiva-Akatemia in Kymeenlaakso polytechnic and the founder of Bisens-Akatemia in Lahti. The interviews were done with main themes, not with strict question papers. Through interviews there were defined four critical points during the first year of team learning process: the collaboration between the coordinator and the school board, the coach’s skills and motivation, well planned communications and using the learning methods based in the tools that are used in Team Academy.<br><br>Research results of this paper can be used in programmes of creating team learning processes into polytechnic school. With the help of these results the coordinator can be reminded of the critical points and take them into consideration.<br><br>The theoretical references of the paper are books about change management, team learning and communications. |  |                     |
| Keywords<br>Teams, team learning and team coaching  |  |                     |
| Miscellaneous   |  |                     |

# SISÄLTÖ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 TUTKIMUSTYÖN TAUSTAT .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2 TIIMISSÄ OPPIMINEN.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2.1 Valmentaminen.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2.2 Tiimit oppimisen välineenä .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.3. Tiimivalmentaminen.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2.4 Oppimisen työkalut.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>3 TUTKIMUSONGELMA, -MENETELMÄT JA TUTKIMUSTAHOJEN<br/>KUVAUS .....</b>                 | <b>16</b> |
| <b>4 ALOITTAVAN TIIMIOPPIMISMALLIN NELJÄ KRIITTISTÄ TEKIJÄÄ .....</b>                     | <b>19</b> |
| <b>4.1 Yhteistyö johtoryhmän kanssa .....</b>   | <b>19</b> |
| 4.1.1 Yhteinen visio johtoryhmän kanssa .....   | 19        |
| 4.1.2 Johtoryhmän resursointi toiminnalle .....   | 20        |
| 4.1.3 Vastuu ja vapaus toimia (valtuutus).....  | 21        |
| <b>4.2 Valmentajan ammattitaito ja motivaatio.....</b>                                    | <b>22</b> |
| 4.2.1 Valmentajan kontaktiverkosto asiakassuhteiden luomisen ja<br>oppimisen tukena ..... | 22        |
| 4.2.2 Valmentajan muutosjohtajaosaaminen.....   | 23        |
| 4.2.3 Valmentajan henkilökohtaiset ammatilliset tavoitteet työn ohjurina                  | 24        |
| 4.2.4 Tiimiakatemian oppimismetodien taitaminen.....                                      | 24        |
| <b>4.3 Suunnitelmallinen viestintä.....</b>   | <b>25</b> |
| 4.3.1 Tehokas sisäinen viestintä .....  | 25        |
| 4.3.2 Ulkoinen viestintä .....  | 26        |
| <b>4.4 Tiimiakatemian oppimismetodien mukaisten työkalujen<br/>käyttäminen .....</b>      | <b>27</b> |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>5 POHDINTA.....</b>     | <b>28</b> |
| <b>5.1 Loppusanat.....</b> | <b>31</b> |
| <b>LÄHTEET.....</b>        | <b>32</b> |
| <b>LIITTEET.....</b>       | <b>33</b> |

# 1 TUTKIMUSTYÖN TAUSTAT

Tiimiakatemian oppimismetodien juurruttaminen eri ammattikorkeakouluympäristöihin kiinnosti opinnäytetyöaiheena, koska molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on kiinnostusta ymmärtää, millaisissa ammattikorkeakouluympäristöissä tiimioppimiseen liittyviä kokeiluja on tehty ja millaisia tuloksia niissä on saatu aikaiseksi. Tämän lisäksi molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on omaan tulevaisuuden työhönsä liittyen kiinnostuksen kohteena Tiimiakatemian mukaisten oppimismetodien hyödyntäminen erilaisissa koulutusympäristöissä.

Tiimiakatemia oppimisympäristönä

Jyväskylän ammattikorkeakoulun alainen yrittäjyyden erikoisyksikkö Tiimiakatemia on tiimioppimismetodeja hyödyntävä yksikkö. Tiimiakatemian perustaja, Johannes Partanen, alkoi kehittää Tiimiakatemia-konseptia vuonna 1993. Siihen asti hän oli toiminut markkinoinnin lehtorina Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. 15 vuoden aikana Tiimiakatemian opiskelijamäärä on kasvanut 20:stä noin 200 ja valmentajia on tällä hetkellä yhteensä kuusi. Tiimiakatemia on toiminut vuodesta 2000 asti omissa tiloissaan, entisessä vaneritehtaassa, Lutakossa. Tiimiakatemian seuraava visio on olla yrittäjyyden huippuyksikkö Suomessa Tammikuussa 2008.

Tradenomin tutkintoon johtavan koulutusohjelman lisäksi Tiimiakatemian oppimismetodeja hyödynnetään aikuiskoulutuspuolella. Siinä koulutetaan Suomessa aloittavia sekä kokeneita yrittäjiä ja aktiivisia toimijoita Keski-Euroopassa, jotka haluavat perustaa Tiimiakatemian oppimismetodeilla toimivia koulutuskeskuksia. Tiimiakatemian koulutuksista saatavia tutkintoja ovat tradenomi, Johtamisen erikoisammattitutkinto, MBA, Yrittäjän ammattitutkinto ja Yrittäjän erikoisammattitutkinto.

Jokainen Tiimiakatemiaalta tradenomiksi valmistuva opiskelija on toiminut omassa tiimiyrityksessään 3,5 vuoden ajan. Tiimin jäsenet työskentelevät maksaville asiakkaille, jotka ovat liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä tai julkisen sektorin toimijoita. Asiakkaiden kanssa toteutettavien projektien kautta opiskelijat oppivat johtamis- ja tiimityötaitoja käytännön kautta. Tiimiyritysten tekemät projektit ovat pääasiassa myyntiä ja markkinointia, tapahtumantuotantoa sekä tiimivalmennusta.

Tiimiyritysten valmentamisesta vastaavat Tiimiakatemialla valmentajat, jotka käyttävät työssään tässäkin opinnäytetyössä esiteltyjä, keskeisimpiä tiimioppimisen työkaluja. Jokaisella Tiimiakatemialla työskentelevällä valmentajalla on kokemusta liike-elämästä, joko yrittäjänä tai työntekijänä. Tämän lisäksi valmentajat ovat perehtyneet Tiimiakatemian oppimismetodeihin käytännön kokemuksen kautta sekä käymällä puolitoista vuotta kestävästä Tiimimestari - valmentajavalmennuksen.

Tiimiakatemian 15-vuotiseen historiaan mahtuu paljon kokeiluja tiimioppimismetodien hyödyntämisestä muissakin ammattikorkeakouluympäristöissä kuin Jyväskylässä. Kokeiluja on tehty mm. Jämsänkoskella, Lahdessa ja Tampereella. Suomen lisäksi Tiimiakatemian oppimismetodeja on alettu viedä vahvasti ulkomaille viimeisten kolmen vuoden aikana. Tästä näytönä on Hollannissa kaksi Tiimiakatemiaa. Myös Ranskaan, Espanjaan ja Belgiaan on tekeillä uusia vastaavilla oppimismetodeilla toimivia koulutusyksiköitä.

#### Opinnäytetyön aiheen perusta

Tutkimusaihe opinnäytetyöhön tulee toisen opinnäytetyön tekijän asiakkaalta, eli Mikkelin ammattikorkeakoululta, Savonlinnan tulosityksiköstä. Aihe tutkimukselle on: Mitä tulee ottaa huomioon, kun ammattikorkeakoulun sisälle perustetaan Tiimiakatemian oppimismetodeihin perustuvaa tiimioppimisen yksikköä. Idea tutkimusaiheeseen lähti siitä, kun Mikkelin ammattikorkeakoulun Savonlinnan tulosityksikön kehitysjohtaja, Teemu Hakolahti, pohti eri keinoja lisätä ammattikorkeakouluopiskelijoiden ja paikallisten yrittäjien yhteistyötä. Ajatuksena oli pyrkiä kasvattamaan yrittäjyyttä Savonlinnan alueelle sekä vähentää opiskelijoiden muuttoliikettä pois päin Savonlinnasta opintojen päätyt-

tyä. Alustavien yhteistyökeskustelujen perusteella Hakolahti kiinnostui Jyväskylän Tiimiakatemia toimintamalleista.

Hakolahden johdolla tehtiin päätös tiimioppimismetodeja hyödyntävän yksikön perustamisesta Mikkelin ammattikorkeakouluun. Leena Varis (toinen opinnäytetyön tekijöistä) lähti perustamaan tiimioppimismallia Savonlinnaan yhdessä Hakolahden kanssa.

Varis vastaa Savonlinnan ammattikorkeakoulussa käytännön toiminnasta ja sen kehittämisestä. Työtehtäviin kuuluu myös yhteistyö opettajien kanssa, sillä esimerkiksi opiskelijoiden lukujärjestykset luodaan yhdessä. Tiimivalmentajana Varis kokee olevansa vastuussa tiimin kehityksestä. Savonlinnassa on kaksi tiimiä, joista Varis valmentaa toista.

#### Tutkimustyön haastattelut

Rajasimme opinnäytetyön tutkimuskohteiksi ainoastaan ammattikorkeakoulut Suomessa, jotta tutkimusta olisi mahdollista hyödyntää vastaavia kokeiluja tehtäessä uusiin ammattikorkeakouluihin. Opinnäytetyön tuloksia voidaan erityisesti hyödyntää Mikkelin ammattikorkeakoulussa syyskuussa 2007 alkaneeseen hankkeeseen, jossa Varis toimii koordinaattorina ja tiimivalmentajana.

Opinnäytetyö aloitettiin kartoittamalla ne avainhenkilöt Tiimiakatemia kontaktiverkostosta, joilla on kokemusta ja tietämystä tiimioppimismetodien hyödyntämisestä ammattikorkeakouluympäristöissä. Johannes Partanen valittiin yhdeksi haastateltavista, koska hänellä on 15 vuoden kokemus Tiimiakatemia oppimismetodien kehittämisestä ja niiden viemisestä erilaisiin koulutuslaitoksiin. Petri Palviainen on valmistunut Tiimiakatemialta tradenomiksi. Tämän jälkeen hän on ollut mukana kirjoittamassa Tiimiakatemia-kirjaa vuonna 2002. Palviainen on ollut myös perustamassa Jämsänkoskelle Tiimiakatemia yksikkö vuonna 2000. Antti Klaavu, Ilona Rautalampi, Sinikka Hakkarainen ja Harri Ala-Uotila ovat kaikki olleet johtamassa uusien tiimioppimishankkeiden käynnistämistä ammattikorkeakouluissa.



Osa haastatelluista työskentelee edelleen muutoshankkeiden parissa ja he osasivat näin ollen kertoa tuoreinta tietoa kokeilujen onnistumisesta. Tutkimuskohteeksi otettiin ensimmäisen vuoden aikana kriittisten tekijöiden selvittäminen uudenlaisen tiimioppimismallin pilotoinnissa ammattikorkeakouluympäristöön. Aihe valittiin, jotta siitä olisi tulevaisuudessa hyötyä uusien oppimishankkeiden vetäjille. Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli luoda samalla käsikirja uusille tiimivalmennuskokeilujen vetäjille.

Avainhenkilöiden haastattelujen perusteella valittiin yhtäläisyyksiä, jotka toistuivat eri pilottien aikana. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, mitkä käytännöt olivat tukeneet tiimioppimismallin juurruttamista ammattikorkeakouluun ja mitkä hidastaneet sitä, tai estäneet sen kokonaan. Näiden perusteella määriteltiin neljä kriittisintä tekijää ensimmäisen vuoden aikana. Ne ovat: yhteistyö johtoryhmän kanssa, valmentajan ammattitaito ja motivaatio, suunnitelmallinen viestinsä sekä Tiimiakatemian oppimismetodien mukaisten työkalujen käyttäminen.

## **2 TIIMISSÄ OPPIMINEN**

Vuosikymmenien ajan kouluissa opittiin varastoon ja sellainen tieto, joka oli tutkittua ja kirjaan painettu, piti yleensä paikkansa useita vuosia. Nyky-yhteiskunnassa muutokset joka alalla ovat vallitsevia. Enää ei ole oleellista se, mitä on oppinut vaan ennemminkin se, miten onnistuu sopeutumaan muutoksiin ja selviytymään kaaoksen keskellä. Tärkeintä ei enää ole tietopääoma, vaan taidot, joita pystyt käyttämään vaihtelevissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä, sekä lisäksi se, kuinka uutta tietoa osataan hankkia. (Dryden&Vos 1996, 37.)

Koulun pitäisikin pystyä vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin. Tärkeitä valmiuksia työelämään ovat tiimityöskentely taidot, tiedonhankintataidot, muutosherkkyys, sekä kaaoksen sietokyky. (Rautalampi, 2007)

Jokaisen organisaation on nykypäivänä muututtava ja kehitettävä toimintaansa, sekä pystyttävä vastaamaan jatkuvaan muutokseen. Muutosjohtaminen liittyy keskeisesti tiimioppimismallin käyttöönottoon, koska muutosprosessin johtaja on useimmiten toiminnasta vastaava valmentaja, jonka on omaksuttava tiimioppimismallin pilottivaiheen aikana sekä perustamisvaiheessa muutosjohtajan rooli. Muutosjohtamisessa tärkeintä on erottaa ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Jotta muutos saadaan organisaatioon pysyväksi ja uudet toimintatavat juurrutettua siihen, on painopisteen oltava ihmisten johtamisessa. Ihmiset tekevät muutoksen, eivät asiat. (Kotter 1998,23)

## **2.1 Valmentaminen**

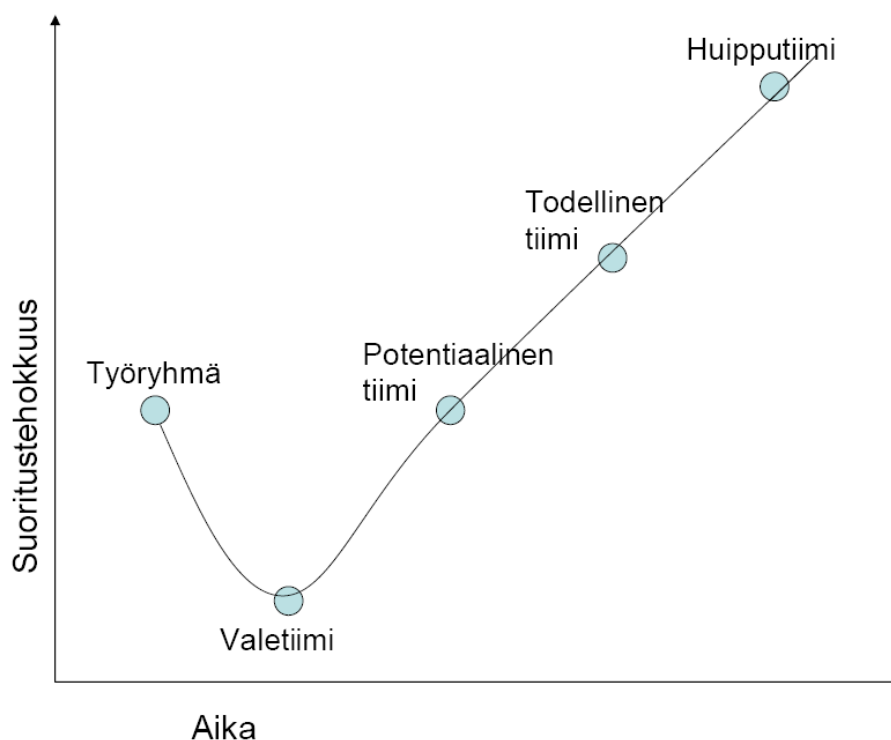
Valmentaja (käytetään myös nimitystä tiiminvetäjä) on henkilö, joka vastaa siitä, että tiimin jäsenet keskittyvät yhteisten suoritustulosten aikaansaamiseen. Tämän lisäksi hänen toimintaansa kuuluu tiimin päämäärän ja tavoitteiden selkiyttäminen, sitoutumisen kehittäminen tiimin sisällä ja itseluottamuksen sekä kollektiivisten taitojen ja työskentelytapojen vahvistaminen. (Katzenbach&Smith 1998, 148.)

Valmentamista ilmenee nykyään urheilun lisäksi myös yrityselämässä, sekä erilaisissa organisaatioissa. Valmentaja voi toimia hyvin monenlaisissa ympäristöissä, yhdistävänä tekijänä kaikilla valmentajilla on se, että heillä on aina valmennettavia ympärillä. Valmentajan tehtävä on saada aikaan tuloksia ja edesauttaa valmennettavien etenemistä kohti yhdessä luotuja tavoitteita. (Hirvanen & Pykäläinen 2007,11.)

## 2.2 Tiimit oppimisen välineenä

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä (yleensä alle 20), joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja erikseen määritettyihin suoritustavoitteisiin. Jäsenet ovat sitoutuneet työskentelemään toistensa kanssa saavuttaakseen tiimin päämäärän, ja he pitävät itseään ja toisiaan yhteisvastuussa tiimin saavuttamista tuloksista.” (Katzenbach&Smith 1998,34.)

Mikä tahansa ryhmä ihmisiä ei ole tiimi. Tiimin erottaa esimerkiksi työryhmästä, siitä että tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa tiimin tavoitteista ja päämäärästä. Toinen eroavaisuus tiimin ja työryhmän välillä on se, että työryhmätyöskentelyssä keskitytään mahdollisimman hyvin yksilösuorituksiin, joihin työryhmän jäsenet eivät tarvitse juurikaan muiden tukea. Sen sijaan tiimityöskentelyssä yhteinen päämäärä ja tarkoitus voi nostattaa tiimin jäsenet korkeammalle tasolle, kuin mihin he yksilöinä pystyisivät. (Emt.104.)



Tiimin kehityskäyrä kuvaa tiimin suoritustasoa suhteessa tiimin tasoon.(Emt. 107-108)

*Työryhmällä* ei ole itse työsuoritusten lisäksi lisäsuoritusten tarvetta tai mahdollisuutta niiden tekemiseen. Työryhmän jäsenet ovat yhdessä ainoastaan vaihtaakseen tietoja, näkökantoja tai parhaita menettelytapoja. Työryhmän jäsenillä ei ole yhteistä päämäärää. (Emt.107-108)

*Valetiimillä* on lisäsuoritusten tarve ja mahdollisuus tehdä niitä, sen jäsenillä ei ole kuitenkaan panostusta kollektiivisiin suorituksiin, eikä todellista pyrkimystä niihin. Tämän lisäksi yhteinen päämäärä ja tavoitteet puuttuvat. Valetiimillä on kaikista tiimivaiheista heikoimmat suoritukset, sillä sen sisäinen vuorovaikutus vie enemmän voimavaroja kuin antaa niitä tiimin hyödynnettäväksi. (Emt.107-109)

*Potentiaalisella tiimillä* on pyrkimys suoritusten parantamiseen. Tiimin jäseniltä tulee selkeä tarve päämäärän, tavoitteiden ja työtulosten selkiyttämiseen. Tiimi ei ole kuitenkaan onnistunut synnyttämään yhteisvastuuta. (Emt. 107-109)

*Todellisen tiimin* jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Kaikki sen jäsenistä ovat yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Todellinen tiimin on tärkein suoritusyksikkö. (Emt. 107-109)

Ollakseen *huipputiimi*, tiimin tulee täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot. Sen jäsenet ovat sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Tämän lisäksi huipputiimi ylittää kaikki sille asetetut realistiset odotukset. Huipputiimi on erinomainen esikuva todellisille ja potentiaalisille tiimeille. (Emt. 107-109)

### **2.3. Tiimivalmentaminen**

Tiimivalmentaja tarkoittaa tässä yhteydessä henkilöä, joka valmentaa tiimiä pitkäkestoisessa prosessissa, jonka vähimmäiskesto on yksi vuosi. Tiimivalmentajan tarkoituksena ei ole opettaa opiskelijoita, vaan kannustaa ja tukeakseen heitä itse etsimään tietoa. Opiskelijoiden on itse kannettava vastuu tiimioppi-

misesta. Valmentaja ainoastaan ohjaa oppimisprosessia oikeaan suuntaan, kertomatta kuitenkaan suoranaisesti mitä tiiminjäsenten kuuluisi tehdä. Tiimioppimisprosessin alkuvaiheessa tiimivalmentajan rooli on johtaa tiimiä kohti yhteisiä haasteita ja päämäärää. Kun tiimi kehittyy ja sen sisältä alkaa löytyä johtajuutta, valmentajan tehtävänä on siirtyä näkymättömämmäksi taustavaikeuttajaksi. (Partanen, 2007.)

Tiimivalmentajan tulee jatkuvasti kehittää itseään ja pitää itsensä ns. ajan hermolla. Usein tiimivalmentaminen mielletäänkin hyvin raskaaksi, koska tiimin ohjaustilanteisiin ei voi täydellisesti varautua, kuten usein opetustilanteisiin, vaan tiimivalmentajan on elettävä jatkuvassa muutoksessa. (Partanen, 2007.)

#### Tiimimestarit -valmennusohjelma

Taitovire Valmennus Oy kouluttaa tiimivalmentajia Tiimiakatemia aikuiskoulutuspuolella. Tiimimestarit valmentajavalmennus –ohjelma kestää 1,5 vuotta, jonka aikana osallistujat oppivat käytännön kautta valmentajuustaitoja oppimisen, johtamisen ja innovoinnin osa-alueilla.

Tiimimestarit -ohjelma sisältää 19 valmennuspäivää, kuusi asiantuntijaseminaaria, lukuohjelman ja pienryhmissä toteutettavaa kehitystoimintaa. Ohjelman suoritettuaan valmentaja saa johtamisen erikoisammattitutkinnon.

Tiimimestarit -ohjelman kautta varmistetaan yhdenmukainen käsitys tiimivalmennuksesta. Käytännön harjoitusten ja palautteen kautta ohjelman osallistujat oppivat ymmärtämään valmentajalta vaadittavia taitoja ja asennetta. (Tiimimestarit-esite)

## 2.4 Oppimisen työkalut

Oppimisen työkalulla tarkoitetaan sellaisia oppimisen menetelmiä, joita käytetään Tiimiakatemiassa oppimisen edesauttamiseen. Työkaluihin on selvät ohjeistukset ja jokainen tiimioppimista valmentava henkilö pystyy oppimaan niiden käyttämisen ja soveltamaan niitä oman työnsä edesauttamiseen. (Partanen, 2007)

Tiimiakatemian keskeisimmät oppimistyökalut ovat kehittyneet nykyiseen muotoonsa vähitellen ja käytännön kautta. Niiden kehittämisessä on hyödynnetty useita oppimiseen, organisaatioihin ja liikkeenjohtoon liittyviä teorioita. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 23.)

Tiimioppimisen työkalujen on oltava muunneltavia, jotta ne voidaan sopeuttaa erilaisissa ympäristöissä toimiviksi. Työkalut ovat jatkuvasti käytössä eri Tiimiakatemian yksilöissä, joten niiden kehitys ei pysähdy missään vaiheessa. (Partanen, 2007.)

Seuraavana on esitelty tiimioppimismallin käynnistämisen kannalta keskeisimpien Tiimiakatemian oppimismetodien toimintaperiaatteet.

### Tiimivalmentajan keskeisimmät työkalut

Belbinin tiimiroolitesti

Belbinin tiimiroolitestissä on kymmenkohtainen kyselylomake, jonka jokaisessa kohdassa on kymmenen lausetta. Testin tekijä valitsee kymmenen lauseen joukosta ne/ sen, jo(t)ka kuvaa(vat) parhaiten sitä, kuinka kyseinen henkilö käyttäytyy itselleen tyypillisesti vaihtelevissa tiimityöskentelytilanteissa. Testin täyttäjällä on kymmenen pistettä käytettävänä jokaiseen kohtaan, eli yhteensä kymmeneen lauseeseen. Hän voi valita, kuinka jakaa kymmenen pistettä eri lauseiden paikkansapitävyyden mukaan oman toimintansa näkökulmasta. Hän voi halutessaan antaa yhdelle lauseelle kymmenen pistettä jättä-

en kaikki muut lauseet ilman yhtään pistettä tai vaihtoehtoisesti jakaa kaikki kymmenen pistettä niin, että jokaisen lauseen kohdalle tulee yksi piste. (Heikkilä 2002, 67)

Belbinin testissä on määritelty yhdeksän eri roolia, joihin vastaajan pisteet jaetaan valintojen perusteella. Useat tiimikirjallisuuden tutkijat ovat hyödyntäneet Belbinin tiimiroolijakoa työvälineenään. Pisteet lasketaan yhteen eri roolien kohdalle ja näin ollen määritellään, mitkä roolit ovat vahvimpia kyseisellä henkilöllä. Ne on nimetty seuraavasti: Plant, Resource investigator, Coordinator, Chairman, Shaper, Monitor Evaluator, Teamworker, Implementer ja Specialist. (Emt., 67)

### Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelun tarkoituksena on saada esimies ja alainen keskustelemaan kehitysideoista ja siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan kehittämässä. Kehityskeskusteluja käytetään johtamisen työkaluna hyvin erilaisissa ympäristöissä. Kehityskeskusteluissa on kysymys ihmisten johtamisesta. Keskusteluja käytetään viestinnän lisäämiseksi, sekä epäselvyyksien poistamiseksi. (Valpola 2000, 8.)

Tiimiakatemiassa kehityskeskustelujen tarkoituksena on oppiminen. Kehityskeskusteluja käydään valmentajan, toimitusjohtajan ja tiimin jäsenten kesken niissä kokoonpanoissa, joiden katsotaan olevan hyödyllisiä kussakin tilanteessa. Kehityskeskusteluja on hyödyllistä käydä 1-2 kertaa vuodessa. (Partanen, 2007.)

Kehityskeskusteluissa on keskeisintä suora puhe ja henkilökohtaisten haasteiden sekä kysymysten esiintuominen. Kehityskeskusteluissa on mahdollista käydä läpi sellaisia aiheita, joihin koko tiimin paikalla ollessa ei ole mahdollista pureutua ajankäytön tai yleisen mielenkiinnon ylläpitämisen vuoksi. Valmentaja voi luoda rungon sille, millaisia asioita hän pitää tärkeinä ennen kehityskeskusteluja, mutta erittäin tärkeää on, että kehityskeskustelut etenevät keskuste-

lumuotoisesti ja niissä esiin tulevien, ajankohtaisten aiheiden mukaan. (Partanen, 2007.)

Kehityskeskusteluja voi käyttää yleisesti ottaen palautteen antamiseen. Tiimin jäsenet voivat antaa niissä palautetta valmentajalle ja tiimiyrityksen toimitusjohtajalle. Vastavuoroisesti valmentaja ja toimitusjohtaja voivat antaa palautetta tiimin jäsenille näiden toiminnasta. Kehityskeskustelut luovat hyvät puitteet oppimisen analysoinnille. Niissä voidaan miettiä, missä tiimin kehityskaaren vaiheessa tiimi on menossa ja miksi. Tämän lisäksi voidaan keskustella tiimin jäsenten henkilökohtaisesta kehityksestä oppimisen saralla. (Partanen, 2007.)

Kehityskeskusteluissa ilmi tulleita asioita tulee käyttää tiimin strategian pohjana. Valmentaja voi niiden perusteella päätellä, millaista valmennusta tiimin jäsenet kaipaavat ja toimitusjohtaja puolestaan suunnitella tiimiyrityksen strategiaa niiden perusteella. Tämä on niin sanottua hiljaista tietoa, jota tulee käyttää tiimiyrityksen suuntaviivoja vedettäessä. (Partanen, 2007.)

## Dialogi

Dialogi on vuoropuhelua, jonka avulla pyritään ajattelemaan yhdessä. Yhdessä ajattelulla tarkoitetaan, sitä että keskustelijat eivät pidä omaa kantaansa lopullisena vaan pyrkivät yhdessä muiden keskustelijoiden kanssa luomaan yhteisen ajattelun ympäristön. Dialogiympäristössä voi syntyä aivan uuden tyyppisiä ratkaisuja ja ajatusmalleja, joita ennen dialogin aloittamista ei kenelläkään osallistujalla ollut tiedossa. Dialogin keskeisin ajatus on, että siinä ei valita puolia, kuten neuvottelussa vaan pyritään hyödyntämään osallistujien älykkyyttä ja ryhmän voimaa. Samalla dialogi voi muokata osallistujien mielmalleja ja ennakoasenteita aiheesta. (Isaacs 2001,40.)

Dialogi muodostuu Isaacsin mukaan neljästä tekijästä, joita kutsutaan myös dialogin neljäksi perussäännöksi: Kuuntele, kunnioita, odota ja puhu suoraan.



Kuunteleminen on muutakin kun muiden osallistujien sanojen kuulemista, on pyrittävä ymmärtämään niiden todellinen merkitys. Samalla on pystyttävä kuuntelemaan itseään ja suljettava mielestä dialogin kannalta epäolennaiset asiat. (Emt. 98.)

Kunnioitus on yksi hyvin oleellinen ja keskeinen taito dialogissa. Kunnioittavassa dialogissa osallistujat etsivät aktiivisesti toistensa kokemusten alkupe-  
rää. Erimielisyyksistäkin pitää pystyä keskustelemaan kunnioittavassa hen-  
gessä. (Emt. 122.)

Odottaminen merkitsee pysähtymistä ja asian tutkiskelua kauempaa ja uusin silmin. (Emt.145.) Tämän dialogitaidon apuna Jyväskylän Tiimiakatemiolla käytetään treenipäiväkirjaa eli muistikirjaa, johon tiimin jäsenet kirjoittavat ajatuksiaan dialogin aikana. Näin ollen kaikkia ajatuksia ei tarvitse sanoa heti ääneen, vaan dialogin kannalta sopivana hetkenä (Partanen, 2007.)

Suoraan puhumiseen osallistuja tarvitsee reilusti päättäväisyyttä ja rohkeutta. Itseluottamus kehittyy kun harjoittaa suoraan puhumista aktiivisesti, samalla usko siihen, että omilla ajatuksilla on arvoa muille dialogin osallistujille kasvaa. (Isaacs 2001,170.)

## Oppimissopimus

Oppimissopimus auttaa työkaluna opiskelijaa itseohjautuvuuteen ja suunnitelmallisuuteen. Sen avulla opiskelija suunnittelee omaa oppimistaan puoli-  
vuosittain ja siihen kirjataan lyhyen ja pitkän aikavälin oppimistavoitteet. Sen kautta on helppo tarkastella systemaattisesti omia oppimistavoitteita ja kehitymistä.

Oppimissopimus koostuu viidestä kysymyksestä:

- 1) Missä olen ollut?
- 2) Missä olen nyt?

- 3) Mihin haluan päästä?
- 4) Miten pääsen sinne?
- 5) Mistä tiedän, että olen päässyt perille?

Ensimmäisessä kysymyksessä hahmotetaan opiskelijan menneisyys ja aiemmat kokemukset. Toisen kysymyksen tarkoitus on hahmottaa tämänhetkinen osaaminen, eli nykytila. Kolmas kysymys on hyvin keskeinen, koska siihen listataan tavoite tulevasta. Neljännessä kysymyksessä luodaan toimintasuunnitelma siitä, kuinka tavoitteet tullaan saavuttamaan. Viidennessä kysymyksessä luodaan toimintasuunnitelman rinnalle vielä mittarit, joiden avulla opiskelija voi seurata tavoitteiden saavuttamista. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 130-132.)

### **3 TUTKIMUSONGELMA, -MENETELMÄT JA TUTKIMUSTAHOJEN KUVAUS**

Tutkimusongelmana oli määrittellä ne kriittiset tekijät, jotka ilmenevät ensimmäisen vuoden aikana, kun perinteiseen ammattikorkeakouluympäristöön vietään Tiimiakatemia oppimismetodeihin perustuva tiimioppimismalli. Näitä kriittisiä tekijöitä tarkastellaan muutoshankkeen koordinaattorin näkökulmasta. Koordinaattorin tärkein tehtävä muutosprosessin ohessa on toimia ensimmäisen tiimin valmentajana.

Tutkimusongelmaa on pyritty ratkaisemaan haastattelemalla alan asiantuntijoita. Haastattelujen perusteella etsittiin yhtäläisyyksiä niistä kriittisistä tekijöistä, joita oli tullut ilmi tiimioppimismallin perustamisen yhteydessä. Haastateltavat ovat tiimivalmentajia, jotka ovat olleet mukana tiimimallisen oppimisympäristön perustamisessa.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ennen teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu tehtiin sähköpostin välityksellä ja haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin ja omien kokemustensa pohjalta. Tämän alustavan haastattelun pohjalta luotiin teemahaastattelun runko ja sen ansiosta saatiin myös ydinajatuksia henkilökohtaisia teemahaastatteluja varten. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 47.)

Teemahaastattelun tarkoitus on se, että haastattelijalla on tutkimusaiheesta koottu tukilista, jonka mukaan hän muistaa ottaa jokaisen tarvittavan seikan huomioon haastattelun aikana. Keskustelevan tunnelman voi säilyttää juuri tällä tavoin, kun taas valmiiden kysymysten kanssa haastattelu muuttuu helposti jäykäksi ja siitä saatu tieto pinnalliseksi. (Aaltola & Valli.2001, 27.)

Tutkimusmenetelmän lisäksi tutkimustyön tietoperusta on koottu johtamisen, viestinnän ja oppimisen kirjallisuudesta. Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa sellaista tietoa muutosprosessista, jota on mahdollista soveltaa vastaavanlaisiin muutosprosesseihin eri ammattikorkeakouluissa.

#### Tutkimustahojen kuvaus

*Johannes Partanen*, markkinoinnin lehtori, on perustanut Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden erikoisyksikön Tiimiakatemia, vuonna 1993. Partanen kehittää Tiimiakatemia yksikköä edelleen (vuonna 2007) päävalmentajana eli yksikönjohtajana.

Partanen on valmentanut uransa aikana yli 20 tiimiä Tiimiakatemia 3,5 vuoden oppimisprosessin mukaan. Tämän kokemuksen pohjalta hänellä on vankka käsitys tiimioppimisesta. Hän on myös ollut mukana erilaisten tiimioppimisympäristöjen perustamisessa. (Partanen, 2007.)

*Antti Klaavu* työskentelee lehtorina Tampereen ammattikorkeakoulussa. Klaavu on perustanut Proakatemia Tampereelle, Tampereen ammattikorkeakoulun alaisuuteen vuonna 1999. Proakatemia perustamisen aikana Antti Klaavu

toimi yksikön päävalmentajana. Proakatemia toimii soveltaen Tiimiakatemi-  
an oppimismenetelmiä. (Klaavu, 2007.)

*Ilona Rautalampi* valmistui tradenomiksi Jyväskylän Tiimiakatemiaalta vuonna 2006. Samana vuonna Rautalampi siirtyi perustamaan Kymenlaakson ammattikorkeakouluun uutta oppimisympäristöä. Tiimiakatemi-  
an oppimismetodeja soveltavan tiimioppimispilotin nimeksi tuli Oiva-Akatemiaa. Pilottia ei jatkettu ensimmäisen vuoden jälkeen. (Rautalampi, 2007.)

*Petri Palviainen* valmistui tradenomiksi Jyväskylän Tiimiakatemiaalta ja työskenteli sen jälkeen yrittäjänä. Yrittäjäuransa aikana Palviainen on konsultoinut valmentajia mm. Proakatemi-  
an, Bisnesakatemi-  
an ja Jämsänkosken Tiimiakatemi-  
an perustamisessa. Nykyään Palviainen toimii Y4-yrittäjyysasiamiehenä Keski-Suomen Kauppakamarilla. Hänen työnkuvaansa kuuluu edistää yrittäjyyttä Keski-Suomen alueella. (Palviainen, 2007.)

*Sinikka Hakkarainen* on työskennellyt 20 vuoden työuransa aikana julkisen sektorin hallinnollisissa tehtävissä sekä yksityisellä sektorilla. Eniten hänellä on kuitenkin kokemusta työskentelystä oppilaitoksissa. Hakkarainen on ollut perustamassa Jämsänkosken Tiimiakatemiaa vuonna 2000, missä hän toimii edelleen (vuonna 2007) yksikönjohtajana eli päävalmentajana. Jämsänkosken Tiimiakatemi-  
an oppimismetodit pohjautuvat Jyväskylän Tiimiakatemi-  
an oppimismetodeihin. (Hakkarainen, 2007.)

*Harri Ala-Uotila* toimii lehtorina Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa. Vuonna 2002 Ala-Uotila perusti Bisnesakatemi-  
an Kymenlaakson Lahden yksik-  
köön. Sen toimintamallit pohjautuvat Jyväskylän Tiimiakatemi-  
an metodeihin. (Ala-Uotila, 2007.)

## 4 ALOITTAVAN TIIMIOPPIMISMALLIN NELJÄ KRIITTISTÄ TEKIJÄÄ

### 4.1 Yhteistyö johtoryhmän kanssa

Yksi tutkimuksessa selvinneistä, uuden tiimioppimismallin juurruttamisen kannalta kriittisistä tekijöistä, on tiimioppimishankkeen koordinaattorin yhteistyö ammattikorkeakoulun johtoryhmän kanssa. Seuraavaksi käsitellään keinoja, joilla yhteistyötä tulee kehittää ja ylläpitää.

#### 4.1.1 Yhteinen visio johtoryhmän kanssa

Jaettu visio (*engl. Shared Vision*) vastaa kysymykseen ”Mitä haluamme luoda yhdessä?”. Se ei ole ainoastaan ajatus tai idea ihmisten mielessä, vaan yhteinen voimavara, jolla voi olla yllättävän paljon valtaa siihen, mitä ihmiset voivat parhaimmillaan saavuttaa yhdessä. Toisaalta eri tavoitteisiin tähtäävät yhteistyötahot eivät edesauta toistensa etenemistä kohti päämääriään. Jaetun vision ero pelkkään visioon on sen yhdistävä voima: se on eri henkilöiden yhdessä luoma, yhteinen tavoite, joka nivoo ryhmän henkilökohtaiset tavoitteet yhteen. (Senge 1994, 192.)

Kun käynnistetään Tiimiakatemia oppimismetodeihin perustuvaa yksikköä ammattikorkeakoulun sisälle, on erittäin tärkeää luoda yhteinen visio koulun johtoryhmän ja muutoshankkeen koordinaattorin kesken. Ilman jaettua visiota molemmat osapuolet näkevät ainoastaan oman puolensa asiasta, eikä yhteistä ymmärrystä tavoitteesta pääse syntymään. Ymmärrys strategioista ja siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä, on johtoryhmän ja oppimishankkeen koordinaattorin onnistuneen yhteistyön perusta. (Palviainen, 2007.)

Jaetun vision luomisessa tulee myös ottaa huomioon vision laajuus ja sen aikajänne. Usein kompastuskivenä saattaa olla liian kunnianhimoinen visio tiimioppimiskokeilun ensimmäiselle vuodelle. (Palviainen, 2007.)

Yhteistä päämäärää luotaessa tulee ymmärtää, että tiimin pitkän ja vaihtelevan kehityksen vuoksi se ei yksinmääräisesti toteuta tavoitteita. Se saattaa kuluu pitkä aika, johtuen tiimin suorituskäyrästä. Tiimin jäsenet ovat voineet oppia paljon tiimityöskentelystä ja itsestään, vaikka heidän suoritustasonsa tiiminä olisi alhainen, kuten valettiin vaiheessa (Tiimit ja tulokset yritys, s. 107). Jaettu visio tulee asettaa kolmen vuoden päähän ensimmäisen tiimikokeilun aloittamisesta ja tätä suurta visiota voi pilkkoa pienempiin osiin, esimerkiksi puolivuositavotteisiin. (Palviainen, 2007.)

Ilman jaettua visiota tulevasta, ammattikorkeakoulun johtoryhmän ja opettajien on vaikeaa luoda hyviä puitteita uudelle tiimioppimispilotille. Mikäli koulun henkilökunnalla ei ole tietoa siitä, mitä tiimioppiminen tulee käytännössä olemaan ja mihin sillä pyritään, valmistautuminen ennen kokeilun aloittamista on puutteellista, koska siihen ei ole tarvittavia puitteita. (Rautalampi, 2007.)

Esimerkkinä jaetun vision puuttumisesta ja kommunikaation vähäisyydestä on Ilona Rautalammen työskentelyn aloittaminen Kymeen ammattikorkeakoulussa, Kokkolassa elokuussa 2006. Koulun henkilökunta ei ollut tehnyt minkäänlaisia valmisteluja pilottiin liittyen, eikä kukaan opiskelijoista tiennyt asiasta mitään. Puutteelliset valmistelut ammattikorkeakoulun puolelta johtuivat ainoastaan tiedonpuutteesta: koulun johdolla tai opettajilla ei ollut tarpeeksi tietoa, eikä mielikuvia uuden pilotin toiminnasta, joten he eivät myöskään voineet viestiä siitä opiskelijoille. Mikäli yhteinen visio olisi rakennettu esimerkiksi keväällä, olisivat opettajat voineet viestiä siitä opiskelijoille jo alkusyksyllä, mikä olisi helpottanut aiheesta kiinnostuneiden opiskelijoiden mukaan ottamisen tiimioppimisprosessiin jo aikaisemmassa vaiheessa. (Rautalampi, 2007.)

#### **4.1.2 Johtoryhmän resursointi toiminnalle**

Ammattikorkeakoulun johtoryhmä on tiimioppimiskokeilun tilaaja, eli vastavassa asemassa kuin tuotteesta maksava asiakas kaupassa: he haluavat koulunsa sisälle vaihtoehtoisen oppimismallin ja ovat valmiita maksamaan tämän mallin toteuttajalle. Se, miten paljon resursseja koulut ovat valmiita panosta-

maan uuden pilotin käynnistämiseen, vaihtelee koulukohtaisesti. (Palviainen, 2007.)

Johtoryhmän resursointi on suoraan sidoksissa sen sitoutumisasteeseen. Suurella sitoumuksella mukaan lähtevä ammattikorkeakoulu on valmis myös panostamaan sekä rahallisia että aikaresursseja uuden toiminnan käynnistämiseen. Mikäli koulu ei alun perinkään resursoi uuden hankkeen käynnistämiseen, ei se ole valmis kehittämään kyseistä hanketta ylitse eteen tulevien esteiden. Suurella todennäköisyydellä uusi tiimioppimismallikin siis kuolee pois alkuinnostuksen jälkeen. (Palviainen, 2007.)

#### **4.1.3 Vastuu ja vapaus toimia (valtuutus)**

Uuden tiimioppimishankkeen käynnistäjän työskentely on samantyyppistä kuin ulkopuolisen konsultin työ vieraan organisaation sisällä. Kun hankkeen käynnistäjä aloittaa työskentelyn ammattikorkeakoulussa, hänellä on täysin ulkopuolinen näkemys koulun toimintaan. Jos hänen rooliaan ei ole määritelty ammattikorkeakoulun johtoryhmän tai hänet palkanneen henkilön kanssa tarkasti, siitä voi syntyä erimielisyyksiä. (Klaavu, 2007.)

Säännöllinen yhteydenpito ja suora puhe luovat perustaa luottamukselle. Dialogi valmentajan kanssa mahdollistaa johtoryhmän jäsenille tiimioppimishankkeen johtamisen ilman valvovaa ja tarkkailevaa otetta. Dialogi vahvistaa ihmisten välisiä sidoksia, joista puolestaan kasvaa yhteisiä tekoja. (Isaacs 2001, 31) Kun toimintaa tarkastellaan säännöllisin väliajoin ja mallinnetaan yhdessä ammattikorkeakoulun johdon kanssa, kaikki osapuolet pysyvät ajan tasalla ja tavoitteita sekä kehitystä päästään tarkistamaan säännöllisin väliajoin. (Palviainen, 2007.)

Valmentajan tulee myös omalla toiminnallaan osoittaa olevansa johtoryhmän luottamuksen arvoinen. Säännöllinen viestintä valmentajalta johtoryhmälle tai jollekin sen jäsenistä on erittäin tärkeää. Voi olla jopa kannattavaa sopia yhden johtoryhmän jäsenen kanssa yhteydenpidosta etukäteen ja määritellä,

kuinka usein ja missä muodossa johtoryhmä toivoo saavansa tietoa uuden tiimioppimispilotin edistymisestä. Viestinnässä on otettava huomioon niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin. Pahin tilanne on se, jos johtoryhmän jäsenet kuulevat huonoja uutisia hankkeeseen liittyen joltain muulta kuin siitä vastaavalta henkilöltä. Suora puhe katkaisee turhilta huhuilta siivet ja kasvat-  
taa keskinäistä luottamusta. (Klaavu, 2007.)

## **4.2 Valmentajan ammattitaito ja motivaatio**

### **4.2.1 Valmentajan kontaktiverkosto asiakassuhteiden luomisen ja oppimisen tukena**

Valmentajan oma aktiivisuus ja kontaktiverkoston laajuus on merkittävässä asemassa tiimitoiminnan käynnistämisen kannalta. Valmentajat korostavat opiskelijoille oman kontaktiverkoston luomisen tärkeyttä Tiimiakatemia-opintojen aikana. Tämän vuoksi on hyvä, mikäli valmentaja voi näyttää esimerkkiä ja kertoa kokemuksesta, mitä hyötyä oman kontaktiverkoston kasvatamisesta voi olla. (Partanen, 2007.)

Valmentajan verkoston kautta on hyvä aloittaa yhteydenotto yrityksiin. Yhteydenotto asiakkaisiin ja sitä kautta asiakasprojektien hankkiminen on erittäin tärkeää, jotta oppimistiimin toiminta saadaan mahdollisimman nopeasti käyntiin. Valmentaja painottaa tätä, koska todelliset asiakkaat luovat tiimeille tekemiseen positiivista painetta, jota ei ole mahdollista saada lukemalla ainoastaan teoreettista kirjallisuutta. (Partanen, 2007.) Projektien kautta tiimin projektivastuu ja sen jakautuminen kaikille tiimin jäsenille auttaa jokaista yksilöä tuntemaan olonsa tärkeäksi tiimissä. (Heikkilä 2002, 264.)

Vertaisoppiminen on toinen tärkeä syy valmentajalle kontaktiverkoston ylläpitämiseen. Valmentajan tulee olla yhteydessä muihin tiimivalmentajiin, jotta hän pääsee vaihtamaan kokemuksia ja refleктоimaan niiden pohjalta. Ilman tämänkaltaista vertailupohjaa valmentaja saattaa kokea olonsa yksinäiseksi työssään, sillä ammattikorkeakoulusta ei aina löydy toista henkilöä tukihenkilöksi uuden tiimioppimishankkeen vetäjälle. (Rautalampi, 2007.) Vertaisoppi-



minen auttaa valmentajaa myös näkemään omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta, mikä on välttämätöntä kehityksen ylläpitämisen kannalta. Oman toiminnan vertaaminen muihin Tiimiakatemiaan yksiköihin, esimerkiksi Jyväskylässä ja Tampereella auttaa hahmottamaan omaa tilannetta ja löytämään kehityskohteita siinä. (Palviainen, 2007.)

Muihin kouluihin ja erilaisiin yksiköihin yhteyden pitäminen myös auttaa ratkaisemaan erityyppisiä ongelmia, kuten henkilöstön välisiä konflikteja, tiimin etenemisongelmia ja hallinnollisia erimielisyyksiä. Tiimin kehityksessä voi tulla pitkiäkin suvantovaiheita, jolloin yksin työskentelevä valmentaja tarvitsee toisen ammattitaitoisen tiimivalmentajan näkemystä nähdäkseen tilanteen laajemmasta perspektiivistä. (Rautalampi, 2007.)

#### **4.2.2 Valmentajan muutosjohtajaosaaminen**

Tiimivalmentajan tehtävien lisäksi uuden tiimioppimisen käynnistäjän toimenkuvaan kuuluu muutoksen johtaminen kouluorganisaation sisällä. Kyseessä ei ole koko organisaatiota koskeva muutos, mutta se useimmiten näkyy koko organisaatiossa ja vaikuttaa jollain tavalla koko henkilökunnan arkeen. (Palviainen, 2007.)

Avain muutoksen aikaansaamiseen on ihmisten välisessä yhteistyössä, aloitteellisuudessa ja uhrautuvuudessa. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on ratkaisevan tärkeää muutosprosessin aikaansaamiseksi. Tämän lisäksi jokaisen muutosjohtajan on tiedostettava, että hän ei tule saamaan muutosta aikaiseksi yksin, vaan hänen on innostettava mukaan muitakin ihmisiä. (Kotter 1998, 31.)

Muutosjohtajan tulee ottaa huomioon koulun henkilökunnan ennakoasenteet ja tietämys ja sitä kautta lähdettävä rakentamaan muutosta. Ymmärryksen luominen ja inspiroivat tarinat ovat todella tärkeitä, kun käsitellään ensimmäisen tiimin innostamista mukaan muutokseen (Rautalampi, 2007.)

### **4.2.3 Valmentajan henkilökohtaiset ammatilliset tavoitteet työn ohjuri- na**

Jotta valmentaja voisi johtaa omaa tiimiään ja organisaation muita ihmisiä johdonmukaisesti, on hänellä oltava selkeät tavoitteet. Tavoitteilla tarkoitetaan tiimin yhteistä, konkreettista päämäärää, jonka aikajänteenä saattaa olla 1-3 vuotta. Sen lisäksi tavoitteita tulee asettaa tiimioppimiselle, henkilökohtaiselle kompetenssikehitykselle sekä taloudelliselle tulokselle. (Partanen, 2007.)

Rautalampi (2007) määritteli tiimille tavoitteeksi Kiinan matkan ja laski sille budjetin jo ensimmäisen kuukauden aikana. Suunnitelma toimi johtamisen työkaluna ensimmäisen vuoden aikana. Lukuvuoden loputtua tavoite saavutettiin. Päämäärä karsi osan tiimin jäsenistä jo syksyllä 2006 jälkeen, tiimin perustamisvaiheessa. Se vaati tiimin jäseniä sitoutumaan vuodeksi tiimin toimintaperiaatteisiin.

Tiiminvetäjän vastuulla on tiimin päämäärän ja tavoitteiden selkiyttäminen (Katzenbach & Smith 1998, 148.) Varsinkin tiimin alkutaipaleella on erittäin epätodennäköistä, että tiimi pystyy määrittelemään itselleen päämäärän, johon jokainen tiimin jäsen sitoutuisi ja jossa olisi tarpeeksi haastetta jokaiselle. Tämän vuoksi valmentajalla pitää olla kyky luoda visionäärinen kuva tulevaisuudesta (Palviainen, 2007.)

### **4.2.4 Tiimiakatemia oppimismetodien taitaminen**

Jotta uuden tiimioppimishankkeen käynnistäjä ja valmentajan voisi suoriutua menestyksellä työstään, hänellä tulee olla tietämystä ja kokemusta Tiimiakatemia keskeisimpien oppimismetodien käyttämisestä. (Partanen, 2007.)

Kokemus tiimin oppimisprosessista on erityisen tärkeä kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Valmentajalla on oltava tietoisuus tiimin kehityskaaresta ja sen monivaiheisuudesta, jotta hän voi peilata omaa työtään ja tiimin kehiti-

tymistä johonkin mittariin. (Riley 1993, 46.) Tiimin kehityskäyrää voidaan käyttää perusprosessikuvauksena tiimin kehitykselle.

Kokemus on tärkeää, mutta valmentaja tarvitsee tuekseen myös ”työkalupakin”. Mitä vähemmän hänellä on kokemusta tiimien oppimisprosesseista, sitä enemmän hän tarvitsee tarkkoja metodeja ja toimintamalleja ohjeistamaan työskentelyä. (Partanen, 2007.)

### **4.3 Suunnitelmallinen viestintä**

Sekä sisäisen, että ulkoisen viestinnän tulee olla johdonmukaista jo toiminnan suunnitteluvaiheesta lähtien. Sisäisessä viestinnässä on ymmärrettävä liiallisen viestimisen vaarat. Aiheen ymmärtäminen ja muutoksen hyväksyminen eivät ole itsestäänselvyksiä, vaan uusi menetelmä luo aina muutosvastarintaa. Mikäli viestinnällä ei luoda ymmärrystä organisaation sisälle, nähdään ongelmia ja esteitä toiminnan hyödyistä. Tärkeää onkin hyväksyä, että muutos tuo aina vastustusta. Toiminnan käynnistämisen ollessa vielä alkutekijöissään tulee pyrkiä mahdollisimman suunnitelmalliseen viestintään sisäisesti. (Åberg 2000,140.)

#### **4.3.1 Tehokas sisäinen viestintä**

Organisaation päättävät tahot on pidettävä hyvin tietoisina tiimioppimishankkeen etenemisestä. Viestinnän avulla voidaan lisätä ymmärrystä toiminnan tärkeydestä sekä sen tuomista hyödyistä. (Palviainen, 2007.)

Muutosjohtajan, tässä tilanteessa toiminnan käynnistäjän, on pystyttävä luomaan mielikuva tulevaisuudesta ja välitettävä se päättäjille. (Palviainen, 2007.) Toimiva visio edesauttaa muutosprosessin läpivientiä. Se selkeyttää koko toiminnan suuntaa, johon muutoksella pyritään. Visio auttaa myös monien pienien päätöksien teossa, sekä yksinkertaistaa niitä. Muutoksen tuomat uudet toimenpiteet voivat aluksi tuntua haastavilta ja raskailta. Toimiva visio antaa niille suunnan ja nopeuttaa uuden toimintamallin omaksumista. (Kotter 1998,60.)

Mikäli viestinnälle ei jää aikaa, eikä se toimi tarvittavalla tavalla, voi prosessin ulkopuolisille opiskelijoille ja opettajille alkaa syntyä ennakkoluuloja ja asenteita ja uutta muutosprosessia kohtaan. Epämääräiseen viestintään yhtenä syynä voi myös olla se, ettei muutosprosessia koeta tarpeeksi merkittäväksi tekijäksi koko koulun kannalta. (Rautalampi, 2007.)

Sisäisen viestinnän tulee siis olla suunniteltua sisältönsä osalta, mutta myös kohde on mietittävä tarkoin. Kaikesta ei kuulu viestiä kaikille. Sisäisessä viestinnässä on otettava huomioon myös tiimioppimismetodien mukaan oppivat opiskelijat, jotka ovat tärkeässä ja vastuullisessa roolissa viemässä muutosta eteenpäin. Opiskelijoille on luotava innostava ympäristö kehittää toimintaa omalta osaltaan, mutta heidän ei tarvitse murehtia esimerkiksi mahdollisista hankerahoituksista tai organisaation johdon päätettävistä ongelmista. Tällaisista asioista ei kuulu edes viestiä heille, koska se luo ainoastaan turhaa sekaannusta ja kaaosta, sekä epävarmuuden tunnetta. Proakatemian perustamisvaiheessa tiedottaminen oli hyvin harkittua ja mietitty viestinnän osa. Näin toiminnalle saatiin enemmän vapautta ja mahdollisuus kehittää sitä eteenpäin ilman liiallista muutosvastarintaa alkuvaiheessa. (Klaavu, 2007.)

#### **4.3.2 Ulkoinen viestintä**

Ulkoinen viestintä on avainasemassa, kun mietitään keinoja toiminnan juurruttamiseen organisaation sisälle. Uusi toiminta, joka näkyy positiivisesti eri medioissa jatkuvasti, on vaikeampi lakkauttaa, kun toiminta jolla ei ole markkinoinnillisesti näkyvyyttä ja näin ollen myös painetta hankkeen ulkopuolisilta tahoilta. Jokainen organisaatio tarvitsee näkyvyyttä ja jos sellainen väylä on uuden tiimioppimismallin ansiosta saavutettu, ei sitä haluta lopettaa helpolla. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa on pidettävä huolta siitä, että ollaan säännöllisesti esillä paikallisissa viestintäkanavissa, kuten sanomalehdissä, radiossa ja TV:ssä. (Palviainen, 2007.)

#### 4.4 Tiimiakatemian oppimismetodien mukaisten työkalujen käyttäminen

Belbinin tiimiroolitestin on ollut Jyväskylän Tiimiakatemian valmentajien käytössä neljän vuoden ajan. Uudet opiskelijat tekevät tiimiroolitestin ennen kuin heidät jaetaan tiimeihin. Valmentajat hyödyntävät testin tuloksia muodostaessaan tiimejä, jotta niistä tulisi mahdollisimman heterogeenisiä. Tiimiroolitestin tulokset auttavat valmentajia myös korostamaan erilaisuuden hyviä puolia tiimin sisällä, kun testiin pohjautuvia profiileja käydään läpi koko tiimin kanssa. Erilaisten roolien tarpeellisuuden korostaminen antaa oikeutuksen erilaisuudelle. Erityisen tärkeää on huomioida, että tiimi tarvitsee tasapuolisesti kaikkia tiimirooleja, eikä esimerkiksi ainoastaan äänekkäitä johtajatyyppejä. (Partanen, 2007.)

Oppimissopimus auttaa tiimin jäseniä itseohjautuvan, tiimissä tapahtuvan oppimisen käynnistämisessä. Sen kautta uudet opiskelijat orientoituvat puolivuositain tulevaan kirjoittamalla ylös, mitä he todella haluavat oppia ja saavuttaa. Oppimissopimusten kirjallinen tuotanto on vain yksi osa prosessia. (Rautalampi, 2007.)

Kirjoittamisen jälkeen oppimissopimukset jaetaan dialogin avulla koko tiimille ja valmentajalle. Mikäli opiskelija katsoo tarpeelliseksi, hän voi kirjoittaa henkilökohtaisen oppimissopimuksen ja sen pohjalta ammatillisemmän version oppimissopimuksesta. (Partanen, 2007.)

Tiimin jäsenet ja valmentaja kokoontuvat 1-2 kertaa viikossa ”treeneihin”, joiden tarkoitus on tiedonjakaminen ja yhdessä oppiminen dialogin kautta. (Hakkarainen, 2007.) Jotta dialogi toimisi, tiimin jäsenillä tulee olla jatkuvasti kokemuksia taustalla, joista he voivat kertoa toisilleen. Dialogiin sisältöä tuovia kokemuksia ovat muun muassa kirjoista saatu teoretieto sekä projekteista ja asiakkaiden kanssa yhteistyöstä saadut kokemukset. (Partanen, 2007)

Dialogin kautta rakennetaan lisäksi luottamuksen ilmapiiriä. Tässä valmentajalla on merkittävä rooli. Hänen tulee omalla esimerkillään näyttää, miten dialogi toimii ja kuinka jokaisen tiimin jäsenen tulee noudattaa sen neljää perus-

sääntöä: kuuntelua, kunnioitusta, odotusta ja suoraa puhetta. Dialogin kautta tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, minkä jälkeen luottamusympäristön rakentamiselle on olemassa hyvä pohja. (Rautalampi, 2007.)

Teoriatieto on tärkeä osa yksilön ja koko tiimin oppimisprosessia. Tiimin jäsenien tulee lukea tietty määrä kirjoja ja kirjoittaa niistä esseitä, kirjojen lukutahtia seurataan tiimin sisällä kuukausittain. Koko tiimin on päästävä yhteisiin tavoitteisiin kirjojen lukemisen suhteen. Lukuohjelma tehdään puolivuositain, siihen määritellään, mitä kirjoja tullaan lukemaan ja millaisella aikataululla. Sen laatiminen ja noudattaminen on erittäin tärkeää itsekurin kehittymisen kannalta. Lukuohjelma linkitetään projektien tuomiin haasteisiin, eli teoriatietoa ei lueta varastoon, vaan juuri silloin, kun tietoa täytyy hyödyntää käytännön töihin. (Partanen, 2007.) Tavoitteiden omaehtoinen asettaminen, kuten lukuohjelman laatiminen, on tärkeää tiimioppimisen kannalta. (Rautalampi, 2007.)

Valmentajan kanssa käytävät kahdenkeskiset kehityskeskustelut antavat valmentajalle kattavan kuvan siitä, miten tiimin jäsenet edistyvät yksilöinä. Lisäksi niiden kautta saa selville, onko tiimin sisällä suuria tasoeroja. Tiimin jäseniä neuttavat antamaan valmentajalle suoraa palautetta ja huomioita tiimin tilasta. (Hakkarainen, 2007.)

## 5 POHDINTA

Tutkimuksen aiheen haastavuus selvisi vasta tutkimuksen tekovaiheessa. Sen aikana selvisi, että jokainen haastateltava tarkastelee omaa oppimisympäristöään sisältäpäin, eikä hahmota mitkä asiat olisi voinut tehdä toisin muutos-hankkeiden alkuvaiheessa, eikä täysin sitä, mitkä olivat kriittiset tekijät kun perustamista lähdettiin konkreettisesti viemään eteenpäin. Tämä toi tutkijalle aivan uuden haasteen. Tutkimuksen tekijän tuli ottaa huomioon haastateltavan lähtökohdat keskusteluun. Kaikesta huolimatta tutkimuksessa löytyi muutamia hyvin selkeä piirre kriittisistä tekijöistä tiimioppimismallin käynnistämisessä ammattikorkeakoulun sisälle. Nämä tutkimustulokset toistuivat lähes jokaisen haastateltavan kanssa käydyissä keskusteluissa.

Haastattelujen sisällöissä oli huomattavissa haastateltujen selkeästi positiivinen tai negatiivinen asenne Jyväskylän Tiimiakatemia oppimismetodeja kohtaan. Toiset tutkimuskohteet pitivät Tiimiakatemiasa esikuvana ja hyvänä esimerkkinä tulevaisuuden tavoitteisiin, mutta kaikilla ei ollut yhtä yksimielinen kuva Tiimiakatemia oppimismetodien toimivuudesta. Monille tiimioppimisympäristön luojalle oli syntynyt kriittinen kanta Tiimiakatemiasa kohtaan ensimmäisten toimintavuosien jälkeen.

Vaikka jokaisessa haastattelussa puhuttiin tiimivalmentajan oman verkoston ja reflektointipinnan tärkeydestä, eivät tutkimukseen haastatellut henkilöt pitäneet säännöllisesti yhteyttä toisiinsa. Kokemusten, oppien, ja virheiden jakaminen oppimisympäristöjen kesken ei ole toimiva käytäntö, vaikka sen hyödyt ovat jokaisen toimijan tiedossa. Toisilta oppiminen, mikä on tärkeä osa tiimioppimista, ei siis toimi käytännössä tiimioppimisympäristöjen välillä. Vaikka tiimivalmentajien väliselle yhteistyölle on ehdottomasti olemassa tarve, osapuolet eivät itse koe sitä tarpeeksi tärkeäksi toimiakseen asian kehittämisen eteen. Haastatteluissa mainittu, säännöllinen itsensä tarkastelu ulkoapäin ja muihin vertaaminen kriittisesti, kehittäisi jokaista yksikköä eteenpäin ja siitä olisi varmasti huomattavaa hyötyä jokaiselle toimijalle. Tämä on jäänyt jokaiselta yksiköltä hyvin vähälle, koska kenelläkään haastateltavista ei ollut kertoa kokemuksia siitä, että olisi keksinyt jotain kehitettävää omassa oppimisympäristössä tarkastelemalla muita.

Fyysisten tilojen tärkeys nousi haastatteluissa esille, mutta se ei toistunut niin säännöllisesti, että sitä olisi voinut käyttää tutkimustuloksena. Haastatteluissa selvisi, että tiimioppimisympäristön fyysisten tilojen on oltava lähellä oppilaitosta, jotta yhteistyö muutoshankkeen koordinaattorin ja koulun henkilökunnan kesken säilyisi mahdollisimman tiiviinä. Tämä on tärkeää erityisesti niissä tapauksissa, joissa tiimiopiskelijoilla on lisäksi muita opintoja oppilaitoksessa. Näin taataan se, että tiimiopiskelijoiden on mahdollista käydä tiimityöskentelytiloissa vaivattomasti muun opiskelun ohessa muinakin, kuin tiimiopiskelulle varattuna aikana. Fyysisten tilojen on myös luotava mahdollisuus projektityöskentelylle. Toimistoa muistuttavat työtilat tuovat tiimiopiskelijoille konkreetti-

sesti kuvan siitä, että he tulevat oman tiiminsä työtiloihin, joissa on mahdollisuus toimia ammattimaisesti yhteistyössä muiden asiakkaiden kanssa.

Tutkimus ei yllättänyt tuloksillaan. Pääasiassa tulokset vahvistivat jo olemassa ollutta kuvaa tiimioppimismallin rakentamisesta. Vision merkitys ja valmentajan ammattitaidon tärkeys eivät yllättäneet opinnäytetyön tekijöitä. Ainoastaan viestinnän merkitys ja sen suunnitelmallisuuden tärkeys oli yllättävän suuressa arvossa. Se, kuinka tärkeää on viestiä sisäisesti juuri oikeille henkilöille oikealla tavalla, ei ollut itsestäänselvyys, saati sitten ulkoisen viestinnän merkitys. Medianäkyvyys tuo pysyvyyttä toiminnalle ja antaa sille edellytykset kehittymiseen. Viestintä nousi selvästi tutkimustuloksissa yhdeksi tärkeimmäksi kriittiseksi tekijäksi.

Tutkimus osoittaa selvästi piirteet siitä, mihin asioihin kuuluu keskittyä ja panostaa tiimioppimispilotin perustamisvaiheessa. Tutkimuksen tarkoituksena on myös olla apuväline tiimioppimismallin rakentamisessa. Tutkimustuloksista on selkeä apu perustamisvaiheen suunnittelussa.

Vaikka haastattelujen määrä ei ole suuri, on siihen kerätty tietoa kaikista keskeisimmistä Tiimiakatemiaan pohjautuvista tiimioppimisympäristöistä Suomessa. Haastattelut olivat hyvin mielenkiintoisia ja teemahaastattelun pohjalta rakennetut haastattelut mahdollistavat varmemmin vuorovaikutustilanteesta oppimisen myös tutkijalle itselleen.

Tutkimus on mahdollista toistaa myöhemminkin ammattikorkeakoulu ympäristössä, sillä se ei ole sidoksissa tiettyyn aikaan tai paikkaan. Tutkimuskohteet, eli eri ammattikorkeakouluissa tehdyt tiimioppimiskokeilut on tehty eri vuosina ja eri paikkakunnilla, näin ollen samat tulokset on mahdollista saada, mikäli samantyyppistä tutkimusta tullaan jatkossa toistamaan ammattikorkeakouluisissa.



## 5.1 Loppusanat

Tutkimusaiheen rajaaminen oli erittäin tärkeää jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Oli mielenkiintoista löytää lähdeaineistoa ja tutustua siihen, koska aihe oli äärimmäisen mielenkiintoinen ja ymmärrys tutkimuksen opettavuudesta oli esillä koko ajan.

Neljä aiemmin määriteltyä tekijää ovat selkeästi ensimmäisen, eli perustamisvuoden kriittisiä tekijöitä. Jatkotutkimukselle on ehdottomasti tilaa tässä aihepiirissä. Koska tärkeää ei ole ainoastaan perustaminen, vaan myös pysyvyyden takaaminen. Aiheen ympärillä on useita jatkotutkimus mahdollisuuksia. Esimerkkinä tästä: Kuinka tiimioppimismalli saadaan pysyväksi ammattikorkeakoulun sisällä?

## LÄHTEET

Aaltola, J., Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I-II. Jyväskylä:PS-kustannus.

Dryden, G., Vos, J.1996. Oppimisen vallankumous. PAIKKA: Tietosanoma.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit -avain uuden luomiseen. Helsinki : Kauppakaari.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistonpaino.

Isaacs, W.2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Kotter, J.1998. Muutos vaatii johtajuutta. PAIKKA: Rastor.

Katzenbach, J.,Smith,D.1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: WSOY.

Leinonen, N., Partanen T., Palviainen P.2002. Tiimiakatemia.Jyväskylä: PS-kustannus.

Senge, P. 1994. The Fifth Discipline. Arts&Practice of The Learning Organization. Century Business.

Vapola, A.2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Porvoo: WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. PAIKKA: Infoviestintä.

## LIITTEET

### LIITE 1.

Kysymyspatteristo teemahaastatteluihin

Nimi:

Pvm ja paikka:

Organisaatio:

Työtehtävä:

1. Miten olet tutustunut tiimioppimisen menetelmiin?
2. Kuinka olet hyödyntänyt tiimioppimisen menetelmiä?
3. Mikä merkitys sinulle on tiimioppimisella? Entä valmentamisella?
4. Mitä asioita muistat tiimioppimismallin perustamisprosessista?
5. Mitkä tekijät ovat mielestäsi vaikuttaneet eniten tiimitoimintaan ja -oppimiseen ensimmäisen toimintavuoden aikana?
6. Millaisia kriittisiä tekijöitä tiimioppimismallin perustamisvaiheessa on?
7. Miten kriittisistä tekijöistä selviää? Nimeä työkaluja/ keinoja selvittää niitä.
8. Mihin tekijöihin kiinnittäisit huomiota, jos nyt olisit perustamassa tiimioppimisympäristöä ammattikorkeakouluun?