

Emilia Ylikärppä

**TIIMITYÖSKENTELYTAITOJEN KEHITTÄMINEN KORKEAKOULUOPINTOJEN
ALOITUSVAIHEESSA**

Case: Oulun ammattikorkeakoulu

TIIMITYÖSKENTELYTAITOJEN KEHITTÄMINEN KORKEAKOULUOPINTOJEN ALOITUSVAIHEESSA

Case: Oulun ammattikorkeakoulu

Emilia Ylikärppä
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Emilia Ylikärppä

Opinnäytetyön nimi: Tiimityöskentelytaitojen kehittäminen korkeakouluopintojen aloitusvaiheessa
case: Oulun ammattikorkeakoulu

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: syksy 2019

Sivumäärä: 39+14

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön aiheena on opiskelijoiden tiimityöskentelytaitojen kehittäminen liiketalouden tutkinto-ohjelmassa. Aihe on ajankohtainen, sillä Oulun ammattikorkeakoulussa on vuonna 2017 otettu käyttöön uusi opetussuunnitelma, jossa painotetaan tiimioppimista ja tiimiopettajuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys tiimityöskentelyn nykytilasta ja sen pohjalta rakentaa työkalupakki, jota opiskelijat voivat hyödyntää korkeakouluopintojensa alkuvaiheessa. Lisäksi toissijaisena tarkoituksena on hankkia opettajille informaatiota siitä, millaista tukea ja neuvoja aloittavat opiskelijat kaipaavat tiimien muodostamiseen, ryhmäytymiseen sekä tiimioppimiseen. Tietoperusta rakentuu tiimin muodostumisen, tiimin ja sen jäsenten ominaisuuksien sekä tiimityöskentelyn ja tiimioppimisen ympärille.

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, johon on kerättyä aineistoa laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin lyhyt sähköinen lomakehaastattelu, jonka avulla saatiin kartoitettua vuonna 2018 aloittaneiden opiskelijoiden kokemuksia tiimioppimisesta. Haastattelutulosten perusteella rakennettiin tietoperusta, jonka pohjalta laadittiin opiskelijoille työpaja. Työpajan tarkoituksena oli kartoittaa tarkempaa tietoa siitä, miten opiskelijat työskentelevät ja millaista tukea he kaipaavat korkeakouluopintojensa alkuvaiheessa. Lomakehaastattelussa ja työpajassa saatuja vastauksia sekä tietoperustaa yhdistämällä rakentui lopullinen tuotos eli työkalupakki.

Työkalupakki on kirjallinen tuotos, jossa avataan tiimityöskentelyn keskeisimpiä asioita. Alussa kerrotaan tiimityöskentelyn merkityksestä Oulun ammattikorkeakoulussa sekä tiimin ja ryhmän eroista. Lisäksi siinä pureudutaan tiimityöskentelyn hyviin puoliin, opiskelijoiden kokemuksiin haasteisiin, hyvän tiimityöskentelijän ominaisuuksiin sekä jaetaan opiskelijoiden antamia vinkkejä yhdessä opiskelukseen. Työkalupakissa käsitellään tarkemmin kommunikaatiotaitoja, itseohjautuvuutta sekä psykologista turvallisuutta, sillä näillä asioilla on keskeinen merkitys tiimityön onnistumisen kannalta.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt työkalupakki on visuaalinen itseopiskelupaketti, johon on keskeisimpien havaintojen lisäksi sisällytetty myös lukuvinkkejä, joiden avulla sekä opettajat että opiskelijat voivat perehtyä aiheeseen tarkemmin. Työkalupakki tulee toimeksiantajalle sähköisenä, joten sen voi tallentaa esimerkiksi kurssialustalle tai intraan. Lopullinen tuotos löytyy liitteistä.

Asiasanat: tiimityöskentely, tiimioppiminen, toiminnallinen opinnäytetyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business administration, Leadership & HR

Author: Emilia Ylikärppä

Title of thesis: Developing teamwork skills in the beginning of polytechnic studies, case: Oulu University of Applied Sciences

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: fall 2019

Number of pages: 39+14

The assignment for this thesis came from Oulu University of Applied sciences. The aim of this thesis was to create a toolbox that helps first-year BBA students to improve their teamwork skills. In 2017 Oulu University of Applied Sciences introduced a new curriculum focusing on teamwork and team learning. According to this, the assigner needs clear guidance and tips for the students about teamwork.

This is a functional thesis which uses qualitative researches as informant. First research was a digital inquiry that was held in spring 2019. One of the questions regarded on teamwork and worked as a base for the theoretical framework. The theoretical framework begins with defining the term 'team' and describing the five steps of building an efficient team. It also includes the features of a successful team and abilities of a good team player. The section of operating in teams specifies the whole idea of teamwork and team learning. It also discusses teachers' part in building an efficient team for studying.

The third step in thesis process was to develop a workshop for first-year students. Workshop composed of four themes, that discussed different parts of teamwork. For example, pros and cons of team learning was one of the themes that students worked on. The operational output, toolbox for first-year BBA students, is based on both theoretical framework and the responses from the inquiry and workshop.

The toolbox is a digital file, which first tells about the meaning of teamwork in Oulu University of Applied Sciences. Other subjects included in the file are pros and cons of working in teams, abilities of a good team worker and tips for proficient teamwork. One of the subjects declares, why team needs psychological safety, self-direction and good communication skills to be workable. Toolbox also includes both digital and literary tips for self-learning.

Keywords: teamwork, team learning, functional thesis,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT	9
2.1	Toimeksiantaja	9
2.2	Tietoperusta ja aiheen rajaus	9
2.3	Opinnäytetyöprosessin eteneminen	10
3	TIIMI JA SEN MUODOSTUMINEN.....	12
3.1	Tiimin käsite	12
3.2	Tiimin muodostumisen vaiheet.....	13
4	TIIMIN OMINAISUUKSIA	16
4.1	Osaaminen.....	16
4.2	Päämäärä ja suoritustavoitteet	16
4.3	Koko	17
4.4	Toimintamallit ja pelisäännöt	18
5	TIIMEISSÄ TOIMIMINEN	19
5.1	Tiimityöskentely.....	19
5.2	Tiimioppiminen	20
5.3	Opettaja tiimioppimisen tukena	20
6	TIIMITYÖSKENTELYYN TARVITTAVAT TAIDOT	23
6.1	Tiimityöskentelytaidot	23
6.2	Itsensä johtaminen	24
6.3	Itseohjautuvuus	25
6.4	Psykologinen turvallisuus	25
7	TOIMINNALLINEN OSUUS	27
7.1	Tutkimusmenetelmät	27
7.2	Tutkijan asema	28
7.3	Lomakehaastattelu ja sen tulokset	28
7.4	Työpajan suunnittelu	30
7.5	Työpajan toteutus ja tulokset.....	31
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
8.1	Johtopäätökset.....	33
8.2	Pohdinta	36

LÄHTEET.....	37
LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Lähes jokainen meistä on jossain vaiheessa elämäänsä tehnyt töitä, opiskellut tai harjoitellut jonkinlaisessa ryhmässä. Ryhmästä riippuen sen koko, tarkoitus, toimintamallit ja päämäärät vaihtelevat. Osa ryhmistä on kiinteitä ja etenee yhdessä kohti asetettua tavoitetta, kun taas toisessa ryhmässä yksilöt eivät välttämättä edes tavoittele samoja asioita, ainakaan tietoisesti. Tänä päivänä useissa työpaikoissa ja oppilaitoksissa pyritään tiimityöhön, joka eroaa merkittävästi perinteisestä ryhmätyöskentelystä. Ryhmätyöskentelystä on kyse siitä, että ratkaistaan yhdessä jonkun asetama ongelma. Tiimityöskentelyn ytimessä ollaan silloin, kun yksilöt etenevät kohti yhdessä asetettua päämäärää, uskaltavat olla omia itsejään toistensa seurassa sekä ottavat yhdessä vastuun työskentelynsä tuloksista.

Keväällä 2019 Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelmavastaava julkaisi tämän opinnäytetyön aiheen. Heti ilmoituksen luettuani kiinnostuin aiheesta, sillä olen tehnyt korkeakouluopintojeni aikana tiimityötä niin tutoroinnissa, opiskelussa kuin työelämässäkin. Mielestäni tiimityöskentelyssä kiinnostavinta on se, miten paljon siihen liittyy erilaisia toimintamalleja ja tunteita. Jokainen tiimi kehittää omat toimintatapansa, ja jokainen tiimiläinen kokee yhteistyön tekemisen omalla tavallaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa tiimityöskentelytaitojen kehittymistä tukeva työkalupakki Oulun ammattikorkeakoulussa aloittaville liiketalouden opiskelijoille. Tradenomitutkinto on alempi korkeakoulututkinto, jonka laajuus on 210 opintopistettä. Oulun ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomeille tarjotaan erilaisia opintopolkuja, mikä mahdollistaa sen, että opiskelijat voivat opiskella itseään eniten kiinnostavia asioita. Opinnot voivat painottua myyntiin ja markkinointiin, taloushallintoon, esimiestyöhön ja henkilöstöosaamiseen tai yrittäjyyteen Terwa-akatemiassa. Liiketalouden opinnoissa keskeistä on työelämässä tarpeellisten vuorovaikutustaitojen ja yhteistyötaitojen kehittäminen tiimityöskentelyn kautta sekä verkostoituminen alueen yrityksiin erilaisten opiskeluprojektien sekä harjoittelun kautta. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 17.11.2019.)

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä vuonna 2017 otettiin käyttöön uusi opintosuunnitelma, jossa painotetaan tiimioppimista. Ryhmätöitä on tehty Oulun ammattikorkeakoulussa aiemminkin, mutta useimmat liiketalouden ryhmätöistä rajautuivat tietyn aihealueen ympärille. Kun syksyllä 2017 siirryttiin suurempiin opintokokonaisuuksiin, joissa sekä opettajat että

opiskelijat toimivat tiimeissä, syntyi tarve kehittää opiskelijoiden tiimityöskentelytaitoja. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut ainoastaan hankkia teoretietoa siitä, miten tiimit muodostuvat ja miksi tiimityö kannattaa. Tarkoituksena oli yhdistää saatavilla olevaa teoretietoa tradenomiopiskelijoilta saatuihin kokemuksiin ja vinkkeihin. Tietoperustassa käsitellään tiimin muodostumisen vaiheita, tiimiltä sekä tiimin jäseneltä vaadittavia ominaisuuksia sekä tiimioppimista ja opettajan merkitystä tiimioppimisessa. Toiminnallisessa osuudessa puolestaan tutkitaan opiskelijoiden kokemuksia tiimityöskentelystä sähköisen lomakehaastattelun sekä työpajan avulla.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT

2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulun Teuvo Pakkalan kadun kampuksella toimiva liiketalouden tutkinto-ohjelma. Liiketalouden tradenomitutkinnossa on otettu vuonna 2017 käyttöön uusi opintosuunnitelma, jossa keskeisenä asiana on tiimiopettajuus. Tiimiopettajuus mahdollistaa eri opettajien monialaisen osaamisen hyödyntämisen yhden opintojakson sisällä. Uuden opintosuunnitelman myötä on lisätty myös opiskelijoiden tiimioppimista, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi projektiryhmien ja opintopiirien avulla. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017.)

Tiimioppiminen ja -opettajuus luovat perustan Oulun ammattikorkeakoulun pedagogisen kehittämisen linjaukselle, joka on tiivistetty mottoon ”Yhdessä oppien”. Opettajien ja opiskelijoiden lisäksi opetuksessa hyödynnetään työelämäkumppaneita sekä hanketoimijoita niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Yhdessä keskustelemalla ja innovoimalla kehitetään sekä opetusta että oppimista eteenpäin. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017.)

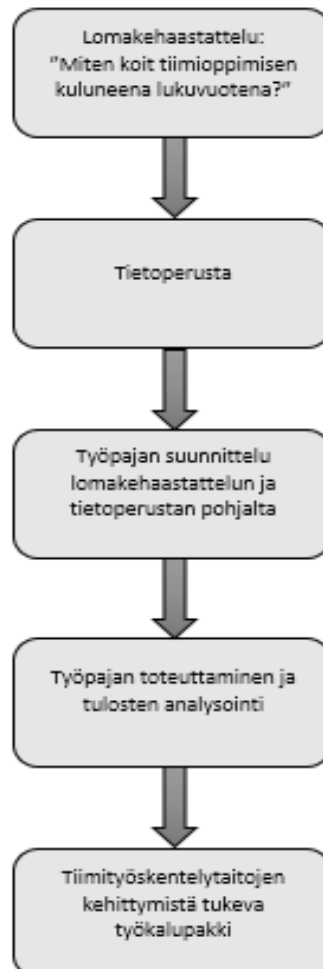
2.2 Tietoperusta ja aiheen rajaus

Opinnäytetyössä on hyödynnetty kirja- ja verkkolähteiden lisäksi Oulun ammattikorkeakoulun sisäisiä lähteitä. Tiimin muodostumista koskien keskeisimmät kirjalliset lähteet ovat Jari Salmisen ”Taitava tiimivalmentaja” sekä Katzenbachin ja Smithin ”Tiimit ja tuloksekas yritys”. Molemmista kirjoista löytyy perustavanlaatuaista tietoa tiimin ominaisuuksista, mutta kumpikin on kohdistettu työelämään, eivätkä teokset näin ollen ole suoraan sovellettavissa oppimiseen. Pedagogista näkökulmaa toi Sari Lindblom-Ylänteen ja Anne Nevgin teos ”Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja” sekä Sahlbergin ja Sharanin ”Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja”.

Opinnäytetyön aihe rajautui toimeksiantajan toiveiden mukaisesti opiskelijan näkökulmaan. Ensimmäisenä tarkoituksena oli etsiä keskeisimmät asiat, jotka tukevat opiskelijan tiimityöskentelytaitojen kehittymistä. Toissijainen tarkoitus on antaa opettajille tietoa siitä, miten opettaja voi vaikuttaa tiimityötaitojen kehittymiseen. Työn aihe rajautui liiketalouden opiskelijoihin, sillä opiskelutavat vaihtelevat ajoittain merkittävästi, eikä yleistä ohjetta kaikille koulutusaloille voida antaa.

2.3 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tutkimuskysymyksenä on ”Miten opiskelijoiden tiimityöskentelytaitoja voidaan kehittää?”. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan sellaista opinnäytetyötä, jolla pyritään järjestämään käytännön toimintaa. Keskeistä on, että käytännön toteutus ja siitä raportointi yhdistyvät. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Tässä opinnäytetyössä tietoa on hankittu laadullisen tutkimuksen menetelmillä, joiden sisältö ja toteutus on kuvattu tarkemmin luvussa 7. Opinnäytetyöprosessin toteutusvaiheiden järjestys on avattu kuviossa 1. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa aiheita lähestyttiin lyhyellä lomakehaastattelulla, joka toteutettiin keväällä 2019 ensimmäistä lukuvuotta opiskeleville opiskelijoille. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kartoitettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja verkkolähteitä, joiden pohjalta rakentui opinnäytetyön tietoperusta.



Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin vaiheet.

Opinnäytetyöprosessissa käytännön tekeminen ja teoretiedon hyödyntäminen vuorottelivat. Kolmannessa vaiheessa tietoperustan pohjalta rakennettiin työpaja, joka prosessin neljännessä vaiheessa toteutettiin syksyllä 2019 aloittaneille liiketalouden opiskelijoille. Työpajassa opiskelijoiden tehtävänä oli vastata ryhmässä yhteen teemaan, joka käsitteli tiimityöskentelyn eri osa-alueita, kuten tiimien muodostamista tai tiimityöskentelyn käytäntöjä. Yhdistämällä lomakehaastattelusta ja työpajasta saatuja vastauksia sekä teoriapohjaa rakennettiin tiimityöskentelyä tukeva työkalupakki, joka löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 6.

3 TIIMI JA SEN MUODOSTUMINEN

Tiimejä käytetään monenlaisiin tarkoituksiin, ja ne voivat erota toisistaan esimerkiksi johtamistansa tai tarkoituksensa vuoksi. Tiimejä hyödynnetään niin työelämässä, projekteissa kuin asioiden kehittämisessäkin. (Partridge 2013. Viitattu 6.11.2019.) Niissä tilanteissa, joissa vaaditaan monenlaisia taitoja ja kokemuksia, yltävät tiimit yksin tai suurissa organisaatioyksiköissä työskenteleviä parempiin suorituksiin (Katzhenbach & Smith 1998, 21).

3.1 Tiimin käsite

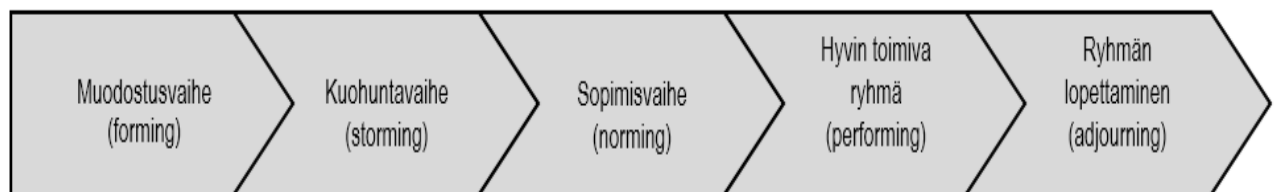
Käsitteelle tiimi ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan se voi tarkoittaa asiayhteyden mukaisesti eri asioita. Tiimillä voidaan tarkoittaa arkikielessä esimerkiksi urheilujoukkuetta, läheistä työporukkaa tai kaveriporukkaa. Puhekielessä tiimi ja ryhmä saattavatkin usein sekoittua, joten on syytä määritellä tiimin käsite. Katzenbachin ja Smithin (1998) luoma määritelmä tiimille on kenties yksi tunnetuimpia: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith 1998,59).

Parker (1994) määritteli tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat todella riippuvaisia toisistaan. Ilman toisiaan tiimiläiset eivät pysty saavuttamaan yhteistä tavoitettaan tai suorittamaan heille asetettua tehtävää. Mohmar et al (1997) puolestaan määritteli tiimin yritystoiminnassa sellaiseksi ryhmäksi yksilöitä, jotka tekevät yhteistyötä tuottaakseen sellaisia tuotteita tai palveluita, joista he ovat vastuussa. (Salminen 2013, 23.)

Tiimit poikkeavat merkittävästi muista työyhteisöistä ja porukoista. Tiimeillä on esimerkiksi erilaiset valtasuhteet, sillä tiimien jäsenet ovat itseohjautuvia ja tekevät toimintaansa koskevat päätökset yhdessä sen sijaan, että ottaisivat vastaan ylhäältä asetettuja käskyjä. Myös vastuu ymmärretään eri tavalla, sillä esimies ei määrittele tavoitteita, vaan tiimi päättää itsenäisesti tavoitteen jakautumisesta jäsenten kesken. Tiimin jäsenistä kukaan ei voi pestä käsiään toiminnan tuloksista, eikä kukaan voi myöskään ottaa itselleen kaikkea kunniaa onnistumisesta. (Salminen 2013, 24.)

3.2 Tiimin muodostumisen vaiheet

Bruce Tuckman kehitti vuonna 1965 teorian tiimin vaiheittaisesta kehityksestä viidessä portaassa. Vaikka Tuckmanin mallista ei ole tehty paljoakaan tieteellistä tutkimusta, on malli jäänyt yleisesti hyväksytyksi teoriaksi tiimin muodostumiselle. Vaiheet ovat muodostusvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), sopimisvaihe (norming), hyvin toimiva ryhmä (performing) sekä ryhmän lopettaminen (adjourning). (Kopakkala 2011, 48- 51.)



KUVIO 2 Tiimin muodostumisen viisi vaihetta (Kopakkala 2011, 48-51).

Yllä olevassa kuviossa 2 on kuvattu tiimin muodostumisen viisi vaihetta Tuckmanin teorian mukaisesti. Ensimmäisessä eli muodostusvaiheessa tiimin jäsenet ovat vielä riippuvaisia ohjaajastaan ja käyttäytyvät varovaisesti. Jäsenet eivät halua ärsyttää toisiaan ja etsivät omaa paikkaansa porukassa. Muodostusvaiheessa ilmapiiri on usein myönteinen ja tiimin tehtävät, säännöt ja menetelmät alkavat hahmottua. Tässä vaiheessa koetaan usein myös epävarmuutta uudesta tilanteesta ja epäselvästä tehtävästä. (Kopakkala 2011, 49; Salminen 2013, 70-71.)

Muodostusvaiheessa keskeistä on käydä läpi työskentelyn isot linjat: periaatteet, sisäiset työroolit ja tehtävänjako sekä päätöksentekotapa. Nämä linjat on tärkeää luoda yhteistyössä jäsenten kesken, jotta kaikki sitoutuvat yhdessä asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin. Tässä vaiheessa myös mahdollisen tiimivalmentajan rooli on kriittinen, sillä hänen on sitoutettava tiimiläiset toisiinsa ja yhteiseen päämäärään. Tiimivalmentajan rooli on usein myös sovitteleva, suuntaa näyttävä sekä ristiriitatilanteita ehkäisevä. (Kopakkala 2011, 49; Salminen 2013, 70-71.)

Muodostusvaihetta seuraavassa kuohuntavaiheessa yksilöt haluavat erottautua toisistaan ryhmässä ja yleensä konflikteilta ei voida välttyä. Jäsenten mielipiteet nousevat pintaan ja omaa tiimiä kohtaan saatetaan tuntea tyytymättömyyttä ja jopa pettymyksen tunteita. Vaikka työhön ei päästä-

kään vielä kunnolla käsiksi, alkavat tavoitteet ja toimintamuodot kuitenkin selkeytyä. Siitä huolimatta, että kuohuntavaihe saatetaan kokea epämiellyttävänä, on sillä tärkeä rooli tiimin kehityksen kannalta. Kuohuntavaiheessa jäsenet tutustuvat kunnolla toisiinsa sekä löytävät paremmin yhteisen päämääränsä. Kun jäsenet ovat kunnolla sitoutuneet toisiinsa, on heillä myös mahdollisuus siirtyä seuraavaan kehitysvaiheeseen. (Kopakkala 2011, 49-50; Salminen 2013, 71-72.)

Kolmannessa eli sopimisvaiheessa jäsenet hyväksyvät erilaisuutensa ja yhteenkuuluvuuden tunne alkaa muodostua. Konfliktitilanteita vältellään ja ryhmän pelisäännöt selkiytyvät. Ihmiset alkavat toimia paremmin yhteen, kun tunteet voidaan ilmaista avoimemmin ja tiimin sisällä muodostuu sääntöjä ja normeja. Sopimisvaiheessa jäsenet eivät enää etsi omaa paikkaansa, vaan jokainen on löytänyt oman roolinsa. Vaikka toiminta on osittain vapautunutta ja vakaata, saattavat jäsenet kuitenkin tietoisesti vältellä negatiivisia sosiaalisia tilanteita. ”Me”-ajattelu alkaa syrjäyttää ”minä”-ajatellun ja tiimille kehittyä usein oma identiteetti. Hyvä tiimihenki saattaa jopa vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista, mikäli tiimiläiset keskittyvät työskentelyn sijaan hauskanpitoon. (Kopakkala 2011, 50; Salminen 2013, 74.)

Kun tiimi pääsee neljänteen vaiheeseen, on sen toiminta tehokasta ja luovaa. Resursseja osataan kohdistaa tuloksen kannalta olennaisiin asioihin, eikä niitä tuhlaata mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkomiseen. Hyvin toimivan ryhmän vaiheessa konflikteja on usein vähemmän ja jäsenten erilaiset piirteet ja vahvuudet nähdään voimavaroina, joita osataan hyödyntää tehokkaasti. Toiminta on yhteisvastuullista ja ryhmässä vallitsee joustava, tehokas ja avoin ilmapiiri. Ongelmana voi kuitenkin ulkopuolisten näkökulmasta olla se, kuinka vaikea kiinteään ryhmään on päästä mukaan. (Kopakkala 2011, 50-51.)

Jari Salmisen (2013) mukaan hyvin toimiva ryhmä -vaihetta voi seurata vielä viideskin vaihe ennen tiimin hajoamista. Salminen määrittelee tämän vaiheen huipputiimivaiheeksi, jota läheskään kaikki tiimit eivät saavuta. Huipputiimit pystyvät toimimaan sujuvasti ja ilman tarpeettomia konflikteja tehden yhteistyötä niin sisäisen kuin ulkoisenkin toimintaympäristönsä kanssa. Tiimin toiminta on erittäin tuottavaa ja itseohjautuvaa. Tällaisen tiimin jäsenet ovat erittäin motivoituneita ja pyrkivät jatkuvaan kehittymiseen. Muuttuvassa maailmassa huipputiimikään ei ole ikuinen, vaan sen toimintakyvyn saattaa heikentää esimerkiksi muutokset yrityksen johtoportaan tai jäsenen poislähtö. Myös epäsuorat olosuhteet, jotka eivät edistä kehittymistä, voivat taannuttaa huipputiimin takaisin sopimisvaiheeseen. (Salminen 2013, 76-77.)

Tuckmanin teoriaan on lisätty viides, eli lopetusvaihe vasta vuonna 1977. Tuckman sai kritiikkiä siitä, ettei ryhmän loppumista käsitelty lainkaan alkuperäisessä teoriassa. Viidennessä vaiheessa tiimi päättää toimintansa. Toiminnan loppumiselle voi olla monia syitä, kuten projektin päättyminen tai työntekijän irtisanoutuminen. Viidennessä vaiheessa jäsenet erkaantuvat toisistaan ja se voi nostaa pintaan erilaisia tunteita aina helpotuksesta masennukseen. (Kopakkala 2011, 51.)

4 TIIMIN OMINAISUUKSIA

Hyvän tiimin rakentamiseen ei ole olemassa mitään taattua menestysreseptiä, vaan sen onnistumiseen vaikuttaa aina useat eri tekijät. On kuitenkin olemassa muutamia keinoja, joiden avulla potentiaaliset tiimit voivat kehittyä eteenpäin. Työskentelyn alkuvaiheessa on hyvä viettää paljon aikaa tiimiläisten kesken sekä korostaa tiimin merkitystä. Lisäksi kannattaa luoda alusta alkaen selkeät päämäärät ja suoritustavoitteet, ottaa mukaan oikea lukumäärä oikeanlaisia henkilöitä sekä sopia yhteisistä pelisäännöistä. (Katzenbach ja Smith 1998, 64-70, 135-136.)

4.1 Osaaminen

Katzenbachin ja Smithin mukaan tiimissä tulee olla yhdistelmä työn tekemiseen tarvittavia taitoja, jotta se pääsee alkuun toiminnassaan. Tarvittavat taidot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tekniset ja toiminnalliset taidot, ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutustaidot. Jokaisella jäsenellä ei tarvitse olla kaikkia näitä taitoja ennestään, vaan jäsenet voivat kehittää taitojaan toiminnan aikana. Tärkeää on, että tiimi ja tiiminvetäjä auttavat potentiaalisen tiimin jäseniä kehittymään. (Katzenbach ja Smith 1998, 136-137.)

Jotta tiimillä olisi mahdollisuus kehittyä huipputiimiksi, ei jokaisen tarvitse osata kaikkea, vaan on syytä jättää kaikille mahdollisuus kehittää omia erityisosaamisiaan. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että useampi tiimiläinen osaa tietyn osaamisalueen edes joissain määrin. Tällä tavoin vältytään ongelmilta, jos osaamisalueen avainhenkilölle tapahtuu jotain. Osaamisen kanssa on kyse tasapainosta: kaikkea ei tarvitse osata tehdä itse, mutta on ymmärrettävä muiden tiimiläisten tehtävien merkitys sekä toiminnan tarkoitus laajempänä kokonaisuutena. (Salminen 2013, 51.)

4.2 Päämäärä ja suoritustavoitteet

Tiimin keskeisiä ominaisuuksia ovat yhteiset suoritustavoitteet sekä päämäärä. Päämäärä muokkautuu usein sen mukaan, mitä ylemmältä taholta vaaditaan. Parhaiten toimivissa tiimeissä päämäärä ei kuitenkaan ole suoraa ylhäältäpäin annettu, vaan huipputiimit käyttävät paljon aikaa löytääkseen sekä yksilöille että tiimille sopivan päämäärän. Sopiva päämäärä antaa parhaimmillaan

tiimille identiteetin, jonka avulla heistä tulee enemmän kuin mukana olevien yksilöiden summa. (Katzenbach & Smith 1998, 64-68.) Myös Salmisen (2015) mukaan yksi huipputiimin ominaisuuksista on selkeä päämäärä, jonka tiimin jäsenet jakavat. Päämäärän eteen on kuitenkin myös tehtävä töitä sekä käytettävä resursseja riittävän tehokkaasti, jotta päämäärä olisi mahdollista saavuttaa. (Salminen 2015, 49.)

Jotta tiimi voi päästä tavoittelemansa päämäärään, on sen asetettava selkeät suoritustavoitteet toiminnalleen. Suoritustavoitteet ovat välietappeja kohti päämäärää, ja niiden tulisi olla mitattavia ja yksityiskohtaisia, jotta ne tukevat kommunikointia. Lisäksi yksityiskohtaiset tavoitteet toimivat motivaattoreina, sillä ennen lopulliseen päämäärään pääsemistä on mahdollista saavuttaa pienempiä välietappeja matkansa varrella. Suoritustavoitteet toimivat myös yhdenvertaisuutta rakentavana tekijänä, sillä jäsenet keskittyvät enemmän yhteisen päämäärän saavuttamiseen kuin yksilön ominaisuuksiin tai arvoasemaan. (Katzenbach & Smith 1998, 68-70.)

Suoritustavoitteet ja päämäärä täydentävät toisiaan; suoritustavoitteet auttavat seuraamaan edistymistä ja muistamaan vastuunsa, kun taas päämäärä tuo toimintaan laajempaa merkityssisältöä ja tunnelatausta. Suoritustavoitteiden ja päämäärän järjestys voi kuitenkin vaihdella tilanteen mukaan. (Katzenbach & Smith 1998, 70-71.) Esimerkiksi koulumaailmassa ryhmätyön päämäärä voi olla kurssin suorittaminen, mutta suoritustavoitteiksi voivat myöhemmin muodostua erinomainen esitelmä tai tiimioppimisen hyödyntäminen opiskelussa.

4.3 Koko

Tiimissä ei kannata olla liian paljon jäseniä, sillä suuren tiimin välillä luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Lisäksi vuorovaikutusongelmien todennäköisyys sekä eriävät tulkinnat tiimin tavoitteista ja pelisäännöistä lisääntyvät tiimikoon kasvaessa. Tämän vuoksi jäseniä olisi hyvä olla enintään kymmenen henkilöä ja minimissään kolmesta neljään henkilöä. (Salminen 2013, 28.)

Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan jäseniä tulisi olla korkeintaan 25, mutta ideaalitalanteessa tiimiläisiä on enintään kymmenen. Jäsenmäärän kasvaessa alatiimien syntymisen todennäköisyys kasvaa, sillä isossa tiimissä kaikille sopivaa, yhteistä päämäärää on vaikeampi löytää. Näin ollen yhteinen päämäärä saattaa jäädä epämääräiseksi ja tuntua ylhäältäpäin annetuksi. Tällaisessa tilanteessa todennäköistä on, että tiimityöskentelyn käytännöt eivät toteudu, vaan jäsenet palaavat

työskentelyssään hierarkiaan. Lisäksi logistiset asiat, kuten aikataulujen yhteensovittaminen sekä riittävän suurien työskentelytilojen löytäminen vaikeutuvat tiimikoon kasvaessa. (Katzhenbach ja Smith 1998, 59-60).

4.4 Toimintamallit ja pelisäännöt

On arvioitu, että suomalaisessa työelämässä jopa 20 prosenttia työajasta käytetään sähläämiseen. Sähläämistä tapahtuu, koska aikataulut pettävät, toimintaa ei koordinoita, työt tehdään huonosti ja virheitä joudutaan korjaamaan. Jotta vuorovaikutusongelmilta sekä sähläämiseltä vältyttäisiin, on tiimin tärkeää luoda selkeät toimintamallit ja pelisäännöt. Pelisääntöjen tarve vaihtelee tiimeittäin, joten on tärkeää, että tiimiläiset saavat itse määritellä yhteiset sääntönsä tarpeellisiksi katsomillaan osa-alueilla. Pelisäännöillä voidaan määritellä niin tiimin jäsenten välistä toimintaa kuin käyttäytymistäkin. Usein tiimitoiminnan haasteet liittyvät ongelmiin vuorovaikutuksessa sekä yhteistyössä, joten pelisääntöjä laatiessa kannattaa miettiä esimerkiksi sitä, miten näihin liittyviä ongelmia voidaan välttää tai ratkaista. (Salminen 2013,53-56.)

Toimintamallista eli yhteisistä työskentelytavoista sovittaessa tulee huomioida taloudelliset, hallinnolliset sekä sosiaaliset näkökohdat. Toimintamallien luominen on jäseniä sitouttava prosessi, jonka aikana tiimiläiset tutkivat sitä, kuka toimii missäkin parhaiten ja kuinka yksilöiden tehtävistä saadaan kokonaisuus. Taloudellisten ja hallinnollisten näkökohtien kannalta jäsenten olisi hyvä sopia ainakin siitä, kuka tekee mitäkin, millainen on työskentelyn aikataulu, miten päätökset tehdään sekä milloin toimintaan tarvitaan muutoksia. Sosiaalisten näkökulmien osuutta ei pidä myöskään unohtaa, sillä parhaissa tiimeissä jokaisella jäsenellä on oma sosiaalinen tehtävänsä tilanteesta riippuen. Jäseniä ei kuitenkaan tarvitse valita tiimiin persoonallisuuden mukaan, vaan sosiaaliset roolit muovautuvat ajan mittaan. Tehokkaista tiimeistä löytyy aina jäsen tai jäseniä, jotka omaksuvat itselleen sosiaalisia johtamistehtäviä, kuten asioiden kyseenalaistamisen sekä keskeisistä tehtävistä muistuttamisen. (Katzhenbach & Smith 1998, 71-75.)

5 TIIMEISSÄ TOIMIMINEN

5.1 Tiimityöskentely

Tiimityöskentely tarkoittaa sitä, kun joukko monipuolisesti ammattitaitoisia henkilöitä työskentelee yhdessä pyrkien pitkäaikaiseen ja jatkuvaan asioiden parantamiseen. Tiimityöskentely sekoittuu arkikielessä usein ryhmätyöskentelyyn, jota voidaankin pitää tiimityön esiasteena. Ryhmätyössä keskeistä on kasata eri alojen asiantuntijoita ratkaisemaan tietty, johdon määrittelemä ongelma. Ryhmässä yksilöt työskentelevät johtajan alaisuudessa, kunnes päämäärä on suoritettu. (Vakkuri 1997, 14-16.)

Tiimityöskentelyssä keskeistä on asioiden jatkuva parantaminen sekä vastuun jakaminen jäsenten kesken. Tiimityöskentelyssä korostuu monia sellaisia puolia, joita pidetään työelämän ”kivoina” puolina. Työn tekeminen tiimissä on usein mielekästä, palkitsevaa ja omaehtoista. Tiimillä on valtuudet suorittaa työ parhaaksi katsomallaan tavalla, seurata työnsä tuloksia sekä keksiä uusia mahdollisuuksia toiminnalleen. Tiimi ei kuitenkaan saa olla muusta organisaatiosta erillinen yksikkö, vaan organisaatio luo tiimityöskentelylle suuntaviivat omien päätavoitteidensa mukaisesti. (Vakkuri 1997, 9, 15-18.)

Tiimityöskentelyllä on erilaisia tavoitteita toimintaympäristönsä mukaan. Tavoite voi olla esimerkiksi laajojen informaatiomäärien hallinta, toiminnan tehostaminen tai tiedonkulun parantamiseen. Yhdessä työskentelemällä voidaan saavuttaa myös sellaisia tavoitteita, jotka liittyvät enemmän yksilöön kuin organisaatioon. Yksilön kannalta tiimityöskentelyn etuja voivat olla esimerkiksi positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin, sitoutuminen yhteiseen päämäärään sekä työntekijänä kehittyminen. (Salminen 2013, 30.) Laajemmin tiimityöskentelyn tavoitteena voidaan pitää sitä, että työntekijöitä rohkaistaan ajattelemaan ja toimimaan yrittäjämäisesti. Parhaimmillaan tiimityöskentely mahdollistaa sen, että työntekijät pääsevät kokeilemaan uusia asioita monipuolisesti, työskentelemään itsenäisesti sekä epäonnistumaan rohkeasti. (Vakkuri 1997, 19.)

5.2 Tiimioppiminen

Tiimioppimisella tarkoitetaan sitä, kun opiskelijat työskentelevät yhdessä oppiakseen. Opiskelijat ovat vastuussa sekä omasta että muiden tiimiläisten oppimisesta, ja päämääränä on, että kaikki oppivat tavoitteeksi määritetyt asiat. Keskeistä ei ole yhdessä tekeminen, vaan yhdessä oppiminen. (Sahlberg ja Sharan 2002, 48.)

Tiimioppimisessä on kolme keskeistä asiaa, jotka ovat palkitseminen, yksilöllinen vastuu ja yhtäläiset menestymisen mahdollisuudet. Palkitsemisella ei tiimioppimisen yhteydessä tarkoiteta parhaan ryhmän palkitsemista, vaan sitä, että kaikki tavoitteeseen päässeet tiimit palkitaan. Yksilöllisellä vastuulla tarkoitetaan sitä, että koko tiimin menestyminen riippuu yksittäisen opiskelijan yksilöllisestä oppimisesta. Tiimin jäsenet keskittyvätkin siihen, miten jokainen pystyisi oppimaan tarvittavat asiat ennen arviointia tai palautusta. Yhtäläisillä menestymisen mahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että ryhmän menestyminen pohjautuu siihen, miten paljon he pystyvät parantamaan omaa aiempaa suoritustaan. (Sahlberg ja Sharan 2002, 48-49.)

Tiimihenki on keskeinen asia tiimioppimisessa, sillä tiimissä oppiminen edellyttää yhteistä kieltä, keskustelutaitoa ja kykyä käsitellä konflikteja. Parhaimmillaan toimiva tiimi on enemmän kuin osiensa summa, mikäli jäsenet osaavat yhdistää taitojaan saavuttaakseen yhteisen päämääränsä. Tiimihenki luo perustan toiminnalle ja antaa tilaa jäsenten erilaisille ajatuksille, mikä on tärkeä asia oppimisen kannalta. Tiimihengen luomisen kannalta ongelmaksi voi oppilaitoksissa muodostua se, että tiimit eivät aina saa rakentua itsestään, vaan tiimit jaetaan ohjaajan toimesta. (Ojala 2000, 183-184.)

5.3 Opettaja tiimioppimisen tukena

Korkeakouluopinnoissa käytetään ryhmätyöskentelyä sekä muita aktiivisia menetelmiä, sillä on havaittu, että ihminen oppii uutta saadessaan keskustella aiheesta ja tehdessään kysymyksiä siihen liittyen. Lisäksi toisilta opiskelijoilta saatu palaute sekä käydyt keskustelut antavat uusia näkökulmia aiheeseen. Ryhmätyöskentelyllä on aina kaksi tavoitetta, jotka ovat tunne- ja tehtäväta-voite. Oppimisympäristössä tehtävätaavoiteena, eli perustehtävänä, on jonkin asian oppiminen. Jotta ryhmä pysyy tiiviinä ja toimintakykyisenä, on myös tunnetavoitteesta eli ryhmän kiinteydestä

huolehdittava. Opettajan tehtävänä onkin tukea opiskelijoita siten, että molemmat tehtävät täyttyvät. Tehtävätavoitteeseen pääsemistä voidaan arvioida siten, että seurataan opiskelijoiden oppimista ja heidän omia kokemuksiaan siihen liittyen. Tunnetavoitetta varten opettaja voi järjestää esimerkiksi tutustumisharjoituksia tai lämmittelykeskusteluja aiheesta. (Lindblom-Yläne & Nevgi 2003, 153-156.)

Johtaminen nykyisessä muodossaan on saanut alkunsa yli 100 vuotta sitten, kun taylorismin oppien mukaisesti johtaminen keskitettiin niille, jotka tiesivät eniten. Tänä päivänä kaivataan kuitenkin uudenlaista johtajuutta, sillä tiedon vallankumouksen myötä tieto on jokaisen saatavilla. Tätä uudenlaista johtamistyyliä kutsutaan kaverijohtajuudeksi, jonka periaatteisiin kuuluu se, että johtajan perustehtävä on luoda oppiva organisaatio, jossa yksilöt tavoittelevat yhteistä päämäärää. Lisäksi kaverijohtaja on läsnä, toimii esimerkkinä ja ymmärtää sen, että teot merkitsevät enemmän kuin sanat. (Toivanen 2013, 5,11.) Korkeakouluopettaja toimiikin eräänlaisena kaverijohtajana pyrkiesään esimerkillään saamaan opiskelijatiimit tavoittelemaan yhteistä päämäärää.

Oppimistiimien muodostuminen etenee kuviossa 2 esitetyn Tuckmanin (Kopakkala 2011, 48-51) viisiportaisen teorian mukaisesti. Tiimin muodostusvaiheessa, kun opiskelijat ovat vielä varovaisia ja arkoja, on opettajan tehtävänä tutustuttaa opiskelijat toisiinsa. Opettaja voi käyttää apunaan erilaisia tutustumisharjoituksia tai pienryhmäkeskusteluja. Tässä vaiheessa opettaja on tiimityöskentelyssä ryhmän johtajan roolissa, joten häneltä odotetaan selkeitä ohjeita ryhmätoimintaan sekä käyttäytymiseen liittyen. (Lindblom-Yläne & Nevgi 2003, 156-157.)

Muodostusvaihetta seuraavassa kuohuntavaiheessa opiskelijat saattavat testata sekä toisiaan että opettajaansa. Opiskelijat ilmaisevat omia mielipiteitään ja heidän välilleen syntyy konflikteja. Kuohuntavaiheessa opettajan on pysyttävä roolissaan ja sallittava kuohunta, jotta ryhmä pääsee etenemään kohti tehokasta työskentelyvaihetta. Kolmannessa eli sopimisvaiheessa opiskelijat asettavat yhteisiä tavoitteita sekä toimintatapoja. Sopimisvaiheessa opettaja voi keskittyä tukemaan opiskelijoita tavoitteiden asettamisessa ja yhtenäisten työskentelytapojen toteuttamisessa. (Lindblom-Yläne & Nevgi 2003, 156-158.)

Vasta neljännessä eli hyvin toimivan ryhmän vaiheessa opiskelijat pystyvät työskentelemään tavoitteellisesti perustehtävänsä mukaisesti. Tässä vaiheessa opiskelijat työskentelevät itsenäisesti, joten opettajan tärkein tehtävä on arvioida ryhmän toimintaa opiskelijoiden kanssa. Arviointia on

hyvä tehdä sekä toiminnan aikana että tiimin lopettaessa toimintansa. Koska tiimioppimisen tavoitteena on oppimisen lisäksi kehittää tiimityötaitoja, kannattaa palautetta antaa sekä opiskelun sisällystä (tehtävätavoite) että ryhmässä työskentelystä (tunnetavoite). (Lindblom-Yläne & Nevgi 2003, 156-158.)

6 TIIMITYÖSKENTELYYN TARVITTAVAT TAIDOT

Tradenomiliitto TRAL ry on määritellyt tradenomitutkinnon tavoitteeksi antaa opiskelijalle monipuoliset tiedot ja taidot asiantuntijatehtävissä toimimiseen. Lisäksi tutkinto antaa valmiudet kehittää omaa toimialaa, omaa ammattitaitoa sekä työelämässä tarvittavaa kielitaitoa ja viestintäosaamista. (Tradenomiliitto 2019, viitattu 19.6.2019.) Oulun ammattikorkeakoulun verkkosivuilla kerrotaan, että liiketalouden tradenomitutkinnossa keskeistä on yhteisöllisyys ja verkostoituminen. Koulutus antaa valmiuksia työelämään, sillä opinnoissa panostetaan tiimityöskentelyyn. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 19.6.2019.) Jotta tiimityöskentely voi onnistua niin korkeakoulussa kuin työelämässäkin, vaaditaan yksilöltä monenlaisia taitoja, kuten itseohjautuvuutta sekä hyviä tiimityöskentelytaitoja.

6.1 Tiimityöskentelytaidot

Tiimityöskentelytaidot ovat laaja ja monipuolinen käsite, jolla tarkoitetaan sitä, kun ihminen työskentelee yhteistyökykyisesti muiden ihmisten kanssa yhteisen päämäärän eteen. Lisäksi tiimityöskentelytaidot ilmenevät empatiakykyinä, kykyinä toimia vastuullisesti sekä taitona tunnistaa ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Hyvä tiimityöskentelijä jakaa informaatiota avoimesti, tunnistaa omat heikkoutensa sekä osaa ottaa kritiikkiä vastaan ja käsitellä sitä. Keskeistä on myös aktiivisuus sekä uusien ideoiden keksiminen yhdessä muiden kanssa. (Salminen 2015, 153-155.)

Heikkilän (2002) mukaan tiimityöskentelytaidoista tärkeimmät ovat kyky jakaa informaatiota, yhteistyötaidot sekä ongelmanratkaisutaidot. Keskeistä on myös luottamus ja avoimuus tiimin jäsenen välillä sekä kommunikointitaidot, kuten kuunteleminen ja puhuminen. Heikkilä määrittelee toimivan ja suoran kommunikaation olevan tiimityöskentelyn elinehto, jota jokaisen tiimin jäsenen tulisi tavoitella. Kommunikaatiotaitojen kehittämisen voi aloittaa siten, että jokainen tiimiläinen miettii omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Palautetta voi myös pyytää muilta tiimiläisiltä ja saada sitä kautta toisenlaista näkökulmaa omaan toimintaansa. Tiimissä, jossa jäsenet luottavat toisiinsa, palautetta voidaan myös käsitellä yhdessä. Yksittäisten jäsenten kommunikaatiossa saavuttama kehitys kasaantuu kommunikaatiokompetenssiksi, mikä puolestaan edistää koko tiimin toimintaa ja parantaa tiimityöskentelytaitoja. (Heikkilä 2002, 177,182.)

Hyvä tiimiläinen osaa kantaa vastuun omista tekemisistään sekä hoitaa sovitut tehtävät ajallaan. Onnistuneen tiimityön edellytyksenä on, että tiimin jäsenet suunnittelevat omaa ajankäyttöään sekä kykenevät työskentelemään tehokkaasti myös kiireisinä ajanjaksoina. (Salminen 2015, 154.) Ajankäytön suunnittelu sekä suunnitelluissa aikatauluissa pysyminen ovat itsensä johtamista.

6.2 Itsensä johtaminen

Liiketalouden tradenomitutkinnon laajuus on 210 opintopistettä. Yhden lukuvuoden suorittamiseen vaaditaan noin 1600 tunnin työpanos, mikä vastaa 60 opintopistettä (Valtionneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014 3.1 §). Yksi opintopiste vastaa siis noin 27 työtuntia. Kaikki opintopisteen suorittamiseen varatut työtunnit eivät ole lähiovetusta, vaan merkittävä osa opinnoista on itsenäistä työskentelyä esimerkiksi tenttiin valmistautumisen tai ryhmätyön parissa. Korkeakouluissa ei riitä, että osallistuu opettajien järjestämään opetukseen, vaan opiskeltavia asioita on prosessoitava muutenkin. Opiskelijalla itsellään on vastuu oppimansa tiedon laadusta, ja toisinaan opiskelijasta voi tuntua ylivoimaiselta ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja johtaa omaa tekemistään. (Lindblom-Yläne, Lonka & Slotte 2001, 36.)

Käsitteenä itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilö ohjaa itseään ja vaikuttaa omaan toimintaansa kurinalaisesti. Itsensä johtaminen on jatkuva prosessi, johon kuuluu uusien asioiden oppimista ja totuttujen oppien kyseenalaistamista ja vanhasta poisoppimista. Taitavassa itsensä johtamisessa vastuuta otetaan sekä itsestä, että toisista. (Salmimies 2008, 22. Viitattu 27.6.2019.)

Korkeakouluopinnoissa itsensä johtamisen merkitys korostuu tenttien ja kurssitöiden palautusaikojen läheystyessä. Johtamisen psykologiaa opettavan yliopistolehtori Ville Pietiläisen mukaan itsensä johtamisessa on kaksi tasoa. Ensimmäinen taso sisältää konkreettisia asioita, kuten sen, mitä haluaa opinoissa saavuttaa ja missä ajassa. Toinen taso on filosofisempi ja kokonaisvaltaisempi, sillä siinä pohditaan esimerkiksi sitä, miksi tavoittelee elämässään tiettyjä asioita. Itsensä johtamisen kannalta ongelmaksi nousee se, mikäli ihmisellä on elämässä liikaa asioita, jolloin tekeminen pirstaloituu ja keskittyminen vaikeutuu. Itsensä johtamisen voi aloittaa sillä, että miettii sitä, mikä omassa tekemisessä on olennaista ja mistä olisi kannattavaa luopua. (Lantela 2017, viitattu 18.9.2019.)

6.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee toimimaan itsenäisesti ja ilman tarvetta ulkopuolelta tulevalle kontrollille. Itseohjautuvalla henkilöllä on motivaatiota edetä kohti tiettyä päämäärää sekä riittävä osaaminen voidakseen saavuttaa haluamansa päämäärän. Mikäli tarvittava osaaminen puuttuu, ei henkilö voi olla täysin itseohjautuva, sillä hän tarvitsee ulkopuolista apua tavoitteidensa saavuttamiseen. Itseohjautuvuuteen kuuluu olennaisesti myös ajanhallinta, priorisointi ja tehtävien hallinta sillä tavalla, ettei kukaan tee niitä hänen puolestaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Opiskelussa itseohjautuvuus tarkoittaa muun muassa opintojen suunnitelmallisuutta. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että opiskelija kykenee laatimaan sekä toteuttamaan laatimiaan opiskelusuunnitelmia tehokkaasti. Onnistunut opiskelusuunnitelma sisältää suunnitelman opiskelumenetodeista ja työskentelyyn käytettävästä ajasta. Opiskelusuunnitelman sisältö määräytyy kuitenkin aina opiskelijan henkilökohtaisten tavoitteiden sekä muun elämän, kuten perheen ja työn, ehdoilla. (Silvén, Kinnunen & Keskinen 1991, 41-43.)

Korkeakouluopinnot sisältävät erilaisten esitelmien ja projektien tekemistä parin kanssa tai ryhmässä. Ryhmässä opiskeleminen tarjoaa opiskelijalle tukea tehtävien tekemiseen sekä motivoi opiskelijaa vuorovaikutuksen kautta, sillä muilta opiskelijoilta saa palautetta omasta toiminnasta sekä vertailupohjaa omalle osaamiselle. Tiimioppimisessa olennaisinta on opiskelijoiden aktiivinen tiedonkäsittely sekä toiminta. Opiskelutiimin kannalta paras jäsen onkin itseohjautuva henkilö, joka osallistuu aktiivisesti sekä noudattaa ryhmän sääntöjä. (Silvén ym. 1991, 73-75.) Yksilön itseohjautuvuuteen ei kukaan ulkopuolinen voi loputtomasti vaikuttaa, vaan ihminen ohjautuu aina pohjimiltaan sisältäpäin. Tiimissäkään yksilöt eivät voi ulkoapäin ohjata toisiaan itseohjautuvuuteen, vaan toiseen ihmiseen vaikuttamisessa on aina kyse vuorovaikutustilanteesta. (Järvinen 1998, luku 1. Onko ihmisten johtaminen mahdollista?)

6.4 Psykologinen turvallisuus

Google teki vuonna 2012 tutkimuksen, jossa pyrittiin rakentamaan täydellinen tiimi. Ennakkokäsityksenä oli, että tietynlaisia persoonia ja tiettyä osaamista yhdistämällä saadaan toimiva kokonaisuus. Tutkimus kuitenkin osoitti, että on persoonilla ei ole juurikaan merkitystä tiimin toimivuuden

kannalta, vaan kaikista suurin merkitys on sillä, että miten tiimiläiset kommunikoivat keskenään ja organisoivat työnsä. Tämän lisäksi yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka huipputiimeistä löytyy, on psykologinen turvallisuus. Käsitteenä psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet kokevat olonsa tiimissä turvalliseksi ja näin ollen uskaltavat ottaa riskejä ja olla haavoittuvaisia toistensa edessä. (Rozovsky 2015, viitattu 27.6.2019.)

Psykologista turvallisuutta tarvitaan, jotta uskalletaan ehdottaa uusia ideoita, kokeilla erilaisia toimintatapoja ja mahdollisesti myös epäonnistua. Konflikteja ei vältellä, vaan ne nähdään mahdollisuutena uusien, arvokkaiden asioiden avautumiselle. Mikäli psykologinen turvallisuus puuttuu, keskittyy yksilö turvaamaan oman suorituksensa onnistumista innovatiivisen toiminnan sijaan. Psykologinen turvallisuus onkin yksi tärkeimmistä asioista, joita innovatiivinen tiimi tarvitsee toimiakseen. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 168.)

7 TOIMINNALLINEN OSUUS

7.1 Tutkimusmenetelmät

Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan sitä, kun opinnäytetyöllä pyritään luomaan käytännön ohjeita, järjestämään toimintaa tai opastamaan käytännön toimia. Toteutustapa voi opiskellun alan mukaan poiketa paljonkin, sillä lopputulos voi olla esimerkiksi messuosasto, opaskirja tai järjestetty tapahtuma. Keskeistä on kuitenkin yhdistää käytännön toteutus ja toteutuksen raportointi. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Yleensä toiminnallisissa opinnäytetöissä tutkimuksellinen selvitys sisältyy lopullisen tuotteen toteutustapaan. Mikäli opinnäytetyö halutaan toteuttaa kohderyhmälähtöisesti, mutta kohderyhmän tarpeita ei tunneta riittävän hyvin, voidaan myös toiminnalliseen opinnäytetyöhön käyttää joko laadullista tai määrällistä tutkimusta selvityskäytännönä. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-57.) Tässä opinnäytetyössä tietoa kerättiin laadullisella tutkimuksella, jonka aineisto kerättiin kahdessa vaiheessa: ensimmäisessä vaiheessa sähköisellä lomakehaastattelulla ja toisessa vaiheessa työpajamenetelmällä. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jolla pyritään selvittämään ihmisten kokemuksia todellisuudesta. Tutkimusaineistoksi käy niin suullinen kuin kirjallinenkin aineisto, ja sitä voidaan hankkia esimerkiksi päiväkirjan, kirjoitelman tai lomakehaastattelun avulla. Lomakehaastattelu on toimiva tapa kerätä aineistoa silloin, kun tutkimusongelma on tarkkaan rajattu ja tavoitteena on kerätä mielipiteitä tietyistä asioista. (Vilka, H. 2015, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Työpaja on menetelmä, jonka perustehtävänä on valmentaminen työn ja tekemisen kautta. Työpajoja voidaan hyödyntää niin valmentamiseen, työntekoon kuin oppimiseenkin. Keskeistä on, että työpajassa annetaan tilaa erilaisuudelle, mutta työskennellään kuitenkin yhdessä osallistuen. Toiminnan tärkeimpiä arvoja ovat turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys. (Hämäläinen ja Palo 2014, 11-12, 30.) Tässä opinnäytetyössä toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui työpaja, sillä sen avulla saatiin lyhyessä ajassa useiden henkilöiden vastaukset sekä hyödynnettyä tiimeissä toimimista aineistonkeruussa.

7.2 Tutkijan asema

Tutkijan asema vaikuttaa laadullisen tutkimuksen merkittävästi, sillä tutkijalla on vapaat kädet toteuttaa tutkimus parhaaksi katsomallaan tavalla. Esimerkiksi kirjoitustapa ja ennako-oletukset vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa ilman hypoteesia, mutta se ei tarkoita sitä, etteivätkö aikaisemmat kokemukset vaikuttaisi havaintoihin. Tutkija ei välttämättä itsekään osaa selittää tutkimustyössään tekemiään valintoja, vaan toimintaa ohjaavat osittain arkisetkin päätelmät eri toimintatapojen hyödyllisyydestä. Tämä ei kuitenkaan aina ole ongelmallista, vaan voi olla tutkimukselle jopa hyödyksi, jos tutkija on hyödyntänyt jotain uudenlaista tekemisessään sekä saa muunnettua näkemyksensä ymmärrettäviksi. (Eskola & Suoranta 1996, 14-15.)

Oma asemani Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijana vaikutti tutkimuksen toteuttamiseen, sillä ollessani yksi opiskelijoista, oli mahdotonta tehdä täysin objektiivista tutkimusta. Minulla ei ole henkilökohtaista kokemusta laajoista opintokokonaisuuksista ja tiimiopetajuudesta, mutta olin kuullut kokemuksia asiasta jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Työlläni ei ollut varsinaista hypoteesia, mutta lomakehaastattelujen pohjalta muodostui työhypoteesi, jonka mukaan tiimityöskentely jakaa vahvasti mielipiteitä. Pohtiessani jälkimmäisen tutkimusmenetelmän valintaa, päädyin siihen, että haluan käydä itse paikan päällä toteuttamassa tutkimuksen, jotta pystyn havainnoimaan myös tutkimustilannetta pelkkien kirjoitettujen vastausten lisäksi. Usein tutkimustietoa kerätään sähköisesti, mutta ajattelin ettei se tässä tilanteessa ole välttämättä paras mahdollinen vaihtoehto. Lopulta päädyin siihen, että työpaja olisi toimivin ratkaisu, jotta opiskelijat saavat keskustella aiheesta ja sitä kautta myös tietää toistensa näkemyksiä ja kokemuksia. Varsinaisessa tutkimustilanteessa oma roolini opiskelijana saattoi olla jopa eduksi, sillä en ole ulkopuolinen tai auktoriteettitaho, vaan tasavertainen opiskelija.

7.3 Lomakehaastattelu ja sen tulokset

Keväällä 2019 toteutettuun lomakehaastatteluun osallistui 66 ensimmäisen vuoden liiketalouden opiskelijaa. Lomakehaastattelun oli sähköinen ja siihen pääsi vastamaan opiskelijoille jaetun linkin kautta. Lomakehaastattelun toteutti liiketalouden tutkinto-ohjelmavastaava, ja aiheena oli ensimmäinen opiskeluvuosi. Yksi kysymyksistä ”Miten koit tiimioppimisen kuluneena lukuvuotena?” toimi pohjana tälle opinnäytetyölle.

Lomakehaastattelun vastauksissa nousi esiin muutamia vastaustyyppisiä, joten aineisto oli selkeintä käsitellä tyypittelemällä. Saatujen vastausten perusteella opiskelijat voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen perusteella, miten he suhtautuvat tiimeissä työskentelemiseen. Ensimmäinen ryhmä oli opiskelijat, jotka eivät olleet hyötynet tiimityöskentelystä ollenkaan tai lähes ollenkaan. Syitä tälle olivat esimerkiksi se, että opiskelijat eivät saaneet sovittua yhteisiä työskentelyaikoja. Toinen syy oli se, että tiimityöskentely koettiin epätasa-arvoisena, sillä työtaakka ei jakautunut tasaisesti opiskelijoiden kesken. Myös jäsenten lukumäärä vaihteli, mikä koettiin myös epäoikeudenmukaisena. Muita ongelmia olivat epäselvät tehtävänannot, päällekkäisyydet eri kursseilla sekä vähäiseksi jäänyt oppiminen. Oppimisen kerrottiin jääneen vähäiseksi, sillä jokainen työsti ainoastaan omaa osa-aluettaan ryhmätyöstä, eikä työtä välttämättä tehty lainkaan yhdessä.

Toisessa ryhmässä olivat opiskelijat, jotka kokivat hyötynensä tiimityöskentelystä jonkin verran. Vastaajista noin 29 % kuului tähän ryhmään. Tämän ryhmän vastauksissa korostui se, miten mukavana koettiin uusiin ihmisiin tutustuminen, muilta opiskelijoilta oppiminen sekä mahdollisuus tuoda esiin omaa osaamistaan. Haasteelliseksi koettiin esimerkiksi opiskelijoiden vaihteleva motivaatiotaso sekä se, että osa opiskelijoista lopetti opiskelun kesken lukuvuoden. Kolmanteen joukkoon kuuluvat ihmiset kokivat hyötynensä tiimioppimisesta paljon tai erittäin paljon. Kyselyyn vastanneista 33 % kuului tähän ryhmään. Tiimioppimisen hyvinä puolina vastaajat pitivät sitä, kun oppii työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa ja pääsee tutustumaan uusiin luokkakaverihin. Useat tämän ryhmän vastaajista kertoivat, että tiimioppiminen on kaikista tehokkain oppimisen muoto heidän kohdallaan.

Osa vastaajista oli myös ottanut kantaa siihen, tulisiko tiimien pysyä samana vai olisiko niitä hyvä vaihdella. Osa vastaajista koki, että olisi mielekästä sekoittaa tiimejä opintojakson vaihtuessa. Näin he pääsisivät tutustumaan useampiin ihmisiin. Lisäksi he oppisivat vieläkin laajemmin työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa. Toiset vastaajista olivat sitä mieltä, että tiimien tulisi pysyä samana myös seuraavilla opintojaksoilla ja kursseilla. Nämä henkilöt kokivat mielekkäämmäksi työskennellä pidempään samojen henkilöiden kanssa, sillä muihin tutustuminen on pitkä ja vaativa prosessi.

7.4 Työpajan suunnittelu

Lomakehaastattelujen vastausten sekä tietoperustan pohjalta rakentui työpaja, jonka tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa tiimityöskentelystä ja -oppimisesta juuri Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä. Koska opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa tiimityöskentelytaitojen kehittymistä tukeva työkalupakki, tarvittiin sen pohjaksi ajankohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä opiskelijoilta, jotka ovat opiskelleet tiimeissä.

Työpajan kohderyhmänä oli syksyllä 2019 aloittaneet liiketalouden opiskelijat. Resurssien vuoksi työpaja toteutettiin vain yhdelle luokalle, joka valikoitui satunnaisesti. Opiskelijat osallistuivat työpajaan Liiketoimintaosaaminen 1 -opintojakson oppimistiimeissään, joissa he olivat työskennelleet noin puolentoista kuukauden ajan. Kyseinen opintojakso alkaa heti korkeakouluopintojen alkuvaiheessa, ja opintojaksolla sekä oppilaat että opettajat toimivat tiimeissä. Opiskelijatiimin tehtävänä on laatia alustava liiketoimintamalli, joka koostuu useammasta pienestä osasta. Kukin opettaja vastaa yhden osa-alueen opettamisesta sekä ohjaamisesta. Työpajan aiheiksi valikoitui neljä teemaa, jotka olivat keskeisiä niin tiimioppimisen kuin tiimityöskentelynkin kannalta. Teemojen tarkat kysymykset löytyvät liitteistä 1-4.

Ensimmäisen teeman aiheena oli opettajien tarjoama tuki, sillä toimeksiantaja kaipasi lisätietoa siitä, millaista tukea opiskelijat kaipaisivat opettajilta korkeakouluopintojen alkuvaiheessa. Osallistujilta kysyttiin kysymyksiä tiimiopettajuuteen sekä opettajien tarjoamaan tukeen liittyen. Lisäksi opiskelijoilta pyydettiin mahdollisia kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Toinen teema oli tiimin muodostuminen, joka valikoitui omaksi teemakseen, sillä sen merkitys yhteistyön onnistumisessa on keskeinen. Tähän aiheeseen liittyen opiskelijoilta kysyttiin muun muassa siitä, miten tiimit muodostettiin, miten pitkään niissä toimitaan ja millaista tukea ryhmäytymiseen tarjottiin opettajien ja ammattikorkeakoulun puolelta.

Kolmas teema keskittyi opiskelijoiden käytännön tekemiseen, kuten aikatauluttamiseen ja tehtävien jakautumiseen jäsenten kesken. Opiskelijoita pyydetään myös arvioimaan omaa työskentelyään ja kertomaan hyvän tiimityöskentelijän kolme tärkeintä ominaisuutta. Neljäs teema on laajempi, sillä siinä aiheena on tiimityöskentelyn hyvät ja huonot puolet. Lisäksi kysyttiin yleisemmin, miten tiimityöskentelyä voitaisiin kehittää juuri Oulun ammattikorkeakoulussa.

Teemojen kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, jotta opiskelijat vastaisivat omien kokemustensa perusteella. Kysymykset testattiin ennen työpajaa, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä.

7.5 Työpajan toteutus ja tulokset

Työpajaan osallistui yhteensä 18 henkilöä, jotka jakautuivat kuuteen ryhmään. Kullekin ryhmälle tuli tehtäväksi yhteen teemaan vastaaminen. Ryhmässä oli pääsääntöisesti yhden Liiketoiminta-osaaminen 1- opintojakson opiskelijatiimin jäseniä. Kahdessa ryhmässä oli sekoitettuna useamman tiimin jäseniä, jotta kenenkään ei tarvinnut osallistua työpajaan yksin. Mikäli ryhmässä oli useamman oppimistiimin jäseniä, heille annettiin tehtäväksi joko teema 1 tai teema 4, sillä nämä aiheet eivät keskity tiimin sisäisiin asioihin, vaan laajemmin tiimityöskentelyyn. Teemoihin 1 ja 4 saatiin vastaukset kahdelta ryhmältä, ja teemoihin 2 ja 3 vastasi kumpaankin yksi ryhmä.

Työpajan alussa ryhmille jaettiin kysymyspaperi, tyhjä vastauspaperi ja kynät. Lisäksi opiskelijoille jaettiin vastausohjeet, jotka löytyvät liitteestä 5. Vastausohjeissa opiskelijoita ohjeistettiin vastaamaan vapaasti valitsemallaan tyylillä tyhjälle paperille ja kehoitettiin vastaamaan anonyymisti ilman nimiä tai muita yksilöiviä tietoja. Opiskelijoille annettiin 15 minuuttia aikaa miettiä vastauksia teeman kysymyksiin.

Työpajasta saadut vastaukset on litteroitu siirtämällä erillisille papereille kirjoitettu teksti sähköiseen muotoon. Varsinaista analyysiä tuloksille ei kuitenkaan tarvittu, sillä vastaukset olivat sellaisenaan hyödynnettävissä työkalupakin osiksi. Työpajaan osallistuneet kertoivat, että kyseisen opintojakson tiimit muodostettiin arpomalla. Opiskelijat pitivät tätä positiivisena asiana, sillä sen avulla pääsee tutustumaan uusiin ihmisiin. Lisäksi se vastaa työelämää, koska työelämässäkään ei saa aina itse päättää kenen kanssa työskentelee. Vastauksista nousi esiin se, että opiskelijat ovat saaneet opettajilta tukea tiimioppimiseen tiimityötuntien muodossa. Lisäksi opiskelijoille on varattu oppitunneille aikaa tiimityöskentelylle. Opettajilta on saanut apua aina kysyttäessä, mutta opiskelijat kaipaavat opintojen alkuvaiheessa konkreettisia esimerkkejä sekä välikatsauksia pitkiin projekteihin. Tiimiopettajuus on koettu osittain sekavaksi, mutta toisaalta myös positiivisena asiana, sillä eri opettajat tietävät liiketoimintamallin eri osa-alueista. Opiskelijat toivoivat, että luotaisiin yhteinen alusta, jonne pääsisivät kaikki oppilaat sekä kaikki opintojakson opettajat. Tällä alustalla opiskelijat voisivat kysyä kysymyksiä opintojaksoon liittyen, ja sekä kysymykset että vastaukset olisivat kaikkien nähtävillä.

Opiskelijat kertovat tiimityön hyväksi puoliksi yhteisen vastuun jakamisen, vertaistuen sekä toisiaan täydentävät vahvuudet. Tehtäviä on jaettu osaamisen mukaan ja ideointiin on saanut tarvittaessa apua muilta opiskelijoilta. Tiimityöskentelyn haasteina puolestaan on koettu aikataulujen yhteensovittaminen sekä erilaiset tavat tehdä asioita. Myös ”vapaamatkustajat” sekä työmäärän epätasainen jakautuminen on koettu ongelmallisiksi.

Tiimioppiminen on koettu pääosin hyvänä asiana, sillä se monipuolistaa oppimista ja pääsee oppimaan käytännön tekemisen kautta. Tiimioppimisessa pääsee oppimaan toisilta opiskelijoilta, verkostoitumaan sekä ottamaan vastuuta. Haasteiksi opiskelijat mainitsivat opettajien antamat tehtävänannot ja ohjeet, jotka ovat olleet osittain epäselviä. Opiskelijoilta kysyttiin myös vinkkejä siihen, miten kannattaisi työskennellä. Ensimmäisenä vinkkinä oli yhteisen ryhmän luominen esimerkiksi Whatsapp:iin. Lisäksi suositeltiin tekemään selkeä työnjako sekä tekemään yhteistyötä haastavampien osuuksien työstämisessä.

Vastausten perusteella hyvä tiimityöskentelijä osaa kuunnella muita, ottaa kaikkien mielipiteet sekä omaa pitkän pinnan ja huumorintajua. Muita tarpeellisia ominaisuuksia ovat sosiaalisuus, joustavuus ja täsmällisyys. Lisäksi hyvä tiimityöskentelijä ottaa vastuun omista tekemisistään sekä omaa hyvän oppimiskyvyn.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Johtopäätökset

Tiimityöskentely on mielipiteitä jakava työskentelytapa, jonka jokainen tiimi toteuttaa omalla tavallaan. Lisäksi jokainen yksikö kokee tiimityön, muiden tiimiläisten käytöksen sekä annetut tehtävät eri lailla, joten tiimityöskentelytaitoja kehittävän työkalupakin kokoaminen oli haastavaa. Lomakehaastattelun ja työpajan vastauksia sekä tietoperustaa yhdistämällä rakentui kuitenkin työkalupakki, joka löytyy liitteestä 6. Työkalupakin alussa on johdanto, jossa kerrotaan työkalupakin tarkoituksesta sekä tiimityön merkityksestä Oulun ammattikorkeakoulussa. Varsinaisen työkalupakin osa-alueita ovat tiimin ja ryhmän erot, tiimityöskentelyn hyvät puolet sekä haasteet, hyvän tiimityöskentelijän ominaisuudet ja opiskelijoiden vinkit onnistuneeseen yhteistyöhön. Näiden lisäksi työkalupakissa on käsitelty tarkemmin kolmea osa-aluetta, jotka tietoperustasta nousivat mielestäni keskeisimmiksi tiimityöskentelyn onnistumisen kannalta. Työkalupakkiin on listattu myös lukuvinkkejä.

Toimeksiantaja antoi työkalupakin toteuttamiseen vapaat kädet, joten keskeisten löydösten havainnoinnin jälkeen tuli aika suunnitella työkalupakin käytännön toteutus. Päädyin lopulta siihen, että teen työkalupakista tiiviin, kirjallisen paketin. Kirjallisessa tuotoksessa on se positiivinen puoli, että siihen voi palata helposti ja sitä voi myöhemmin muokata tai täydentää tarpeiden mukaan. Toimeksiantaja voi halutessaan laittaa työkalupakin esimerkiksi Moodlen kurssialustalle tai ammattikorkeakoulun intraan, josta opiskelijat pystyvät tulostamaan omat kappaleensa tai tallentamaan omalle tietokoneellensa. Työkalupakki toimii myös työkirjana, koska siinä on tyhjiä kohtia, joihin tiimit voivat kirjata ylös esimerkiksi omat pelisääntönsä sekä tehtävänsä. Työkalupakissa on hyödynnetty visuaalisuutta, sillä Maija Kotamäen mukaan visuaalisuus voi auttaa ihmisiä olemaan läsnä ja virittäytymään aiheeseen. Lisäksi visuaalisuuden avulla muistijälki saadaan pidemmäksi. (Toivanen 2013, 21.)

Tiimityöskentelyn merkitys on mielestäni tärkeä avata heti työkalupakin alussa, jotta opiskelijatkin tietävät, miksi Oulun ammattikorkeakoulussa painotetaan tiimioppimista. Oulun ammattikorkeakoulun vuosien 2017-2020 opetussuunnitelman mukaisesti opiskelijat työskentelevät yhdessä tutkivan oppimisen tiimeissä. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017.) Heti työkalupakin alussa on myös avattu

tiimin ja ryhmän erot, jotta lukija ymmärtää, mitä tiimillä tarkoitetaan. Alussa määritellään ryhmä, joka Kopakkalan (2011) mukaan tarkoittaa ihmisjoukkoa, jolla on yhteinen tavoite, vuorovaikutusta jäsenten välillä sekä käsitys ryhmän jäsenistä (Kopakkala 2011, 36). Sen jälkeen määritellään tiimi, joka on Katzhenbachin ja Smithin (1998) mukaan pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan. Lisäksi käsitteiden määrittelyn yhteydessä avataan sitä, miten valtasuhteet sekä vastuu eroavat tiimeissä ja ryhmissä. (Salminen 2013, 23-24.)

Seuraavaksi työkalupakissa kerrotaan tiimeissä toimimisen hyviä puolia, jotta opetussuunnitelman tavoitteet yhdistyvät käytännön kokemuksiin opiskelusta sekä tutkimustietoon. Esimerkkeinä hyivistä puolista mainittakoon vastuun jakautuminen sekä toisilta oppiminen, jotka nousivat esiin syksyllä 2019 aloittaneiden opiskelijoiden työpajavastauksista. Vakkurin (1997) mukaan tiimityöskentelyn hyviä puolia ovat muun muassa omaehtoisuus, yrittäjämäiseen ajatteluun kannustaminen ja se, että työskentelyn tuloksia on helppo seurata. (Vakkuri 1997, 9, 15-19.)

Koska tiimeissä työskentelyssä on omat haasteensa, on työkalupakin kolmas kohta tiimityöskentelyn haasteet. Tässä kohdassa avataan niitä haasteita, joita työpajaan ja lomakehaastatteluun vastanneet ovat kokeneet. Opiskelijat kokivat haasteena muun muassa erilaisten työskentelytapojen yhdistämisen ja työmäärän epätasaisen jakautumisen. Haasteiden jälkeen käsitellään hyvän tiimityöskentelijän ominaisuuksia. Tässä osiossa on erityisen tärkeää muistaa, että kokemus hyivistä tiimityöskentelytaidoista on subjektiivinen asia. Salminen (2015) määritteli ominaisuuksiksi muun muassa empatiakyvyn ja sen, että hoitaa sovitut tehtävät ajallaan. (Salminen 2015, 153-154.) Heikkilä (2002) puolestaan pitää keskeisimpinä asioita ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä kommunikoida muiden kanssa (Heikkilä 2002, 177, 183). Myös opiskelijoiden työpajavastauksista nousi esiin paljon ominaisuuksia, joten työkalupakkiin on valittu vain mielestäni keskeisimmät. Esiin nousi niin hyvinä pidettyjä luonteenpiirteitä kuin arvostettuja toimintatapojakin.

Näiden lisäksi halusin nostaa työkalupakissa esiin vielä muutaman tärkeän osa-alueen, joita tiimi tarvitsee toimiakseen. Kyseiset asiat eivät suoranaisesti nousseet opiskelijoiden vastauksissa esiin, vaan korostuivat tietoperustassa. Valitsemani osa-alueet ovat kommunikaatiotaidot, itseohjautuvuus sekä psykologinen turvallisuus. Monissa opiskelijoiden vastauksissa ongelmat liittyivät siihen, että kommunikaatiossa on ollut haasteita. Heikkilä (2002) kertoo sujuvan kommunikaation olevan niin tärkeä asia, että ilman sitä tiimi ei pysty toimimaan kunnolla. Kommunikaatiotaidot ovat

kuitenkin sellainen asia, jota tiimiläiset voivat kehittää miettimällä omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan kommunikoijina. Kun tiimiläiset kehittyvät kommunikoijina, kerääntyvät kehitys kommunikaatiokompetenssiksi. Kommunikaatiokompetenssi edistää koko tiimin yhteistyötä sekä tiimityöskentelytaitoja. (Heikkilä 2002, 177, 183.)

Seuraava osa-alue on itseohjautuvuus, jonka merkitys korostuu tiimityöskentelyssä, koska tehtävien hoitamatta jättäminen vaikuttaa opiskelijan itsensä lisäksi kaikkiin tiimiläisiin. Itseohjautuvuus on tärkeä ominaisuus, sillä itseohjautuvalla henkilöllä on motivaatiota edetä itsenäisesti kohti asetettua päämäärää. Lisäksi itseohjautuvuuteen liittyy olennaisesti ajanhallinta ja priorisointi. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Tiimin keskeisiä ominaisuuksia ovat päämäärä sekä suoritustavoitteet, jotka toimivat välietappeina matkalla päämäärään. Sopiva päämäärä on tiimin toiminnan kannalta tärkeä asia, sillä parhaimmillaan se antaa tiimille identiteetin. (Katzenbach & Smith 1998, 64-68.) Itseohjautuvuuden yhteyteen on jätetty tyhjää tilaa, johon tiimi voi kirjata tiiminsä päämäärän sekä sen saavuttamista tukevat suoritustavoitteet.

Kolmantena laajempaan osa-alueeseen työkalupakissa käsitellään psykologista turvallisuutta, sillä se vaikuttaa tiimin toimivuuteen ja innovatiivisuuteen merkittävästi. Mikäli tiimissä ei ole psykologista turvallisuutta, eivät tiimiläiset uskalla kokeilla uusia ideoita tai epäonnistua, vaan keskittyvät turvaamaan omien tehtäviensä onnistumisen innovatiivisuuden kustannuksella. (Hiila ym. 2019, 168.) Psykologisen turvallisuuden luomiseen tiimissä liittyy vahvasti se, miten jäsenet kommunikoivat keskenään sekä toimivat ongelmatilanteissa. Näin ollen työkalupakkiin psykologisen turvallisuuden yhteyteen on jätetty tilaa, johon tiimin jäsenet voivat laatia yhteiset pelisääntönsä. Salmisen (2013) mukaan tiimin pelisäännöillä tarkoitetaan vuorovaikutusta säänteleviä normeja, jotka ohjaavat tiimin jäsenten välistä toimintaa (Salminen 2013, 54).

Työkalupakin viimeisessä osassa on yleisemmin vinkkejä siihen, miten tiimityöskentelystä saadaan toimivaa. Nämä vinkit ovat suoraan opiskelijoilta tulleita, sillä heiltä löytyy käytännön kokemusta aiheesta. Myös viimeiseen osaan on jätetty tilaa opiskelijoiden omille kirjauksille. Työkalupakin viimeiseltä sivulta löytyy lähdeluettelo.

8.2 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi eteni kokonaisuudessaan keväällä asetettujen aikataulujen mukaisesti. Keväällä toteutettu lomakehaastattelu toimi mielestäni erinomaisena ensimmäisenä aineistona, sillä siitä oli helppo saada käsitys opiskelijoiden senhetkisistä kokemuksista. Tietoperustan rakentaminen osoittautui kuitenkin oletettua haastavammaksi, sillä aiheesta oli valtavasti informaatiota saatavilla. Myös termien 'tiimi' ja 'ryhmä' sekoittuminen kirjallisuudessa tuotti jonkin verran haasteita. Lopulta onnistuin kasaamaan mielestäni sekä peruskäsitteet avaavan, että ajankohtaisen tietoperustan yhdistämällä uudempaa ja vanhempaa kirjallisuutta sekä verkkolähteitä.

Ajankäytöllisesti opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteuttamiseen olisi kuitenkin voinut käyttää enemmän aikaa. Tietoperustan kasaamisen jälkeen työpajan kehittäminen ja sen käytännössä toteuttaminen veivät odotettua kauemmin pidempään, joten työkalupakin työstämiselle ei jäänyt niin paljon aikaa kuin alun perin ajattelin. Työkalupakki sisältää kuitenkin mielestäni oleellimmat tutkimustulokset sekä ajankohtaisista teoriatietoa, mutta sen visualisointiin olisi voinut käyttää enemmänkin aikaa.

Jatkotutkimuksena Oulun ammattikorkeakoulu voisi seurata tiimityöskentelyn kehittymistä ja kehittää myöhemmin uusia työkaluja siihen. Tutkimusvaiheessa se oli kuitenkin melko uusi toimintamalli, joten käytännöt eivät olleet vielä vakiintuneet. Lisäksi aiheesta saadaan jatkuvasti uutta tutkimustietoa. Tulevaisuudessa voidaan seurata, onko itseopiskelumateriaaliksi tarkoitettu työkalupakki tarkoituksenmukainen ja päivittää sitä tarpeen tullen.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, Kasvatustieteellinen tiedekunta.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hämäläinen, T. & Palo, S. 2014. Työpajapedagogiikka: Valmennuksen pedagogisia lähtökohtia työpajalla. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viitattu 5.11.2019, [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:Esimiesty\(\(f6\)\)\(\(20\)ongelmatilanteissa\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:Esimiesty((f6))((20)ongelmatilanteissa((20)

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lantela, P. 2017. Lapin yliopisto. Opiskelija itsensä johtajana. Viitattu 18.9.2019, <https://www.ulapland.fi/news/Opiskelija-itsensa-johtajana/38760/b33da6fc-e6fb-4dc3-bd31-f2182a6fe1a2>.

Lindblom-Yläne, S. & Nevgi, A. 2003. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Lindblom-Yläne, S., Lonka, K. & Slotte, V. 2001. Aiotko opiskelijaksi? Helsinki: Edita.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus- miten organisoitua tulevaisuudessa? Viitattu 27.6.2019, [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\).](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)

Otala, L. 2000. Oppimisen etu: Kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Oulun ammattikorkeakoulu 2019. Tradenomi (AMK), liiketalous. Viitattu 19.6.2019, <https://www.oamk.fi/fi/koulutus/ammattikorkeakoulututkinnot/tradenomi-amk-liiketalous>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2017. Pedagogisen kehittämisen linjaukset vuosille 2017–2020 Oulun ammattikorkeakoulussa. Sisäinen lähde. Oulun ammattikorkeakoulu, Oulu.

Partridge, L. 2013. Teams. Routledge. Viitattu 6.11.2019, <https://learning.oreilly.com/library/view/Teams/9780750684514/xhtml/ch01.xhtml#S2>

Rozovsky, J. 2015. The five keys to a successful Google team. Viitattu 27.6.2019, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.

Sahlber, P. & Sharan S. 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: WSOY.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Viitattu 27.6.2019, <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAEBDXGTCTF#kohta:22>.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-impact.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.

Silvén, M., Kinnunen, R. & Keskinen, S. 1991. Kohti itseohjautuvaa opiskelutaitoa. Turku: Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus.

Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tradenomiliitto 2019. Tradenomitutkinto. Viitattu 19.6.2019, <https://www.tral.fi/tietoa-trade-nomeista/tradenomitutkinto/>.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö – käytännön opas. Helsinki: Hakapaino Oy.

Valtionneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129.

Vilka H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 22.9.2019, <https://www.el-library.com/reader/9789524517560>

LIITTEET

Liite 1. Teema 1: Opettajat tiimioppimisen tukena

Liite 2. Teema 2: Tiimien muodostaminen

Liite 3. Teema 3: Tiimityöskentelyn käytännöt

Liite 4. Teema 4: Tiimityöskentelyn hyvät ja huonot puolet

Liite 5. Työpajan ohjeistus

Liite 6. Työkalupakki

- 1) Millaista tukea olette saaneet opettajilta tiimioppimiseen/ryhmytymiseen liittyen?
- 2) Millaista tukea olisitte kaivanneet?
- 3) Miten tiimiopettajuus on mielestänne toiminut?
- 4) Miten tiimiopettajuutta voisi mielestänne kehittää?

- 1) Miten tiimit muodostettiin tälle opintojaksolle?
- 2) Kuinka kauan työskentelette tässä tiimissä? Vaihtuuko tiimit kurssien vaihtuessa?
- 3) Millaista tukea/apuvälineitä saitte ryhmäytymiseen?
- 4) Mikä on mielestänne toimivin tapa muodostaa tiimi opintojaksoa varten? (Esimerkiksi opettaja päättää, tiimit arvotaan, opiskelijat valitsevat itse?)

- 1) Miten tehtävät jakautuvat tiimin jäsenten kesken? Osallistuuko jokainen opiskelija jokaisen aihealueen/teeman työstämiseen?
- 2) Milloin ja missä teette ryhmätöitä?
- 3) Mitkä ovat työskentelytapojenne hyvät puolet?
- 4) Mitä haasteita työskentelytavoissanne on ollut?
- 5) Mitkä kolme vinkkiä antaisitte aloittaville opiskelijoille työskentelytapoihin liittyen?

- 1) Mitkä ovat tiimityöskentelyn positiiviset puolet?
- 2) Mitä haasteita tiimityöskentelyssä on ilmennyt?
- 3) Mitkä ovat hyvän tiimityöskentelijän kolme tärkeintä ominaisuutta?
- 4) Miten tiimissä opiskelu on vaikuttanut oppimiseen?
- 5) Miten kehittäisitte tiimityöskentelyä Oulun ammattikorkeakoulussa? (Esimerkiksi tiimien muodostaminen, ryhmäytyminen, tiimien pysyvyys?)

Tämä työpaja on osa opinnäytetyötä, jonka aiheena on tiimityöskentelytaitojen kehittäminen korkeakouluopintojen aloitusvaiheessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Oulun ammattikorkeakoulu. Työpajan tarkoituksena on selvittää ensimmäisen vuoden opiskelijoiden kokemuksia tiimityöskentelystä ja -oppimisesta.

Työpajaan osallistutaan Liiketoimintaosaaminen 1 -opintojakson oppimistiimeissä ja osallistuminen kestää noin 15-20 minuuttia. Työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista. Kysymyksiin vastaaminen tapahtuu anonyymisti eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa vastausten perusteella.

Työpajalle on Oulun ammattikorkeakoulun tutkimuslupa.

Ohjeet vastauspaperin täyttämiseen:

- Vastatkaa ainakin lomakkeessa oleviin kysymyksiin. Voitte myös kertoa muita teemaan liittyviä asioita. Vastaustyyli on vapaa.
- Merkitkää vastauspaperiin teeman numero. Vastaajien nimiä ei tarvitse kirjoittaa, jotta vastaukset säilyvät anonyymeinä.

Kiitos osallistumisestasi työpajaan!

Oulun ammattikorkeakoulu

**Työkalupakki
tiimityöskentelytaitojen
kehittämiseen**

Johdanto

Tämän työkalupakin tarkoituksena on tukea liiketalouden opiskelijoiden tiimityöskentelytaitojen kehittymistä korkeakouluopintojen aloitusvaiheessa. Tiimioppiminen on keskeinen oppimismuoto Oulun ammattikorkeakoulussa, jonka pedagoginen linjaus tiivistyy mottoon "Yhdessä oppien". Opetussuunnitelman tavoitteena on, että opettajat ja opiskelijat työskentelisivät tiimeissä. Työkalupakkiin on koottu tärkeimpiä tiimityöskentelyyn liittyviä asioita sekä annettu lukuvinkkejä aiheeseen. Työkalupakki toimii myös työkirjana, johon tiimi voi täydentää omia pelisääntöjään sekä omia vinkkejään.

Mitkä ovat ryhmän ja tiimin erot?

Ryhmä



Määritelmä:

Joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, keskinäistä vuorovaikutusta sekä käsitys ryhmän jäsenistä.

Valtasuhteet:

Johtaja tekee päätökset ja kantaa vastuun niistä.

Vastuu:

Ryhmän johtaja määrittelee yksilöiden tavoitteet.

Tiimi



Määritelmä:

Pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.

Valtasuhteet:

Toimintaa koskevat päätökset tehdään yhdessä.

Vastuu:

Tiimiläiset sopivat yhteistavoitteesta sekä vastuun jakautumisesta jäsenten kesken.

Mitä hyviä puolia tiimityöskentelyssä on?

Vastuu jakautuu ihmisten kesken

Omaehtoisuus
&
vertaistuki

Työtä on mahdollista tehdä parhaaksi katsomallaan tavalla

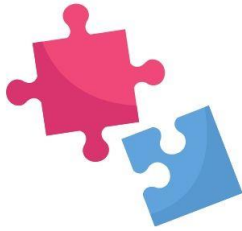
Tiimiläisten erilaiset vahvuudet täydentävät toisiaan

Tehtävät voidaan jakaa osaamisen mukaan

Työn tuloksia on helppo seurata

Lisää yrittäjämäistä ajattelua

Mitkä ovat tiimityöskentelyn haastavat puolet?



Tiimityöskentelyssä on omat haastavat puolensa, joita ilmenee erityisesti tiimityöskentelyn alkuvaiheessa.

Opiskelijoiden mukaan haasteet liittyvät usein työmäärän jakautumiseen; mikäli joku jättää oman osuutensa hoitamatta, joutuvat muut tekemään enemmän. Muita haasteita ovat kaikille sopivan aiheen löytäminen, tiimissä työskennellessä aiheeseen keskittyminen ja työskentelyn tehokkuus sekä erilaisten työskentelytapojen yhdistäminen. Nämä haasteet liittyvät ongelmiin kommunikaatiossa, joten kannattaa sopia heti alussa yhteisistä toimintamalleista ja pelisäännöistä.

Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen, missä ja miten työskennellään. Vaikka aikataulujen yhteensovittaminen on toisinaan hankalaa, on yhdessä työskentely antoisaa. Yhdessä osa-alueita työstämällä oppii laajemmin aiheesta. Oppiminen jää vähäisemmäksi, jos jokainen tekee oman osa-alueensa itsenäisesti.

Hyvän tiimityöskentelijän ominaisuudet

Alla on listattu muutamia hyvinä pidettyjä luonteenpiirteitä sekä toimintatapoja. On kuitenkin hyvä muistaa, että jokaisella on oma subjektiivinen näkemyksensä asiasta.

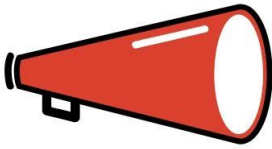
"Tärkeintä on se, että osaa kuunnella muita ja osaa käsitellä negatiivistakin palautetta. Hyvä tiimityöskentelijä osaa suunnitella omaa ajankäyttöänsä sekä omaa hyvät ongelmanratkaisutaidot."

Kirjavinkki:
Hiila, Tukiainen & Halola:
Tiimiäly

"Mun mielestä hyvällä tiimityöskentelijällä on pitkä pinna. Lisäksi häneltä löytyy huumorintajua sekä joustavuutta."

Hyvä tiimityöskentelijä on vastuullinen ja oppimiskykyinen. Sosiaalisuus ja empaattisuus ovat myös tärkeitä ominaisuuksia.

Mitä tiimi tarvitsee toimiakseen?



Kommunikointitaidot

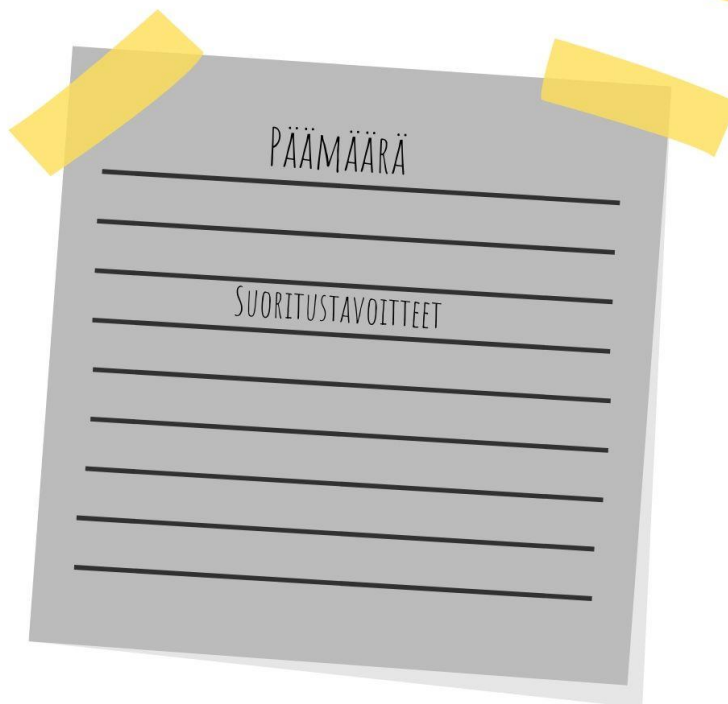
- Toimiva kommunikaatio on elinehto tiimityölle.
- Kommunikointitaitojen kehittämisen voi aloittaa miettimällä omia vahvuuksia ja heikkouksia.
- Lisäksi voi pyytää palautetta tiimiläisiltä ja saada sitä kautta erilaista näkökulmaa omaan toimintaansa.
- Tiimiläisten saavuttama kommunikaatiotaidon kehitys kasautuu kommunikaatiokompetenssiksi, joka edistää tiimin toimintaa ja parantaa tiimityöskentelytaitoja.

Itseohjautuvuus

- Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee toimimaan kohti päämäärää itsenäisesti ja ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia.
- Ajanhallinta, priorisointi sekä annettujen tehtävien hoitaminen itsenäisesti ovat keskeisiä itseohjautuvuuden piirteitä. Opiskelutiimin kannalta paras jäsen on sellainen, joka on itseohjautuva, aktiivinen ja noudattaa tiimin pelisääntöjä.
- Tiimityöskentelyn alussa on hyvä määritellä päämäärä ja suoritustavoitteet, jotka toimivat välietappeina kohti päämäärää. Suoritustavoitteet auttavat seuraamaan edistymistä ja päämäärä luo merkityksen tiimin toiminnalle.



Kirjavinkki:
Martela & Jarenko:
Itseohjautuvuus - Miten
organisoitua
tulevaisuudessa?





Psykologinen turvallisuus

- Googlen vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on yksi tärkeimmistä asioista toimivassa tiimissä.
- Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, kun tiimin jäsenet uskaltavat ottaa riskejä ja olla haavoittuvaisia toistensa edessä. Kun tiimissä on psykologista turvallisuutta, jäsenet uskaltavat ehdottaa uusia ideoita ja toimintatapoja sekä epäonnistua.
- Ilman psykologista turvallisuutta tiimi ei voi olla innovatiivinen.
- Jotta kaikilla tiimiläisillä on sama käsitys siitä, miten tiimissä toimitaan ja miten mahdollisiin ongelmatilanteisiin puututaan, on tiimin hyvä laatia yhteiset pelisäännöt.

Lue lisää: Psykologisen turvallisuuden määrää tiimissä voi arvioida Fosterin työkalulla

<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

PELISÄÄNNÖT



Opiskelijoiden vinkkejä toimivaan tiimityöhön

- Luokaa yhteinen ryhmä esimerkiksi Whatsapp:iin.
- Tehkää työn haastavimmat osuudet yhdessä.
- Jakakaa työskentelyn alkuvaiheessa vastuualueet.
- Kysykää rohkeasti apua opettajilta.

- _____
- _____
- _____

Kirjavinkki:
Toivanen 2013:
Kaverijohtamisen visuaalinen
innostuskirja.
Kannattaa tutustua Belbinin
tiimirooleihin sivulta 43
alkaan.

Lähdeluettelo

Heikkilä, K. 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Katzenbach, J.R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus- miten organisoitua tulevaisuudessa? [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)))

Oulun ammattikorkeakoulu. 2017. Pedagogisen kehittämisen linjaukset vuosille 2017–2020 Oulun ammattikorkeakoulussa. Sisäinen lähde. Oulun ammattikorkeakoulu, Oulu.

Rozovsky, J. 2015. The five keys to a successful Google team. Viitattu 27.6.2019, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-impact.

Silvén, M., Kinnunen, R. & Keskinen, S. 1991. Kohti itseohjautuvaa opiskelutaitoa. Turku: Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö – käytännön opas. Helsinki: Hakapaino Oy.

Tämä työkalupakki on tehty osana opinnäytetyötä: Tiimityöskentelytaitojen kehittäminen korkeakouluopintojen aloitusvaiheessa, case: Oulun ammattikorkeakoulu.
Tekijä: Emilia Ylikärppä