

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Raiskio Johanna

Kehittämishanke

Valmentajana rikastavassa yhteisössä

Työn ohjaaja Harri Kukkonen
Tampere 6/2011

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Raiskio, Johanna
Valmentajana rikastavassa yhteisössä
35 sivua + 2 liitesivua
Kesäkuu 2011
Työn ohjaaja Harri Kukkonen

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tehdä perehdyttämisopas Proakatemian uusille valmentajille. Hankkeessa ”Valmentajana rikastavassa yhteisössä” selvennettiin Proakatemian valmentajan roolia, käytiin läpi Proakatemian käytänteitä sekä annettiin ajatuksia ja työkaluja valmentajan työhön. Kehittämishankkeesta muodostui valmentajan käsikirja, joka sisältää myös paljon teoretietoa Proakatemian mallin teoreettisesta viitekehuksesta.

Teoreettisessa viitekehyksessä on selkeästi tuotu esiin, että Proakatemian pedagogiikka on yhdistelmä useasta oppimiskäsityksestä. Työtä tehdessä kävi hyvin selville, että tulevaisuuden opiskelijoita valmennettaessa valmiit toimintamallit ovat kankeita. Tämä vaatii paljon valmentajalta ja työ on haastavaa, koska tiimit ja tilanteet muuttuvat. Kaiken pohjana on kuitenkin se, että valmentaja tuntee toiminnan peruskivijalat.

Käsikirjassa hahmotetaan Proakatemian toimintaa arvojen ja vision kautta sekä nostetaan esille Pekka Himasen ajatuksia rikastavasta yhteisöstä, joka toimii hyvänä ohjenuorana valmentajalle.

Kehittämishanke toteutettiin kokoamalla yksiin kansiin materiaalia, jota Proakatemian esittelyyn on vuosien aikana käytetty eri yhteyksissä. Lisäksi tietoa haettiin erilaisista tutkimuksista, kirjallisuudesta ja haastatteluista. Kehittämishanketta tehtiin tiiviissä yhteistyössä Proakatemian valmentajatiimin kanssa.

Asiasanat: valmennus, rikastava yhteisö, oppiva organisaatio, yrittäjyyskasvatus

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 Yrittäjyyden yksikkö Proakatemia taustaa.....	5
2.1 Vaativaa ja itsenäistä työtä.....	6
3 Arvopohjaista oppimista	7
4 Proakatemia terminologiaa.....	11
5 Proakatemia oppimisprosessi	13
6 Useiden oppimiskäsityksien yhdistelmä	15
6.1 Kokemuksellinen oppiminen	15
6.2 Konstruktivistinen oppimiskäsitys	17
6.3 Tutkiva oppiminen	18
6.4. Oppimaan oppiminen	18
7 Kohti rikastavaa yhteisöä	22
8 Oppimisen seuraaminen	25
8.1. Esseet.....	25
8.2. Oppimissopimus.....	25
8.3. Kehityskeskustelut	25
8.4. Dialogi.....	26
8.5. Palaute	27
8.6. Odotuskolmio.....	27
9 Luovuus- ja innovointiharjoitteet valmentajan työkaluina	29
10 Valmentamisen toimintamalli	30
10.1 Hyvä valmentaja	31
11 Loppuyhteenveto.....	32
Lähteet.....	34
Liitteet	36

1 Johdanto

Mika Pantzar ja Ilkka Halava väittävät EK:lle tekemässään raportissa, että tulevaisuuden työelämän malli on omassa elämässään merkityksellisyyttä tavoittelevan kuluttajakansalaisen elämäntavasta. (Halava, Pantazar 2010, 9.) Proakatemiaiset ovat hyvä esimerkki tulevista kuluttajakansalaisista. Työ ja vapaa-aika sekoittuvat. Valinnat perustuvat yksilön omiin intresseihin ja tiedon johdonmukaiseen käyttämiseen. (13.) Kuluttajakansalainen on itseohjautuva ja etsii merkityksellistä elämää. Myös aikakäsitys on hyvin erilainen kuin ennen. Kuluttajakansalaisen aikakäsitys ei ole lineaarinen kuten vanhemman sukupolven vaan purskeinen. Asioita tehdään niin kauan kuin ne vievät tai mielenkiintoa riittää. (51-53). Esimiehiltä, opettajilta ja valmentajilta vaaditaan uusia taitoja näiden nuorten kanssa toimiessa. Vanhat mallit eivät enää toimi.

Valmentajan rooli Proakatemiassa on innostava, mutta haastava. Opettajan viitta on heitettävä sivuun ja uskallettava olla oma itsensä. Valmentaja ei tiedä vastauksia kaikkiin kysymyksiin, myös hän on oppimassa. Uusi valmentaja oppii hyvin pian, ettei palaute ole yhdensuuntaista, vaan myös valmentaja on jatkuvan palautteen piirissä.

”Ihmiset joutuvat tulevaisuudessa ennen kaikkea ratkaisemaan ongelmia, joihin ei ole olemassa yhtä selkeästi oikeaa vastausta” (Hakkarainen ym. 2001, 14.)

Proakatemiassa niin valmentajat kuin opiskelijat saavat eteensä haasteita, joihin ei ole oikeaa vastausta. Proakatemian kulttuuria on rakennettu ilmapiiriin, joka kannustaa kyseenalaistamaan asioita, haastamaan yhä parempiin tuloksiin ja yhteisölliseen toimintaan. Proakatemiassa yhteisö on niin itseohjautuva, että se menee juuri sinne minne tavoitteet asetetaan.

Valmentajana rikastavassa yhteisössä on vastuussa luottamuksen rakentamisesta. Valmentajan on tunnettava yhteisö, missä hän toimii. Tämän työn teemana on valottaa Proakatemian toimintaa valmentajan näkökulmasta. Mikä on Proakatemian toiminnan tausta, millaisen oppimiskäsityksen mukaan Proakatemiassa toimitaan ja millaisia työkaluja valmentajalla on käytössään.

2 Yrittäjyyden yksikkö Proakatemia taustaa

Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmien yrittäjyyden erikoisyksikkö. Koulutukseen valitaan vuosittain 36-40 opiskelijaa liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmista erillishauulla.

Proakatemiaan voivat hakea kaikki edellä mainittujen koulutusohjelmien opiskelijat.

Hakijan valinta on ehdollinen; valinnat vahvistetaan kesäkuun alussa, jolloin ensimmäisen vuoden opintojen suoritukset tarkastetaan. Valituiksi voivat tulla vain ne, joiden ensimmäisen vuoden opinnot on suoritettu kokonaisuudessaan (60 op).

Proakatemiassa koulutus kestää 2,5 vuotta. Tavoitteena on, että kaikki opiskelijat valmistuvat 3,5 vuodessa.

Hyväksytyistä opiskelijoista muodostetaan kaksi 18-20 hengen tiimiä, jotka molemmat perustavat tiimiyrityksen opintojensa alussa. Yritysten toiminta jatkuu koko opintojen ajan.

Pieni ja energinen yrittäjyyden puolestapuhuja Proakatemia sai virallisesti alkunsa syyskuussa 1999. Näiden vuosien aikana Proakatemiasta on kasvanut merkittävä aluevaikuttaja, missä joka vuosi tehdään toista sataa työelämäprojektia yhteistyössä Pirkanmaan alueen yritysten ja organisaatioiden kanssa.

Proakatemian perustamisen taustalla oli halu tarjota opiskelijoille mahdollisuus projektioppimiseen. Vuosien kuluessa yrittäjyyden ajatus on voimistunut ja noussut keskeiseksi toiminta-ajatuksiksi. Proakatemialta valmistunut tradenomi on yrittäjä – hän toimii kuin yrittäjä, työskentelee hän omassa yrityksessä tai toisen palveluksessa.

Alkuperäisenä ideana oli perustaa Jyväskylän mallin mukainen Tiimiakatemia myös Tampereelle. Totesimme kuitenkin Tiimiakatemian perustajan Johannes Partasen kanssa, että mallia on erittäin hankala monistaa. Olimme Proakatemiaan paljon vaikutteita Tiimiakatemiasta, mutta teimme siitä kuitenkin oman näköisemme paikan, kertoo lehtori Antti Klaavu. (Klaavu 2010.) Hän ja lehtori Irja Lehtinen olivat ensimmäisiä Proakatemian valmentajia TAMKissa.

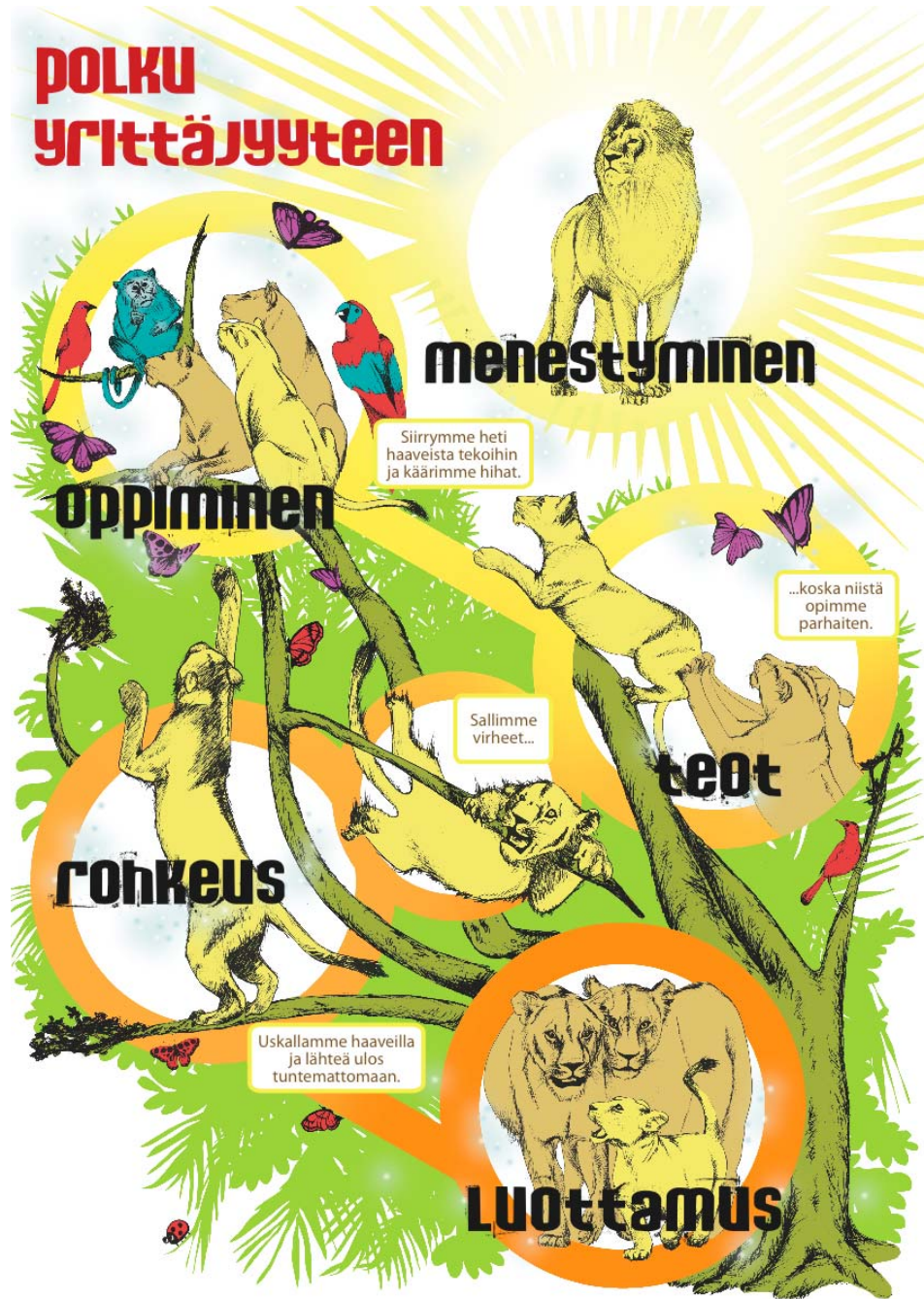
Proakatemian ensimmäinen tiimiyritys Villivisio perustettiin syyskuussa. Opiskelijat olivat erittäin sitoutuneita ja motivoituneita. Vaikka uudenlainen opetusmenetelmä herätti paljon hämmennystä ja kysymyksiä ympäristössä, jakoi tiimi uskoa itseensä ja meihin valmentajiin, toteaa Klaavu. (Klaavu 2010.) Villivisio jatkoi toimintaansa valmistumisen jälkeen mainonnan ja viestinnän alalla. Villivision jälkeen Proakatemiasta on valmistunut jo toistakymmentä yritystä.

2.1 Vaativaa ja itsenäistä työtä

Proakatemia vaatii opiskelijoilta paljon työtä ja sitoutumista. Opiskelijat ovat yrittäjiä, joiden vastuulla on yrityksen perustaminen, toiminnan pyörittäminen ja yrityksen kehittäminen. Ensimmäisen vuoden aikana Proakatemiaan valittu suorittaa 60 opintopisteen perusopinnot. Perusopinnoton tavoitteena on luoda oppijoille vahva liiketoiminnan tai tietojenkäsittelyn perusteiden hallinta. Kahden ja puolen vuoden aikana Proakatemiassa opiskellaan liiketoimintaa tekemällä ja tiimissä: opiskelijat tekevät aitoja työelämäprojekteja asiakkailleen. He määrittelevät itse liikeideansa ja toimialansa. He myös vastaavat yrityksestään itse.

Tietoa haetaan itsenäisesti mm. ammattikirjallisuudesta ja seminaareista. Opiskelija vastaa myös omasta oppimisestaan; perinteistä opetusta Proakatemiassa on hyvin vähän. Opiskelijoita kannustetaan kokeilemaan uutta ja ottamaan hallittuja riskejä. Virheitä saa ja pitääkin tehdä. Tärkeää on se, mitä niistä oppii. Keskeistä on myös opitun jakaminen muille tiimiläisille. (Hämäläinen, Lindberg 2010.)

3 Arvopohjaista oppimista



Kuvio 1. Proakatemian arvopolku

Arvopolku käy läpi proakatemiaisen yrittäjyyden polun. Arvopolku kuvaa askeleita, joita tiimi ottaa matkalla menestykseen. Ensimmäisenä on **Luottamus**, joka on kaiken lähtökohta. Valmentaja ohjaa ensimmäisen syksyn aikana toimintaa melko näkyvästi. Hänen tehtävänä on saada tiimin jäsenet luottamaan toisiinsa ja valmentajaan.

Seuraavana keväänä valmentajan rooli siirtyy enemmän taustalle ja hän rohkaisee tiimiä tekemään omia ratkaisuja. **Rohkeus** on arvopolkumme toinen arvo. Tiimin on uskallettava katsoa myös oman tiimin rajojen ulkopuolelle. Rohkeutta on myös tehdä virheitä, myöntää ne ja oppia niistä. Toisena vuonna Proakatemiolla odotetaan jo tekoja, sillä vain **teot** ratkaisevat. Nyt on se paikka, jolloin valmentajan tehtävänä on saada tiimi toimimaan aktiivisesti asiakkaiden suuntaan.

Oppiminen tulee tekojen myötä. Ja tiimi alkaa olla valmis, kun se ei enää tiedä osaavansa kaiken vaan ymmärtää, että opittavaa on paljon. Proakatemia on paikka, mistä he saavat oppimisen työkalut.

Viimeisenä arvona on **Menestyminen**. Proakatemia on yrittäjyyden yksikkö. Menestyminen vaatii oman elämän johtamista. Valmentaja tietää onnistuneensa, kun tiimi ei enää tukeudu päätöksissään valmentajaan, vaan tekee omat ratkaisut itse ja kantaa vastuun niiden seuraamuksista.

VIISIO
PROAKATEMIA ON KANSALLISESTI JA KANSAINVÄLISESTI
ARVOSTETTU YRITTÄJIEN KORKEAKOULU 2014.



Kuvio 2. Proakatemian visio ja missio

Visio ja missio ohjaavat Proakatemian toimintaa vahvasti yrittäjämäiseen suuntaan. Proakatemia on mahdollistaja, joka antaa puitteet, rohkaisee ja luottaa ihmisiin. Proakatemiassa kehittymisen mahdollisuudet ovat paljon itsestä kiinni.

Visio on vahvasti yrittäjyyteen suuntautuva. Vision mukaisesti Proakatemian on tehtävä töitä myös kansainvälisesti tunnettuuden eteen.

Missio avaa ajatuksia siitä, mitä mahdollisuuksia Proakatemia tarjoaa opiskelijoille. Proakatemia mahdollistaa verkostojen rakentamisen, oppia yrittäjämäistä toimintaa oman tiimiyrityksen kautta sekä antaa hyvät mahdollisuudet kansainväliseen toimintaan.

Kaikki tiimit ovat vastuussa Proakatemian yhteisestä brändistä. Yritykset vaihtuvat, mutta Proakatemian brändi on pysyvä. Proakatemian kehittyminen on jokaisen vastuulla ja etenkin alussa näistä asioista tulee keskustella tiimin kanssa. Osaamisella ja projekteilla ei kilpailla vaan rohkaistaan tekemään yhdessä. Yhteisiin tilaisuuksiin osallistuminen on tärkeää, Proakatemian yhteishengen näkökulmasta. Johtavat ajatukset ovat suuressa roolissa Proakatemian hengen rakentamisessa. Siksi valmentajan tulisi aika ajoin nostaa keskusteluun sekä arvopolun että vision ja mission sisältämiä ajatuksia.

4 Proakatemian terminologiaa

PAJA (puhuminen, ajattelu, jaettu aika) on kahdesti viikossa järjestettävä neljän tunnin mittainen tiimin kokoontuminen. Pajoissa tiimiyitykset mm. kehittävät projekteja, luovat uusia tuotteita ja keskustelevat ajankohtaisista aiheista. Tiimit opiskelevat samalla dialogia eli aitoa vuorovaikutustaitoa.

Innovointi on tilanne, jossa tiimi synnyttää uutta tietoa. Osa ryhmästä voi alustaa tilanteen esim. nostamalla esiin ongelman (joko teoreettisen tai esim. asiakkaan antaman), jonka jälkeen tiimi käyttää hyväkseen eri tilanteissa lukemalla ja tekemällä oppimaansa, ja ”synnyttää” ratkaisun. Opiskelu huipentuu 24h innovointiin. Innovoinnin ideana on kehittää ratkaisu asiakkaan esittämään tehtävään yhden vuorokauden aikana.

Solut ja workshopit tarkoittavat pienryhmäopiskelua. Soluissa ja workshoppeissa jaetaan tietoa ja opitaan toisten työskentelytapoja. Pienryhmiä voidaan perustaa opiskelemaan yhtä tai useampaa aihealuetta. Tuovissa opiskellaan valmentajan johdolla esim. johtamista, markkinointia, tietojenkäsittelyä ja taloutta yli tiimirajojen.

Ammattikirjallisuus ja kirjaesseet ovat osa Proakatemian opintoja. Vuosittain uudistuvasta kirjalistasta poimitaan itseä kiinnostavaa ammattikirjallisuutta luettavaksi. Kirjoista tehdään esseitä. Esseet ovat tarinoita, joissa kuvataan opitun merkitystä omassa elämässä, projektissa tai tiimiläisenä. Se ei ole välttämättä kirjallinen tuotos, vaan sen esitysmuoto voi vaihdella.

Seminaarit ovat tapa hankkia ajankohtaista tietoa. Jokaisen proakatemiaisen teoriaopintoihin kuuluu tietty määrä seminaaritunteja, joita voi suorittaa osallistumalla oman kiinnostuksensa mukaisiin seminaaritapahtumiin tai käymällä luennoilla ja suorittamalla kursseja. Proakatemian tiimit järjestävät myös itse teemaseminaareja, joihin he hankkivat puhujia yrityselämästä.

Projektit ovat Proakatemiassa erittäin tärkeitä oppimisen välineitä. Projekteja hankitaan itsenäisesti yrityksiltä ja yhteisöiltä. Tiimi voi myös itse kehittää tuotteita ja palveluita,

joita markkinoi. Tiimiläiset oppivat tekemällä ja kokeilemalla löytämään omat ammatilliset vahvuutensa. Tavoitteena on omien vahvuuksien ymmärtämisen kautta luoda oma unelmien työpaikka. Yrityksessä opiskellaan liiketoimintaa ja yrityksen toimintaa käytännössä, kuten taloushallintoa ja johtamista.

Tiimipalaveri vastaa yrityselämässä pidettäviä henkilöstöpalavereita. Niissä puhutaan tiimiyrityksen jokapäiväisistä asioista, tiedotetaan projektien etenemisestä ja seurataan kunkin tiimiläisen toimintaa yrityksessä.

Osaamiskartoitus, oppimissopimus ja portfolio ovat kaikki oppimismenetelmiä, joilla todennetaan oman osaamisen kehittymistä ja luodaan tavoitteita omalle oppimiselle.

Tiimikilpailut ovat vapaaehtoinen osa opintoja. Tiimiläiset osallistuvat halutessaan muutaman kerran vuodessa erilaisiin tiimikilpailuihin (Visio, Iida-ideakilpailu, valmentajien järjestämät TiimiDiilit jne.).

Motorola on palaute, joka koostuu neljästä kysymyksestä: Mikä meni hyvin? Mitä voimme tehdä paremmin seuraavalla kerralla? Mitä opimme? Miten vien oppimani käytäntöön? (Waterman 1994, 256 – 262.) Tämän palautteen avulla opiskelija peilaa omaa toimintaansa ja ennen kaikkea keskittyy pohtimaan miten voi hyödyntää oppimaansa tulevaisuudessa.

5 Proakatemian oppimisprosessi

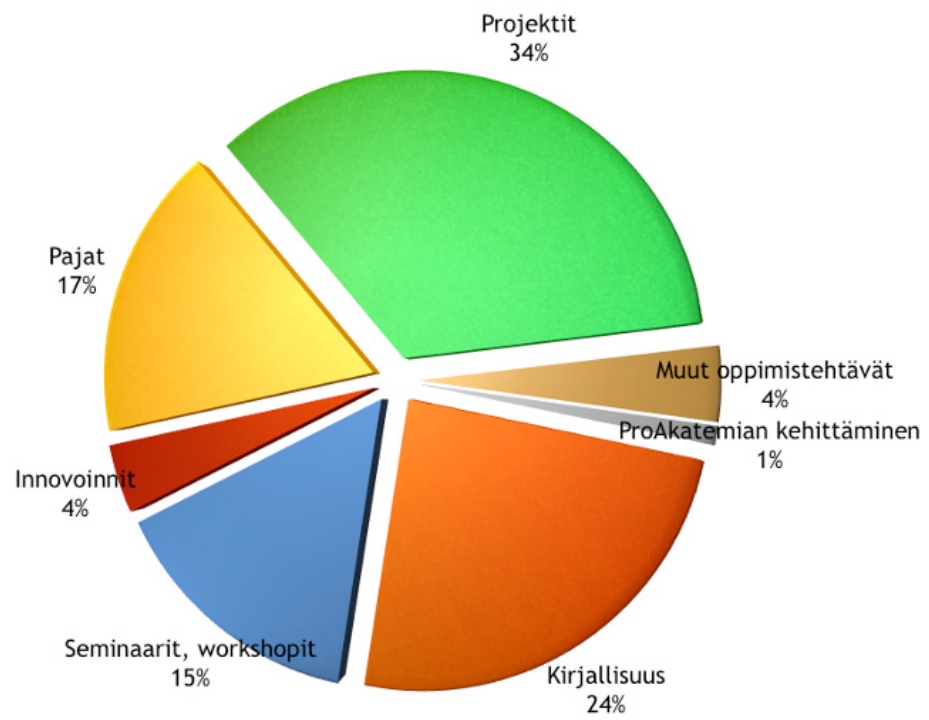
Prosessioppimisen periaatteisiin kuuluu, että etukäteen ei tiukasti aseteta tavoitteita ja eikä varsinkaan määritellä opetusprosessin kulkua. Sen sijaan pyritään prosessiin, joka on joustava ja jota ohjataan prosessin kuluessa jatkuvan toimintaa tarkkailevan arvioinnin pohjalta. Opinnot eivät koostu erillisistä opintojaksoista tiukasti määritellyine sisältöineen, vaan opinnot kertyvät tehtyjen tuntien mukaan (1 op=26,7 h).

Oppimiseen on myös yhdistetty ajatuksia valmentavasta johtamisesta. Opettajan sijaan tiimiä ohjaa valmentaja, jonka keskeisenä tehtävänä on vastata oppimisen johtamisesta. Valmentaja kannustaa ja ohjaa yksilöitä sekä tiimiä kohti heidän itse asettamia tavoitteita.

Yli kolmannes proakatemiaalaisen opinnoista koostuu työelämäprojekteista. Opittua viedään käytäntöön myös oman yrityksen toiminnassa ja kehittämisessä, ulkopuolisilta toimeksiantajilta saaduissa toimeksiannoissa sekä Proakatemian kehittämisessä.

Tärkeä osa oppimista on kokemusten reflektointi ja tiedon konstruointi (palautteet ja itsearvioinnit, projektien motorolat, esseet, dialogi tiimeissä ja pienryhmissä) sekä uuden sovelletun tiedon vieminen käytäntöön.

Oppimisessa korostuu yhteisöllinen oppiminen, eli oman osaamisen jakaminen, yhteinen tiedon rakentaminen ja ajattelun näkyväksi tekeminen sekä vastuu opiskelun organisoinnista ja oppimisesta. Yksilö on vastuussa oppimisestaan ja opintojen edistymisestä myös tiimille. **Tiimi on oppimisen työkalu**, joka tehokkaasti toimiessaan nopeuttaa yksilön oppimista moninkertaisesti.



Kuvio 3. Proakatemian opinnot

6 Useiden oppimiskäsityksien yhdistelmä

Oppiminen Proakatemiassa on usean eri oppimiskäsityksen yhdistelmä. Proakatemia vastaa nopeasti muuttuvaan yhteiskuntaan. Lähtökohtana on, ettei varastoon oppiminen anna riittäviä valmiuksia työelämään. Oppimisessa luotetaan myös opiskelijan oman elämäkokemuksen antamiin näkökulmiin, jotka rikastuttavat koko yhteisöä.

Proakatemia hyödyntää ja yhdistää useita eri teorioita oppimisprosessissa sekä käyttää oppimismenetelmiä, joihin on haettu vaikutteita työelämästä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään muutamia Proakatemian pedagogiaan vaikuttavia oppimiskäsityksiä.

6.1 Kokemuksellinen oppiminen

Proakatemiaa kuva helpoimmillaan lause *Learning by Doing*. Lauseen isänä voidaan pitää John Deweyä, joka kritisoi tiedon ja toiminnan erottamista oppimisesta. Oleellista on se miten tietoa hankitaan. Deweyn teoriassa oppimisessa ei voida vedota lopullisiin totuuksiin, vaan ongelmat ratkaistaan käytännön toiminnalla ja arvioimalla näitä toiminnan tuloksia. Oppiminen tapahtuu yhdistämällä tietoa, toimintaa ja käytännön kokemusta. (Rinne ym. 2004, 172.)

Tunnetuin, ja Proakatemian toiminnan pohjana, on teoria kokemuksellisesta oppimisesta Kolbin oppimisen syklin mallin mukaisesti. (Kolb 1984.) Ydinajatus on, että oppiminen etenee kokemuksista ja toimintaa reflektoiden kohti ilmiöiden teoreettista ymmärtämistä ja parempia toimintamalleja. Oppiminen etenee syklisesti ja se voi käynnistyä periaatteessa mistä vaiheesta tahansa.



Kuvio 5. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984)

Käytännön kokemusten kautta opiskelija oppii ymmärtämään yrityselämän lainalaisuuksia. Kokemus pohjaisessa oppimisessa opiskelija kohtaa haasteita, joihin hänen täytyy löytää vastaukset itse. Opiskelijat oppivat refleктоimaan omaa ja toisten toimintaa. Opiskelija oppii tuottamaan uutta tietoa, joka viedään käytäntöön. Tämän mallin avulla opiskelijalla on mahdollisuus tuottaa uutta tietoa ja oppia tarvitsemaansa aiheeseen.

Proakatemialle saapuessaan opiskelijat jaetaan tiimeihin. Tiimi perustaa yrityksen mahdollisimman nopeasti. Oppimisprosessi on käynnissä. Alussa tietoa haetaan asiantuntijoilta, valmentajilta ja muilta tiimiläisiltä. Tässä vaiheessa valmentajan rooli on tukea tiimiä heidän omista ratkaisuistaan. Valmentajan on kuitenkin alusta lähtien oltava taustalla. Mikäli valmentaja ottaa liian suuren roolin heti alkuvaiheessa, tämä rooli jää helposti päälle.

Kolbin mallin mukaisesti tiimi rakentaa omaa näkemystään yrityksensä toiminnasta. Valmentajan tehtävänä on myös varmistaa, ettei tiimi jää suunnittelemaan toimintaansa

liian kauan. Heidän on päästävä mahdollisimman nopeasti aktiiviseen kokeilemiseen ja oppimaan tekemistään virheistä ja onnistumisista.

6.2 Konstruktivistinen oppimiskäsitys

Proakatemiolla oppimistilanteet kytketään arjen todellisiin tilanteisiin. Tämä tukee vahvasti konstruktivistista oppimiskäsitystä, jossa oppijat eivät vain vastaanota tietoa passiivisesti vaan rakentavat tietoa aikaisempien kokemusten pohjalta. Tietoa yhdistetään omaan aikaisempaan tietämykseen ja kokemuksiin. (Kaartinen 1996, 12 – 13.)

Proakatemiolla korostuu kyky arvioida omaa toimintaa. Tämän edellytyksenä on, että opiskelija itse ymmärtää, mitä hän opittavasta asiasta ymmärtää ja mitä ei. Tämä auttaa oikean tiedon hakemista sekä kysymyksien tekemistä. (Rauste-von Wright & von Wright 1997, 124.)

Proakatemiolla opiskelijoita ohjataan kokeilemaan ja ratkaisemaan ongelmia itse. Opiskelijoille korostetaan omaa vastuuta oppimisprosessin onnistumisesta. Opiskelija on aktiivinen, harkitsee tekojensa seurauksia ja ratkaisee itseohjautuvasti ongelmat.

Valmentajan rooli on tukea opiskelijan tiedon löytämistä ja oivallusta sekä tunnistaa oppimiseen ja työskentelyyn liittyvät ongelmat. Valmentajan tärkein työkalu on kysymyksien tekeminen. Suoria vastauksia annetaan vain harvoin. Opiskelijalla on paljon mahdollisuuksia, mutta toisaalta hän on myös itse vastuussa omasta oppimisestaan. Tärkein motivaatio on halu oppia.

Itse opetustilanteissa keskeinen asia on oppimisympäristön rakentaminen. Oppimisympäristö Proakatemiolla muistuttaa hyvin vähän perinteistä kouluympäristöä. Proakatemiolla pajoissa istutaan dialogiringissä, jolloin kaikki näkevät toistensa kasvot. Tällöin estetään ns. selän takana puhuminen, jolloin kaikki kehonkielen viestit jäävät tulkittamatta. Oppimisympäristöön kuuluu myös oma toimisto, missä opiskelijat voivat tehdä omia projektejaan. Proakatemian ympäristön rakentaa siellä olevat ihmiset. Opiskelijoilla on mahdollisuus tehdä tiloista itsensä näköiset.

6.3 Tutkiva oppiminen

Proakatemiassa oppimisprosessi pohjaa ajatukseen, ettei ongelmiin löydy välttämättä valmista ratkaisua. Proakatemiassa opiskelijalla on mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan hänelle sopivimmalla tavalla. Proakatemiassa voidaan ajatella toteuttavan yhtä tutkivan oppimisen muotoa, missä opiskelijaa rohkaistaan toimimaan enemmän ajatteluprosessiaan ohjaavana asiantuntijana kuin perinteisenä opiskelijana. Voidaan myös puhua ongelmalähtöisestä oppimisesta, jota voidaan pitää merkittävänä korkeakouluinnovaationa. Opiskelijat oppivat teorian ongelmien avulla, jotka voisivat olla tosielämästä. (Hakkarainen ym. 2001, 288.)

Proakatemiassa ongelmat perustuvat täysin todellisiin tilanteisiin. Ratkaisuja saattaa olla useita. Koska opiskelijalla on vastassa todellinen asiakas, hänen on haettava tietoa siihen, miten ratkaisee ongelman tilanteeseen sopivimmalla tavalla. Proakatemiassa oppimista ei mitata tenteillä ja arvosanoilla. Oppimista mitataan analysoimalla tehtyjä ratkaisuja ja palautetta opiskelija saa asiakkaalta, tiimikaverilta ja valmentajalta.

6.4. Oppimaan oppiminen

Työmarkkinoilla ei riitä, että valmistuneella on repullinen vastauksia tenttikysymyksiin. Työelämässä vaaditaan nopeaa reagointi- ja ongelmanratkaisukykyä. Voidaan puhua meta-taidoista, joissa oman toiminnan reflektomisella on merkittävä rooli haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa. (Rauste-von Wright ym. 2003, 136.)

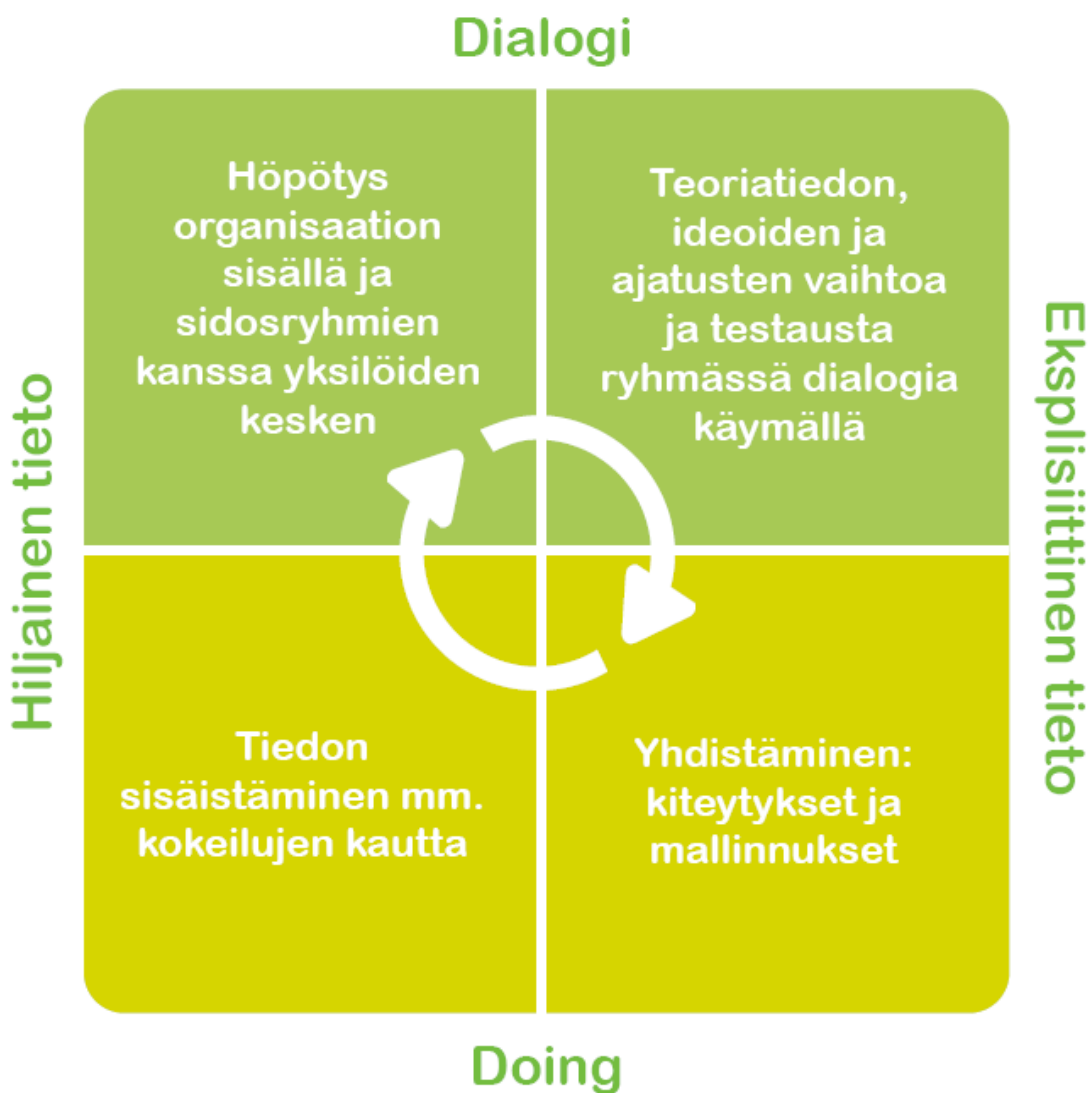
Tavoitetilana olisi oppia oppimaan ja oppia elämään varten. Ydinkysymyksenä on, kuinka opiskelija pystyy siirtämään ja muokkaamaan opittua työhön. Rauste-von Wright pohtii juuri tämän transferin eli siirtovaikutuksen onnistumisesta koulunpenkiltä työelämään. (Rauste-von Wright ym. 2003, 124.)

Transferin onnistumiseksi opiskelijan on opittava arvioimaan olemassa olevia ajatuksiaan opittavasta asiasta. Opiskelija ei ole koskaan tyhjä taulu. Hänellä on oman elämän kautta tulleita kokemuksia ja näkemyksiä. Kyse on siitä kuinka hän oppii tarkastelemaan omia asenteitaan, kokemuksiaan, oppia kyseenalaistamaan ja kysymään

itseltään, mihin mielipiteet ja näkemykset perustuvat. (Rauste-Von Wright ym. 2003, 124 – 136.)

Proakatemiassa opiskelijat hyödyntävät aikaisempaa osaamistaan heti alusta lähtien. Alussa omat näkemykset saattavat olla hyvin kriittisiä ja suoraviivaisia. Prosessin aikana proakatemialainen oppii kuuntelemaan toisia ja samalla kyseenalaistamaan omaa tekemistään. Tämä vaatii usein tiukkojakin keskusteluita, nöyryymistä ja omien virheiden myöntämistä. Proakatemiassa opitaan ymmärtämään, että toisen näkemys rikastuttaa omaa ajattelua ja harvoin on vain yksi oikea tapa toimia ja ajatella.

”Vain oppimista ja kriittistä ajattelua korostavassa kulttuurissa on sallittua kysyä miksi-kysymyksiä ja kyseenalaistaa totuttuja käytänteitä.” (Rauste-von Wright ym. 2003, 135.)



Kuvio 6. Hiljaisen tiedon siirtyminen (Mukaiillen Nonaka & Takeuch, 1995.)

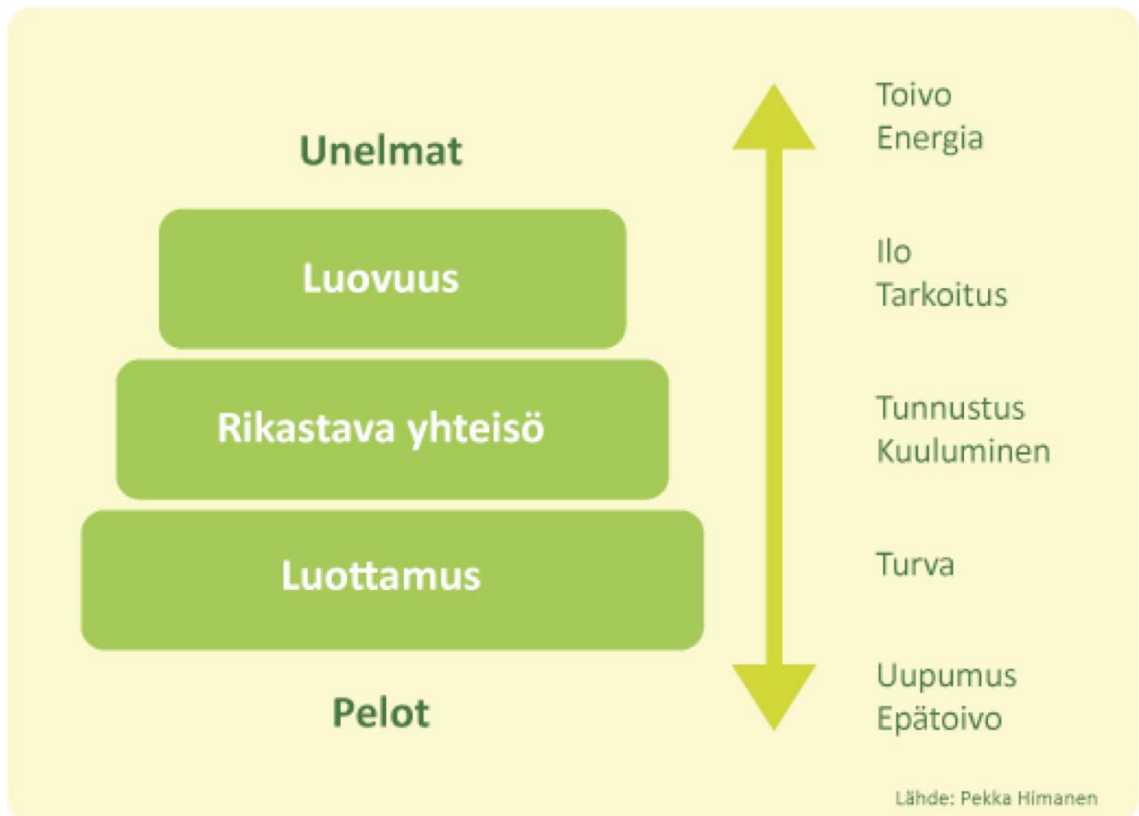
Proakatemiolla sovelletaan Nonakan ja Takeuchin tietoteoriaa hiljaisen tiedon siirtymisestä liittämällä siihen omia oppimisen työkaluja. Hiljaista tietoa jaetaan ja kiteytetään ensisijaisesti pajoissa dialogin välityksellä. Pajatilanteissa valmentajalla on keskeinen rooli luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jotta opiskelijat vähitellen oppivat tuomaan keskusteluun aiheita, joita tarkastellaan kriittisesti, mutta kehittävästi. Näin opiskelijat oppivat reflektoimaan omaa ja toisten ajattelua.

Kiteyttämisvaiheessa käytämme mm. Motorola-mallia (Waterman 1994, 256 – 262.) hiljaisen tiedon kokoamiseen, sekä erilaisia kirjallisuudesta poimittuja teoreettisia

malleja. Parhaimmillaan kiteyttämävaiheessa haetaan ongelmaan ratkaisua yhdistämällä teoretietoa ja aikaisempia kokemuksia. Opiskelijat siirtävät opittua tietoa käytäntöön ja rakentavat uusia toimintamalleja. Uutta tietoa ja uusia kokonaisuuksia luodaan innovoinneissa. Innovointi antaa tiimille käsityksen aihepiirin taustateorioista ja sen jälkeen synnyttää tiimille tai tiimiyritykselle jokin käytäntöön vietävän mallin. Asiakasprojekteissa opittuja asioita kokeillaan, testataan ja sisäistetään tekemällä oppimalla. Projektin päätyttyä on aika reflektoida, kerätä ja keskustella palautteista sekä jakaa projektin aikana opittua hiljaista tietoa.

7 Kohti rikastavaa yhteisöä

” Parhaimmillaan oppiminen lähtee ihmettelyn tilasta ja kyvystä asettaa itselleen kysymyksiä ja ongelmia”. (Himanen 2009, 105.)



Kuva 7: Pekka Himanen, Suomalainen Unelma 2010

Pekka Himasen mukaan parhaimmillaan oppiminen tapahtuu rikastavassa yhteisössä. Opettajan tehtävänä on innostaa ja auttaa opiskelijaa löytämään halu oppimiseen sekä vahvistaa opiskelijan kykyä toimia rikastavassa yhteisössä.

Proakatemiasta voidaan sanoa, että parhaimmillaan se on rikastava yhteisö, missä opiskelijan on turvallista kehittää omaa osaamistaan. Alussa tiimi ja sen jäsenet hakevat rajojaan. Tässä prosessissa tärkeää on luottamuksen rakentaminen. Ilman luottamusta, on opiskelijan vaikea avata ajatuksiaan koko yhteisölle. Rikastava yhteisö luo paremmat

puitteet oppimiselle. Luottamus rakentuu vähitellen, mutta yhtenä tärkeänä tekijänä on positiivinen asenne tiimissä. Marcial Losada korosti tutkimuksessaan positiivisuuden merkitystä huipputiimeissä. Huipputiimeissä yhtä negatiivista kommenttia kohti nostetaan esiin kuusi positiivista asiaa. Tiimissä keskitytään enemmän kysymyksien asettamiseen kuin suoraan kommentointiin. Huipputiimeille yhteistä on myös toisten tiimin jäsenten arvostaminen korkealle. (Marcial Losada, 2004.)

Proakatemian valmentajien tehtävänä on huolehtia koko yhteisön hyvinvoinnista. Himasen mukaan Sokrates kuvasi itseään opettajana vertauskuvallisesti kolmella eri tavalla.

Ensimmäisessä vertauskuvassa opettaja on kuin paarma, joka pistää opiskelijaan innostuksen kipinän. Laiska ajattelu kaipaa innostusta ja opettajalla on mahdollisuus auttaa tämän kipinän löytämistä. Kaikki lähtee ihmettelyn tilasta ja avoimista kysymyksistä. Sokrateen kyky oli auttaa oppijoita löytämään kipinä, josta voidaan puhua myös luovan intohimon kohteena. (Himänen 2009, 104.)

Proakatemiolla valmentaja ohjaa ja tukee opiskelijaa löytämään oma ydinosaamisalueensa. Ennen kuin opiskelija voi päättää, mikä on se osaamisen alue mihin hän haluaa keskittyä, hänellä on mahdollisuus kokeilla yritystoiminnan eri osa-alueita. Haastavinta on innostaa opiskelijaa kokeilemaan. Liian helposti jäädään mukavuusalueelle. Valmentajan tehtävänä on rohkaista ja haastaa kokeilemaan, auttaa opiskelijaa astumaan epämukavuusalueelle.



Kuvio 8. Flow – luova virtaus, Tiimimestarit valmennus, Partus Oy

Toisena vertauskuva Sokrates käytti sanaa kätilö. Opettaja on kuin kätilö, joka auttaa oppijaa synnyttämään hänen omista lähtökohdistaan. Kätilö ei voi synnyttää toisen puolesta. (Himanen 2009, 105.)

Valmentajan haasteena on kyetä toimimaan tarpeeksi sivussa. Liiallinen ohjaaminen johtaa siihen, ettei opiskelija ota vastuuta omasta toiminnastaan. Valmentaja antaa tukensa, kyseenalaistaa toisinaan erittäin tiukasti ja ohjaa, mutta jokaisen opiskelijan on itse kannettava vastuu omasta oppimisestaan ja kehittymisestään.

Kolmantena vertauskuvana Sokrates kuvasi opettajaa pitojen pitäjänä. Opettaja luo oppimisille puitteet. Opettajan tehtävänä on rakentaa rikastava yhteisö, missä oppijat ovat rikastavassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Himanen 2009, 105.)

8 Oppimisen seuraaminen

8.1. Esseet

Valmentaja lukee ja kommentoi opiskelijoiden kirjoittamia esseitä. Esseiden avulla opiskelijat refleктоivat omaa oppimistaan ja valmentaja pystyy seuraamaan opiskelijan kehittymistä. Esseisiin annettava palaute on hyvä työkalu ohjata ja haastaa opiskelijan ajattelua, mikäli siihen on tarvetta.

8.2. Oppimissopimus

Oppimissopimus kirjoitetaan kaksi kertaa vuodessa. Oppimissopimukseen opiskelijat kirjaavat ajatuksiaan siitä, missä he ovat tällä hetkellä ja millaiset ovat heidän tavoitteensa. (Cunningham 2004, 88-91.)

- Missä olen ollut?
- Missä olen nyt?
- Mihin haluan päästä?
- Kuinka saavutan tavoitteeni?
- Mistä tiedän, että olen päässyt perille?

Kysymykset auttavat opiskelijoita pohtimaan menneisyyttään ja asettamaan tavoitteet tulevaisuudelle. Samalla he käyvät läpi vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä keskittyvät niihin asioihin, mitä he haluavat oppia ja missä he haluavat kehittyä.

Oppimissopimukset käydään läpi koko tiimin kanssa. Se on hyvä työkalu opiskelijalle itselleen mutta myös valmentajalle. Oppimissopimus päivitetään kaksi kertaa vuodessa.

8.3. Kehityskeskustelut

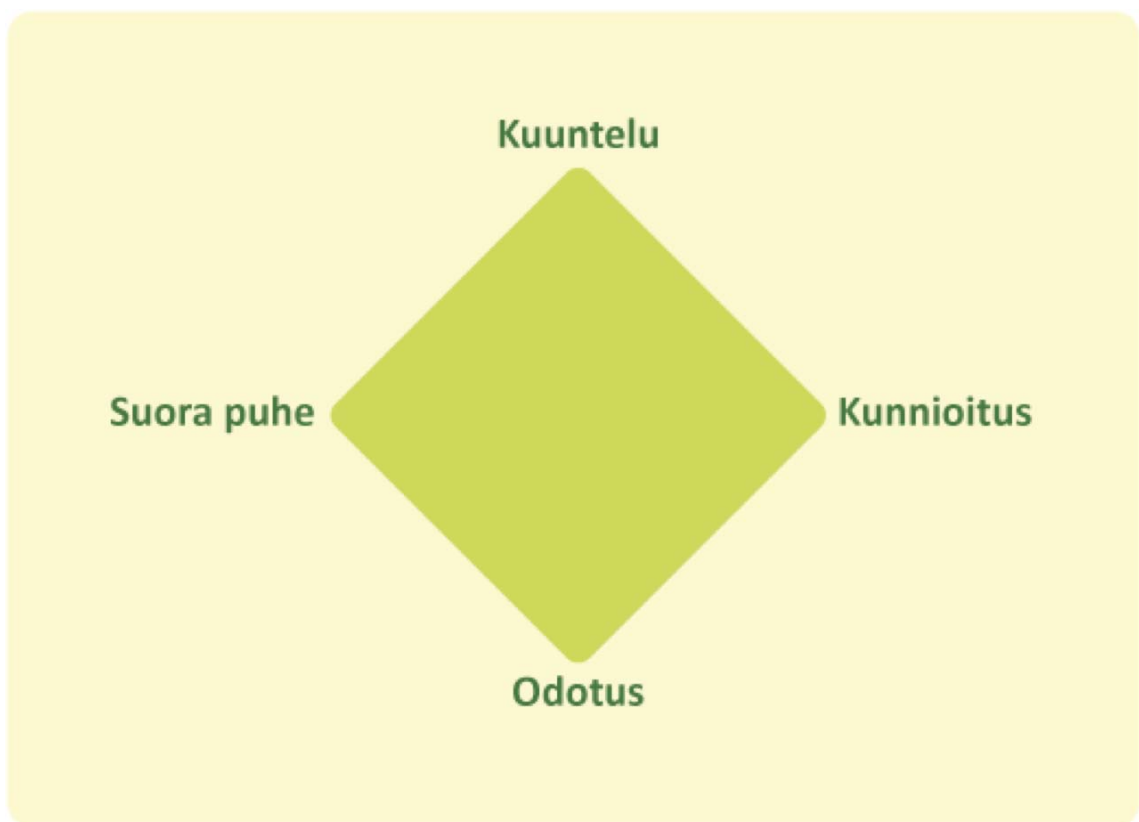
Kehityskeskustelut käydään syksyllä ja keväällä. Kehityskeskusteluissa pohjana voidaan käyttää oppimissopimusta. Valmentaja varmistaa, että opiskelija on menossa kohti tavoitteitaan. Samalla hänen tehtävänä on haastaa opiskelijaa kohti parempia tuloksia ja rohkeampia tavoitteita. ”*Valmentaja uskoo aina enemmän kuin yksilö itse*”. (Partanen, 2009, Tiimimestari-valmennus.)

8.4. Dialogi

Pajoissa tiimi jakaa oppimaansa tietoa. Valmentajan rooli on olla taustalla ja toisinaan sysätä ajattelua liikkeelle esimerkiksi lyhyen teoriapohjustuksen avulla. Pääosin pajojen sisällöstä vastuun kantaa tiimi itse. Tärkein oppimisen paikka pajoissa on dialogi.

Dialogi on luonteeltaan ajattelua laajentavaa. Vasta dialogikeskustelun jälkeen voidaan ryhtyä tekemään ratkaisuja tai kiteytyksiä. Pajoissa tavoitteena ei edes ole päästä lopputuloksiin vaan dialogin avulla laajentaa opiskelijoiden ajattelua, sillä hyvä dialogi ei itsessään tarvitse johtaa ratkaisuihin vaan se on ajattelun monipuolista tutkimista.

Proakatemiolla korostetaan yhdessä ajattelua, joka pakottaa kyseenalaistamaan perinteisen kokouksen toimintatavan. Dialogissa tehdään tilaa asioille ja ajatuksille, joita ei ole suunniteltu etukäteen. Samalla kasvatetaan ymmärrystä itsestä ja toisista. Haastavaa on oppia olemaan hakematta vahvistuksia omalle näkökannalle ja sen sijaan keskittyä etsimään todisteita, jotka kumoavat oman näkemyksen. Innovoinneissa sen sijaan pyritään aina luomaan uusia ratkaisuja pohjaten kokemuksiin ja käytettyyn teorian tietoon. Innovoinnissa tiimi testaa ja vie käytäntöön oppimaansa. Valmentajan tehtävänä on antaa palautetta suorituksesta.



Kuva 9: Dialogin perusteet (Tiimimestari-valmennus, 2009)

8.5. Palaute

Proakatemian toimintamalliin kuulu palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

Ensimmäisen vuoden aikana valmentajan tulee rohkaista ja haastaa tiimiläisiä antamaan palauteta toisilleen, valmentajalle sekä keskustelemaan asiakkaiden kanssa projektien onnistumisesta.

Palautteen annossa voidaan hyödyntää ns. Motorola-mallia (Waterman 1994, 256 – 262), joka ohjaa osallistujia miettimään neljää olennaista kysymystä:

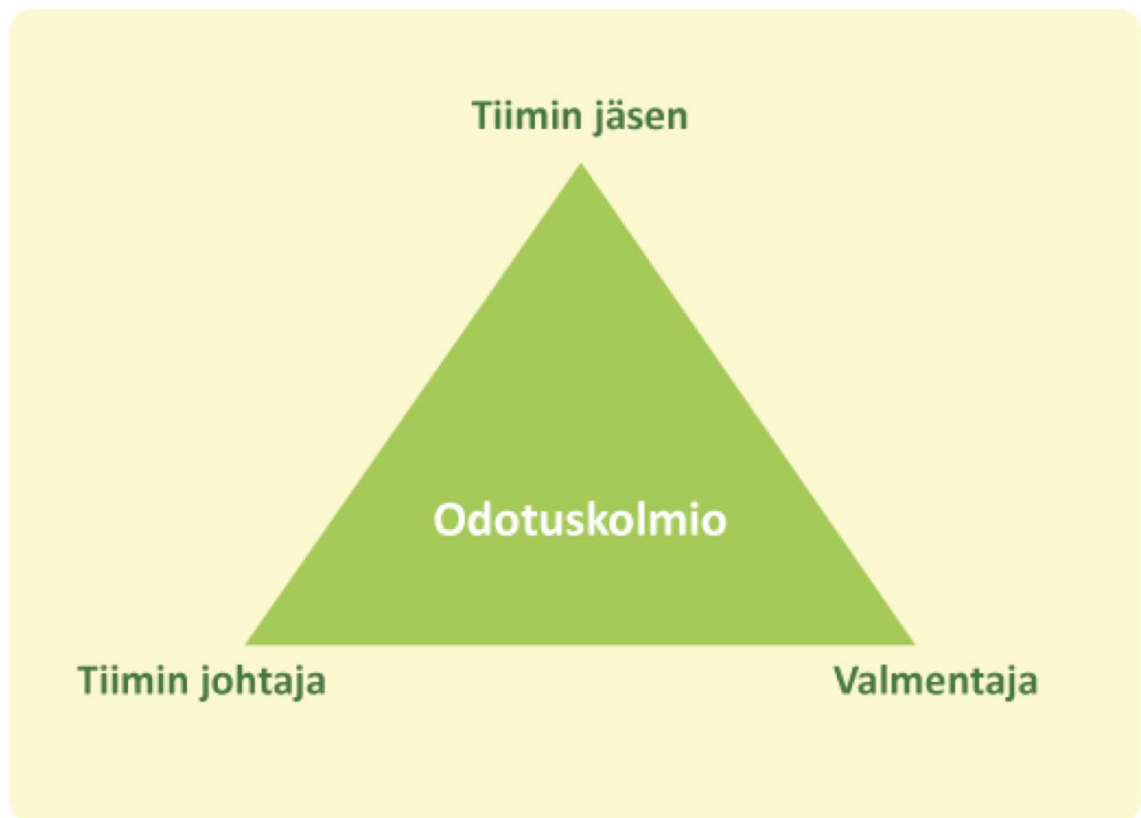
- Mikä meni hyvin?
- Mitä voimme tehdä paremmin seuraavalla kerralla?
- Mitä opimme?
- Miten vien oppimani käytäntöön?

Motorolat tehdään tyypillisesti yksin, mutta ajatukset jaetaan muiden kanssa valmentajan ohjauksessa.

8.6. Odotuskolmio

Odotuskolmio on hyvä teettää jo tiimin alkuvaiheessa. Odotuskolmio toimii työkaluna, kun keskustellaan erilaisista rooleista. Millainen on opiskelijan eli tiimiläisen rooli? Mitä tiiminjohtaja häneltä odottaa, entä millaisia odotuksia valmentajalla on? Jokaiseen tiimiin valitaan johtaja. Jotta tiimin johtaja saisi mahdollisimman hyvät edellytykset johtaa tiimiä, on hyvä käydä läpi odotukset häntä kohtaan ja hänen odotukset tiimin sekä valmentajan suuntaan. Lopuksi käydään läpi odotukset valmentajaa kohtaan sekä valmentaja kertoo omia näkemyksiään, mitä hän tiimiläisiltä ja tiimin johtajalta odottaa. Tämän odotuskolmion tehtävänä on selkeyttää rooleja tiimissä. Odotuskolmio toimii hyvin myös palautetyökaluna.

Usein on tehokasta, että valmentaja sparraa tiimin johtajia säännöllisesti. Heidän tehtävänä on jalkauttaa valmentajan ajatukset tiimiläisille.



Kuva 10: Odotuskolmio

9 Luovuus- ja innovointiharjoitteet valmentajan työkaluina

Erialaisten luovuus- ja innovointiharjoitteiden tarkoituksena on avata ajattelua. Valmentajan tehtävänä on lisätä innovatiivisuutta tiimissä. Luovuustekniikat ovat apuvälineitä, eivät itsetarkoituksia. Luovuustekniikat toimivat usein siitä syystä, että osallistujat saavat tekniikan käytön varjolla “luvan olla luovia” (sosiaalinen hyväksyntä hulluttelulle). Valmentaja voi käyttää luovuustekniikoita piristämään tiimin tai ryhmän toimintaa ja avaamaan ajatuksia. Demokraattinen päätöksenteko tuottaa harvoin huippuhyviä ideoita. Ryhmässä rohkeus tiivistyy - ryhmät uskaltavat toteuttaa rohkeampia ideoita. Mikään tekniikka ei korvaa hyvää ilmapiiriä! (Lindberg, 2010.)

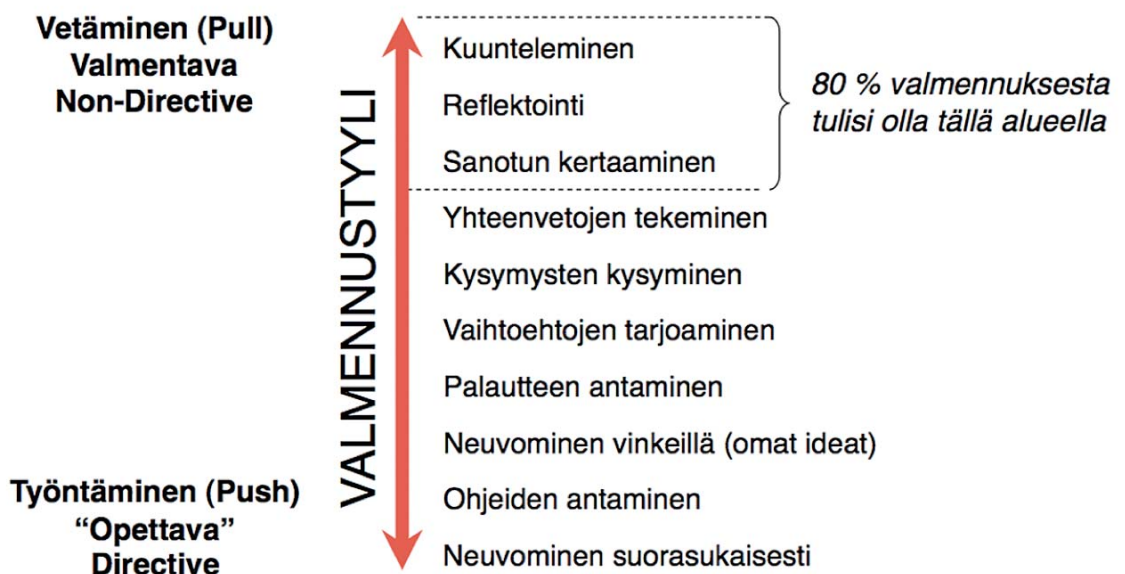
Liitteessä on esitelty muutamia luovuus- ja ideointityökaluja.

10 Valmentamisen toimintamalli

"Yksi valmentamisen elementti on saada ihmiset todella tekemään se, mitä he ovat suunnitelleet."

Valmentajan tehtävänä on tukea, innostaa ja haastaa opiskelijaa. Valmentaja ei luennoi vaan jakaa opiskelijoille tietoaan, omia kokemuksiaan ja työkaluja yleensä enemmän tietoisuina ja alustuksina keskustelulle. Yksi valmentajan tärkeimmistä tehtävistä on luottamuksellisen ja positiivisen ilmapiirin rakentaminen. Toisinaan valmentaja puuttuu tiukasti, mikäli hän havaitsee, että tiimi tarvitsee rajoja. Koska valmentaja ohjaa tiimiä dialogiin, on valmentajan itse hallittava dialogin perusteet.

Valmentaja uskoo tiimiinsä enemmän kuin oppijat itse ja keskittyy läpimurtoihin ja vahvuuksiin. Valmentaja odottaa tavoitteellisuutta ja asettaa tavoitteet tarpeeksi korkealle yhdessä tiimin ja yksilön kanssa. Tärkein tehtävä on olla läsnä ja käytettävissä. Downey on vertaillut valmentavaa ja opettavaa tyyliä seuraavasti:



Kuva 11: Valmennustyyli, (Downey, 2003)

10.1 Hyvä valmentaja...

- Pyrkii luottamuksen saavuttamiseen
- On aina tiimin ulkopuolella, mutta kuitenkin lähellä
- On aidosti läsnä ja käytettävissä
- Kuuntelee ja rohkaisee kokeiluihin
- Ymmärtää, että valmentaminen on prosessi, jonka kulkua ei voi ennakoida minuutti minuutilta. Tilanteeseen on uskallettava heittäytyä.
- Seuraa ja tunnustelee prosessin etenemistä, ja tarvittaessa muuttaa suunnitelmiaan prosessin hyväksi. Jotta suunnitelmaa voi muuttaa, on tunnettava rutiinit ja työkalut hyvin.
- Valmentaja luottaa prosessiin antamalla aikaa ja mahdollisuuksia dialogiin

11 Loppuyhteenveto

Loppuyhteenvedossa hyödynnän Kouzes & Posnerin kirjasta Leadership Challenge mukailtua HIT MR-mallia.

Rikastava yhteisö on pitkäjänteisen työn tulos. Valmentajana rikastavassa yhteisössä on valtavan suuri rooli. Opettajan viitta on heitettävä pois harteilta ja luotettava siihen, että prosessi kantaa. ”Apina” eli vastuu on annettava opiskelijoille. Heidät on **Haastettava prosessiin**. Samalla valmentaja haastaa itseään, koska vanhat tavat toimia eivät enää kannu.

Tärkeää on **inspiroida visio**. Annetaan opiskelijoiden unelmoida ja samalla ruokitaan heidän visioitaan. Jo tässä kohtaa rikotaan vanhoja sääntöjä. Ihmisten unelmat ovat erilaisia. Jokaisen on rakennettava oma polkunsu itse. Valmentaja auttaa ratkaisuisissa ja rohkaisee nuoria, mutta opiskelija on itse oman laivansa kapteeni.

Valmentajan ehkä tärkein tehtävä on toimia mahdollistajana – **Tee toiminta mahdolliseksi**. Proakatemia on oppimisympäristönä jo sellainen, että sieltä on suurimmat esteet raivattu. Valmentajan tehtävänä on auttaa opiskelijoita pääsemään heidän tavoitteisiinsa. Tähän päästään **Mallintamalla tie**. Valmentaja auttaa miettimään osatavoitteita, hän kulkee opiskelijan rinnalla ja luo turvallisen ilmapiirin.

Viimeisenä kohtana on **Rohkaista sydäntä**. Valmentaja kannustaa, tukee ja antaa palautetta. Tärkeää on, että opiskelija kokee ilmapiirin sellaiseksi, että epäonnistuminen on sallittua. Vain silloin saadaan aikaan rohkeita kokeiluja ja itsensä ylittämistä.

Haasta prosessi

haastettiin koulutusprosessi ns. normaalit tavat toimia.

Inspiroi visio

ruokitaan miettimään omaa unelmaa ja visiota.

Tee toiminta mahdolliseksi

Mahdollistetaan toiminta, raivataan esteet.

Mallinna tie

Mietitään yhdessä osatavoitteet, luodaan turvaa ja kuljetaan rinnalla niin kauan kuin on tarpeen.

Rohkaise sydäntä

Rohkaistaan olemaan rohkea. Kannustetaan ja tuetaan. Epäonnistumiset sallitaan.

Kuva 12: Mukailtu Kouzes & Posner, 2002 / Tiimimestari-valmennus, 2009

Lähteet

AMERICAN BEHAVIORAL SCIENTIST, Vol. 47 No. 6, February 2004 740-765

DOI:10.1177/0002764203260208, 2004 Sage Publications

Cunningham, I., Dawes, G. & Bennett, B. 2004. The Handbook of Work Based Learning. Gower Publishing, Ltd., 88-91.

Downey, M. 2003. Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach. Texere Publishing, US; 3rd edition, 23.

Halava, I., Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA-raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2001. Tutkiva oppiminen. Porvoo: WSOY.

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Helsinki: Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Isaacs, W. 1999. Dialogue, The Art of Thinking Together. New York: DoubledayCurrency.

Kolb, D.A. 1984. Experiential Learning: Experience as a source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall

Kouzes, J. & Posner, M. 2002. The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Nonaka, I. & Takeuchi, H 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press

Rauste-von Wright, M., von Wright, J., Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Juva:
WSOY

Rinne, K., Kivirauma, J., Lehtinen, E., 2004. Johdatus Kasvatustieteisiin. Helsinki:
WSOY.

Siltanen, J. 2009. Once you`ve tried it, you won` t go back! – Studying a BBA Degree
Via Running And Developing Your Own Business at TAMK Proacademy.

Tiimimestarit-valmennusmateriaalia. Partus-menetelmät, www.partus.fi

Waterman, R.H. Jr. 1994. What America Does Right: Learning from Companies That
Put People first. W.W. Norton & Company.

Haastattelut: Tiina Lindberg, Veijo Hämäläinen ja Antti Klaavu 2010.

Liitteet



Luovuustekniikoita (1/4)



Tekniikka	Tarkoitus	Lyhyt kuvaus
Lapputekniikka	Uusien ideoiden esiintuonti ja jatkokehittäminen	Kirjoitetaan ideat ylös lapuille, sekoitetaan ne ja kommentoidaan niitä joko suullisesti tai kirjallisesti. Prosessi voidaan toistaa monta kertaa. Laput voidaan myös jakamisvaiheessa siirtää oma seuraavalle osallistujalle järjestelmällisesti.
Learning Café	Tiedon kerääminen ja "kiteyttäminen" kaikilta osallistujilta monipuolisesti	Netaan osallistajat pöytäkurttiin. Kussakin pöytäkunnassa on oma teeman ja isäntänsä/emäntänsä. Pöytäkunnassa keskustellaan ja ideoidaan teeman aiheita tietyn aikajakson ajan. Kun aika loppuu, pöytäkunnat lajautuvat ja osallistujat siirtyvät toiseen pöytään istumaan emännän pyynnestä omassa pöydässään. Prosessi toistetaan niin monta kertaa kuin pöytiä on, joten jokainen osallistuja osallistuu kuhunkin pöytäkuntaan kerran. Lopuksi istua emäntä vetää kaikki saadut yhteen omassa loppupuheenvuorossaan. Learning Café on Business Arena Oy:n rekisteröimä tavaramerkki joskin itse menetelmä on käytössä ympäri maailman. Lisätietoja: http://www.businessarena.fi/oppivat_alueet/learningcafe.htm
Tulevaisuusverstaas	Muutostoinempeiteen arviointi ja toimenpiteiden laatiminen sen toteuttamiseksi	Prosessi jakaantuu kärkeästi neljään vaiheeseen: (1) orientaatio, (2) idean kritisointi, (3) idean positiivinen tarkastelu ja (4) keinojen keksiminen idean toteuttamiseksi edellisten pohjalta. Työskentely tapahtuu yleensä pienryhmissä. Lisätietoja mm. http://www.tkk.fi/Yksikot/YTK/koulutus/metodit/ortu/Tulevaisuus.html
Aarrekartta	Unelmien ja visioiden esiin tuominen mielikuvitusriikkaasti	Kerätään paljon erilaisia lehtiä työskentelymateriaaliksi. Tämän jälkeen hahmotellaan yhteistä visiota joko yhdessä tai yksilötyöskentelyinä leikkamalla lehdistä kuvia ja tekstiä, jotka heijastavat omaa näkemystä visiosta ja sen saavuttamisesta. Kaikki aiheisto kerätään esimerkiksi seinätauluksi joka kokonaan ideat yhteen. Syntyneistä seinätauluista keskustellaan yhdessä. Lisätietoja mm. http://www.nichehouse.fi/omahuone/elamaavo/aarre.htm

Tiimimestari 3 / Muistingsanoja / Huhtikuu 2007
 Laati: Jukka Hassinen / Taivovire Valmennus Oy, Tiimikatemia
 (c) Johannes Partanen & Jukka Hassinen 2007



Luovuustekniikoita (2/4)



Tekniikka	Tarkoitus	Lyhyt kuvaus
Kuusi ajatteluhattua	Idean, ongelman tai teeman tarkastelu monella eri tyylillä	Kohdenta (idean, ongelman, jne.) tarkastellaan käyttämällä kuutta eri tarkastelutyyliä (sulussa tyylit symbolisoiva hatun väri): (1) neutraali tieto (valkoinen), (2) tunne (punainen), (3) kriittisyys (musta), (4) mahdollisuudet (keltainen), (5) uudet ideat (vihreä) ja (6) yhteenveto (sininen). Kukin tyylit käydään läpi, joskin neutraalia tietoa suositellaan alkuun ja yhteenvetoa loppuun. Menetelmä "pakottaa" osallistajat käyttämään myös sellaisia tyylejä, joita he eivät normaalisti käyttäisi. Kuusi ajatteluhattua on Edward de Bounon kehittämä tekniikka. Lisätietoja löydät De Bounon kirjoittamasta Siv. Thinking Hat –kirjasta tai Internetistä Googlen hakusamalla "Kuusi ajatteluhattua".
Roolittaminen & draama	Ongelman tarkastelu monipuolisesti sen ratkaisemiseksi	Ongelmaa lähestytään erilaisten roolien kautta. Tällöin osallistajat "asettuvat toisen asemaan", jolloin he itse ja muut osallistajat voivat esimerkiksi rooliharjoitteiden hahmottaa ongelman monipuolisesti. Tekniikka tuo esiin myös tunteet ja "toisten näkökulman huomioimisen". Lisäksi draaman käyttö roolittamisessa on hauskaa. Soveltuu hyvin esim. asiakaspalveluun tai neuvottelutilanteiden harjoitteluun. Suoraanista ohjeistusta tekniikkaan ei tuskin ole – jokaisessa tilanteessa voidaan käyttää eri tyyppisiä menetelmiä.
Dialoginen kirjoittaminen	Itsereflektio ja omien ajatusten jäsentäminen kirjoittamalla	Kirjoittaminen itselle ja omien ajatusten jäsentäminen. Menetelmässä voidaan käyttää teemoja tai näkökysymyksiä. Käytetään usein itsenäisessä ja myös terapianmenetelminä. Ulkopuolinen (esim. valmentaja tai terapeutti) voi lukea tekstiä ja kommentoida sitä tarvittaessa. Lisätietoja aiheesta mm. http://www.facilitator.fi/arkikelit.htm

Tiimimestari 3 / Muistingsanoja / Huhtikuu 2007
 Laati: Jukka Hassinen / Taivovire Valmennus Oy, Tiimikatemia
 (c) Johannes Partanen & Jukka Hassinen 2007

Luovuustekniikoita (3/4)



Tekniikka	Tarkoitus	Lyhyt kuvaus
Tuplatiimi	Ryhmätyöskentely ongelman ratkaisemiseksi tai ideoiden saamiseksi, mahdollisesti myös kokoustekniikka	Prosessi on "OPERA": (1) Oma mietäjä, (2) Parityöskentely, (3) Esittely, (4) Ristinarvioinnit ja (5) Aihealuttain ryhmittely. Työskentely etenee systemaattisesti eri vaiheiden kautta. Lopuksi saadut ideat vedetään yhteen. Tuplatiimissä hyödynnetään usein seinätalulle asetettavia lappuja, joihin ideat kirjoitetaan tiivistetysti. Erittäin käytetty tekniikka yrityskauppoissa. Tekniikan kehittäjä on Innoutimi Oy. Lisätietoa aiheesta: http://www.innoutimi.fi/?s;2;4900;3500;4900.html
Aivoriihi	Uusien ideoiden saaminen tai ongelman ratkaisu	Yleisimmät ideointipalaverit. Aivoriihin järjestämiseen on niin monia tapoja kuin ihmisiäkin – ehkäpä enemmänkin! Eräs tapa järjestää aivoriihi on perinteinen lapputalokoot -tekniikka joka muistuttaa suuresti tässä yhteenvedossa esiteltyä lapputekniikkaa. Siinä kirjoitetaan ideointi paperille ja laitetaan ne kaikkien nähtäviksi. Sitteen osallistujat tutkivat papereita ja kirjoittavat niihin ideointia ja jatkokommenttejaan. Vetäjä (esim. valmentaja tai fasilitaattori) kokonaan saadut ideat yhteen jatkokeskustelua varten.
Avaavat kysymykset	Idean, ongelman tai teeman syvällisempi tarkastelu	Kohdetta (esim. idea tai ongelma) pyritään tarkastelemaan syvällisemmin käyttämällä apuna erilaisia kysymyksiä. Ne voivat olla abstrakteja (kuten: "Miten jos käänättis koko ajanuksen päinvastoin?") tai konkreettisia (kuten: "Mikä on kulurakenne?"). Kysymykset voidaan keksiä enukteen ja jakaa paperilappuilla osallistujille. Vastaukset voidaan käsitellä keskusteluna tai kirjallisuuna vastauksina. Lopussa tehdään yhteenveto. Erittäin abstrakti versio "avaavista kysymyksistä" on leikkimielinen Oblique Strategies -korttipolku. Löydät siitä tietoa mm. http://www.rtqe.net/ObliqueStrategies/-sivustolta .

Tiimimestari 3 / Muistutuspanoja / Huhtikuu 2007
 Laati: Jukka Hassinen / Taitovire Valmennus Oy, Tiimikatemia
 (c) Johannes Partanen & Jukka Hassinen 2007

Luovuustekniikoita (4/4)



Tekniikka	Tarkoitus	Lyhyt kuvaus
Avaavat sanat	Idean, ongelman tai teeman syvällisempi tarkastelu assosioivien sanojen avulla	Kohdetta (esim. idea tai ongelma) pyritään tarkastelemaan syvällisemmin käyttämällä apuna erilaisia tekijöitä. Niiden tarkoituksena on avata uusia näkökulmia assosioivien sanojen avulla. Sanat voidaan määrittellä enukteen valmentajan toimesta. Ne voidaan jakaa osallistujille paperilappuilla tai sitten niitä voidaan tuoda esiin tarpeen vaatiessa valmentajan avustuksella. Tekniikka on leikkimielinen. Se "tieteellinen käyttö" edellyttää tutkimuksellista oretta ja osaamista mm. psykoterapiassa käytettävistä assosiaatiotekniikoista.
Oudot kuvat	Idean, ongelman tai teeman syvällisempi tarkastelu assosioivien kuvien avulla	Sama kuin "avaavat sanat", mutta sanojen sijaan käytetään kuvia. Erittäin yleinen psykoterapiatekniikka. Voidaan toteuttaa myös leikkimielisesti metaforien kautta, esim. "Jos kuvaisit ongelmaa eläimenä, millainen se olisi?" Lisää tietoa metaforista löydät mm. http://www.imagimix.com/provocative-metaphors.html tai Gareth Morganin Imagination -kirjasta.
Vapaa pudotus	Ongelmanratkaisu tai uusien ideoiden saaminen	Osallistujille annetaan noin 7 minuuttia ja 30 sekuntia aikaa keksiä ongelman ratkaisuja tai kehittää uusia ideoita. Saadusta tuloksista voidaan tarvittaessa keskustella tai niistä voidaan kirjoittaa analyysi. Tehokas, yksinkertainen ja hyväksyttävä. Täysin vapaa tekniikka jossa huovutus kukoistaa. Kehitetty Tiimimestari 3 -valmennuksessa.

Tiimimestari 3 / Muistutuspanoja / Huhtikuu 2007
 Laati: Jukka Hassinen / Taitovire Valmennus Oy, Tiimikatemia
 (c) Johannes Partanen & Jukka Hassinen 2007