

Lab ammattikorkeakoulu
Hotelli-, ravintola- ja matkailuala, Lappeenranta
Hotelli ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus
Restonomi YAMK

Miia Rauhamäki

Oppimisympäristön kehittäminen tiimioppimisen avulla: Case Saimaan ammattiopisto Sampon uusi opetusravintola

Tiivistelmä

Miia Rauhamäki

Oppimisympäristön kehittäminen tiimioppimisen avulla: Case Saimaan ammattiopisto Sampon uusi opetusravintola, 80 sivua, 2 liitettä

Lab ammattikorkeakoulu

Hotelli-, ravintola- ja matkailuala, Lappeenranta

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus

Restonomi YAMK

Opinnäytetyö 2020

Ohjaaja: lehtori Mika Tonder, Lab ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö on tehty Saimaan ammattiopisto Sampon ravintola- ja cateringalalle ja toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Kehitystyössä on myös toimintatutkimuksen piirteitä. Kehitystyön tavoitteena on luoda tiimioppimisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen avulla toimenpide-ehdotuksia. Tutkimuksen avulla on selvitetty, mikä vaikuttaa tiimioppimiseen sekä miten voitaisiin kehittää opetusravintolan toiminnan joustavuutta, moninaisuutta ja resurssointia.

Kehitystyön lähtökohtana on ollut, että tulevaisuudessa opetusravintolan oppimisympäristössä osaamista kerryttää joukko eri tasoisia ja eri tutkinnonosia opiskelevia opiskelijoita. Aineistoa on kerätty aloituskartoituksena toisille ammatillisille oppilaitoksien edustajille tehtyjen yksilöhaastattelujen avulla, tiimipalaverien muistioista, oppimispäiväkirjasta sekä tiimioppimisen työpajan avulla.

Kehitystyön teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu oppivaa organisaatiota. Tutkimuksen näkökulman muodostaa hiljaisen tiedon (tacit knowledge) siirtyminen tiimiorganisaation sisällä. Teoriaa on lähestytty Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin kautta. Hiljainen tieto ja sen siirtyminen muodostavat myös perustan tiimiälykkyyden (kollektiivinen älykkyys) syntymiselle.

Tulosten mukaan tiimityöskentelyn aloitusvaiheessa korostuu tiimityön sujuvuus, kyvykkyys innovoida, reflektoida ja jäsentää uusia ratkaisuja toimia. Onnistunut tiimitoiminta vaatii toimivaa vuorovaikutusta, aitoa dialogista keskustelua sekä erilaisuuden ymmärtämistä. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen prosessin avulla syntyvät oppimisympäristö- ja tutkinnonosakaavio sekä lukusuunnitelma tiimioppimisen tuloksena. Nämä on julkaistu kehitystyön aikana perustetussa Teams-kansiossa.

Kehitystyön aikana syntyy vuorovaikutuksen ja tutkimustulosten kautta useita toimenpide-ehdotuksia opetusravintolan kehittämiseksi. Merkittävimpinä Jamix-reseptiohjelman hyödyntäminen kokonaisvaltaisemmin ja osaamisen jakaminen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen avulla. Lisäksi merkittäviä ehdotuksia ovat vakioruokalistapohja, työskentely- ja ruokailuaikojen porrastaminen sekä kokiksi opiskelevien osallistuminen salityöskentelyyn ja tarjoiluun. On myös tiimioppimisen kannalta tärkeää huomioida toimintaympäristöjen muutoksissa tarvittavat lisäohjaus sekä toiminnan vastuun selkiyttäminen.

Asiasanat: ammatillinen koulutus, tiimityö, tiimioppiminen, tiimiäly, oppiva organisaatio, hiljainen tieto, tietämyksen hallinta

Abstract

Miia Rauhamäki

The development of teaching environment through learning in teams: Case new teaching restaurant in Saimaa Vocational College Sampo, 80 pages, 2 appendices

Lab University of Applied Sciences

Faculty of Hotel and Restaurant Business, Lappeenranta

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Bachelor of Hospitality Management

Bachelor's Thesis 2020

Instructor: lecturer Mr Mika Tonder, Lab University of Applied Sciences

The purpose of this thesis was to create new better ways of learning for restaurant- and catering services in Saimaa Vocational College Sampo. Its purpose was to find solutions that emphasize the importance of team learning and transmitting tacit knowledge into explicit knowledge. In the future there are persons with different study levels studying in the teaching restaurant at the same. Therefore, it is important to examine, how can teaching be developed in a way that flexibility, diversity, and resourcing are emphasized.

This thesis was executed as a qualitative study with appearances of activity analysis. The information was gathered from literature, Internet and via qualitative research methods, such as interviews, learning diaries and observations in team meetings and workshops. The SECI-model of Nonaka and Takeuchi (1995) was the base for studying the transition of tacit knowledge into explicit knowledge.

Successful teamwork requires functioning interaction, dialogues and understanding of differences. In the teamwork process of transmitting the tacit knowledge into explicit knowledge, there were created some new charts and syllabus to support the resourcing and creation of study plans. During the study, there became many possible suggestions for improvement. The most meaningful ones being utilization of Jamix-recipes program, transition of tacit knowledge into explicit knowledge, adaption of working and eating hours and the use of standard menu.

Keywords: vocational education and training, teamwork, team learning, collective intelligence, learning organization, tacit knowledge, knowledge management

Sisällys

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	7
2.1	Tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä	7
2.2	Tutkimusmenetelmät	8
2.2.1	Toimintatutkimuksesta tapaustutkimukseen	8
2.2.2	Aineistonkeruumenetelmät	10
2.3	Laadullisen aineiston analyysi	12
2.3.1	Yksilöhaastattelut	12
2.3.2	Yksilöhaastattelujen analyysin toteutus	13
2.3.3	Tiimioppimisen työpaja	15
2.4	Opinnäytetyöprosessi	17
2.4.1	Aineistoon tutustuminen ja opinnäytetyöprosessin tausta	17
2.4.2	Tiimitoiminnan aloitus	19
2.4.3	Haastattelut ja tiimitoiminta	20
3	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	22
3.1	Toimeksiantajan esittely	22
3.2	Ammatillinen koulutus	23
3.3	Ammatillisen koulutuksen kehittäminen	24
3.4	Uudenlainen toimintatapa ja opetuksen järjestäminen	27
3.5	Avoin, monimuotoinen ja joustava oppimisympäristö	28
4	KOHTI OPPIVAA TIIMIORGANISAATIOTA	30
4.1	Tiimiälytaidot osa oppivaa organisaatiota	30
4.2	Uuden tiedon syntyminen organisaatiossa	33
4.2.1	Tietämyksen hallinta (knowledge management)	33
4.2.2	Hiljainen tieto	35
4.2.3	Tiedon tuottamisen SECI-malli	37
4.2.4	Ba-ajattelu ja kokemuksellinen oppiminen	40
4.3	Vuorovaikutus ja dialoginen keskustelu	43
4.4	Ihmisten erilaisuus voimavarana	44
4.5	Tiimin kehitysvaiheet	47
4.6	Huipputiimiksi kehittyminen	49
5	TUTKIMUSTEN TULOKSET	52
5.1	Toimintaympäristön tiedostaminen	52
5.2	Tiimioppimisen merkityksen ymmärtäminen	59
5.2.1	Itsetuntemus	60
5.2.2	Yhteinen suunta	60
5.2.3	Salliva ilmapiiri	61
5.2.4	Lupa ja vastuu toimia	62
5.2.5	Rikastava vuorovaikutus	63
5.3	Opetusravintolan toimintojen uudistuminen	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSAJATUKSET	67
6.1	Tiimioppiminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen	67
6.2	Toimenpide-ehdotukset	69

6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	72
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	73
	Lähteet.....	76
	Liitteet	
	Liite 1 Teemahaastattelurunko	
	Liite 2 Haastattelun teemat ja luokittelu	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään Saimaan ammattiopisto Sampon ravintola- ja cateringalalle. Tämän kehitystyön tavoitteet ovat syntyneet organisaatiosta lähtöisin olevasta tarpeesta kehittää asiantuntijoiden tiimityötä sekä opetusravintolan ja muiden oppimisympäristöjen toimintaa. Organisaation toiminnassa tapahtuvat muutokset aiheuttavat tarvetta tarkastella uudelleen toimintatapoja ja miettiä uusia toimintamalleja. Kehityspaineita luovat myös ammatillisen koulutuksen uudistettu rahoitusmalli sekä ammatillinen koulutusjärjestelmä (reformi). Koulutusjärjestelmässä painottuvat entistä enemmän henkilökohtaiset opintopolut ja jatkuva mahdollisuus hakeutua koulutukseen (Opetus ja kulttuuriministeriö 2015).

Saimaan ammattiopiston arvot ovat asiakaslähtöisyys, uudistuminen, vastuullisuus ja yhteisöllisyys (Saimaan ammattiopisto n.d.). Tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus uudistua huomioimalla entistä paremmin joustavuus ja monimuotoisuus ja resursseihin vaikuttavat seikat opetusravintolan toiminnassa. Tarvetta olisi myös hyödyntää opetusravintolassa tapahtuvaa opetusta nykyistä vaivattomammin yksittäisille oppisopimusopiskelijoille ja mahdollisesti myös ammattitutkinnon opiskelijoille. Ryhmäkeskeisestä näkökulmasta on tarkoitus siirtyä yksilökeskeiseen oppimiseen ja ohjaukseen. Uudessa toimintatavassa opetuksen keskiössä on työelämälähtöinen opetusravintolassa tapahtuva oppiminen. Uudistuksessa opetusravintolan oppimisympäristössä osaamista kerryttää joukko eri tasoisia ja eri tutkinnonosia opiskelevia opiskelijoita.

Myös digitalisaatio ja tekoälyn yleistyminen haastavat työelämää muuttumaan. Työelämässä johtavissa asiantuntijatoissa korostuvat systemaattinen kehittäminen ja projektiosaaminen sekä tiimioppimistaidot. Muuttuvan yhteiskunnan vaatimukset näkyvät myös koulutusorganisaatiossa. Yhtenä keinona vastata jatkuvaan muutokseen on hyödyntää tiimioppimista osana organisaation toimintaa, koska tehokkaan ja toimivan tiimin tuottama tiimiälykyys on enemmän kuin yksilöiden osaamisen summa. (Hiila et al. 2019.) Tiimiälyä hyödyntämällä voidaan ylläpitää ammatillista osaamista ja pysyä kehityksen mukana, kun muutokset työelämässä tapahtuvat aina vain nopeammin (Salminen 2017, 26).

Kehitystyön näkökulman muodostavat asiantuntijat (opettajat). Opiskelijat (asiakkaamme) ovat hyvin heterogeeninen joukko, joten heidän näkökulmien syvälinen tarkastelu ei ole opinnäytetyön rajauksen vuoksi vielä käytännössä mahdollista. Kehittämistyönä toteutettavan tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja luoda ymmärrystä toimintaympäristöstä aloitushaastattelujen avulla, havainnoida tiimien toimintaa oppimispäiväkirjan ja tiimien muistioiden kautta sekä selvittää tiimin jäsenten näkemyksiä tiimioppimisesta ongelmanratkaisun apuna.

Opinnäytetyö tehdään osallistavalla ja kehittäväällä työotteella, tiimitoiminnan avulla. Opetuksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat jatkossa kolme tiimiä. Tiimityöskentely on ravintola-, catering- ja elintarvikeosastolla kuitenkin uudenlainen toimintatapa ja tiimit aloittavat toimintansa tämän kehitystyön myötä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

2.1 Tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tiimioppimisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen avulla toimenpide-ehdotuksia uuden opetusravintolan resursointiin, joustavuuteen ja monimuotoisuuteen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten asiantuntijoiden tiimioppimisen avulla kehitetään opetusravintolan toimintaa. Tutkimuskysymyksiä on kaksi. Mikä vaikuttaa tiimioppimiseen sekä miten voitaisiin kehittää opetusravintolan toiminnan joustavuutta, moninaisuutta ja resursointiin vaikuttavia seikkoja?

Organisaation tiimityön tarkoituksena on oppiminen ja uudenlaisten toimintatapojen löytäminen, asioiden selkeyttäminen sekä päällekkäisten töiden poistaminen. Kehitystyö rajataan opetusravintolan toiminnan kehittämiseen ja se koskee vain Lappeenrannan toimipistettä. Opetusravintolan toimintaa ei voi kuitenkaan käsitellä täysin irrallaan muiden oppimisympäristöjen toiminnan kehittämisestä, kun suunnitellaan kokonaisuutena opiskelijoiden oppimispolkuja. Opiskelijoiden heterogeenisyyden, jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön sekä ennen kaikkea työn resursoinnin vuoksi, kehitystyön ulkopuolelle rajataan opiskelijanäkökulma sekä opetusravintolan toiminnan vaatimat henkilöresurssit.

Opinnäytetyön osalta kehitystyön toiminnallinen osuus rajoittuu syyskuulle 2020, jolloin vielä uuden opetusravintolan tuleva fyysinen sijainti ei ole tiedossa. Taus-
tatutkimuksena aloituskartoituksessa haastattelujen avulla saatavat tulokset toi-
mivat opetusravintolan kehittämisen dokumenttiaineistona.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan oppivaa organisaatiota. Tutkimuk-
sen näkökulman muodostaa hiljaisen tiedon (tacit knowledge) siirtyminen tiimior-
ganisaation sisällä. Teoriaa lähestytään Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mal-
lin kautta. Hiljainen tieto ja sen siirtyminen muodostavat myös perustan tiimiälyk-
kyden (kollektiivinen älykkyys) syntymiseen vaikuttaville asioille.

Opetusravintolan monimuotoisuuteen, joustavuuteen ja resursointiin liittyy käsite
avoin oppimisympäristö. Toimintaympäristön tarkastelua varten perehdytään
avoimeen oppimisympäristöön sekä opetusravintolaan muille ammatillisen kou-
lutuksen toimijoille tehdyn tutkimuksen avulla.

Kyseessä on kehitystyö, joka toteutetaan tapaustutkimuksena. Tutkittava tapaus
on Saimaan ammattiopisto Sampon ravitsemis- ja cateringalan tiimien oppiminen
sekä opetusravintolan toiminnan kehittäminen. Erikssonin ja Koistisen (2014, 26)
mukaan käsitteet, teoria ja tutkimusongelma voivat tarkentua tapaustutkimuksen
prosessin edetessä, jolloin voidaan puhua tapauksen rakentamisprosessista.
Opinnäytetyössäni toimintatutkimus muuttui tapaustutkimukseksi toimintaympä-
ristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi ja käsitteitä, teoriaa ja tutkimusongel-
maa tarkennettiin.

2.2 Tutkimusmenetelmät

2.2.1 Toimintatutkimuksesta tapaustutkimukseen

Opinnäytetyön tutkimusote on empiirinen. Tutkimusmenetelmänä käytetään ta-
paustutkimusta ja tutkimusotteena laadullista tutkimusta. Kehittämistyössä koros-
tavat tietyt toiminnallisen tutkimuksen piirteet, mutta tutkimuksesta puuttuu osit-
tain toimintatutkimukseen kiinteästi liittyvä kehittämisen syklimäisyys. Työssä ko-
rostuvat toimintatutkimuksen piirteisiin kuuluva tarkoitus nostaa hiljainen tieto tie-

toisuuteen ja keskustelun kohteeksi, toimintatutkimuksen ytimen muodostava yhteisön oppiminen ja kehittyminen sekä pyrkimys yhdistää käytännön kehittämistoiminta ja tutkimus. (Heikkinen 2018, 215–223.)

Tutkimusmenetelmänä toimii tapaustutkimus, koska tavoitteena on ainutkertaisen tapauksen ymmärtäminen ja uusien kehitysideoiden tuottaminen. Tarkoituksena ei ole tiedon yleistäminen. Tutkimusmenetelmäksi on kannattanut valita tapaustutkimus, sillä aiheesta on vähän empiiristä tietoa ja etsitään vastausta kysymyksiin; miten tai miksi (Yin 2009). Vilkka et al. (2018) kirjoittavat, että tapaustutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, selittää tai ymmärtää ilmiötä. Tämä edellyttää, että ilmiötä tai käsitteellistä tapausta tarkastellaan sen toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen tutkimuskohde ei ole keinotekoinen vaan se ilmenee todellisuudessa. Siksi tutkimus voi olla tapaukseen keskittyessään selektiivistä eli tutkimuskohteen laajetessa keskitytään johonkin tiettyyn näkökulmaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 5). Tiimeissä toimivat asiantuntijat muodostavat opinnäytetyön näkökulman.

Hirsjärvi et al. (2009, 135) muistuttavat, että tapaustutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Yksittäistä tapausta tutkitaan aina yhteydessä ympäristöönsä, koska tapaus on osa kokonaisuutta. Yin (2009, 4) selventää, että tapaustutkimusta voidaan käyttää hyvin erilaisissa yhteyksissä esimerkiksi ryhmän tai organisaation tietämyksen keruussa. Tapaustutkimus on yleinen tutkimusmetodi, kun on kysymys esimerkiksi koulutuksen tai yhteisön kehittämisestä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tarkastella organisaation prosesseja tai hakea ymmärrystä ryhmän käyttäytymisestä.

Tutkimusote on laadullinen, koska pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa totuusväittämiä. Todellisuus on moninainen eikä sitä voi pirstoa osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan. (Hirsjärvi et al. 2009, 161.) Kehitystyössä edetään yleisestä kokonaisuudesta yksityiskohtaisuuteen eli toimintaympäristön hahmottamisen ja uudenlaisen oppimisympäristöjen suunnittelun kautta kohti yhden oppimisympäristön eli opetusravintolan toiminnan kehittämistä moninaiseksi, joustavaksi ja resursoinniltaan järkeväksi kokonaisuudeksi.

2.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan aineistoa kerätä haastattelun, kyselyn, havainnoinnin ja erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon välityksellä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Yin (2009,98) lisää edellä mainittuihin aineiston keruun menetelmiin vielä tutkittavan kohteen fyysisen tilan tarkastelun. Tuomen ja Sarajärven (2009,71) mukaan aineistoa voidaan käyttää eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta sekä myös tutkimusresursseista. Puusa (2011, 114–115) kirjoittaa, että laadullista tutkimusaineistoa kerätään tyypillisesti useassa vaiheessa ja erilaisilla menetelmillä. Aineistoa analysoidaan eri vaiheissa. Vuoropuhelu aineiston keruun ja analyysinvaiheen välillä lisää prosessin joustavuutta sekä mahdollistaa myös muutosten tekemisen.

Kehittämistyössä aineistoa kerättiin aloituskartoituksena toisille ammatillisille opilaitoksien edustajille tehtyjen yksilöhaastattelujen avulla (Liite 1). Lisäksi aineistoa hankittiin tiimipalaverien muistioista, oppimispäiväkirjasta sekä tiimioppimisen työpajan avulla. Tutkimusongelmaa lähestyttiin aluksi aineistolähtöisesti, jotta tutkimusongelma ymmärrettäisiin paremmin. Alkukartoituksessa tehtiin yhdeksän yksilöhaastattelua Teams-verkkokokouksen avulla ja kokoukset nauhoitettiin. Haastatelluista seitsemän toimi koulutuspäällikkönä tai vastaavana ja kaksi ammatillisena opettajana. Kehitystyön etenemistä seurattiin oppimispäiväkirjan sekä Teams-järjestelmään luotujen tiimitapaamisten muistioden avulla.

Havainnointi

Vilkan (2006, 17–18) mukaan tutkimustulosten kannalta tutkijan kannattaisi olla koulutettu tekemään havainnointia. Tutkimuksen tekijän pitäisi pystyä valitsemaan tutkimuksen tavoitteisiin soveltuva havainnointitapa, joita ovat tarkkaileva, osallistuva, aktivoivan osallistuva havainnointi ja piilohavainnointi tai kokemalla oppiminen. Eri tilanteissa pitäisi päättää käytetäänkö vapaata vai kohdistettua havainnointia ja miten havainnot kirjataan muistiin järkevällä tavalla. Tutkimuksen tekijän on osattava päättää, milloin kannattaa osallistua aktiivisesti kohteen toimintaan ja milloin ei. Opinnäytetyössäni käytetään eri tilanteissa eri havainnointimenetelmiä.

Osallistava työskentely

Kehitystyö toteutetaan osallistavan työskentelyn avulla, jossa tiimit osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Alasuutarin (2011,155) mukaan ryhmäkeskustelu on hyvä aineiston keruun tapa, koska asiaa punnitaan monelta eri näkökannalta. Ryhmäkeskustelun avulla voidaan saada aikaiseksi erilaisia diskursseja, joiden puitteissa henkilöt asiaa käsittelevät.

Kehitystyöprosessin alussa osallistutaan muutamiin tiimikokouksiin, mutta hankaluudeksi ilmenee opinnäytetyöntekijän roolin hahmottaminen muun tiimin toiminnassa. Loppukevään ajan seurataan tiimipalaverissa saatujen tulosten etenemistä Teams-kansioiden avulla sekä kyselemällä tarkentavia kysymyksiä tiiminvetäjiltä tarvittaessa.

Haastattelu

Haastattelu on hyvä aineiston keruumenetelmä, kun halutaan esimerkiksi tietää, mitä ihminen ajattelee. Haastattelun etuna voidaan pitää mahdollisuutta valita haastateltaviksi tietyt henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 73–74.) Tutkimusmenetelmäksi on valittu haastattelu, koska se tarjoaa vaihtoehdon joustavaan tiedon keruuseen. Haastattelussa on mahdollisuus toimia tilanteen edellyttämällä tavalla eli toistaa tarvittaessa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanmuotoa, vaihdella haastatteluaiheiden järjestystä ja ennen kaikkea käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 71; Hirsjärvi et al. 2009, 205–206.) Hirsjärvi et al. (2009) painottaa vielä, että vastauksia on mahdollisuus analysoida eri tavoin. Hyvä asia on myös mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun kuluessa tai myöhemmin. Tätä mahdollisuutta myös käytetään haastattelujen jälkeen kysymällä sähköpostilla epäselväksi jääneitä asioita.

Tutkimusmenetelmäksi valitaan puolistrukturoidun teemahaastattelu, jolloin haastateltavat pysyvät tutkimusongelmaan liittyvässä aiheessa, mutta pystyvät tuomaan esille omia havaintojaan vapaammin. Teemahaastattelu on hyvä valinta, kun kerätään tietoa tietyistä etukäteen valituista teemoista ja hankitaan tietoa konsultaationa asiantuntijoilta, kuten toimitaan aloituskartoituksen yhtey-

dessä. Teemahaastattelu toteutetaan keskustelemalla etukäteen valituista teemoista sekä tarkentamalla vastauksia tarvittaessa lisäkysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Alkuperäisesti suunnitelmasta poiketen haastattelun teemoista keskustellaan dialogisen keskustelun avulla. Dialogisen keskustelun kautta käsitys haastattelun kohteena olevasta toimintaympäristöstä selkeytyy toimintaympäristön kokonaisuuden hahmottamisen avulla. Haastattelunäkökulmaksi ensimmäisen haastattelun jälkeen nousee avoin oppimisympäristö, moninaisuus ja joustavuus sekä kiinnostuksen kohteeksi resurssit.

Dokumenttiaineisto

Erilaisten kirjallisten lähteiden sekä dokumenttien avulla voidaan saada tietoa tuttavasta kohteesta. Dokumentteja ovat muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat, tiedotteet, käsikirjat, www-sivut, vuosikertomukset, rekisterit ja selvitykset ja tilastot. Tutkimuksissa dokumenttiaineistot toimivat yleensä yhtenä aineistona lisättynä muihin aineistonkeruumenetelmiin ja antavat esimerkiksi lisänäkökulmaa kehitettävään asiaan tai ilmiöön. Usein dokumenttiaineistot ovat työelämässä tehty alun perin muuhun tarkoitukseen, joten niiden sisältöä kannattaa tarkastella kriittisesti. (Ojasalo et al. 2009, 43.) Kehitystyössä käytetään ensin alkukartoitusta varten ammatillisten oppilaitosten www-sivuja avuksi. Lisäksi hyödynnetään tiimien palaverimuistioita.

2.3 Laadullisen aineiston analyysi

2.3.1 Yksilöhaastattelut

Opinnäytetyön alussa yksilöhaastattelut toteutettiin sillä ajatuksella, että kehitystyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyötä. Vilkan ja Airaksisen (2003) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä sisällön kirjoittaminen, litterointi ei ole välttämättä yhtä täsmällistä ja järjestelmällistä kuin tutkimuksellisissa opinnäytteissä. Litteroinnin voi keskittää sisällön tuottamisessa tarvittuun tietoon, joka on kohderyhmän näkökulmasta mielekästä. Tutkimuskysymykset määrittävät sisällön analysointia, jonka ei aina tarvitse olla yhtä tarkkaa ja järjestelmällistä kuin

tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Hirsjärvi et al. (2009, 164) painottaa, että tapaututkimuksen tutkittavat tapaukset määrittävät, miten aineistoa analysoidaan. Sisällönanalyysi sopii menetelmäksi, jos tutkimuksessa kiinnostaa kieli kommunikaation välineenä ja tarkastelun kohteena on kommunikaation sisältö (Tuomi & Sarajärvi 2009, 47).

Aloituskartoituksessa yksilöhaastatteluilla hankittua empiiristä tietoa käsiteltiin aineistolähtöisesti. Normaalisti sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään ja yhdistetään ylä- ja alaluokkiin. Tuomi ja Sarajärvi (2009) kuitenkin toteavat, että ajatus ylä- ja alaluokkien eli kategorioiden syntyminen sisällönanalyysin aikana on vain eräs sisällönanalyysin teoreettinen malli, jolle on löydettävissä vaihtoehtoisia variaatioita.

Aineistolähtöisessä analyysissä voidaan tutkimuskysymysten pohjalta luoda suoraan yläluokat, kun esimerkiksi tehdään sisällönanalyysiä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 123–124) esittämässä esimerkissä tutkimuksessa tarkasteltiin aineistoa tiettyjen kysymysten valossa. Sisällönanalyysillä saadut luokat eivät olleet esitetyn kirjallisuuskatsauksen tulos, vaan apukeino tiivistäen tarkastella tutkimuksessa olevaa tietoa. Tätä saatua tietoa tarkasteltiin muihin lähteisiin eli aineistoihin nojaten.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailun avulla selvennetään henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Kuvailulla pyritään vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 145–146) kirjoittavat, että aineiston jääminen kuvailun tasolle ei ole vielä tulkintaa ”sanan vahvassa mielessä”. Kuvauksessa pysyttelevässä raportoinnissa tutkija käsittelee kaikkia yksityiskohtia merkitykseltään samanarvoisina, koska tällä halutaan varmentaa tutkimuksen objektiivisuutta.

2.3.2 Yksilöhaastattelujen analyysin toteutus

Haastatteluteemoista poistettiin ensimmäisen haastattelun jälkeen aihe markkinointi sen laajuuden vuoksi ja lisättiin ensimmäisessä haastattelussa esiin nousut uusi teema tilajärjestelyt. Tilajärjestelyt teema tarkoitti muiden fyysisesti lä-

hellä olevien oppimisympäristöjen tilojen hyödyntämistä opetusravintolan toiminnassa. Nämä tilajärjestelyt vaikuttivat opetusravintolan resursointiin. Haastattelun teemaksi lisättiin myös opiskelijoiden ja opettajien ruokailun järjestäminen, joka vaikutti resursointiin. Aineistossa kiinnosti, mitkä asiat toistuivat haastatteluissa eli vaikuttivat olevan merkityksellisiä toiminnassa.

Haastattelun tulokset litteroitiin eri väreillä pääsääntöisesti suoraan teemasanojen alle, jotta asiayhteys ei hävinnyt ja tutkimuksen tekijä pystyi tarkistamaan, minkä tyyppisestä oppilaitoksesta oli kysymys. Litteroinnit tehtiin muutaman päivän sisällä heti haastattelujen jälkeen. Haastatteluja oli pääsääntöisesti muutama päivässä. Litterointia ei tehty sanatarkasti. Litteroinnista jätettiin suoraan pois asioita, jotka eivät kuuluneet teemojen sisältöön. Litteroitua tekstiä ei enää luokiteltu edelleen kuin muutamissa teemoissa. Osittain aineistoa jätettiin litteroimatta, jos keskustelu ei kuulunut aihealueeseen.

Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin uudelleen ja sen jälkeen lauseita pelkistettiin ja ryhmiteltiin. Tämän jälkeen luokan alle yhdistettiin yhdeksi lauseeksi samaa tarkoittavat asiat sekä myös ilmiötä kuvaavat muut asiat. Tässä vaiheessa jätettiin vielä aineistosta pois luokkaan kuulumattomia asioita. Nämä siirrettiin kuitenkin asiakirjan loppuun, jotta pystyttiin tarkistamaan niitä tarvittaessa.

Haastatteluista syntyi 15 sivua kuvailevaa tekstiä. Teksti jäi kuvailevalle tasolle, koska sen haluttiin olevan mahdollisimman objektiivista, jolloin haastattelijan omat tulkinnat eivät ohjaisi tiedon hyödyntämistä. Kuvailun avulla vältettiin tekemästä aineistosta vielä syvällistä tulkintaa tai johtopäätöksiä, koska aineisto oli tarkoitettu tiimien hyödynnettäväksi kirjallisuuskatsauksen tapaan heitä kiinnostavissa asioissa.

Keväällä 2020 opinnäytetyön aihe muuttui tapaustutkimukseksi ja alkukartoitus-haastattelun aineisto luokiteltiin uudelleen. Aineistossa kiinnosti opetusravintolan joustavuuteen, moninaisuuteen ja resursointiin vaikuttavat seikat. Aineistoa ryhmiteltiin uudelleen ja teemoja osittain muutettiin. Litteroitu aineisto ryhmiteltiin ensin teemoihin ja sitten teemat alaluokkiin ja yhteiseen yläluokkaan toiminnan organisointi.

Ryhmittelyyn vaikutti tutkimuskysymys eli mikä vaikuttaa resursointiin ja kuvaa samalla joustavuutta ja moninaisuutta toiminnassa. Haastatteluissa kysyttyjä ruokailijamääriä tai opiskelijamääriä ei käsitelty luokittelun perusteena, koska näillä taustakysymyksillä haluttiin saada käsitystä haastateltavan kohteen toiminnan suuruudesta ja luonteesta.

2.3.3 Tiimioppimisen työpaja

Tiimioppimisen työpaja toteutettiin Teams-kokouksena toukokuussa. Kokous nauhoitettiin. Tiimioppimisen työpajan avulla selvitettiin tiimitoiminnan ja tiimioppimisen kokemuksia.

Tiimioppimisen työpajassa asiaa käsiteltiin Hiilan et al. (2019) kehittelemän viiden tiimiälytaidon mallinnuksen kautta (kts. taulukko 1.) Viisi tiimiälytaitoa eli teemaa olivat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia ja rikastava vuorovaikutus. Teemat luokiteltiin. Luokittelun avulla etsittiin vastausta kysymykseen, mikä vaikuttaa tiimiälykkyyttä hyödyntävän organisaation itsetuntemukseen, yhteiseen suuntaan jne.? Nauhoitettu aineisto litteroitiin suoraan teemojen alle. Litterointia ei tehty sanatarkasti. Ryhmäkeskustelun aikana myös havainnoitiin tiimien jäsenten toimintaa.

Litteroidut ilmaukset pelkistettiin teemojen alle, aineisto luokiteltiin pääluokkiin ja alaluokkiin ja yhdistettiin aihetta kuvaavaan yläluokkaan. Alla oleva taulukko 1 kuvaa aineiston käsittelyä.

Taulukko 1. Tiimioppimisen työpajan aineiston käsittely

Teema	Pääluokka	Alaluokka	Yläluokka
Itsetuntemus	Kyvykkyydet	Tiimiroolit Ryhmäläisten tuntemus Tiiminvetäjän rooli	Erilaisuuden merkitys
	Kehittyminen ja kasvu	Tiiminvetäjän rooli Tavoitteen saavuttaminen Vuorovaikutus	Erilaisuuden merkitys
Yhteinen suunta	Toiminnan merkityksellisyys	Dialoginen keskustelu Yhteistoiminnallisuus	Hiljainen tiedon jakaminen
	Tavoitteen selkeyttäminen	Päämäärän hahmottaminen Uudenlainen ajattelu	Hiljaisen tiedon jakaminen
Salliva ilmapiiri	Luottamus	Ilmapiiri Kuuntelu	Yhteisöllisyys
	Mielipide	Tavoitesuuntautuneisuus Kokemuksellinen oppiminen	Yhteisöllisyys
Lupa ja vastuu toimia	Roolijako	Yhteistyö Kokonaisuuden hallinta	Yhteistoiminta
	Päätösten tekeminen	Luottamus Sitoutuminen Tiedon jakaminen Lupa toimia Tavoitteen selkeyttäminen	Yhteistoiminta
Rikastava vuorovaikutus	Vuorovaikutus	Vuorovaikutustaidot	Dialoginen keskustelu
	Tietoisuus tavoitteesta	Päämäärätietoinen toiminnan eteneminen	Dialoginen keskustelu
	Itseohjautuvuus	Päämäärätietoinen toiminnan eteneminen	Dialoginen keskustelu

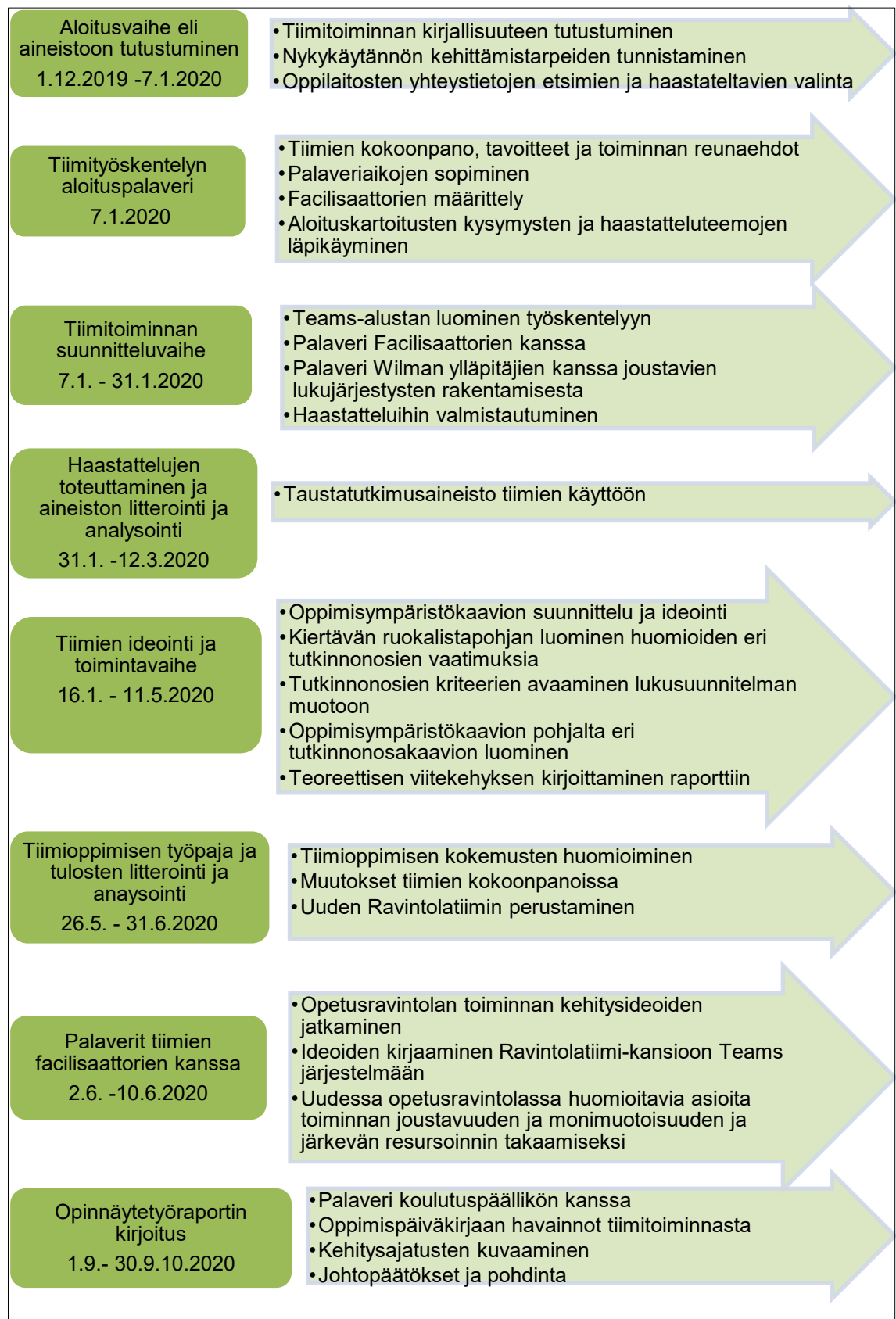
Teema luokiteltiin ensin alaluokkiin kyvykkyydet sekä kehittyminen ja kasvu, kyvykkyydet alaluokkiin tiimiroolit, ryhmäläisten tuntemus ja tiiminvetäjän rooli. Kehittymiseen ja kasvuun vaikuttivat luokat tiiminvetäjän rooli, tavoitteen saavuttaminen ja vuorovaikutus.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

2.4.1 Aineistoon tutustuminen ja opinnäytetyöprosessin tausta

Opinnäytetyön aluksi perehdyttiin laajasti erilaisiin tutkimusmenetelmiin, mietittiin niiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä parhaiten tutkimukseen soveltuvaa tutkimusmetodia. (vrt. Yin 2009). Aloitusvaiheen haastatteluja varten selvitettiin kirjallisuuden avulla oppimisympäristön suunnitteluun liittyviä käsitteitä sekä tutustuttiin tiimityön ja tiimioppimisen kirjallisuuteen. Kehitystyössä tapaustutkimuksen tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset johdettiin työelämän ongelmien ja tarpeiden pohjalta ja ne myös muuttuivat ja täsmentyivät tutkimuksen aikana maaliskuussa 2020.

Aloitushaastatteluja varten tutkittiin Opintopolku.fi palvelun avulla Suomessa ammatillista perustutkintoa ja ammattitutkintoa tarjoavia oppilaitoksia ruoka- sekä asiakaspalvelualalla. Ammatillista perustutkintoa tarjoavia oppilaitoksia oli 49 ja koulutusta järjestettiin 82 eri toimipisteessä. Osalla oppilaitoksista opetustarjontaan kuului myös tarjoilijan ja/tai kokin ammattitutkinto sekä oppisopimuskoulutusta koulutuslallalla. Opintopolun lisäksi tutustuttiin ammattiopistojen verkkosivuihin ennen haastateltavien valintaa. Verkkosivuilta etsittiin tietoa siitä, tarjoaako oppilaitos opetusta avoimessa opetusravintolassa, jossa aterioita myydään annoksina tarjoiltuna. Opinnäytetyöprosessi jakaantui useaan eri vaiheeseen, jotka näkyvät alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

2.4.2 Tiimitoiminnan aloitus

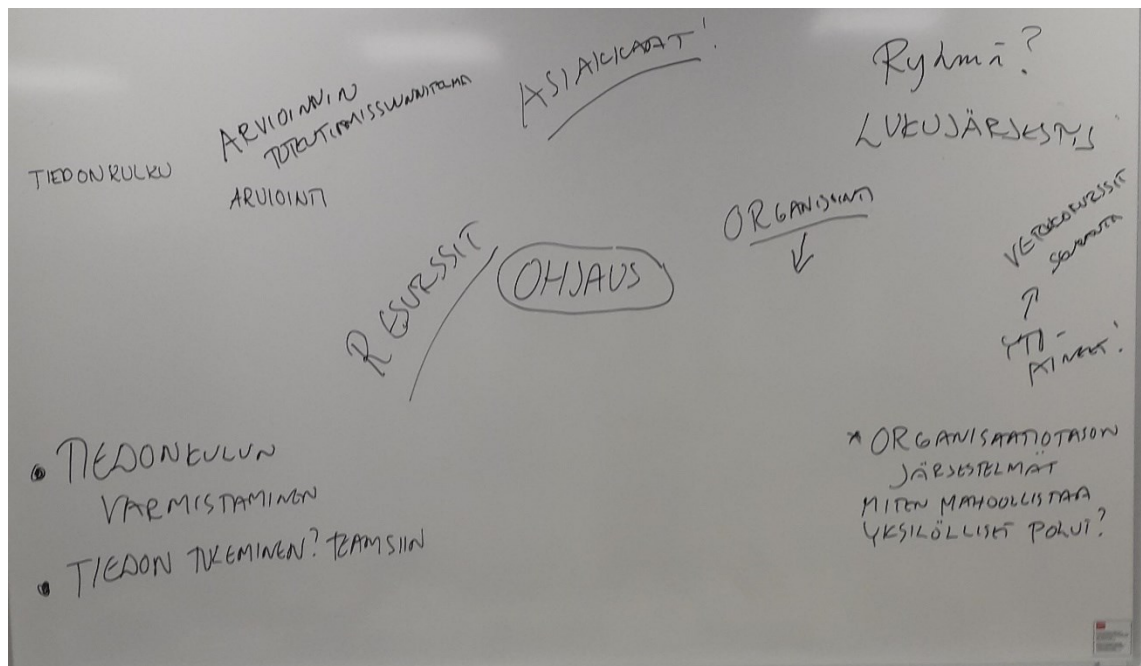
Tiimitoiminnan aluksi 7.1.2020 palaverissa selvitettiin, mitä onnistunut tiimitoiminta vaatii. Onnistunut tiimitoiminta vaati toimivaa vuorovaikutusta, aitoa dialogista keskustelua sekä erilaisuuden ymmärtämistä (Lehtonen 2016; Salminen 2017; Hiila et al. 2019.) Osallistujille jaettiin materiaalia opinnäytetyöprosessin sisällöstä ja alustavista tavoitteista. Aloituspalaverissa tiimeille kerrottiin, että jokainen tiimi asettaa itse oman päämääränsä koulutuspäällikön asettaman resurssointiin vaikuttavan viitekehyksen mukaan.

Tiimien toiminnasta, fasilitaattoreista eli tiimien vetäjistä ja aikatauluista sovittiin aloituspalaverissa. Koulutuspäällikkö määritteli tiimien fasilitaattorit. Fasilitaattorit vastasivat mm. muistioiden kirjaamisista, aiheessa pysymisestä ja mahdollisten etukäteismateriaalien toteutuksesta.

Tiimitoiminta oli toteutettu niin, että eri tiimeillä oli mahdollisuus edetä itseohjautuvasti ja tarkoituksenmukaisesti kohti yhteistä tavoitetta, koska tarkkoja vaadittavia välitavoitteita eikä lopullisen suunnittelun tuotosta etukäteen määritetty. Tiimien tehtävänä oli suunnitella aloitusvaiheessa uudenlainen oppimisympäristökaavio, jossa saman ryhmän eri opiskelijat opiskelevat samaan aikaan useammassa oppimisympäristössä. Tiimit saivat itse luvan ja vastuun määrittellä, miten lähestyivät kehityskohteita ja tiimin vastuulle asetettuja tehtäviä.

Tiimityön aloituspalaverissa pidettiin huolenpurkupaja. Huolenpurkupajan pitäminen perustui Hiilan et al. (2019, 163–169) kirjan ajatukseen, jonka mukaan muutoksen vastustajasta voi tulla muutoksen edistäjä eli ”muutosagentti”, kun hänen tunteensa on ensin nähty, kohdattu, kannateltu ja ennen kaikkea hyväksytty. Huoliseinän avulla kerätty tieto antaa kokonaiskuvan siitä, millaisia jännitteitä ja mitä erilaisia mielipiteitä ja tarpeita organisaatiossa on.

Asiantuntijat kirjoittivat erillisille lapuille, mikä muutoksessa huolettaa. Laput käytiin läpi ja taululle kirjoitettiin esiin nousseet teemat (Kuva 2).



Kuva 2. Huoliseinä, mikä muutoksessa huolettaa

Tiimitoiminnan aluksi toteutettiin huoliseinä, sillä Hiilan et al. (2019, 146) oppien mukaan tiimiälyä hyödyntävä organisaatio huomioi muutoksen aikaansaamat reaktiot, hyväksyy pelkotilat ja osaa muuntaa tilanteen herättämän innostuksen muutoksen käyttövoimaksi.

Hiilan et al. (2019, 159) mukaan tiimiälyä hyödyntävissä organisaatioissa onnistumiset ja hyväksi todetut käytänteet jaetaan muidenkin hyödynnettäväksi. Avoimen toiminnan varmistamiseksi Teams-järjestelmään perustettiin yhteinen RaceElt-tiimi ja tiimin alle luotiin nimettyjen tiimien mukaiset omat kansioit.

2.4.3 Haastattelut ja tiimitoiminta

Aloituskartoitusta varten luotu teemahaastattelurunko käytiin yhdessä läpi tiimien kanssa toiminnan aloitusvaiheessa (Liite 2). Yhteistoiminnallisuudessa oli hyvä, että sisällön tulkintaan ja käsitteiden ymmärtämiseen liittyvät asiat huomioitiin paremmin. Kehitettävää oli, että haastatteluteemoja oli liian paljon. Koska opinnäytetyön kohde täytyi ymmärtää kokonaisuutena eli tapauksena (case), ensin perehdyttiin muiden ammatillisten oppilaitosten opetusravintoloiden toimintatapaan haastattelujen avulla.

Aloitusvaiheen haastattelujen tarkoituksena oli kuvailla muiden tapaa toimia; ei etsiä selityksiä. Ammatillisten oppilaitoksien edustajia haastateltiin, jotta kehitystyötä varten saatiin tietoa eri opetusravintoloista toimintaympäristönä. Haastattelu toteutettiin aineistolähtöisesti.

Osallistavassa ja tutkivassa kehittämisotteessa hyödynnettiin juuri perustettujen asiantuntijatiimien ideointia. Ideoita kerättiin ja jalostettiin ryhmäkeskustelujen (dialogi) avulla. Tiimien kehitystoiminnan etenemistä seurattiin oppimispäiväkirjan avulla. Toimintaa seurattiin myös Teams-ohjelmaan kirjattujen muistioden avulla.

Ryhmät koostuivat kolmesta tiimistä eli kokkitiimi, tarjoilutiimi sekä yhteiset-tiimi, jonka vastuualueen muodostivat ammatti- ja erikoisammattitutkinto, henkilöstökoulutus ja yrityskoulutustiimi. Yhteiset-tiimi ei kuitenkaan osallistunut suoraan varsinaisen opetusravintolan toiminnan kehittämiseen. Syksyllä 2020 koulutuspäällikkö muutti tiimien kokoonpanoa ja yhteiset-tiimi yhdistyi kokki-, tarjoilija- ja ravintolatiimiin, joka perustettiin uutta opetusravintolaa ajatellen.

Empiiristä aineistoa kerättiin tiimioppimisen työpajan avulla toukokuussa 2020. Tiimioppimisen työpajassa keskusteltiin myös uuden ravintolatiimin-perustamisesta. Työpajassa toivottiin, että ravintolatiimin muodostavat henkilöt, jotka osallistuvat konkreettisesti opetusravintolassa työskentelyyn. Ajatuksena oli, että uudessa opetusympäristössä työskentelevät näkisivät toiminnan ohessa paremmin kehitettäviä asioita. Lisäksi mainittiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Useisiin tiimeihin kuulumisen koettiin myös luovuutta ja ideointikykyä rajoittavaksi asiaksi muun työn ohella.

Kesäkuussa opetusravintolan kehitystoiminta jatkui. Kesäkuun palaverissa keskityttiin opetusravintolan joustavuuden, moninaisuuden ja resursoinnin kehittämiseen aloituskartoituksessa saatujen tietojen sekä tiimien kevään dialogisten keskustelujen pohjalta. Uuden opetusravintolan toiminnassa vaadittavia asioita eli kehitysajatuksia kirjattiin Ravintolatiimin kansioon, jotta ne olisivat helposti saatavissa ravintolatiimin toiminnan kehittämisessä.

Avoimen oppimisympäristön eli opetusravintolan resursointiin, joustavuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvät kehitys- ja toimenpide-ehdotukset muodostettiin

aloituskartoituksen sekä hiljaisen tiedon siirtymisen ja tiimioppimisen kautta syntyneiden kehitysajatusten tuloksista. Alkukartoituksen tulokset ja tiimien toiminnan aikana syntynyt dialoginen keskustelu yhdistettiin teoreettisen näkökulman avulla kehitysehdotuksiksi.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Toimeksiantajan esittely

Saimaan ammattiopisto Sampossa ravintola- ja cateringalan ammatillista opetusta järjestetään sekä Lappeenrannassa että Imatralla. Lappeenrannassa oppimisympäristöinä toimivat opetusravintola, opetuskeittiöt sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan ruokailusta vastaavat kaksi eri opiskelijaravintolaa. Näiden lisäksi on myös erillinen kahvila Tuurimokka. Oppimista tapahtuu myös työssäoppimisen aikana työpaikoilla, teorialunneilla sekä verkko-opetuksen avulla. Osaamista voidaan kerryttää myös vapaa-aikana ruoanvalmistuksen yhteydessä tai harrastustoiminnassa.

Opetusravintolan toimintaperiaatteena on tuottaa lounaspalvelua ja toimia tarvittaessa myös tilausravintolana. Tavoitteena on tarjota hyvää ja mahdollisimman tasalaatuista lounasruokaa ravintolan asiakkaille sekä tarjota opiskelijoille hyvä oppimisympäristö heidän omien oppimistavoitteiden saavuttamiseksi. Ravintolassa työskentelee ammattihenkilö sekä kaksi ammatillista opettajaa toinen keittiössä ja toinen salissa. Tämän kehittämistoiminnan myötä opetusravintolan toiminnasta vastaa ammatillinen opettaja ja erillistä ammattihenkilö ei ole.

Opetusravintolan toiminnan ongelmana on ollut toiminnan epätasaisuus ja resurssien vaihtelut. Asiakasmäärät ovat vaihdelleet paljon. Opetusravintolan työskentelyyn on osallistunut useita opettajia samankin viikon aikana. Opetusravintolan keittiössä opiskelijat ovat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta pääsääntöisesti opiskelleet vain yhtä tutkinnonosaa ja opetus on ollut ryhmämuotoista. Välillä ravintolassa on opiskellut todella isoja jopa 20 hengen opiskelijaryhmiä ja välillä opiskelijoista on pulaa. Isojen ryhmien osalta on ollut haasteellista löytää riittävästi opetussuunnitelman mukaisia työtehtäviä esimerkiksi annosruokien

valmistuksessa, koska tarjolla on ollut 3 pääruokaa, keitto ja 1–2 jälkiruokaa. Osaamista kerryttävää tekemistä ei välttämättä ole riittänyt kaikille.

Tällä hetkellä useilla opiskelijoilla on oppimisvaikeuksia, mikä asettaa omia haasteita toiminnalle. Haastetta ovat lisäksi aiheuttaneet ruokalistat, kun keittiössä työskentelee useita opettajia. Samat raaka-aineet saattavat toistua. Opettajien on vaikea hallita ravintola Tuurikokin varastotilannetta, jos opettaja työskentelee ravintolassa vain muutamia päiviä viikossa. Ajatuksena on ollut kiertävän ruokalistan suunnittelu ja käyttöönotto, joka tukisi uudenlaista toimintatapaa. Opiskelijakeskeisessä osaamisen hankkimisessa opiskelijan osaamisen kertyminen pitäisi myös saada kirjattua ylös ajantasaisesti. Tämä tarve on ollut nyt jo olemassa. Lukuvuonna 2020–2021 on tarkoitus, että opetusravintolassa opiskelee samanaikaisesti opiskelijoita usean eri vastuopettajan ryhmistä. Eri ryhmien opiskelijat opiskelevat eri tutkinnonosia samaan aikaan.

3.2 Ammatillinen koulutus

Ammatillisissa oppilaitoksissa järjestetään ammatillista koulutusta, joka on tarkoitettu perusopetuksen päättäneille nuorille sekä muille ammatillista tutkintoa vaille oleville esimerkiksi työelämässä jo oleville aikuisille. Koulutuksen järjestäjä päättää koulutuksen sisällöstä ja toteuttamisesta tutkintojen perusteiden mukaisesti. Koulutusta voidaan järjestää erilaisissa oppimisympäristöissä esim. työpajoissa, työpaikoilla ja digitaalisissa oppimisympäristöissä. Opetus- ja kulttuuriministeriö antaa koulutuksen järjestämistä varten tutkintojen ja koulutuksen järjestämisluvan. (Ammatillinen koulutus, n.d.)

Tutkintoihin tähtäävässä koulutuksessa oppiminen voidaan jakaa kolmeen prosessiin. Opetussuunnitelma kuvaa, mitä koulujärjestelmä odottaa oppilaan oppivan. Valitun pedagogiikan avulla autetaan oppilaita suorittamaan koulujärjestelmän asettamat tavoitteet. Arviointiprosessin avulla arvioidaan, kuinka hyvin opiskelijat suoriutuvat oppimastaan. (Partanen 2019, 138.)

Ammatillisen koulutuksen reformi

Ammatillisen koulutuksen reformi otettiin käyttöön 1.1.2018 alkaen. Laki ammatillisesta koulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistettiin uudeksi

laiksi. Lain keskeisenä lähtökohtana on opiskelijan osaamislähtöisyys, joustavat ja yksilölliset opintopolut, henkilökohtainen suunnitelma opiskeluun ja työpaikoilla tapahtuvan oppimisen lisääminen. Opetuksessa huomioidaan osaamisen kertyminen ja opintoaika joustaa osaamisen kertymisen mukaisesti. Uudessa ammatillisessa koulutuksessa painottuvat sanat henkilökohtaistaminen, yksilöllisyys ja joustavuus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Pedagogiset linjaukset

Saimaan ammattiopiston Sampon pedagogisessa suunnitelman (2020) linjauksessa ei ole määritelty, että opetuksessa painottuisi vain tietty oppimisteoria tai oppimiskäsitys, koska sekä oppijat että oppimista ohjaavat henkilöt ovat hyvin erilaisia. Pedagogiikan tulisi kuitenkin tukea opiskelijan aktiivista roolia oman oppimisprosessin suunnittelussa sekä oppimisen edistymisen seurannassa. Tärkeintä on, että opiskelija oppii. (Saimaan ammattiopisto 2020.)

Pedagogisen suunnitelman (2020) mukaan eri oppimismenetelmistä eniten Saimaan ammattiopistossa ovat painottuneet tiimioppiminen, verkko-oppiminen ja simulaatio-oppiminen. Tiimioppiminen muistuttaakin työelämän toimintatapaa, koska useissa työtehtävissä tarvitaan yhteistyö-, johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. Tiimioppimisessa vastuu oppimisesta on jokaisella tiimin jäsenellä. Opettajan rooli siirtyy oppimisen mahdollistajaksi ja tukijaksi sekä tiimin valmentajaksi. (Saimaan ammattiopisto 2020.)

3.3 Ammatillisen koulutuksen kehittäminen

Räisänen ja Goman (2018, 94) ovat tutkineet politiikkatoimien vaikutusta ammatillisen koulutuksen kehittämisessä ammatillisen koulutuksen osaamisperusteisuuden, asiakaslähtöisyyden ja toiminnan tehokkuuden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan osaamisperusteisen koulutuksen kehittämisessä painotus on pedagogisen ajattelun ja menetelmien kehittämisessä. Osaamisperusteisuutta ja asiakaslähtöisyyttä on kehitetty reformin myötä tavoitteiden suuntaisesti, mutta opiskelijoiden mahdollisuudet henkilökohtaisiin valintoihin ovat vielä heikkoja. Uusia opiskelijalähtöisiä oppimisen tapoja pitäisi vielä kehittää ja luopua aiemmista toimimattomista käytännöistä. Opintojen henkilökohtaistaminen edellyttäisi jous-

vuutta sekä mm. mahdollisuutta henkilökohtaisiin valintoihin, kesäaikojen hyödyntämistä opiskelussa sekä yhteisten tutkinnonosien integrointia ammatillisiin opintoihin. Eri koulutusaloilla kehitettyjä hyviä käytänteitä tulisi myös levittää laajemmin. Ammattipedagogiikan asiantuntijoiden keskeisin vastuualue pitäisi olla opiskelijoiden oppimisprosessin ohjaaminen ja osaamisen kehittymisen varmistaminen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä vuoden 2020 strategiarahoitus kohdentuu ammatillisen koulutuksen kehittämiseen. Strategiarahoitus kohdennetaan ohjaus- ja tukipalvelujen ja oppimisympäristöjen kehittämiseen, siten että organisaatiot pystyisivät kehittämään toimintamalleja toimintaympäristön muutokset huomioiden pidemmälle ajanjaksolle. Rahoituksen tavoitteena on parantaa opetuksen ja ohjauksen laatua, kehittää ohjausta ja oppimisympäristöjä sekä parantaa koulutuksen järjestäjien tieto-osaamista ja palvelukyvykkyyttä. Saimaan ammattiopisto Sampolle myös myönnettiin strategiarahoitusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Oppimisympäristön suunnittelu, kehittäminen ja arviointi

Oppimisympäristön suunnitteluun ja kehittämiseen liittyy monia asioita, joiden merkitys olisi hyvä ymmärtää kokonaisuuden kannalta. Oppimisympäristön suunnittelua, kehittämistä ja arviointia varten Pirhonen (2015) on tehnyt oppimisympäristön suunnittelu ja kehittämistyökalun ammatilliseen koulutukseen. Työkalussa tarkastellaan oppimisympäristön pedagogisuutta, vuorovaikutusta ja sosiaalisuutta sekä oppimisympäristön työelämälähtöisyyttä.

Pedagogisuus sisältää oppimisympäristön avoimuuden ja käytettävyyden, oppijan mahdollisuuden aktiiviseen ja itseohjautuvaan oppimiseen, oppimisprosessin toteutumisen oppimisympäristössä, lukuvuosisuunnittelun merkityksen oppimisympäristön käytettävyyteen, yksilölliset opintopolut oppimisympäristöön yhdistettyjen oppimistehtävien ja oppimisympäristön käytettävyyden avulla, opetusmenetelmien monipuolisen käyttämisen sekä pakollisten yhteisten aineiden (YTO) integroinnin oppimisympäristöön. (Pirhonen 2015.)

Oppimisympäristön sosiaalisuudessa ja vuorovaikutuksessa arviointi kohdentuu mm. virtuaaliseen oppimisympäristöön, miten se tukee oppimista sekä käytetäänkö sähköistä oppimisalustaa dokumentointia ja materiaaleja varten. Työelämälähtöinen tarkastelu kohdentuu oppimisympäristön ajantasaisuuteen ja käytettävyyteen. Tarkastelun kohteena ovat tilojen soveltuvuus henkilömäärälle, koneet, laitteet, varastointi, työturvallisuus, siisteys ja järjestelmällisyys sekä työelämän tilanteita vastaava toiminta. Suunnittelu- ja kehittämistyökalussa mainitaan, että työelämän edustajat ovat arvioineet käytettävät työmenetelmät. (Pirhonen 2015.)

Resurssit

Kiristynyt rahallinen tilanne on aiheuttanut sen, että ammatillisessa koulutuksessa opiskelijoiden ohjaamiseen osallistuu opetusravintolan toiminnassa myös ammattihenkilöitä. Toisissa oppilaitoksissa on päädytty toimintatapaan, jossa ammatillisen oppilaitoksen ravintolassa opiskelijat opiskelevat kuten työssäoppimispaikassa eli ravintolassa ei työskentele ammatillisia opettajia pääsääntöisesti lainkaan. Kuitenkin ammatilliseen kokemukseen pohjautuen voitaisiin sanoa, että opiskelijat kaipaavat yhä enenevässä määrin myös pedagogista ohjausta työskentelyssä.

Kehitystyön aluksi eli tiimitoiminnan aloituspalaverissa toteutettiin tiimin jäsenille huoliseinä, jossa nousi esiin termi resurssit ja sen riittävyys, kun tavoitteena oli miettiä uudenlaista toimintatapaa opetuksessa. Nykysuomen sanakirjan mukaan resurssi sanaa käytetään monikossa ja se tarkoittaa voimavaroja, mahdollisuuksia ka keinoja. Resurssit ei ole mikään tarkkarajainen sana eli sitä voidaan käyttää monella tavoin. (Hirvonen & Räikkälä 1990.)

Grantin (2010) mukaan resurssit ovat tekijöitä, joita yritys käyttää tuotantopanoksena tuotantoprosessissaan. Resurssit voidaan jakaa taloudellisiin resursseihin kuten pääoma, fyysisiin resursseihin kuten koneisto, henkilöresursseihin kuten työntekijöiden taidot sekä yrityksen resursseihin kuten logistiikkajärjestelmä. Resurssit voidaan luokitella myös aineettomiin ja aineellisiin resursseihin. Aineellisia resursseja ovat koneet ja työntekijät ja aineettomia esimerkiksi asiantuntijuus,

ideat, innovaatiokyky, tutkimus- ja kehittämistaidot tai yrityksen maine. Aineellisista resursseista ei ole kuin rajallisesti hyötyä kilpailuetua tavoitellessa, koska niitä voidaan käyttää vain yhdessä paikassa tietyssä aikana. Aineettomien resursien toistuvalla käytöllä voidaan luoda lisäarvoa yritystoiminnalle, koska niitä voidaan käyttää samaan aikaan eri paikoissa.

Kehittämistyössä opetusravintolan toimintatapaan ja opetuksen järjestämiseen vaikuttavat henkilöresurssit eli opiskelijoiden sekä ohjaajien määrä sekä koulutuspäällikön määrittelemä käytettävissä oleva tuntimäärä oppimiseen sekä opettamiseen. Kun tarkastellaan organisaation kilpailukykyä resurssien näkökulmasta henkilöiden kompetenssit, kyvykkyydet ja taidot korostuvat (Nonaka & Takeuchi 1995, 46.) Opetusravintolan toimintatapaan vaikuttavat, kuinka paljon opiskelijat opiskelevat lähiopetuksessa opetusravintolassa sekä miten yksittäiset opiskelijat ohjataan opetusravintolassa oppimiseen. Opetusravintolassa ei opiskella tietyn ryhmän mukana. Monimuotoisuutta ja joustavuutta ovat myös oppisopimusopiskelijoiden sekä ammattitutkinnon opiskelijoiden mahdollisuudet opiskella opetusravintolassa tarvittaessa.

3.4 Uudenlainen toimintatapa ja opetuksen järjestäminen

Uudenlainen toimintatapa opetusravintolassa vaatii opetusjärjestelyiden uudelleen organisointia. Hätösen (2000, 124) mukaan opetusjärjestelyt voidaan jakaa lähi- ja etäopetukseen, itsenäiseen opiskeluun, projekteihin ja työssäoppimiseen.

Oppimisympäristön muodostaa opetusravintola, jossa on tarkoitus toimia mahdollisimman työelämälähtöisesti. Oppimisympäristössä toteutettavaa lähiopetusta ohjaa tutkinnon perusteet (ravintola- ja cateringalan perustutkinto, ruokapalvelualan ammattitutkinto). Toiminnan suunnittelua ohjaa oppimisympäristö ja sen soveltuvuus eri tutkinnonosien opiskeluun. Tutkinnon perusteissa määritellään ammattitaitovaatimukset ja arvioinnin kriteerit, joista muodostuvat osaamistavoitteet. Näiden osaamistavoitteiden avulla voidaan miettiä, mitä osaamista missäkin tutkinnonosassa opetusravintolassa kerrytetään.

Opetus- ja koulutussanaston OKSAN (2018) mukaan opiskelumuoto on tapa, jolla opetus tai opiskelu järjestetään. Opiskelumuodossa määritellään toimintatapa eli opetusaika, -paikka ja opetustapa eli tapahtuuko opetus lähi-, etä- vai

verkko-opetuksena. Uudenlaiseen opetusravintolan toimintatapaan voisi liittyä mahdollisesti opetusta myös iltapäivällä, illalla tai viikonloppuna. Opetusravintolassa tapahtuvaan lähiopetukseen voi yhdistyä muita opetusjärjestelyjä kuten itsenäistä ja/tai verkko-opiskelua tai projektiopintoja. Monimuotoisissa ja joustavissa opinnoissa osaamisen edistymisen seuranta on suunniteltu.

Koko koulutusalan toimintaan vaikuttavat opiskelijoiden henkilökohtaiset opintopolut ja osaamisen hankkimisen tavat ja paikat sekä erityiset oppimis- ja opetusjärjestelyt. Erityisopettaja ja erityisen tuen ohjaaja ovat tarvittaessa mukana suunnittelemassa erityistä tukea tarvitsevan opiskelijan työtehtäviä opetusravintolassa. Toimintatapaan liittyy, miten opetuksen ohjaus järjestetään ja miten opiskelija oppii. Työelämälähtöiseen ajatteluun liittyviä oppimismuotoja voisivat olla esimerkiksi kokeileva tai tutkiva oppiminen. Opetusravintolan toimintaan voi liittyä myös näyttöjä, jolloin toiminnassa on mietittävä, miten osaaminen osoitetaan ja näytöt järjestetään käytettävillä resursseilla opetusravintolassa.

Osaamisen kertymiseen vaikuttaa, miten ruokalista mahdollistaa oppimisen tavoitteiden mukaisesti. Työelämässä on käytössä usein kiertävä ruokalista. Toimintatavassa voidaan mahdollisesti miettiä, voitaisiinko kiertävää ruokalistaa käyttää toiminnassa ja millä tavoin. Mahdollisen ammattihenkilön toimenkuva vaikuttaa myös toimintatapaan. Ammattihenkilön roolia ja toimenkuvaa voidaan myös miettiä uudessa toimintatavassa. Toimintaan liittyy myös opiskelijaryhmän vastuopettaja ja hänen roolinsa opetuksessa ja ohjauksessa. Opetus ja kulttuurisanaston OKSAN (2018) mukaan vastuopettaja nimellä voidaan kutsua myös opettajaa, joka vastaa opintojakson tai tietyn tutkinnonosan opetusjärjestelyistä. Joustavissa ja monimuotoisissa oppimisympäristöissä toiminnan vastuukysymykset kannattaa myös miettiä.

3.5 Avoin, monimuotoinen ja joustava oppimisympäristö

Kirjallisuuden pohjalta oppimisympäristö voidaan käsitteellisesti määritellä eri tavoin. Myös näkökulmia voi olla erilaisia. Tässä kehitystyössä tarkastellaan asiaa ammatillisen koulutuksen näkökulmasta. Manninen ja Pesonen (1997) määrittelevät oppimisympäristöksi paikan, yhteisön tai toimintaympäristön, jonka tarkoitus on edistää oppimista. Avoin oppimisympäristö on mahdollisimman joustava ajan,

paikan, opetus- ja oppimismenetelmien, opetuksen toteutustapojen ja oppimisisältöjen suhteen. Opetusta toteutetaan opiskelijakeskeisesti opettaja- ja oppilaitoskeskeisyyden sijasta. (Manninen & Pesonen 1997.) Myös Helakorpi (2001, 191) painottaa avoimessa oppimisympäristössä opiskelun joustavuutta ja yksilöllisyyttä. Avoimessa oppimisympäristössä korostuu opiskelijan vapaus valita opiskelun aika ja paikka tilanteen mukaan, mutta koulussa tuskin pystyy tulevaisuudessaakaan opiskelemaan mitä vain ja missä vain. Vainio ja Viteli (2012, 12) kirjoittavat, että käsitteenä avoin oppimisympäristö on hyvin laaja ja siihen voidaan liittää fyysiset ja virtuaaliset tilat, teknologia, sosiaalinen ympäristö, verkostot ja henkinen ilmapiiri, koska nämä tekijät vaikuttavat oppijan motivaatioon sekä aktiivisuuteen.

Savander-Ranne et al. (2013, 14–15) pohtivat, että kaikki oppimisympäristön ulottuvuudet eli sosiaalinen, fyysinen ja psyykkinen ulottuvuus sekä se, miten opiskelijat hahmottavat oppimisympäristönsä vaikuttavat oppimiseen. Hyvässä oppimisympäristössä toimijoilla on mahdollisuus vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti oppimiseen.

Oppimisen kannalta on tärkeää ja merkityksellistä, missä olet ja opit eli mikä on oppimisympäristösi. Ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat turvallisuuden tunteeseen ja siten jouduttavat, helpottavat, hidastavat tai estävät yhdessä oppimista. Ryhmä voi latistaa, tyrmätä tai innostaa ja vahvistaa oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 140.)

Joustavaan opetuksen järjestämiseen liittyy oleellisesti ohjaus ja sen järjestäminen. Halinen et al. (2016, 198–204) kirjoittavat, että opetussuunnitelman perusteissa painotetaan oppimisen ohjaamisen tärkeyttä. Hyvin toimiva oppimisympäristö edistää myös vuorovaikutusta, opiskelijoiden osallistumista sekä yhteisöllistä tiedon rakentamista. Oppilaan ja opettajan välille pitäisi muodostua pedagoginen suhde eli opettaja huolehtii muustakin kuin tavoitteiden saavuttamisesta. Hän tuntee opiskelijan, näkee opiskelijan mahdollisuudet sekä ymmärtää tarkkanäköisesti opiskelijan tilanteen (vrt. oivalluskyky). Myös Helakorpi (2001, 191) muistuttaa, että opiskelija on varsinkin opintojen alkuvaiheessa noviisi, joka kaipaa ohjausta ja tukea opetuksen lisäksi.

Ohjaamisen avulla autetaan oppijaa kehittämään omaa ajatteluaan ja ottamaan oma oppimispotentiaali käyttöön. Oppilaille ei tarjota valmista ajattelun mallia tai vastausta vaan johdatellaan opiskelijoita löytämään itse etenemiskeinot tai ratkaisut. Hyvä ohjaaja ohjaa juuri niin vähän kuin on tarpeen. (Halinen et al. 2016, 209.)

4 KOHTI OPPIVAA TIIMIORGANISAATIOTA

4.1 Tiimiälytaidot osa oppivaa organisaatiota

Oppiva organisaatio

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan omaehtoisen jatkuvan parantamisen aikaansaamista, jossa organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuntaa omaa käyttäytymistä uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Jatkuva parantaminen edellyttää, että panostetaan jatkuvaan oppimiseen eikä vain toisteta vanhoja menettelytapoja. (Sarala & Hätönen 2000, 20.) Alasoinin (2011, 56) mielestä tiimiorganisaatiosta voidaan puhua oppivana organisaationa vasta silloin, kun tiimeillä on kyky kehittää omaa toimintaa vuorovaikutuksessa organisaation muiden tiimien, asiakkaiden, mahdollisten alihankkijoiden ja muiden mahdollisten sidosryhmien kanssa. Toiminnan onnistuminen vaatii selvää ja motivoivaa päämäärää toiminnalle, tiimien jäsenten sitoutumista, toimivia yhteistyösuhteita ja kehittämismenetelmien hallintaa.

Yhteistoiminnallinen oppiminen

Oppivan organisaation tai tiimioppimisen yhteydessä voidaan puhua myös yhteistoiminnallisesta oppimisesta. Helakorven (2001,130) mukaan yhteistoiminnallisessa oppimisessä ihminen peilaa omia näkemyksiään vuorovaikutuksen kautta ja oppii ymmärtämään myös muiden tiimin jäsenien näkemyksiä. Yhteisten keskustelujen kautta syntyy yhteinen käsitys, mikä auttaa positiivisen ja kehittävän ilmapiirin syntymistä.

Tiimi

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilta löytyy toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tavoitteeseen eli yhteisen päämäärän toteuttamiseen ja tiimin toimintatapaan ja lisäksi jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1993.)

Tiimi on usein organisaatiossa oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö (Sydänmaalakka 2007, 182). Partasen (2014, 65) mukaan organisaation oppimisen perustana on yksilö. Aikuisten oppimisessa motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys. Senge (2006, 219) taas painottaa, että yksilön oppiminen on irrallaan organisaation oppimisesta. Tavoitteena on saada tiimi oppimaan ja sitten ulottaa oppiminen koko organisaatiotasolle.

Tiimiäly

Tiimiäly (kollektiivinen älykkyys) tarkoittaa tiimin kykyä yhdessä hahmottaa ja ratkaista monimutkaisia ongelmia hyödyntämällä tiimin jäsenten erilaista osaamista ja kokemushistoriaa. Oleellista on, että älykkäät ihmiset pystyvät yhteistyössä parempiin suorituksiin kuin niiden älykkäimmät jäsenet yksin. (Salminen 2017, 27.) Kun tiimi on hyvin ”liimattu” tekijöidensä välille, tiimiäly on enemmän kuin tiimin jäsenten yhteenlaskettu älykkyysosamäärä (Salminen 2017, 27; Kupias & Peltola 2019, 136). Tiimiälyä tarvitaan, koska maailman monimutkaistuessa ihminen ei kykene yksin hallitsemaan kaikkia asioita, vaikka kuinka opiskelisi (Salminen 2017, 80).

Hiila et al. (2019, 73) kirjoittavat Googlen tekemästä tutkimuksesta, jolla pyrittiin selvittämään, mistä ominaisuuksista tehokas ja toimiva tiimi muodostuu. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tiimiäly syntyy, kun tiimillä on oma taidoista syntyvä mikrokulttuuri, joka muodostuu merkityksellisistä tavoitteista. Tärkeitä asioita ovat tiimiläisten keskinäinen luottamus, vastuun kantaminen ja tiimiläisille ominainen tapa olla vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustavat ovat eri tiimeissä erilaisia. Tiimin jäsenet kokevat, että luottamuksellisessa ilmapiirissä on todellinen mahdollisuus kokeilla ja ottaa riskejä. Tiimiäly rakentuu kokeilun ja riskienoton kautta, jolloin toimintakulttuurin mahdollistaa todellisen tiimiällyn syntyminen.

Hiila et al. (2019, 77–78) ovat yhdistäneet World Economic Forumin tulevaisuuden työelämätaidot tutkimuksen ja Ilmarisen ja Sitran Future Score-selvityksen perusteella viisi tiimiälytaitoa.

Taulukko 2. Viisi tiimiälytaitoa (Hiila et al. 2019, 77–78)

1. ITSETUNTEMUS	Ryhmän jäsenten kyvykkyudet tunnistetaan ja jäsen voi hyödyntää kyvykkyytään sekä kehittyä ja kasvaa vahvuusalueillaan.
2. YHTEINEN SUUNTA	Vahva tunne jaetusta merkityksestä ja toiminnalla on selkeä yhteinen tavoite, jonka saavuttamiselle on määritelty mittarit.
3. SALLIVA ILMAPIIRI	Tiimin jäsenet uskaltavat luottamuksen ilmapiirissä kokeilla ja epäonnistua, oppia kokemastaan sekä kohdata ja ratkoa konflikteja tuloksellisesti. Jokaisen mielipide on myös tärkeä ja arvokas.
4. LUPA JA VASTUUTOIMIA	Tiimiläisten roolit ovat selkeästi jaettu ja kerrottu muille. Tiimillä on lupa toimia ja tehdä päätöksiä.
5. RIKASTAVA VUOROVAIKUTUS	Vuorovaikutus tiimin sisällä on avointa, vapaata ja tarkoituksenmukaista. Tiimille on syntynyt jaettu tietoisuus, jossa tiimi etenee itseohjautuvasti ja tarkoituksenmukaisesti vaiheesta toiseen kohti yhteistä tavoitetta.

Taulukosta 2 voimme nähdä niitä tiimiälytaitoihin kuuluvia ominaisuuksia, joita tutkimuksissa on kuvattu tulevaisuuden työelämässä tarvittaviksi taidoiksi. Oleellista on, että tiimiäly on rakennettavissa mihin tahansa organisaatioon. (Hiila et al. 2019, 78.)

Tiimiälytaitoihin liittyy itsetuntemus, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa oma motivoitumistyyli ja miten tyyli vaikuttaa työntekoon. Tiimin on tunnistettava jäsentensä kyvykkyudet, mutta ei ole valmista kaavaa, minkälaista kykyä kussakin tiimissä ”eri pelipaikoilta pelaavilta” tarvitaan. Tiimin pitäisi kyetä itse ne määrittelemään. Huipputiimin itsetuntemus tarkoittaa myös sitä, että tiimi tuntee toimintamekanismin ja toiminnan dynamiikan perin pohjin. Itsetuntemukseen liittyy, onko tiimi itseohjautuva vai tarvitsee se tukea toiminnalle. Tiimin sisäinen itsetuntemus takaa

sen, että toiminta ja energia kohdentuu suoraan ja voimakkaasti juuri oikeisiin asioihin. (Hiila et al. 2019, 91–97.)

Merkityksellisyyden tunnistaminen on tiimiälyn kannalta keskeinen seikka motivaation ja sitoutumisen kannalta, koska merkitykselliset asiat saavat ihmiset tekemään kaikkensa, jotta heidän panoksensa vaikuttaisi organisaation toimintaan. Jokaisella tiimin jäsenellä on myös vastuu merkityksellisyyden rakentamisesta. Rikastava vuorovaikutus auttaa etenemään muuttuvissa tilanteissa, joissa korostuu tiedonjakamisen käytänteet, empatiakyky, kyky kuunnella sekä palautteen antaminen. Kaikkia edellä mainittuja voi ja pitäisi harjoitella. (Hiila et al. 2019, 124, 223.)

Hiilan et al. (2019) mallissa sallivaan ilmapiiriin liittyy luottamus. Myös Kupias ja Peltola (2019, 152) kirjoittavat luottamuksesta. Yhdessä opittaessa on siedettävä epävarmuutta ja uskallettava tuoda esiin haavoittuvuutensa esimerkiksi jakamalla muiden tietoisuuteen vielä keskeneräisen idean. Tämä riskiotto vaatii luottamusta tiimin toimintaan. Luottamus syntyy osaamisesta, avoimuudesta ja hyväntahtoisuudesta. Osaaminen tarkoittaa, että on tehtävien tasalla, hyväntahtoisuus on vastakohta oman edun tavoittelulle ja avoimuus on rehellisyyttä ja toiminnan johdonmukaisuutta. Suurlan (2001,108) mukaan luovat ideat jaetaan vapaasti vain luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa on myös aikaa myönteiseen ihmettelyyn.

4.2 Uuden tiedon syntyminen organisaatiossa

4.2.1 Tietämyksen hallinta (knowledge management)

Tietämyksen hallinnassa on kysymys tiedon muodostamisesta, tunnistamisesta, havaitsemisesta ja jakamisesta oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tietämyksen hallinta on jokaisen organisaation tärkein elementti. Osaammeko jakaa tietämystämme, koska eri ihmiset tietävät eri asioita tai käytämmekö tietämystämme vaikuttavimmalla tavalla. (Servin 2005,3–4.)

Knowledge management -termi voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla. Käsite on liitetty esimerkiksi tiedon ja tietämyksen hallintaan, osaamisen johtamiseen tai

tietojohdantamiseen. Knowledge management asiana tarkoittaa tiedon hallintaa, tietämyksen hallintaa, viestintää, oppimista, verkostoitumista jne. Asian yhteydestä tai kehityskohteesta riippuen voidaan painottaa joko teknistä tai inhimillistä puolta. (Suurla 2001, 26.) Opinnäytetyössä korostuu tietämyksen hallinta.

Suurlan (2001) määritelmän mukaan tietämyksen hallinta on oivaltavaa oppimista, jossa on kysymys haluttuun tulevaisuudennäkemykseen ja yhteisesti määritelyyn arvopohjaan perustuvan tiedon, taidon ja viestinnän viisaasta huolenpidosta ja kehittämisestä; unohtamatta uutta luovaa ja vastuullista johtamista. Suurla (2001, 15) jatkaa, että tietämyksen hallinnassa ja käytännön toiminnassa korostuvat luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen koko työyhteisössä, koska ilman avoimuutta tieto ei kulje eikä vaikuta. Tiedon jakaminen verkostoissa, niin että kaikki osapuolet hyötyvät, vahvistaa verkostoitumista.

Tietämyksen hallinta on oleellinen osa oppivan organisaation toimintaa ja tietojohdantamista. Tiimioppimisen ja tiimityön yhteydessä Saimaan ammattiopisto Sampossa keskustellaan tällä hetkellä paljon tiedon johtamisesta ja sen merkityksestä. Sydänmaalakan (2007, 176–177, 183) mukaan tiedon johtamista voidaan kuvata prosessina, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Tiedon johtamisessa korostuvat tietotekniset järjestelmät. Tiedon johtamisen tavoitteena on tiedon tehokas soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Prosesseilla tuetaan hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaksi ja yksilöllisen tiedon muuntamista ryhmän tiedoksi.

Tietämyksen hallinta voidaan jakaa kahteen osaan: hiljaisen tiedon hallintaan eli miten hiljaisen tiedon (tacit) avulla opitaan esimerkiksi soittamaan pianoa, ajamaan polkupyörällä jne. (know-how) ja täsmälliseen eli käsitteelliseen tietoon (explicit), joka sisältää tosiasiat, teorian ja erilaiset ohjeistukset (knowing about). (Grant 2010, 163–164.)

Tietämyksen hallintaan liittyy myös käsite tietämyksen jakaminen. Oppivaa organisaatiota ja tiimitoiminnan kehittämistä voidaan tarkastella myös tietämyksen jakamisen kautta. Oravan (2018) Tampereen seudun ammattiopisto Tredun majoi-tus-, ravitsemis- ja talousalan opettajille tehdyssä tutkimuksessa resurssien puute, kiireiset aikataulut ja yhteisen ajan löytämisen vaikeus olivat tietämyksen

jakamisen esteinä. Tiedon jakamisen esteinä olivat myös kilpailuhenkisyys ja valanhakuisuus. Tiedon jakamista esti pelko omien opetustuntien pienenemisestä. Tähän esitettiin ratkaisuna avoimuuden lisäämistä, joka veisi pois epätietoisuutta, huhupuheita ja saattaisi vähentää kilpailuasetelmaa opettajien kesken. Tutkimuksen mukaan tiedon jakamista edisti yhteisten tapaamisten etukäteissuunnittelu lukujärjestykseen sekä pari- ja tiimityömallit sekä viestinnän lisääminen. Myös Heiskanen (2008) tutki pro gradu tutkielmassa aikuiskoulutusorganisaatiota oppivana organisaationa. Keskeisiä haasteita olivat osaamisen jakaminen, osaamisen siirtyminen, hyödyntäminen sekä yhdistäminen. Näihin kaivattiin tutkimuksessa ohjaavaa järjestelmää.

4.2.2 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen on luonut filosofi Michael Polanyi. Polanyin mukaan *ihmisen tietoisuus on kuin jäävuori, josta ilmaistuna osana näkyy vain huippu ja josta suurin osa jää pinnan alle*. (Rauhala et al. 2012, 12.)

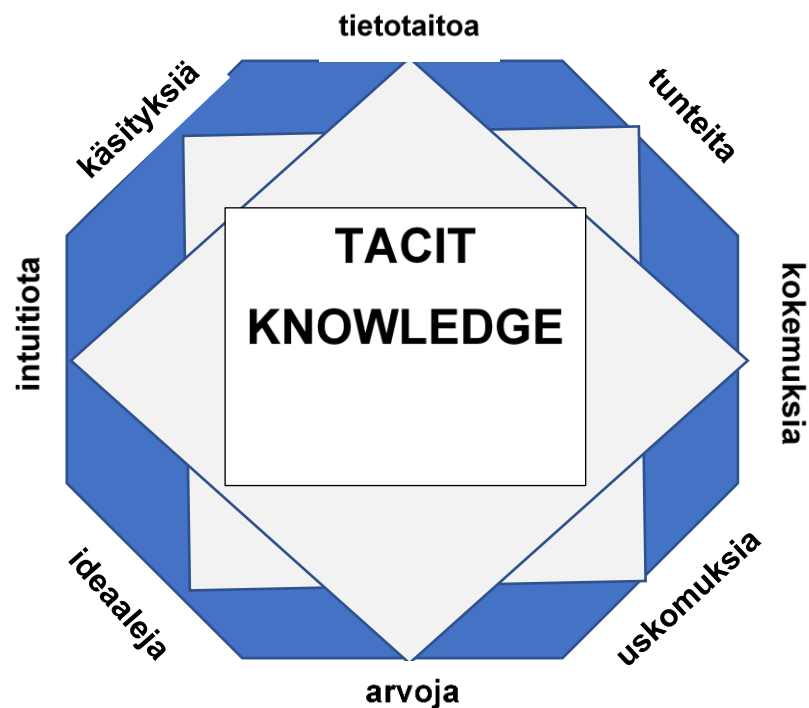
Hiljainen tieto on ihmisen henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa. Tietoa on vaikea selostaa tekstin muodossa, mutta tieto näkyy esimerkiksi ihmisen rutineina, tapoina, tuntemuksina ja käytänteinä. (Rauhala et al. 2012, 10.) Tiimioppimisessa ja hiljaisessa tiedossa on Helakorven (2001, 171) mukaan osittain kysymys saman asian kuvaamisesta eli tiimioppimisen kautta kokemuksellinen ja käytännöllinen tieto tehdään näkyväksi. Ajatusten vaihto ja uuden oppiminen edellyttävät, että vuorovaikutukselle on työpäivinä riittävästi tilaisuuksia. (vrt. ba-ajatelu.) Myös Oravan (2018) tutkimuksessa yhteiset toimivat taukotilaratkaisut koettiin tärkeiksi tiedon jakamisen paikoiksi.

Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat tiedon hiljaiseen eli piilevään, ei strukturoituun tietoon (tacit knowledge) ja täsmälliseen, strukturoituun eli eksplisiittiseen tietoon (explicit knowledge). Pohjalaisen (2012) mukaan voidaan ajatella, että hiljainen tieto on uskomuksia, mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä. Hiljainen tieto on ammattitaitoa ja osaamista, joka kertyy työtä tekemällä ja jota työntekijä ei itsekään välttämättä tunnista taitona. Kokemus ilmenee monipuolisena, kokonaisvaltaisena ja ammatillista osaamista laajempänä tietona. Nonaka ja Takeuchi (1995) painottavat, että juuri tämän hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi

tiedoksi mahdollistaa tiedon hyödyntämisen laajemman ihmisjoukon voimavaraksi. Uuden tiedon luominen perustuu nimenomaan hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja artikulointiin.

Myös Helakorpi (2001, 169) toteaa, että asiantuntijan oppimisessa tapahtuu hiljaisen tiedon oppimista. Hiljaiseen tietoon liittyy kyky soveltaa tietoa joustavasti tilanteen mukaan (Ilmarinen n.d.) Hiljaisesta tiedosta puhutaan myös osana ns. äänettömiä taitoja. Nämä äänettömät taidot tekevät mahdolliseksi nopeat ratkaisut ja intuitiivisen toiminnan. (Helakorpi 2001, 169.) Huomion arvoista on, kuten Suurla (2001, 14) muistuttaa, että organisaatiot eivät pysty luomaan uutta tietoa nykyisen kilpailutilanteen edellyttämällä nopeudella, jos hiljaista tietoa ei opita jakamaan. Leinosen et al. (2002, 28) mukaan hiljaisen tiedon vaihtamiseen ja dialogin eli yhteisen ajattelun luomiseen tarvitaan sekä yhteisiä oppimiskokemuksia että jokaisen yksilöllisiä omia oppimiskokemuksia.

HILJAINEN TIETO SISÄLTÄÄ...



Kuva 3. Hiljaisen tiedon ominaisuuksia (Suurla 2001, 36)

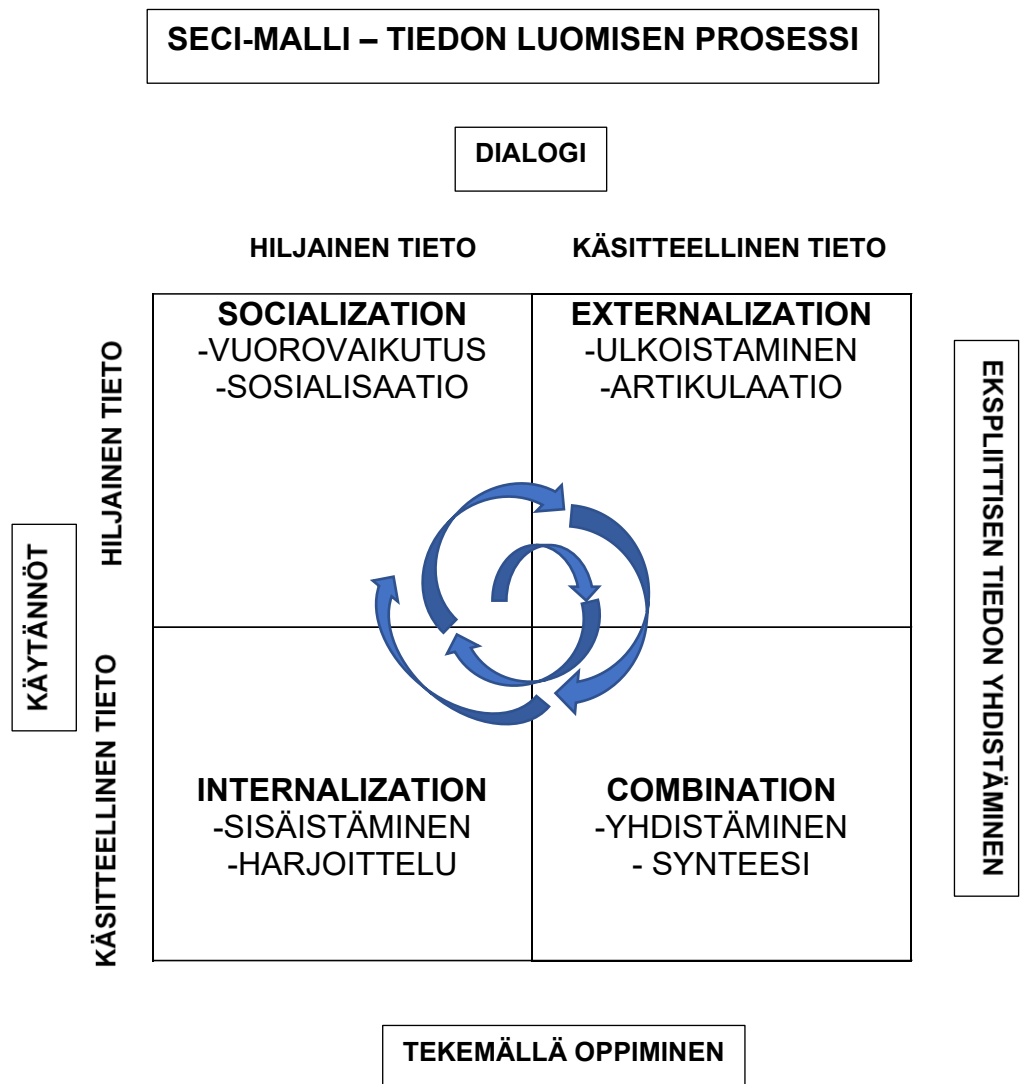
Kuvassa 3 Suurla (2001,36) kuvaa Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon käsitykseen pohjautuen hiljaisen tiedon ominaisuuksia viitekehyksenä. Hiljaiseen eli tacit-tietoon kuuluvat yksilölliset käsitykset, intuitiiviset näkemykset ja vaistonvaraiset tuntemukset. Tieto näkyy yksilön toiminnassa ja on kiinnittynyt kokemuksiin, arvoihin ja tunteisiin. Nonakan ja Takeuchin mallissa teknisen ulottuvuuden ”know how” tacit-tietoa ovat käden taidot, kokemuksellinen osaamisen ja taidolliset näkemykset. Kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat uskomukset, ideaalit, arvot, mentaaliset mallit ja skeemat. Kognitiivisen ulottuvuuden avulla hahmotamme maailmaamme.

Rastas ja Einola-Pekkinen (2001, 46) kirjoittavat, että hiljaisen tiedon ymmärryksellä voidaan rakentaa organisaation yhtenäisyyttä ja vahvuutta. Eksplisiittisen tiedon merkitys vahvuutena on strategisen ketteryuden ja toiminnallisen joustavuuden ylläpitäminen uudistamalla organisaation osaamista.

4.2.3 Tiedon tuottamisen SECI-malli

Organisaatiossa uuden tiedon luomista voidaan tarkastella Nonakan ja Takeuchin (1995, 71) SECI- mallin avulla. SECI-malli kuvaa oppimisprosessia, jossa painottuu tiedon dynaaminen luonne ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys uuden tiedon tuottamisessa. Tieto syntyy ja kasvaa hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksen kautta. Hiljaisen tiedon jakaminen ja kommunikointi edellyttää tiedon muuntamista eksplisiittiseen muotoon. Jotta organisaation tieto lisääntyisi ja organisaation oppimista tapahtuisi täytyy eksplisiittinen tieto muuntua takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Suurlan (2001, 104) mukaan tiedon luomisen ja vuorovaikutuksen dynaamisen prosessin ymmärtämiseksi organisaatioiden kannattaisi tutkia uudella tavalla, miten organisaatiota johdetaan, miten se toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa sekä miten henkilöstö on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Alla olevasta kuvasta 4 voimme nähdä uuden tiedon luomisen spiraalimaisen rakenteen Nonakan ja Takeuchin (1995, 71) SECI-mallilla kuvattuna.



Kuva 4. Tiedon luomisen prosessi (Nonaka & Takeuchi 1995)

SECI-malli jakaantuu neljään osaan: hiljaisen tiedon jakaminen eli sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) sekä sisäistäminen (internalization). Mallissa vuorovaikutuksen avulla syntyy tietospiiraali, kun tieto etenee osasta toiseen ja muuntuu lopulta vuorovaikutuksessa takaisin sisäistetyksi ja hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Sosialisaatio vaiheessa organisaation työntekijät jakavat dialogisissa keskusteluissa hiljaista tietoa. Ihmiset vaihtavat kokemuksia, oppivat yhteistoiminnan avulla sekä tarkkailemalla toisiaan. Yksilön hiljainen tieto muuntuu muidenkin hiljaiseksi tiedoksi. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi eli käsitteelliseen muotoon, jotta sitä voitaisiin hyödyntää organisaatiossa. Yhdistämisen vaiheessa uusi tieto yhdistetään vanhaan ja tuotetaan siten uutta tietoa.

Sisäistämisessä opittu tieto sisäistetään organisaation toimivaksi käytännöksi eli eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi ja uusi tieto sisäistetään organisaation hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61–72). Tietämys ja sen jakaminen tiimeissä tapahtuu hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Tätä vuorovaikutusta Nonaka ja Takeuchi (1995, 61) nimittävät ”tietojen keskusteluksi”.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 73) uuden tiedon luomisprosessi toistuu hiljaisen tiedon (implicit) ja rakenteellisen tiedon (explicit) akselilla viidessä vaiheessa seuraavasti:

1. Hiljaisen tiedon jakamisen vaiheessa eri osaamistaustan omaavat ihmiset alkavat jakamaan kokemuksia, hakemaan yhteistä käsitystä ja mahdollisesti yhdenmukaistamaan teknistä osaamista tiimityön, esiselvitys- tai projektiryhmien avulla.
2. Hiljaisen tiedon käsitteellistämisessä intuitiiviset kokemukset jaetaan osallisten kesken ja mentaalitason malli saatetaan sanalliseen tai käsitteelliseen muotoon eli palvelu, innovaatio tai idea kuvaillaan yhteisen käsityksen muodostamiseksi.
3. Hyväksymisessä käsitteelliselle tasolle hahmotettua ideaa arvioidaan arvojen, päämäärien tai tavoitteiden pohjalta. Lisäksi voidaan arvioida myös idean taloudellisuutta.
4. Mallin rakentamisvaiheessa rakennetaan käsitteellistetyn idean tai palvelun mukainen malli, jolloin uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon.
5. Viimeisessä vaiheessa uusi oivallettu käytäntö saatetaan organisaation ja sidosryhmien saataville. Käytäntö rutinoidaan uusiksi parannetuiksi toiminnoiksi tai käytännöiksi.

Salmelan (2008, 2–7) mukaan edellä esitetty Nonakan ja Takeuchin oppivan organisaation viisivaiheinen uuden tiedon tuottamisen malli vastaa pitkälti tuotteistamisprosessin etenemistä.

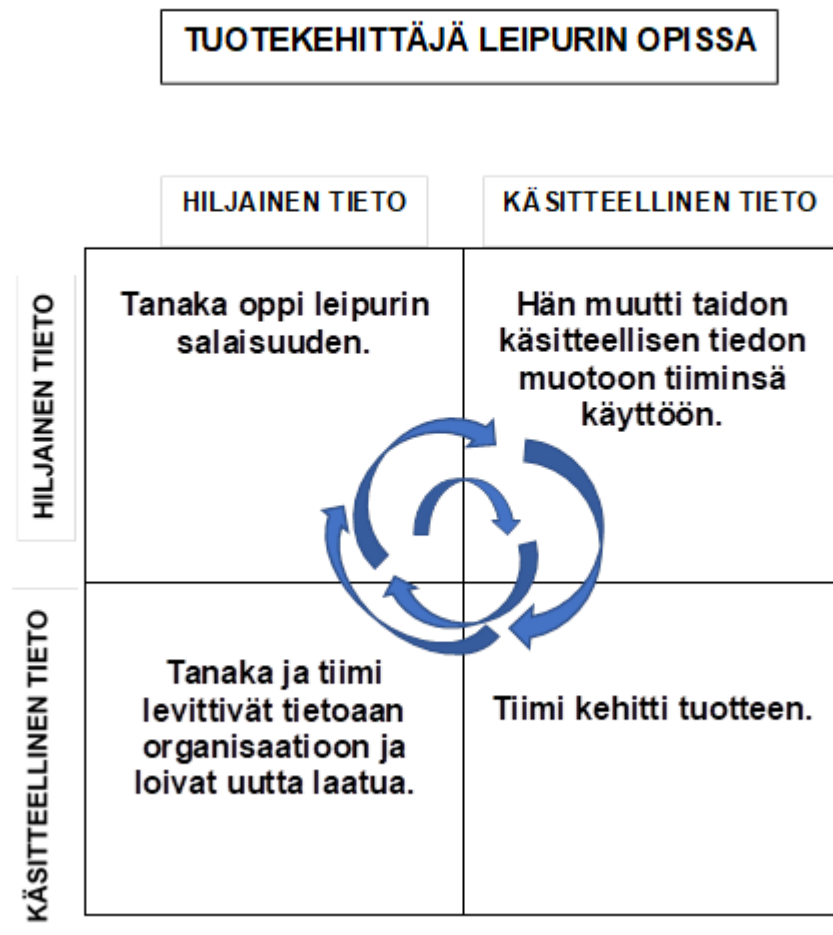
4.2.4 Ba-ajattelu ja kokemuksellinen oppiminen

Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malliin liittyy myös ns. ba-ajattelu. Yhteisen ajattelun synnyttämiseen vaatimaa tilaa tai ilmapiiriä kuvaa japaninkielinen käsite ba, joka tarkoittaa tiettyä virtuaalista tai fyysistä paikkaa tai ilmapiiriä, joka mahdollistaa tietojen vaihtamisen. Myös Nonaka ja Konno (1998) painottavat ba-ajattelua eli tilan merkitystä tietämyksen hallinnassa ja hiljaisen tiedon siirtämisessä. Ba-ajattelun mukaisesti jokaisessa työyhteisössä tarvitaan aikaa ja mahdollisuuksia keskustella ja vaihtaa ajatuksia niin työhön kuin työyhteisöön ja vapaa-aikaan liittyvissä asioissa. Nämä yhteiset kokoontumiset soveltuvassa paikassa ja ilmapiirissä auttavat ihmisiä tutustumaan toisiinsa sekä ymmärtämään toisiaan ja tämä ymmärrys johtaa aidompaan ja syvällisempään dialogiin. Tietoa luovan ilmapiirin aikaansaaminen vaatii työyhteisöä, jonka toiminta perustuu luottamukseen, empatiaan, muiden auttamiseen, virheiden sallimiseen ja muiden rohkaisuun. (Krogh et al. 2000, 49–54.)

Suurlan (2001, 102–103) mukaan avoimet työtilat ovat tiedon leviämisen ja uusien ideoiden syntymisen kannalta hyviä paikkoja. Ba-ajattelu edistää verkostoitumista sekä ideoiden vaihtoa. Esimerkiksi kansanedustajille eduskunnan kahvila on merkittävä ba-tila. Välitöntä hyötyä tuottavaa ba-toimintaa saadaan lisättyä kehittämällä yhteisiä työmenetelmiä sekä systematisoimalla eri ammattilaisten kohtaamisia.

Kokemuksellista oppimista kuvaa Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin sosialisatiovaihe, jossa vaihdetaan kokemuksia. Kokemuksellinen oppiminen perustuu oppimiseen ihmisen omien kokemusten sekä itsereflektion kautta. Kokemuksellisessa oppimisessa käytetään kaikkia aisteja, siksi havainnollisuus ja varsinainen toimintaympäristö ovat tärkeitä. (Helakorpi 2001, 131.) Kokemusten kautta syntynyt arvopohja ohjaa myös ihmisten toimintaa. Omaksuttu etiikka voi estää sanomasta tai tekemästä puhtaasti rationaalisin perustein pääteltyjä ratkaisuja. Ihminen ei välttämättä toimi aina tietoisesti vaan ratkaisee asioita intuitiivisesti. (Helakorpi 2001, 170.) Partanen (2014, 65) väittää, että ekspertiksi kehittyy erilaisten tasojen kautta ja yleensä oppiminen ja kokemuksen kerääminen vie vähintään kymmenen vuotta. Ekspertin ymmärrys on kokonaisvaltaista, joten sitä on vaikea pilkkoa palasiksi, askeliksi tai analysoida.

Suurla (2001, 44) on kuvannut Seci-mallin avulla Ikuko Tanakan innovatiivista kokeilua, jossa hän opetteli leipurimestarin apuna leivän tekoa, koska leipäkooneella tehtävä leipä ei yrityksistä huolimatta onnistunut. uotekehittuotekehitt

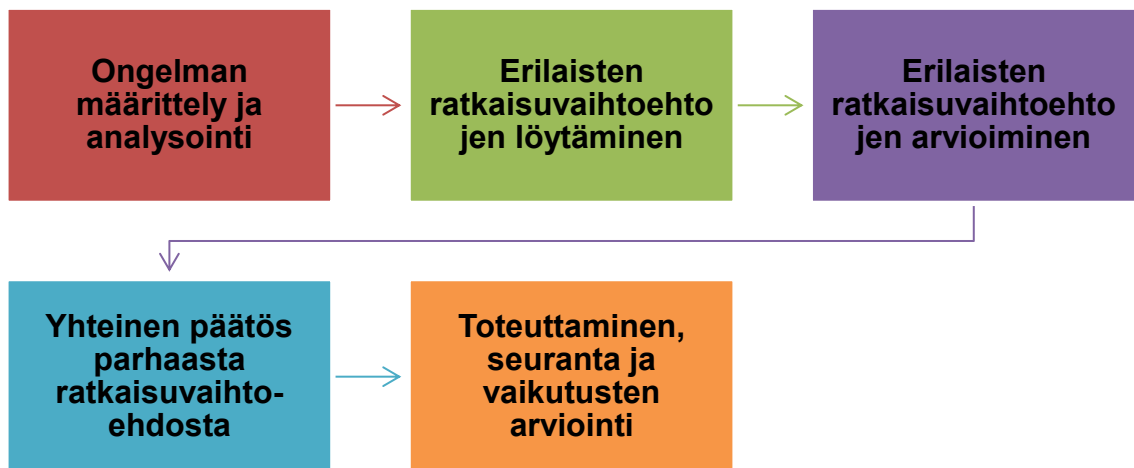


Kuva 5. Esimerkki SECI-prosessista mukaillen Nonaka ja Konno 1998 (Suurla 2001, 44)

Tanaka opetteli leivän tekoa ja työskenteli samaan aikaan leipäkonetta kehittävien insinöörien kanssa (Kuva 5). Tanaka huomasi, että leipää vaivatessaan leipurimestari venytti välillä taikinaa. Tämän venytysefektin Tanaka kuvasi insinööreille, jotka lisäsivät leipäkoneeseen erityisiä lisäosia, joilla venytysefekti saatiin aikaiseksi ja leipä onnistumaan toiveiden mukaisesti. Myös Partanen (2014, 66) painottaa hiljaisen tiedon syntymisessä kokemusta. Hiljainen tieto syntyy kokemuksesta, ei kirjatiedosta. Ammattilainen tuntee sormissaan tai kehossaan, mitä pitää tehdä. Hän hyödyntää apuna työssään aisteja, jotka toimivat hiljaisen tiedon

ulottuvuuksia. Näitä ovat maistaminen, koskettaminen, kuuleminen ja näkeminen.

Tiimitoiminnan kirjallisuus painottaa myös syklimäistä ongelman ratkaisua. Salmisen (2017, 38–39) mukaan huipputiimi osaa käyttää ongelman ratkaisussa systemaattista lähestymistapaa (kuva 6).



Kuva 6. Syklimäinen ongelmanratkaisuprosessi (Salminen 2017, 38–39)

Salmisen (2017) mukaan prosessin aluksi tiimi määrittää ongelman eli selvennetään, mistä ongelmassa on kysymys ja ongelma analysoidaan yhdessä. Seuraavaksi etsitään ja pohditaan tiimin kesken erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja tuetaan myös erilaisten näkemysten ilmaisemista. Sitten arvioidaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja suunnitellaan kokemustiedon perusteella parhaita ratkaisuja sekä vaihtoehtojen toteutusta. Lisäksi arvioidaan seurauksia käsittelemällä avoimesti erilaisia tiimin jäsenten esittämiä vaihtoehtoja. Tämän jälkeen tehdään päätös parhaasta ratkaisusta niin, että koko tiimi on sitoutunut toteutukseen. Tämä edellyttää päätöksen ja perusteluiden riittävän syvällistä käsittelyä, jotta jokainen ymmärtää ne samalla tavoin. Lopuksi toteutetaan valittu ratkaisu, seurataan ja arvioidaan vaikutuksia. Tämä vaatii riittävää toiminnan seuranta, jotta varmistetaan, että tiimin päätökset muuttuvat käytännön toiminnaksi.

4.3 Vuorovaikutus ja dialoginen keskustelu

Koko organisaatiota yhdistävä kyvykkyyden osa-alue on vuorovaikutus, sillä taito dialogiseen vuorovaikutukseen on oppivan organisaation ja tiimin toiminnan ja kehittymisen edellytys (Helakorpi 2001, 164). Sengen (2006, 10) mukaan tiimioppiminen alkaa dialogisesta keskustelusta, joka voi johtaa parhaimmillaan yhteiseen ajatteluun. Koskimiehen et al. (2012, 9) mielestä dialogi on keino saada esiin hiljaista tietoa. Tieto jaetaan yhdessä ja sitä analysoidaan uudelleen, mikä synnyttää uusia näkökulmia. Kokemuksia ja ajatuksia yhdessä vaihtaen syntyy oivalluksia sekä ajatusten ja toimintatapojen haltuunottoa. (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995.)

Tiimissä kannattaa opetella kyselemään enemmän, koska kysymykset avaavat ymmärrystä ja rakentavat dialogia (Kupias & Peltola 2019, 149.) Dialogiseen toimintatapaan ja vuorovaikutukseen kuuluu mm. myönteinen omien ja toisten ajatusten kyseenalaistaminen, mutta viukahakuisuuden välttäminen. Dialogiin kuuluu hiljaiset tauot eli aika ajatella ja pysähtyä sekä hidas kiiruhtaminen. Dialogiseen lähestymiseen liittyy rehellisyys eli organisaatiossa kenenkään ei tulisi sanoa ymmärtävänsä sellaista, mitä ei ymmärrä. Monimutkaisia asioita ei myöskään pidä liikaa yksinkertaistaa eikä yksinkertaisia asioita monimutkaistaa. Kaikkien asioiden ei tarvitse yhdistyä arkipäivän luovuuteen, mutta leikkimielisyys kuuluu osaksi luovuutta. (Helakorpi 2001, 131.)

Dialogia voidaan kuvata yhteiskehittelyksi, jossa yksilön omat ajatukset ja ideat kehittyvät yhteiseksi ajatteluksi ja ideoiksi, jolloin ajatukset ikään kuin jalostuvat. Dialogi edellyttää keskinäistä kunnioitusta sekä aitoa ja tarkkaa kuuntelua ilman että tulkitsee heti kuulemaansa oman valmiin ajatusmallin mukaan. Ajatuksia voidaan aidossa dialogissa kehittää yhdessä. Aidossa dialogissa keskeneräisiä ajatuksia uskalletaan tuoda esille. (Kupias & Peltola 2019, 157–158). Dialogissa tuodaan esille, mitä ajatuksia jokin asia tai termi herättää eikä mikä on oma mielipide asiaan.

Päätöksenteossa ja dialogisessa keskustelussa pitäisi myös muistaa sosiaalisen havaitsemisen merkitys. Sosiaalinen havaitseminen voi vaikuttaa siihen, kenen

esittämää informaatiota kuunnellaan ja pidetään luotettavana. Sosiaaliseen havaitsemiseen liittyviä tekijöitä ovat esim. status, johtajuus ja arvostettu asiantun-
tijuus. (Isoherranen et al. 2008, 120.)

Sengen (2006, 228–230) ajatusten mukaan uuden asian rakentamisessa on tärkeää saada dialogin avulla syvä ymmärrys asiasta. Toinen henkilö nähdään ja huomioidaan ihmisenä ja häntä kohdellaan kollegana ja ystävänä ja luodaan ilmapiiriin sitä kautta luottamusta. Jokaisella saa olla kuitenkin omia näkökulmia asioissa, mutta niitä pitää olla valmis jakamaan ja testaamaan muiden kanssa. Ihmisten pitäisi pystyä toimimaan ilman pelon ja arvostelun tunnetta.

Toimivaan dialogiin voidaan käyttää apuna myös menetelmällisiä toimenpiteitä kuten esimerkiksi dialogikortteja. Dialogissa lopputulos on suhteessa tavoitteeseen. Myös ryhmän keskustelun kulku muodostaa aina ainutkertaisen lopputuloksen. Dialogista keskustelua voidaan tehdä niin, että ensin työskennellään pareittain ja pienryhmissä ja sitten asiasta keskustellaan yhdessä. Yhteiskeskustelussa keskustellaan kriittisistä kohdista ja rakennetaan pala palalta oppimistavoitteeseen liittyvää sisältöä. Keskustelun vetäjän täytyy myös osata ketjuttaa keskustelua eli auttaa keskustelua siirtymään sujuvasti aiheesta toiseen koko ajan keskustelun tavoite mielessä. Yksi aloittaa keskustelusta ja toinen jatkaa. Lopuksi keskustelussa tulee myös kriittiset kohdat esille. (Aarnio 2014.)

4.4 Ihmisten erilaisuus voimavarana

Olemme koulutusorganisaatiossamme aiemmin toimineet epävirallisesti tiiminä eli vaihtaneet ajatuksia ja osaamista keskenämme, mutta toiminta ei ole ollut systemaattista tai suunniteltua. Tiimityön toimivuutta ja ennen kaikkea oppimista ajatellen joudumme miettimään, miten saamme toimivan tiimityön aikaiseksi.

Tuottavassa tiimissä on hyvä olla mukana erilaisia ihmisiä, joilla on erilaista osaamista ja kokemusta. Tärkeää on miettiä, miten kukin henkilö voi parhaiten vaikuttaa tiimin yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Johnson & Johnson 2014, 543–544; Salminen 2017, 36–37.) Vehkaperä et al. (2013, 70) painottavat samaa asiaa ja toteavat, että vaikka olemme saman ammattikunnan edustajia, suhtaudumme uusiin haasteisiin ja muutoksiin eri tavoin. Toiset ihmiset näkevät asiat

kokonaisuuksina. Osa ihmistä huomaavat pienet asiat helposti ja haluavat ratkaista ne ennen kuin etenevät. Osa puhuu kaikesta mieleen tulevasta, osa kuuntelee ja lausuu harkittuja mielipiteitä.

Kupias ja Peltola (2019, 148–149) muistuttavat, että työpaikoilla innovatiiviset tiimit voivat koostua hyvin eri tavoin toimivista ihmisistä, joiden mielipiteet ja käsitykset asioista voivat erota rajustikin. Tiimin on kyettävä sietämään ristiriitoja sillä, samanmielisyys ei kehitä, vaikka usein ajattelemme, että tärkeintä on saada ristiriita hoidettua. Kriisit ovat sekä yksilön että tiimin kannalta hyviä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, koska virheistä voi oppia huomioimalla niiden taustalla vaikuttavat asiat. Johnssonin ja Johnssonin (2014, 544, 560) mielestä kannattaa muistaa positiivisen palautteen merkitys tiimitoimintaa voimauttavana työkaluna. Tuottavan tiimin ryhmätaitoja kannattaisi myös treenata.

Salmisen (2017, 114–115) mukaan tiimitoiminnan tuottavuus lähtee ihmisten erilaisten ominaisuuksien toimivasta yhdistelmästä. Tiimin menestyksen kannalta välttämättömiä perusosaamisalueita ovat:

1. Ajattelu eli ajattelijoihin kuuluvat ideoijat, asiantuntijat, arvioijat.
2. Muut ihmiset eli koordinoijat, tiedustelijat, yhteistyön rakentajat.
3. Toiminta eli toimijoihin kuuluvat vauhdittajat, tekijät ja viimeistelijät.

Salminen (2017, 115) pohtii, että jos jokin edellä luetelluista kolmesta perusosaamisalueesta jää vaille toimijaa, tiimin onnistumisen edellytykset murenevat. Tiimityössä voidaan miettiä erilaisia rooleja myös oppimistavan kautta. Kupias ja Peltola (2019) esittävät ihmisten tarkastelua neljän oppimisulottuvuuden kautta (kuva 6.).



Kuva 6. Erilaisia oppijoita mukaillen Kolb 1984 (Kupias ja Peltola 2019, 60–64)

Kuten kuvasta 6 voimme havaita, tiimissä voi olla erilaisia oppijoita: tekijä, osallistuja, päätelijä, tarkkailija.

1. Osallistuja on innokas ideoimaan ja utelias kokeilemaan erilaisia asioita. Hän toimii ensin ja ajattelee vasta jälkeenpäin. Osallistuja on mielellään muiden ihmisten kanssa ja tuo omia ajatuksia esille. Osallistuja oppii omakohtaisen kokemuksen kautta.
2. Tarkkailija jättäytyy taka-alalle pohtimaan asioita hankitun tiedon ja kokemusten pohjalta. Hän toimii harkitusti ja varovasti. Hän kuuntelee muita ja oppii havaintojensa pohjalta. Tarkkailija on suvaitsevainen ja pitää omasta toiminnasta matalaa profiilia.
3. Päätelijä on asiakeskeinen ja keskittyy loogiseen ajatteluun. Hän yhdistää teorialat ja mallit käytännön kokemuksiin ja tekee omat päätelmät jäsentämänsä tiedon perusteella. Toiminta on järjestelmällistä, loogista ja kokonaisvaltaista. Päätelijä hakee parasta mahdollista vaihtoehtoa, mikä vie paljon aikaa.

4. Toteuttaja keskittyy ideoiden ja mallien käytännön kokeiluun ja ryhtyy herkästi tuumasta toimeen sekä turhautuu helposti asioiden turhanpäiväiseen märehtimiseen. Oppimisen perustana on aktiivinen kokeileva toiminta.

Ihmisten erilaisuutta selittää myös jako introvertteihin ja ekstrovertteihin. Lehtosen (2016, 28) mukaan introverttien, sisäiseen maailmaansa tukeutuvien ihmisten saattaa olla vaikea toimia tiimissä. He kokevat pystyvänsä tuottavampaan työhön saadessaan toimia rauhassa. Introvertit hyötyvät tiimin tuesta esim. silloin kun jäsenen sosiaaliset taidot tai verkostot ovat puutteelliset. Salmisen (2017, 29) mukaan huipputiimi tarvitsee myös introvertteja eli yksinajattelihoita. Tiimin toimintaa ei kannata laatia pelkästään ekstroverttien eli puhelioiden, ulospäin suuntautuvien ja sosiaalisilta kyvyiltään kehittyneempien henkilöiden varaan. Introverteille kannattaa tarjota mahdollisuus toimia heille luontaisella tavalla eli tarjota mahdollisuus keskittyä asioiden huolelliseen pohdintaan ja tarvittaessa kirjalliseen ilmaisuun.

Salminen (2017, 106–109) painottaa, että oleellista erilaisuudessa on muistaa, että eri tavoin käyttäytyvä ihminen ei ole tyhmä, ilkeä tai huonotapainen. Hän on vain erilainen. Mitä paremmin opimme hyväksymään erilaisuutta ja osaamme hyödyntää erilaisuuden, sitä vahvemmaksi tiimimme kehittyy. Myös Helakorpi (2001, 169) muistuttaa tiimin jäsenten erilaisuuden merkityksestä. Tiimityöllä aikaansaadut tulokset voivat jäädä heikoiksi, jos sen jäsenet ovat hyvin samankaltaisia. Tiimin tuloksellisuus on yhteydessä tiimin jäsenten yhteistyöosaamiseen.

4.5 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimitoiminnan aloitusvaihe on tärkeä osa tiimin toimintaa. Senge (2006, 229) muistuttaa, että tiimitoiminnan aloitusvaiheessa pitäisi miettiä tiimin vetäjä eli fasilitaattori. Fasilitaattori johtaa tiimioppimisen toteutumista ja dialogia. Fasilitaattorin pitää keskustelun käynnissä ottamatta kuitenkaan itselleen mentorin tai ekspertin asemaa. Tiimitoiminnan aloitusvaiheessa on oleellista miettiä myös palaverikäytäntöjä, jotta palaveri edistää oppimista. Palaverin tavoite on oltava tiedossa, jotta osallistujat ovat voineet valmistautua palaveriin etukäteen.

Hiila et al. (2019, 132–138) painottavat, että tiimitoiminnan tavoitteen on oltava selkeä ja konkreettinen. Toimintaa ohjaava tavoite muodostuu yhdestä selkeästä

tavoitteesta ja lopputuloksesta. Se on selkeästi ilmaistu ja mitattava ja sillä on aito vaikutus organisaation päätehtävään ja liiketoimintaan. Nykyaajan organisaation ongelma on kuitenkin usein tavoitteiden runsaus. Toiminnalle kannattaa määritellä maksimissaan kolmesta viiteen tavoitetta, ei enempää. Joskus tavoitteet eivät kuitenkaan muuta toimintaamme, vaikka ne olisi oikein asetettu. Tavoite ei onnistu motivoimaan meitä jokapäiväisissä valinnoissamme, jos se tähtää vain pitkän aikavälin hyötyyn.

Tiimitoiminnan käynnistymiseen ja tiimityön muokkautumiseen liittyy erilaisia vaiheita. Lehtonen (2016, 92–93) kuvaa kirjassaan tiimin kehitysvaiheet.



Kuva 7. Tiimin kehitysvaiheet mukaillen kirjaa Visual Teams performance Model, 2011 (Lehtonen 2016, 92–93)

Kuten kuvasta 7 voimme havaita, niin tiimitoiminnan alkuvaiheessa olisi oleellista selventää, mikä on tiimitoiminnan tarkoitus ja Lehtosen (2016) sanoin selventää paremmin, mikä on oppimisen arkkitehtuuri tiimissä. Tiimitoiminnan alkuvai-

heessa voi olla kuitenkin tilanne, että tiimin vetäjä ei itsekään vielä täysin ymmärrä toiminnan luonnetta. Lehtosen sanoin mallinnus koko touhusta voi olla vain sotkuinen piirros muistikirjassa. Alussa voi olla tunne, että kaikki onnistuu ja voi olla myös vaikea muuttaa omia toimintatapoja. Ilmassa voi leijua myös ristiriitoja. Vasta luottamuksen rakentamisen, tavoitteen kirkastamisen ja sitoutumisen jälkeen päästään tekemiseen. Ja vasta tekemisen harjoittelun jälkeen ylletään huipputehtävään ja toivottavasti vielä uudistutaan toiminnan kuluessa. (Lehtonen 2016; Salminen 2017; Hiila et al. 2019.)

Kehittymiseen voi liittyä myös erilaisia hankaluuksia ja esteitä. Lehtosen (2016, 93) mukaan kaikki tiimiläiset eivät välttämättä jaksaa odottaa, että tiimin toiminta käynnistyy kunnolla. Tiimin jäsenelle voi tulla tunne, että tiimi jarruttaa omaa tekemistä ja urakehitystä. Voi kestää kauan ennen kuin jokainen sopeutuu tiimiin toimintaan ja pääsee tiimin kanssa samaan rytmiin. Kaikki eivät välttämättä sopeudu koskaan.

4.6 Huipputiimiksi kehittyminen

Oleellista kehitystyön kannalta on Lehtosen (2016) huomio, että tiimin toiminnan käynnistyminen ja toimivan yhteistyön aikaansaaminen ovat hitaita prosesseja. Tiimin kehittyminen tuloksia tekeväksi huipputiimiksi voi viedä jopa yhdestä kolmeen vuoteen. (Lehtonen 2016, 52–53.) Myös Sengen (2006, 240) muistuttaa, että tiimioppiminen vaatii harjoittelua ja taitoa. Tiimin oppimisen taitoja on haasteellisempi kehittää kuin yksilön oppimista. Senge viittaa harjoittelulla mainosalalla käytössä olevaan aivoriiheen (brainstorm), jossa haetaan ideoita ja sitten testataan niitä, tehdään niistä kuvitusluonnitelma (storyboard) ja sitten vasta esitetään idea.

Tiimitoiminnan kehittymisen myötä tiimi oppii tiedostamaan ja jäsentämään oppimisprosessia, kyseenalaistamaan rakentavalla tavalla toistensa näkemyksiä, jäsentämään uudelleen asioita sekä luomaan uusia merkityksiä ja menettelytapoja. Näin syntyy uutta luovaa oppimista. (Nonaka & Takeuchi 1995; Kupias & Peltola 2019; Sarala & Hätönen 2000.) Toimiva tiimioppiminen ja oppivaksi organisatioksi kehittyminen vaatii myös halua kokeilla, ottaa riskejä, mennä pois omalta mukavuusalueelta sekä keskeneräisyyden sietämistä (Halinen et al. 2016, 331).

Lehtosen (2016, 75) mukaan oppimisessa oleellisia ovat tiedon hankinnan taidot, jotta osaa mennä oikean, relevantin tiedon lähteille sekä jäsentää tietoja. Suurla (2001, 14) väittää, että kollektiivinen oppiminen ja innovatiivisuus toteutuvat yhdessä oppimisen opettelemisen kautta vain, jos jokainen yksilö kantaa vastuun omasta oppimisesta. Pelkkä yhteisvastuu oppimisesta ei riitä.

Huipputiimiksi kuvattu tiimi pystyy käsittelemään erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä rakentavasti ja tekemään päätöksiä yhdessä. Tunnekkautuminen ja erilaiset temperamentit voivat aiheuttaa ristiriitoja ja väärinkäsityksiä tiimissä. Kiihkeä henkilö tarvitsee kontrollia tunneilmaisussa ja varautunut henkilö tukea ilmaisuunsa. (Salminen 2017, 38, 105–106.)

Oppimista edistävässä tiimissä hyväksytään muutkin kuin kerrasta onnistuneet työsuoritukset. Turvallisessa tiimissä hyväksytään erheet, mokat, virheet ja vahingot osana toimintaa sekä osataan keskustella niistä oppimismielessä. (Kupias & Peltola 2019, 149.) Psykologista turvallisuutta voidaan lisätä puhumalla tiimissä oppimisen haasteista eikä tekemisen ongelmista. Esimerkiksi puhutaanko: ”tuota on ihan mahdoton oppia vai ”mitenhän me opittaisiin tuo juttu yhdessä”. (Kupias & Peltola 2019, 149.) Salminen (2017, 27–28) painottaa, että tiimiälyn aikaansaaminen vaatii empaattisuutta sekä kykyä huomata myös toisten ihmisten tunteita ja sanattomia viestejä. Empaattisuus vaatii kyvykkyyttä tunnistaa ja ymmärtää omia tunteita.

Sarala & Hätönen (2000, 51–53) pohtivat, että kriisien kohdatessa voidaan palata pohtimaan tiimin päämäärää, toimintamallia ja suoritustavoitteita. Lähiajan tiimitoiminnan tavoitteen selkeyttäminen voi olla myös tarpeen tai uusien tietojen ja toimintamallien omaksuminen esimerkiksi benchmarkkauksen avulla. Tarpeen voi olla myös neuvonantajien käyttö tai koulutuksen järjestäminen. Tarvittaessa tiimin kokoonpanoa voidaan myös muuttaa.

Huipputiimin ominaisuudet

Huipputiimiksi kehittyminen vaatii aikaa. Salminen (2017, 35–36) on tarkastellut huipputiimin ominaisuuksia. Huipputiimissä:

- resurssit kohdennetaan yhteisen päämäärän hyväksi.

- sitoudutaan yhdessä sovitun päämäärän tavoittelemiseen ja kannetaan yhdessä vastuu tuloksista yhteisten arvojen ja pelisääntöjen mukaan.
- on hyvä yhteishenki, jossa hyödynnetään tiimin jäsenten erilaisia vahvuuksia.
- osataan antaa avointa ja rehellistä palautetta omasta sekä muiden toiminnasta.
- vallitsee jäsenten tasa-arvo, jolloin tiimi kykenee jakamaan johtamisvastuuta ja vastuu voi siirtyä jäseneltä toiselle tarpeen mukaan.
- on positiivinen tiimihenki, jolloin kaikki jäsenet ovat sitoutuneita tiimin toimintaan ja kehittämiseen.
- vallitsee halu kehittyä tiiminä, jolloin yksilön kouluttautuminen hyödynnetään tiimin osaamisessa.
- arvostetaan erilaisuutta ja osataan hyödyntää ihmisten erilaista osaamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.
- pyydetään apua muilta ja tuetaan jokaisen jäsenen suoritusta.
- luotetaan tiimin toimintaan sekä tiimin jäseniin, sitoudutaan tiimin toimintaan ja edistetään jokainen osaltaan tiimin vuorovaikutusta.
- ollaan muutoskykyisiä suhtautumalla myönteisesti muutoksiin ja kehittymiseen sekä osataan tukea toisia muutostilanteissa.

Helakorven (2001, 171) mukaan innovatiivinen tiimi kehittää koko ajan toimintaansa, mistä seuraa positiivisia vaikutuksia työn mielekkyyteen ja tuloksellisuuteen. Suurla (2001, 108) mainitsee, että luova yhdessä tekeminen luo myös energiaa eikä vie vain pelkästään aikaa.

Tiimitoiminnan kehittämisessä on hyvä muistaa Hiilan et al. (2019, 61) toteamus, että perinteiset tiimityön mallit eivät enää toimi digitalisaation aiheuttaman muroksen keskellä. Pysyvien tiimien tilalle on tullut projektitiimejä ja tiiviin yhteistyön rinnalle virtuaalitiimien malleja, joissa käytetään vuorovaikutuksessa digitaalisia kanavia. Tiimin muoto on muuttuva ja osa tiimiläisistä saattaa olla mukana tiimissä

vain lyhyen aikaa. Tiimityötä tehdään myös aiempaa enemmän ja pysyvyys, paikkasidonnaisuus, yhteinen työnantaja tai yhteinen työn ajallinen kesto eivät enää kuvaa modernia tiimityötä.

5 TUTKIMUSTEN TULOKSET

5.1 Toimintaympäristön tiedostaminen

Toimintaympäristön analyysin avulla selvitettiin taustatutkimuksena ammatillisten oppilaitosten tapaa järjestää opetus opetusravintolassa. Haastattelut toteutettiin dialogisen keskustelun avulla, jolloin käsitteelliseen muotoon saatiin keskustelussa syntyneen vuorovaikutuksen avulla haastateltavien hiljaista kokemuseräistä tietoa. Toimintaympäristöön perehdyttiin myös luvussa kolme, jossa tarkasteltiin kehittämishankkeen lähtökohtia.

Haastatelluissa oppilaitoksissa ruokailijamäärät vaihtelivat noin 20–130 hengen välillä. Myös oppilaitosten opiskelijamäärissä oli suuria eroja. Ravintola- ja cateringalan perustutkintoa opiskelevien kaikkien vuosikurssien opiskelijoiden määrä vaihteli muutaman kymmenen ja usean sadan opiskelijan välillä. Oppilaitosten toimintatavoissa toistui tarvelähtöinen eteneminen toiminnan suunnittelussa. Tarvelähtöisyyteen vaikutti opiskelijamäärät, suoritettavat tutkinnonosat ja niiden sisällöt esim. teemaruokien valmistus ja a la carte annosten suunnittelu, ohjaajien määrä sekä tilaustarjoilut. Opetusravintolan toimintaa muokattiin tarvelähtöisyyden mukaan.

Opintojen ohjaus

Opintojen ohjaukseen osallistui hyvin erilaisia ohjauskokoonpanoja. Ohjauksesta vastasi tiimi, opettaja ja yksi tai useampi ammattihenkilö tai ravintolavastaava, jolla oli opettajan pätevyys. Oppilaitoksella saattoi olla myös ammatillisina opettajina paljon opettajia, joilla oli erityisopettajan pätevyys olemassa. Opettaja saattoi vastata sekä salista että keittiöstä, niin että apuna ohjauksessa oli ammattihenkilö. Ammattihenkilö vastasi päivittäisestä loppusiivouksesta opettajan siirryttyä muihin työtehtäviin. Opintojen ohjaukseen opetusravintolassa saattoi osallis-

tua useampi eri opettaja samalla viikolla, mikä saattoi olla ongelmallista. Erityisopiskelijat valmistivat opetusravintolaan salaatteja ja leivonnaisia keittiön viereisessä aputilassa ammattihenkilön ohjauksessa. Myös toinen ammatillinen opettaja saatettiin ottaa opetusravintolaan avuksi, jos siellä oli paljon erityisopiskelijoita.

Opiskelijoiden ohjausta auttoi muilta opiskelijoilta saatu vertaistuki. Tiimityömalli tarjosi tukea esimerkiksi maahanmuuttajaopiskelijoille. Myös parityöskentely toimi vertaistukena ja tukea saattoi antaa myös tutoropiskelija, joka toimi työparina. Ohjauksessa huomioitiin myös työtehtävien muokkaus, kun opiskelijan työtehtäviä rajoitti eettiset ruokavaliot. Erityisopiskelijalle järjesteltiin helpompia töitä tai ohjattiin vain yksi työvaihe kerrallaan. Kun kassankäyttöön tai asiakaspalveluun tarvittiin tukea, niin lounasajaksi järjestettiin keittiöstä opiskelija kassavastaavaksi. Opiskelijan ohjaamisessa ja myös työskentelyssä toimi paremmin pienryhmätyöskentely malli.

Ohjaamiseen vaikutti myös opettajien lounastaukojärjestelyt. Lounastauko oli ennen ravintolan lounasaikaa, lounasaikana tai sen jälkeen, jos ohjaajia oli opetusravintolassa useampi henkilö. Opettajilla lounastauko saattoi myös kuulua työaikaan. Lounastauko saattoi olla myös opettajan lyhyemmän työpäivän jälkeen.

Aukioloajat

Oppilaitosten aukioloaikoja muuttamalla pystyttiin sopeuttamaan resurssien (opettajat, opiskelijat) vaihteluita sekä sopeuttaa toimintaa tutkinnonsisältöjen pohjalta tarvelähtöisemmin. Useissa oppilaitoksissa opetusravintola oli kiinni maanantaisin. Maanantaisin opiskeltiin yhteisten tutkinnonosien aineita (YTO), tehtiin esivalmisteluja tai opiskeltiin muita ammatillisia teoriaopintoja. Opetusravintola saattoi olla myös kiinni viikolla lounasaikaan, jos ravintolassa oli tilaus viikonloppuna tai arki-iltana. Kaikissa oppilaitoksissa ei tarjottu lounasta opetusravintolassa joka päivä. Toimintaan vaikutti opiskelijoiden sillä hetkellä opiskeltavat tutkinnonosat. Lounasaika vaihteli tunnista kolmeen.

Ruoka- ja juomatarjonta

Ruokatarjonta koostui hyvin erilaisista yhdistelmistä. Useassa oppilaitoksessa lounaalla oli tarjolla erillinen keittolounas noutopöydästä tarjoiltuna. Tarjolla saattoi olla vain noutopöydästä tarjoiltava lounas ja sen lisäksi oli tarjolla annosruokien valmistajille ”Kokin suositus” annosruokavaihtoehtoja. Kaikissa paikoissa ei ollut tarjolla erillistä alkuruokaa tai tarjolla saattoi olla sama ruoka useampana päivänä. Tarjolla saattoi olla myös kylmä alkupalapöytä, opiskelijoiden suunnittelemaa teemaruokaa tai a la carte-annoksia suoritettavan tutkinnon osan sisällön mukaan. Ruokatarjonta saattoi myös määräytyä erillisen projektin mukaisesti. Ruokatarjontaan vaikutti myös ruoan pakkaus ja myynti opetusravintolan ulkopuolelle. Myyntipisteenä toimi useissa oppilaitoksissa kahvila.

Juomatarjontaa varten opiskelijat olivat suunnitelleet erilaisia juomalistoja tilaus- tarjoiluun tai projektiin. Tarjolla oli myös alkoholiton drinkkilista. Juomien myynti ja tarjoilu tutkinnon osan opiskelijat järjestivät myös tietylle kohderyhmälle Happy hour -tapahtuman koulun anniskelutiloissa.

Tarjoilutapa

Erilaisten tarjoilutapojen hyödyntäminen vapautti resursseja. Ruoan tarjoaminen noutopöydästä mahdollisti teoriaopetuksen järjestämisen aamuisin tai osa ryhmästä opiskeli itsenäisiä tehtäviä viereisessä tilassa. Myös osa lounaasta saattoi olla noutopöydässä tarjolla esimerkiksi jälkiruoka, keitto tai salaatti. Välttämättä lounaalla ei ollut vaihtoehtona erillistä alkuruokaa annoksena tarjoiltuna.

Muut tilajärjestelyt

Monissa oppilaitoksissa opetusravintolan toimintaa oli integroitu muihin oppimisympäristöihin. Muissa oppimisympäristöissä kuten opetuskeittiöissä valmistettiin opetusravintolan salaattipöytään salaatteja, leivontatuotteita, jälkiruokia tai tehtiin esivalmisteluja seuraavaa päivää varten. Opetuskeittiö toimi myös toisena ravintolan keittiötilana. Muutamissa oppilaitoksissa erillistä opetuskeittiötä ei ollut lainkaan, jolloin opetusravintola toimi avoimen oppimisympäristön periaatteella. Toimintaan haastetta aiheutti, jos opetusravintolan tila jakaantui kahdeksi vierekkäiseksi tilaksi ja ohjaajia oli vain yksi.

Ruokalistasuunnittelu

Ruokalistasuunnittelua auttoi pääraaka-aineisiin perustuva ruokalistapohja. Jami -reseptiohjelmalla hyödynnettiin muutamissa opetusravintoloissa. Ruokalistasuunnittelussa pyrittiin huomioimaan gastronomiset sesongit. Toimivat reseptit koettiin tärkeiksi. Yksi haastateltava mainitsi, että vakioidut ruokaohjeet ovat osa työelämälähtöistä toimintatapaa.

Tilaustarjoilu

Opetusravintolan tilaustarjoilut hoidettiin hyvin joustavilla ratkaisuilla. Vastuuhenkilönä toimi joku tietty vastuuhenkilö tai se henkilö, kenen opetuskuormaan tilauksen hoitaminen mahtui. Ammattihenkilö saattoi myös hoitaa pienimuotoiset tilaukset opiskelijoiden kanssa. Tilauksen saattoi järjestää ja hoitaa kokonaisuutena myös yrittäjyyspolun opiskelijat. Tilaustarjoilut vaikuttivat myös opiskelijaresursseihin. Opiskelijoiden täytyi osallistua opinnoissa erilaisten tilauksien valmistamiseen kuten brunssi, illallinen jne., jotta he saivat tilaus- ja juhlaruokien valmistus tutkinnonosaan kerrytettyä monipuolisesti tutkinnon kriteerien mukaista osaamista. Eri tilaisuuksiin osallistumista seurattiin ja opiskelijoita saatiin sitoutettua osallistumaan ilta- ja viikonlopputilaisuuksiin paremmin. Eri tilaisuuksista saatavaa kokemusta pystyi hankkimaan myös oppilaitoksen ulkopuolella muissa työpaikoissa. Tilaustarjoiluja saattoivat hoitaa myös oppisopimusopiskelijat tai ammattitutkinnon opiskelijat opettajan johdolla. Tilaustarjoiluja pyrittiin järjestämään myös iltaisin, silloin kun oppilaitoksella oli muutenkin iltaravintolatoimintaa. Myös opetusravintolan yhteydessä olevia kabinetteja hyödynnettiin tilaustarjoilujen järjestämisessä.

Tilaustarjoilussa oppilaitokset olivat myös miettineet palvelujen myynnin toteuttamista. Tiimivastaava saattoi hoitaa etukäteisvaraukset ja hinnoittelun. Myös matkailupuolen opiskelijat osallistuivat sähköisten varausten hoitamiseen. Kun oppilaitoksessa ei ollut mahdollisuutta itse järjestää tilaustarjoilutoimintaa, saatettiin tilaus- ja juhlatarjoilut hoitaa yhteistyössä paikallisen yrittäjän kanssa.

Opiskelijoiden määrä

Resursseihin vaikutti oppilaitoksissa opiskelevien opiskelijoiden määrät. Joustavien hakujen toteuttaminen lukuvuoden aikana saattoi lisätä toisissa oppilaitoksissa merkittävästi opiskelijamääriä. Opiskelijoiden valitsemat tutkinnonosat vaikuttivat opiskelijamääriin. Samassa oppimisympäristössä opiskeli samaan aikaan useiden eri tutkinnonosien opiskelijoita, jolloin tutkinnon kriteerien mukaisesti pystyttiin tekemään monipuolisesti eri työtehtäviä. Yleinen piirre oli, että tarjoilijaopiskelijoita oli vähän ja siitä syystä kokin suuntautumisvaihtoehdon valinnoita opiskelijoita työskenteli myös opetusravintolan salissa. Kokiksi opiskelevien opiskelijoiden osallistuminen salityöskentelyyn koettiin myös työelämälähtöiseksi toimintatavaksi. Alalle saatiin lisää opiskelijoita, kun huonolla kielitaidolla hakevat opiskelijat ohjattiin ensin systemaattisesti Valma-opintoihin eli opiskeluvaihtoihin tukeviin opintoihin. Noin puolen vuoden opintojen jälkeen opiskelijat pystyivät hakemaan ja siirtymään cateringalan opetukseen.

Opetusravintolan opiskelijamääriin vaikutti YTO-aineiden opetuksen järjestäminen. YTO-aineiden opetusta järjestettiin tavanomaisen lähiopetusten lisäksi niin sanotuissa YTO-pajoissa eli yhteisten aineiden työpajamuotoisina opintoina, verkko-opintoina sekä yhdessä toisen koulutusalan opiskelijoiden kanssa. Opiskelijamääriin vaikutti myös opintojen kesto ja kesäajan hyödyntäminen opinnoissa. Kesäaikana esimerkiksi normaalisti perustutkinnon opiskelijoiden pyörittämän ravintolatoiminnasta vastasi ammattitutkinnon opiskelijat. Kesäaikana auki olevat opetusravintolat sulki ovensa juhannuksesta elokuun alkuun.

Opiskelijamäärissä huomioitiin myös opiskelijat, joille opetusravintola toimi työ- ja oppimispaikkana. Usein he olivat erityisopiskelijoita. Opiskelijamääriin ja tarvittaviin resursseihin vaikutti myös näyttöjen järjestäminen oppilaitoksessa. Ensimmäisen tutkinnonosan, ravitsemispalveluissa toimiminen, näyttö annettiin opetusravintolassa. Arviointiin osallistui myös työpaikan arvioija. Joustavuutta kuvasi myös oppisopimusopiskelijoiden sekä erityisopiskelijoiden mahdollisuus osoittaa osaaminen opetusravintolassa muun toiminnan ohessa. Näytön arvioinnissa opetusravintolassa oli toinen opettaja lisänä. Käytettävissä oleviin opiskelijaresursseihin vaikutti myös opiskelijoiden ruokataidon järjestäminen. Poistuminen

työpisteeltä ei ollut mahdollista silloin, kun opiskelijaruokala oli kaukana. Opiskelijoiden lounastauko oli ennen opetusta, työtehtävien sallimana aikana tai lounasajan jälkeen yhteisenä opetustilanteena.

Opintojen kesto pystyi nopeuttamaan opiskelemalla samassa oppimisympäristössä useamman tutkinnonosan peränjälkeen tai samaan-aikaan. Opiskelijamääriin vaikuttivat opiskelijoiden yksilölliset opintopolut. Ne lisäsivät tai vähensivät opiskelijamääriä opetusravintolassa ja aikaansaivat isoja eroja samaan aikaan opetusravintolassa opiskelevien opiskelijoiden määrissä. Opiskelun organisointiin ja opetusravintolan resursoinnin suunnitteluun vaikutti oleellisesti opintojen suunniteltu kesto kuten alla oleva kommentti kuvastaa.

Opiskelun organisointiin vaikuttaa, että aikuisilla on eri tahti opiskelussa. Vaikka aluksi hakeudutaan samoihin ryhmiin, niin aikuisilla omat polut, kokemus ja osaaminen vaikuttavat osaamisen kertymiseen ja opetusjärjestelyihin.

Ryhmien muodostumistapa

Opetusravintolaan muodostettiin opiskelijoista ryhmiä hyvin erilaisilla toteutustavoilla. Opiskelijat suorittivat opintoja erilaisilla opintopoluilla, työsoluissa, projektissa, tiimeinä, työssäoppimisen kautta ja periodijaksoissa tietyn aiheen mukaan. Käytössä oli myös ns. tuotekorttiajattelu, jossa opetusravintolavuoroja perusopiskelijalle laskettiin tietty määrä tiettyyn tutkinnonosaan. Ryhmien muodostamiseen vaikutti opiskelijoiden työnkuvat. Ravintolassa saattoi olla kahden eri pienen ryhmän opiskelijoita ja lisäksi yksilöllisiä eri tutkinnonosia opiskelevia opiskelijoita, yksittäisiä oppisopimusopiskelijoita sekä ammattitutkinnon opiskelijoita. Ammattitutkinnon opetusta oli myös yhdistetty perustutkinnon kolmannen vuosikurssin opetuksen kanssa.

Oppilaitoksessa oli kokeiltu mallia, jossa elintarvikealan perustutkinnon opiskelijat olivat opiskelleet opetusravintolassa raaka-ainetuntemusta ja käsittelyä. Mukana saattoi olla Nuori Yrittäjyys -polun opiskelijoita, jotka suorittivat opetusravintolassa tutkinnonosaa yrityksessä toimiminen. Tarjoilijoiden ryhmien muodostamisessa hyödynnettiin kokiksi opiskelevien osallistumista salityöskentelyyn. Ryhmien muodostamisessa mietittiin myös opiskelijoiden työpäivän pituuksia. Esimerkiksi salipuolen opiskelijoista osa saattoi aloittaa työpäivän vasta klo. 10.

Osaamisen seuranta

Osaamisen seuranta koettiin hankalaksi yksilöllisissä opintopoluissa. Ammattihenkilö saattoi vastata opiskelijan työssäoppimisjakson seurannasta. Osaamisen seurannassa hyödynnettiin erilaisia ratkaisuja kuten Wilma-järjestelmää, osaauskarttoja, osaan.fi palvelua, erilaisia opettajan laatimia taulukoita kuten työtehtävätaulukoita tai ruoanvalmistusmenetelmien hallinnan seurantaa. Osaamisen seurannassa tiimikeskustelut koettiin tarpeellisiksi sekä se, että opetusravintolassa työskentelevä henkilö tunsu opiskelijat. Tutkimuksessa ilmeni, että osaamisen seurantaa auttoi, kun oppimisympäristöt olivat fyysisesti lähekkäin.

Tiimityön hyödyntäminen

Resursointiin vaikutti tiimityömallin hyödyntäminen. Opetusravintolassa toteutettavassa projektissa opiskelijatiimit suunnittelivat ohjauksessa koko ravintolan toiminnan, katteet, liinat, somisteet, palautelomakkeet, Jamix annoskortit, ruoat jne. Kun ravintola toimi avoimen oppimisympäristön periaatteella, tiimityö ja -oppiminen korostuivat. Opettajien tiimien kokoonpanot olivat myös muuttuneet toiminnan kehittymisen ja muuttumisen aikana.

Alla oleva kommentti kuvaa tiimityön toteutumista parhaimmillaan.

Ei ollut ollenkaan niin vaikea pölyttää se ajattelumalli, kun aikaisemmin oli, että tää on mun ryhmä ja mun teorit ja mun sopat ja se ja se. Yksi helpoimpia asioita oli viedä tiimityömalli läpi. En tiedä, onko se kun nää tyypit on täällä niin mahtavia. Ei ollut mitään ongelmaa. Heillä on hyvät välit keskenään. ja ovat ystäviä myös vapaa-aikana.

Opiskelijoiden lukujärjestyksen toteuttaminen

Opiskelijoiden lukujärjestyksen toteuttaminen asetti reunaehdoja joustavien opintopolkujen toteuttamiseen opetusravintolassa. Tarvittavan tiedon saaminen opiskelijalle koettiin hankalaksi ja usein turvauduttiin paperisiin lukujärjestyksiin. Lukujärjestykset näkyivät Wilmassa opiskelijoille enintään kolmen kuukauden ajalle eteenpäin. Yleinen piirre oli, että muutoksia lukujärjestyksiin tuli paljon. Yleisenä piirteenä ilmeni myös ammatillisten opettajien osallistuminen lukujärjestyksen laadintaan, myös teknisesti. Joustavaa merkintätapaa kuvasi lukujärjestyksessä merkintä ”ammatillinen valinnainen” eri tutkinnonosien mainitsemisen sijasta.

Integroidut tehtävät

Opetusravintolan integroidut oppimistehtävät liittyivät avoimen oppimisympäristön toimintaan sekä projektimuotoiseen toimintatapaan. Yleinen piirre oli, että opetusravintolan toimintaan oli liitetty yleensä vähän oppimistehtävien. Englannin ja ruotsinkielisiä ruokalistakäännöksiä oli tehty yleisesti opetusravintolassa.

Haastattelussa esiin tulleita muita huomioita

Joustavuutta ja monimuotoisuutta kuvasi yleisesti oppilaitoksissa käytössä ollut e-kokki opetusaineisto, josta löytyi moninaisuutta auttavaa maahanmuuttajille soveltuvaa opetusaineistoa. Kun oppiminen tapahtui työpaikoilla tapahtuvan työssäoppimisen lisäksi pääasiassa yhdessä tilassa opetusravintolassa, toteutui hyvin monimuotoinen ja joustava sekä resursseihin vaikuttava avoin oppimisympäristö toimintamalli. Seuraava sitaatti kuvaa haastattelussa esiin noussutta avoimen oppimisympäristön merkityksellisyyttä uudenaikaisessa toimintatavassa.

Reformin vaatimuksiin en keksi muuta tapaa vastata kuin avoin oppimisympäristö järjestelyillä. Meidän täytyy yksilölliset polut kuitenkin mahdollistaa.

5.2 Tiimioppimisen merkityksen ymmärtäminen

Tiimioppimisen työpajan avulla kerättiin tiimioppimisen kokemuksia kevään tiimityöskentelystä. Tavoitteena oli saada tiimioppimisen sekä opetusravintolan kehittämistyötä varten kehitysajatuksia uudelle syksyn opetusravintolan kehittämistimmille.

Yhteisellä tiimipajalla, johon myös esimies osallistui, haettiin rohkaisua viestinnän avoimuuteen. Toteuttamiseen päädyttiin Oravan (2018) tekemän opinnäytteen pohjalta, jossa tietämyksen jakamisen parantamiseen esitettiin ratkaisuna avoimuuden lisäämistä. Tiimioppimisen työpajaan osallistujilla oli myös mahdollisuus laittaa tiimityön kokemuksista erikseen sähköpostiviesti, mutta erillisiä viestejä ei tullut.

Työpajaan osallistui mielipiteitä ja kokemuksia vaihtamaan yhdeksän henkilöä kolmesta eri tiimistä ja lisäksi koulutuspäällikkö. Kaksi jäsentä puuttui työpajasta. Tiimikokous kesti kaksi tuntia, joka sisälsi 15 minuutin tauon. Työpajasta saadut

tutkimustulokset ryhmiteltiin viiden Hiilan et al. (2019) mainitseman tiimiälytaidon mukaan, jotka olivat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimina ja rikastava vuorovaikutus.

5.2.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus kuvasi erilaisuuden merkitystä toiminnassa. Itsetuntemus teemassa keskusteltuun kyvykkyyksien eli ihmisten erilaisten osaamisten hyödyntämisestä, kasvusta ja kehittämisestä. Itsetuntemuksen yhteydessä otettiin puheeksi useammassa puheenvuorossa salliva ilmapiiri sekä mahdollisuus sanoa oma mielipide ja kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Oman tiimiroolin merkityksen tunnistaminen korostui. Havaintojen, puheenvuorojen käytön sekä lisäksi yhden mielipiteen perusteella korostui introverttien eli hiljaa ajattelijoiden merkitys kyvykkyyksien hyödyntämisessä. Teams järjestelmänä asetti omat haasteensa. Ryhmän jäsenten tuntemus auttoi kyvykkyyksien hyödyntämisessä.

Suurin osa ei käsitellyt puheenvuorossa lainkaan oman kyvykkyyden hyödyntämistä tai oppimista vaan puheenvuoroissa korostui koko ryhmän toimintaan ja tuloksen saavuttamiseen vaikuttavia asioita. Merkittävänä kyvykkyytenä mainittiin tavoitteiden mukaisessa suunnittelussa tutkinnonosien tuntemuksen merkityksellisyys. Tiiminvetäjällä koettiin olevan suuri merkitys kyvykkyyksien hyödyntämisessä kohti tavoitetta.

Kehittämisessä ja kasvussa merkityksellistä tiimin vetäjän roolin lisäksi oli yhteinen suunta ja tavoitteen mukainen eteneminen osatavoitteiden mukaisesti. Tiimin kokoonpanon muutos, muiden tiimiläisten tuki muutostilanteissa, toimiva vuorovaikutus ja dialogi, käytettävissä oleva aika henkilökohtaiseen kasvuun tiimityöskentelyssä sekä kokonaisuuksien hahmottamiseen kuluva aika vaikuttivat osaamisen kehittymiseen ja kasvuun.

5.2.2 Yhteinen suunta

Yhteinen suunta, toiminnan merkityksellisyys ja tavoitteiden selkeys kuvastavat hiljaisen tiedon jakamista. Oppimista tapahtuu dialogisen keskustelun avulla asioita kyseenalaistamalla. Tiiminvetäjä keskusteli omista näkemyksistä tavoitteiden kannalta ja yhteisten tavoitteiden asettamisesta dialogisen keskustelun kautta.

Yhteenkuuluvuuden tunne, kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa, tavoitteen sisältö ja merkityksellisyys itselle, tavoitteen selkeys toiminnan aluksi sekä toiminnalle asetetut välitavoitteet auttoivat oppimisessa. Oppimiseen vaikutti myös päämäärän hahmottaminen fyysisen tilan tai piirroksen avulla. Kuitenkin fyysisen tilan poistaminen sekä ryhmäkeskeisyyden ja opettajien poistaminen suunnitelmista pakotti tiimiläiset ajattelemaan uudella tavoin erilaisia oppimistratkaisuja. Tiimien yhteistä suuntaa kuvasi havainnoinnit tiimioppimisen työpajan aikana. Keskusteluissa mainittiin useissa kohdissa sanat ”kerron tiimin puolesta” sekä ”muut voivat tästä jatkaa”. Yksilönäkökulma hämärtyi yhteisen merkityksellisyyden tieltä.

Nonakan & Konnon (1998) soveltama Ba-ajattelu eli tilan merkitys tietämyksen hallinnassa ja hiljaisen tiedon siirtämisessä vaikutti haastattelussa ilmenneeseen oppimiskokemukseen fyysisen tilan merkityksestä virtuaalitilan sijaan. Koke-
musta kuvaa hyvin alla mainittu lause.

Miun tiimityöskentely on sitä, että ollaan siinä porukalla läsnä. Saan sitten paremmin itsekin jonkinlaisen sijan. Pystyn niin kuin lukemaan muita!

Aloitettulle tiimitoiminnalle ei määritelty aloitusvaiheessa erillisiä mittareita. Tavoitteena oli luoda Teams-järjestelmään annettuun määräaikaan mennessä oppimisympäristökaavio lukujärjestyssuunnittelun pohjaksi. Uudessa oppimisympäristökaaviossa huomioitiin opiskelijoiden osaamistavoitteet eri tutkinnonosissa eli tutkinnon perusteet ja yksilölliset opintopolut, kun lukuvuonna 2020–2021 koko ryhmä ei opiskellut samaan aikaan samassa oppimisympäristössä uuden opetusravintolan toiminnan alettua. Lisäksi suunnittelussa huomioitiin opiskelijan opettamiseen suunniteltu alustava tuntimäärä osaamispisteelle eri tutkinnonosissa, jotta pystyttiin hahmottamaan tutkinnonosien alustavia kestoja eri oppimisympäristöissä. Oppimisympäristökaaviossa keskeisessä asemassa oli opetusravintolassa järjestettävä opetus, johon liitettiin muissa oppimisympäristöissä tapahtuva toiminta.

5.2.3 Salliva ilmapiiri

Salliva ilmapiiri syntyi yhteisöllisyyden avulla. Ilmapiiri oli luonteva, turvallinen ja siellä kuunneltiin muiden mielipiteitä yhteisymmärryksessä. Toiminnassa näkyi

tavoitesuuntautuneisuus. Toisia arvostettiin ja heidät hyväksyttiin, asioita pohdittiin yhdessä ja annettiin rakentavaa palautetta positiivisessa hengessä. Yhdessä toimimalla kokemuksellinen oppiminen loi tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Oppiminen tapahtui käytännön esimerkkien ja perustelujen kautta, uskallettiin kritisoida, kyseenalaistaa ja arvioida ja saatiin aikaiseksi monipuolisia näkökulmia.

Oppimista auttoi yhteinen fyysinen tila. Kokemuksellinen oppiminen synnytti myös uusia sisäistettyjä toimintamalleja. Kehitystoiminnan aikana perustettiin omaehtoisesti uusi ykkösluokkien tiimi, jonka kokemuksellisen oppimisen kautta kerätyt tuotokset oli siirretty Teams-järjestelmään luotuun tiimin kansioon. Tiimit olivat halukkaita käyttämään Teams-kansioita jatkossakin toiminnan kirjaamisessa, jotta saataisiin toimintaan lisää avoimuutta sekä helpotettaisiin työtä tiedon jakamisen kautta.

Seuraava lause kuvaa tiimioppimisen kautta tapahtunutta muutosta sallivassa ilmapiiressä.

Se on ollut kova luopumisen paikka jokaisella, että se ryhmä ei mene sinne opetusravintolaan tai oppimisympäristöön. vaan osa. Ei ryhmänä opeteta porukkaan vaan harjoitellaan pienempänä ryhmänä.

5.2.4 Lupa ja vastuu toimia

Lupa ja vastuu toimia näkyi yhteistoimintana, johon liittyi yhteistyö ja kokonaisuuden hallinta, luottamus, sitoutuminen, tiedon jakaminen, tavoitteen selkeyttäminen sekä lupa toimia. Yhteistyössä näkyi tiimin vetäjän toiminta. Tiimin vetäjällä oli päämäärä selvillä, välitavoitteet oli määritelty ja tiimien toiminta yhdistettiin. Kokonaisuudenhallinta oli este yksin tekemiselle sekä määrittä projektin etenemisen. Tiimityö vaati toimiakseen yhteydenpidon esimiehen kanssa, koska esimies vastasi kokonaisuudesta.

Päätösten tekeminen vaati luottamusta ja edellytti myös esimieheltä ajattelutavan muutosta omassa johtamiskäyttäytymisessä. Luottamukseen vaikuttivat vuorovaikutuksen avoimuus, tiiminvetäjän asenne, aiemmat kokemukset suunnitella asioita itse, hallittavana kokonaisuuden suuruusluokka ja kokemus saada tehdä uudenlaisia asioita. Sitoutumiseen vaikuttivat yhteiset päätökset. Siihen liittyi asioiden varmistelu, reunaehtojen kysyminen, uskallus toimia, mahdollisuus päästä

vaikuttamaan, aiemmat kokemukset, vastuu lopputuloksesta ja selitykset, miksi ei voida tehdä tiettyjä asioita.

Tiedon jakamiseen vaikutti tiedon puute, vastausten reagointiaika, vuorovaikutteinen dialogi tiimin sekä esimiehen kesken, kokonaiskuvan hahmottaminen sekä reunaehdot suunnitelmien pohjaksi. Tiimin lupa toimia vaati dialogia esimiehen kanssa sekä esimiehen kokonaisnäkemystä. Siihen liittyi vapaus päättää keinot tavoitteen saavuttamiseksi. Lupa toimia vaikutti myös epätietoisuus sekä kokemus päätösvallasta. Tavoitteen selkeyttämiseen liittyi epätietoisuus toiminnan vastuualueista, kysymysten esittäminen, valmiiden toimintamallien puuttuminen sekä tarkoitus suunnitella toiminta opiskelijan näkökulma edellä.

5.2.5 Rikastava vuorovaikutus

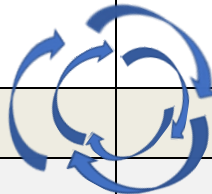
Rikastava vuorovaikutus heijastui tiimien toiminnassa hyvien vuorovaikutustaitojen kautta sekä määrätietoisena toiminnan etenemisenä, joka syntyi dialogisen keskustelun avulla. Vuorovaikutustaitoihin liittyi avoimuus, erilaisten näkemysten salliminen, syvälinen ajattelu ja yhteinen ideointi. Päämäärätietoiseen toiminnan etenemiseen liittyi vahvasti tavoitteen luonne, yhteisesti jaettu näkemys tavoitteesta, uuden oppiminen sekä vanhasta ajattelutavasta luopuminen. Muutoksessa eläminen ja uudenlaisen ajattelumaailman hyväksyminen oli tärkeää toiminnan etenemiselle. Päämäärätietoisesta toiminnan etenemiseen vaikuttivat lisäksi henkilöiden kyvykkyydet, tavoitteen monitahoisuus, kokonaisuuden hahmottaminen ja pilkkominen osiin, välitavoitteiden asettaminen, opetusravintolan nostaminen suunnittelun keskiöön sekä suunnittelua rajoittavien asioiden muistaminen.

5.3 Opetusravintolan toimintojen uudistuminen

Opinnäytetyöprosessin aikana uudistuneet opetusravintolan toimintaan liittyneet kehitystoimet ja uudistukset on kuvattu yleisellä tasolla hyödyntäen Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallia. Malli kuvaa tuloksia, joita saavutettiin kehitysprosessin aikana hyödyntämällä hiljaisen tiedon siirtymistä ja dialogia sekä käsitteellistämistä ja tekemällä oppimista vuorovaikutuksellisen suunnittelutyön avulla.

Taulukko 3. Opetusravintolan toiminnan kehittäminen mukaillen SECI-mallia (Nonaka & Takeuchi 1995)

SOCIALIZATION	EXTERNALIZATION
Opetusravintolan toiminnan ongelmat ja uudistustarpeen ymmärtäminen yksilötasolla	Kehittämistyön käsitteiden määrittely ja oppiminen tiimin sisällä vuorovaikutuksen ja dialogin avulla
<p>1. Tiimityön aloituspalaverissa esitettyjen kehityskohteiden tiedollinen sisäistäminen ja asiantuntijan yksilökeskeinen oppiminen toiselta asiantuntijalta</p> <p>Muutos ryhmäkeskeisyydestä yksilökeskeisyyteen</p> <p>Resurssien tehostamisen merkitys, uudelleen suunnittelun vähentäminen ja toistojen hyödyntäminen</p> <p>Moninaisuuden ja joustavuuden mahdollisuudet</p> <p>5. Syksy 2020: toimintaympäristön havainnointi ja muutostarpeiden sisäistäminen</p>	<p>2. Työelämälähtöisen oppimisympäristön kehittäminen</p> <p>Oppimisympäristökaavion ja tutkinnonosakaavion sisältö ja reunaehdot</p> <p>Lukusuunnitelma (tutkinnonosien sisällöt ja aikaresurssit)</p> <p>Jamix-reseptiohjelman hyödyntäminen</p> <p>Vakioruokalistapohjan luominen ja elintarvikeosaston tuotteiden hyödyntäminen jälkiruoissa ja leivonnaisissa.</p> <p>6. Syksy 2020: Muutostarpeiden määrittely ja yksilöinti ja pohdinta tiimien sisällä.</p>
INTERNALIZATION	COMBINATION
Tiedon sisäistäminen, jakaminen ja yhdessä oppiminen	Eri tiimien tulosten yhdistäminen, uuden kehittäminen ja oppiminen
<p>4. Kaavioiden julkaisu Teams-kanavalla. Avoimuus sekä muutosten helppo havaittavuus, kokonaisuuden hallinnan parantuminen.</p> <p>Ammatillinen kasvu ja ammatti-identiteetin vahvistuminen</p> <p>8. Syksy 2020: Oppimisympäristökaavion sekä tutkinnonosakaavion muutosten sisäistäminen ja uuden oppiminen</p>	<p>3. Oppimisympäristö- ja tutkinnonosakaavion sekä eri tutkinnonosien sisällön avaamisen ja resursoinnin määrän yhdistäminen oppimisympäristökaavioon</p> <p>7. Syksy 2020: Toimintasuunnitelman päivitys oppimisympäristökaavioon ja tutkinnonosakaavioon</p>



Hiljaisen tiedon jakamisen (socialization) vaiheessa opittiin yksilöinä toisilta asiantuntijoilta yksittäisiä toimintaan vaikuttavia asioita. Apuna toimi aloituspalaverissa ennakkomateriaalina jaettu aineisto tiimitoiminnasta ja kehitystyön lähtökohdista. Aloituspalaverissa syntyi myös runsasta vuorovaikutteellista keskustelua.

Ulkoistamisen (externalization) vaiheessa osatavoitteiden avulla käsitteellistettiin kehitettävää toimintaa. Tiimissä mietittiin työelämälähtöisen ja osittain avoimen oppimisympäristön periaatteilla toimivan opetusravintolan mahdollisuuksia. Suunnitelmien keskiössä olivat opetusravintolan henkilöresurssit eli opettajien ja opiskelijoiden määrä päivittäin sekä yksilökeskeisyyden huomioiminen ryhmäkeskeisyyden sijaan opetusjärjestelyissä. Opetusravintolan toiminnan suunnittelussa huomioitiin riittävä määrä resursseja jokaiselle viikonpäivälle organisatiomme toiminnan linjausten mukaisesti.

Kokkitiimin suunnitelmassa mietittiin ensin vakioruokalistapohjaa. Vakioruokalistalla tarjottavien ruokien suunnittelu perustui eri tutkinnonosien sisältöjen asettamiin reunaehtoihin. Opiskelijoilla oli mahdollisuus opiskella eri tutkinnonosien tavoitteita saman aikaisesti opetusravintolassa. Ruokalistapohjan suunnittelussa huomioitiin myös tarjoilijoiden tutkinnonosat. Ruokalistasuunnitelmassa oli uutuuksena tarjolla noutopöydässä keittolounas nopeana lounaana sekä viikon a la carte-annos. Ruokalistan kokoamisessa päätettiin myös hyödyntää muissa tiloissa valmistettuja tuotteita. Vakioruokalistalla oli elintarvikeosastolla valmistettavia jälkiruokia ja erilaisia leivonnaisia. (vrt. alkukartoitustulokset.) Myös muiden elintarvikeosastolla valmistettujen tuotteiden hyödyntämistä opetusravintolassa on tarkoitus suunnitella seuraavassa tiimikokoontumisessa (resurssien siirtäminen ja pienentäminen).

Oppimisympäristökaavion suunnittelu perustui aluksi neljän erillisen ryhmän opiskelijoiden sijoittamiseen eri oppimisympäristöihin. Suunnitelma oli joustava, koska aloittavien opetusryhmien ja opiskelijoiden määriä ei ollut vielä tiedossa. Kokkitiimi huomioi myös suunnitelmassa rajalliset opetuskeittöresurssit sekä kahden opiskelijaravintolan sekä kahvion hyödyntämisen osaamisen kerryttämisessä.

Yhdistämisen (combination) vaiheessa tiimioppimisen työpajassa sekä yhteisessä kaikkien tiimien palaverissa autettiin keskustelujen avulla sisäistämään uudenlainen toimintatapa. Kokkitiimin ja tarjoilijatiimin suunnitelmat yhdistettiin ja tarkasteltiin uutta toimintamallia tarjoilijaopiskelijoiden ja kokkiopiskelijoiden näkökulmasta. Myös koulutuspäällikkö osallistui palavereihin toiminnan kokonaisuudesta vastaavana henkilönä.

Yhdistämisen vaiheen kehityssuunnitelmiin liittyi, että kokiksi opiskelevat osallistuvat jatkossa opetusravintolassa asiakaspalveluun ja tarjoiluun, koska tarjoilijaksi opiskelevia on lukumäärällisesti vähän. Toimintamallia kokeiltiin opetusravintolassa kehitystyön aikana ja tulokset olivat hyviä, kun opiskelijalla oli itsellään halu ja motivaatio työskennellä salin puolella ja opiskelijalla oli jo kokemusta opetusravintolatyöskentelystä keittiössä. Opiskelijat ohjasivat myös muita aloittavia opiskelijoita. Näin syntyi uudenlainen ohjaamisen tapa, joka on vaatinut ammatillisilta opettajilta aiempien käyttäytymistapojen poisoppimista.

Sisäistämisen (internalization) vaiheessa uusi oppimisympäristö- ja tutkinnon-osakaavio sekä lukusuunnitelma julkaistiin Teams-kansiossa uusien perustettujen tiimiparien työvälineeksi opetuksen tarkempaa suunnittelua varten. Tiedon jakaminen paransi tiimityöskentelyn kannalta oleellista avoimuuden periaatetta. Tiedon uudenlainen jakaminen helpotti myös muutosten helpompaa havaitsemista sekä kokonaisuuden hallintaa ja hahmottamista.

Tiimioppimisen työpajassa toteutettujen haastattelujen perusteella ilmeni ammatillista kasvua ja ammatti-identiteetin vahvistumista. Tiimin jäsenet huomasivat omat kyvykkyytensä kehittää suuria kokonaisuuksia ilman tarkkoja toteutusmäärityksiä ja koulutuspäällikön tarkkoja ohjeistuksia. Lisäksi toisten tiimin jäsenten tuen merkitys oli suuri uudennlaisessa työskentelytavassa.

Taulukon vaiheet viidestä kahdeksaan kuvaavat toiminnan syklimäisyyttä, mikä aiheutuu toimintaympäristön muutoksista, toimintasuunnitelmien päivityksistä ja tähtää jatkuvan kehittymisen periaatteella toimimiseen ja uudistumiseen arvojen mukaisesti tulevaisuudessakin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSAJATUKSET

6.1 Tiimioppiminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen

Onnistunut tiimitoiminta vaatii toimivaa vuorovaikutusta, aitoa dialogista keskustelua sekä erilaisuuden ymmärtämistä (Lehtonen 2016; Salminen 2017; Hiila et al. 2019.) Tiimioppimisen työpajan tulosten perusteella tässä myös onnistuttiin. Uudenlaisen toimintatavan avulla kehitettiin useita uudistuksia opetusravintolan toimintatapaan vaikuttaviin asioihin.

Tutkimuksen mukaan tiimiälykkyyden hyödyntämisessä painottuu ryhmäkoheesion merkitys oman henkilökohtaisen kyvykkyyden korostamisen sijaan. Tiimin vetäjän rooli on merkittävä eri kyvykkyyksien hyödyntämisessä, kun työskentelyssä korostuu vuorovaikutuksellisuus ja dialogi. Tiimityöskentelyssä voi olla vaikea tunnistaa omaa roolia ja merkitystä lopputuloksen kannalta, jolloin tiimin jäsenten merkitystä oppimisen kannalta kannattaisi mahdollisesti vielä aloitusvaiheessa täsmentää. Leppäsen (2020) tiedonannon mukaan tiimien kokoonpanoa on tarkoituksella sekoitettu, jotta tulee ns. hölmöjäkin kysymyksiä ja tarkastellaan asioita uudella tavalla. Tiimioppimisen avulla on jatkossa myös tarkoitus luoda uusia yhteistyön muotoja.

Oleellista osaamisen hyödyntämisen kannalta on toisten tiimin jäsenten kyvykkyyksien tunnistaminen. Tiimin aloitusvaiheessa erilaiset tiimiroolit ja niiden merkitys olisi myös hyvä selventää tiimin kokoamiseksi. Hiljaisia introverteja ajatteli-joita tarvitaan. Ihmiset ovat myös erilaisia, joten toisilla tiimin toimintaa sulautuminen ei tapahdu heti vaan vaatii aikaa.

Hiilan et al. (2019, 159) mukaan tiimiälyä hyödyntävissä organisaatioissa onnistumiset ja hyväksi todetut käytänteet jaetaan muidenkin hyödynnettäväksi. Tiimioppimisen työpajassa ilmeni, että Teams-kansioiden käyttäminen ja avoin tiedon vaihtaminen järjestelmään tallennettavien dokumenttien kautta on käynnistynyt myös itseohjautuvasti ilman esimiehen ohjausta.

Tiimioppimisen työpajassa tuotiin esille, että tiimitoiminnalta toivottiin avoimuutta jatkossakin. Tiimien suunnitelmien läpinäkyväksi tekeminen helpottaisi suunnittelua ja säästäisi aikaa silloin, kun opintotarjonnan suunnittelussa huomioidaan

monia asioita. Joustavissa opintopoluissa on tiedettävä, missä oppimisympäristössä ja kenellä on tarjonnassa tietyn osa-alueen opetusta. Tulevaisuudessa kannattaisi vielä pohtia, miten toiminta suunnitellaan ympärivuotiseksi ja saadaan käytettävissä olevat opiskelijaresurssit riittämään opetusravintolan toiminnan hoitamiseen koko vuodelle. Jatkuvan haun määrät kannattaa myös huomioida resursoinnin kannalta. Aloituskartoitusten haastattelujen perusteella jatkuvan haun hakijamäärät ovat merkittävä osa tulevaisuuden opiskelijamäärissä.

Kaikki tiimioppimisen työpajassa esiin nousseet yhteistoiminnan osa-alueet ovat myös yhteydessä tietojohdamisen periaatteisiin, sillä suunnittelutyön tuloksena on tarkoitus syntyä tiimioppimisen työpajan keskusteluissakin esiin noussut ajatus yhteisestä jaetusta ammatillisesta näkemyksestä opetuksen toteuttamisessa. Opettajalle jää mahdollisuus suunnitella varsinainen opetus yhteistoiminnalla luotujen raamien sisällä omalla persoonallisella tavalla.

Tiimitoiminta ja tiimioppiminen jatkuvat uudella tavoin lukuvuonna 2020–2021, kun nykyisten tiimien kokoonpano ja työskentelyn tavoitteet muuttuvat. Oravan (2018) ammattiopistoon tehdyt tulokset ovat myös oppimispäiväkirjaan tehtyjen huomioiden mukaan tiimitoiminnassa muistettavia asioita. Tiimioppiminen on mahdollista, kun muistetaan huomioida riittävät resurssit tiimitoiminnalle, ymmärretään tiimitoiminnan jatkuvuuden tärkeys kiireenkin keskellä, etsitään jo etukäteen yhteinen aika tietämyksen jakamisen mahdollistamiseksi ja muistetaan jatkossakin avoimuuden merkitys toimintaa ohjaavana tekijänä. Lisäksi pyritään kehittämään uutta kokeilussa olevaa parityömallia vielä toimivammaksi, ja hyödynnetään entistä enemmän tiimin jäsenten erilaista osaamista. Jatkossa myös yhteiset taukotilat tulevat korvaantumaan entistä isomman etätyön määrän kautta Teams-kanavan ja muiden yhteydenpitovälineiden erilaisena hyödyntämisenä esimerkiksi taukojen aikana. (vrt. Nonakan & Takeuchin ba-ajattelu.)

Oppimispäiväkirjan mukaan kehitysprosessi etenee ajoittain syklimäisesti, jopa pysähtyen välillä, joten ajoittain on tarpeellista muistuttaa yhteisestä toiminnan kehittymisen tavoitteesta. Tavoitteen saavuttamiseen on mahdollista asettaa mitarit, joita tällä hetkellä ei tiimioppimisen työpajan tutkimustulosten perusteella ole varsinaisesti suunniteltu.

6.2 Toimenpide-ehdotukset

Kehitystyön tavoitteena oli luoda tiimioppimisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen avulla toimenpide-ehdotuksia opetusravintolan resursointiin, joustavuuteen ja monimuotoisuuteen. Kaikki toimenpide-ehdotukset eivät resurssien rajallisuuden vuoksi edenneet SECI-mallin yhdistämisen (combination) ja/tai sisäistäminen (internalization) asteelle.

Toimintaympäristön muutoksiin lisäohjausta

Oppimispäiväkirjan havaintojen mukaan toimintaympäristössä tapahtuvat isot muutokset ovat kriittisiä paikkoja uudenaikaisessa toimintatavassa. Tiimien itseohjautuvuus voi olla haasteellista ja koulutuspäällikön normaalia suurempaa toiminnanohjausta saatetaan kaivata. Myös muutokset tiimien kokoonpanoissa, tiimien toiminnan tavoitteen muutokset sekä muutokset tiimien vetäjissä eli fasilitaattoreissa haastavat kehittyvän työtoiminnan ja yhdessä oppimisen etenemistä. Myös kiire haastaa kiinnittämään huomiota tiimitoiminnan sujuvuuteen varsinkin lukuvuoden alussa.

Koko kesän ajan tapahtuva oppiminen opetusravintolassa on myös jatkossa iso toiminnan muutos. Toimintaa varten kannattaa miettiä varasuunnitelma valmiiksi, jos opettajat ja/tai opiskelijat estyvät osallistumasta työskentelyyn. Elintarvikeosaston opettajat ovat myös ehdottaneet, että elintarvikealan perustutkinnon opiskelijat voisivat osallistua työssäoppimisen kautta kesäaikana tapahtuvaan opetukseen tutkinnonperusteet huomioiden.

Toiminnan vastuun selkeyttäminen

Ravintolavastaavalla on jatkossa vastuu ruokalistoista ja mahdollisesti myös raaka-ainetilauksista opetusravintolassa. Ravintolavastaavalle opettajalle tehdään erillinen toimenkuva. Muiden ammatillisten opettajien toimenkuva ja tehtävät määräytyvät joustavasti ja moninaisesti ja resurssien järkevää ja oikein kohdennettua käyttöä kannattaa ravintolatiimissä vielä pohtia.

Kehitystyön aikana sovittiin, että vastuuopettaja suunnittelee, ketkä opiskelijat opiskelevat ja milloin opetusravintolassa tutkinnonosakaavion mukaisesti. Vastuuopettajan poissa ollessa kannattaisi uuden parityömallilla toimivan työparin vastata opiskelijoiden sijoittamisesta eri oppimisympäristöihin.

Opiskelijoiden toiminnan merkitystä on aikomus painottaa tekemällä opetusravintolaan mahdollisesti erillinen työvuorolista työelämälähtöisen ajattelutavan mukaisesti. Näin yritetään saada opiskelijat myös mieltämään oman työpanoksen merkitys ravintolan sujuvassa toiminnassa.

Erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden ohjaus opetusravintolassa ja ohjauksen toteuttaminen vaatii uudessa toimintamallissa joustavia ja moninaisia ratkaisuja, resurssien miettimistä sekä ennen kaikkea kokemusperäistä oppimista ja osaamisen jakamista uudistetussa opetusravintolassa. Toimivat toteutusmallit vaativat vielä erilaisia toteutuksia. Ohjausta voitaisiin helpottaa suunnittelemalla ruokalistojen lisäksi opetusravintolaan etukäteen esimerkiksi salaattipöydän sisältö. Myös opiskelijat voisivat mahdollisesti osallistua suunnitteluun oppimistehtävän kautta.

Jamix-reseptiohjelma

Haastattelun mukaan ravintolan vakioruokaohjeet ovat työelämälähtöinen toimintatapa. Jamix-reseptiohjelmaan on syötetty uusia ruokaohjeita kehittämisprojektin aikana. Seuraavaksi on tarkoitus siirtää ruokaohjeet tarratulostimille, mikä helpottaa ruokien pakkausta ja myymistä. Korjattavia ja vakioitavia ohjeita kannattaisi jatkossa myös kerätä talteen ja korjata tehdyt muutokset niihin ennen seuraavaa ruokalistakiertoa. Jamix-ohjelman hyödyntäminen toiminnan apuna vaatii myös hiljaisen tiedon jakamista koulutusosalalla. Tiedon jakamista varten on jo suunniteltu Jamix-reseptiohjelman hyödyntämisen koulutuksia, joissa tiimin jäsenet jakavat opittua tietoa toisille. Ulkopuolista kouluttajaa ei tule. Jamix-reseptiohjelmaan on myös annettu laajempia päivitysoikeuksia useammalle henkilölle, mikä helpottaa jatkossa ohjelmassa tarvittavien tietojen päivittämistä. Kehittämisprojektissa havaittiin, että tarratulostimella voi myös hinnoitella katelaskennan avulla tuotteita, kun raaka-aineiden hintatiedot päivitetään ja jatkossa hinnoittelmattomat raaka-aineet joko poistetaan tai niihin täydennetään hinta.

Muita toimenpide-ehdotuksia

Aloituskartoituksen mukaan opiskelijoiden ja opettajien työaikoja ja ruokataukoja kannattaa mahdollisuuksien mukaan porrastaa. Jos opetusravintolassa tehdään paljon raaka-aineiden esivalmisteluja paljon seuraavaa päivää varten ja kylmiötilat eivät riitä, kannattaa opetuskeittiössä tai muussa tilassa tapahtuvaa työskentelyä hyödyntää apuna toiminnassa.

Oppimisympäristökaavio ja suunnitelmat on tehty ns. perusopintopolkua kulkeville opiskelijoille. Tiimipalavereissa kannattaisi vielä pohtia, miten ravintolavastaava saa helposti tiedon omaa joustavaa opintopolkua kulkevista opiskelijoista. Kehitystyön aikana on kokeiltu Teams-järjestelmään tallennetun opiskelijalistan hyödyntämistä, joka voisi toimia mahdollisesti apuna opiskelijoiden organisoinnissa oppimisympäristö- ja tutkinnonosakaavion lisäksi. Opetusravintolassa voi jatkossa opiskella myös joku lahjakas ja kehityshaluinen opiskelija pidemmän ajanjakson Kisälli- eli kilpailupolulla.

Henkilöstön resursointiin pyritään vaikuttamaan valmistamalla mahdollisuuksien mukaan opetuskeittiössä samoja ruokia kuin opetusravintolassa on tarjolla. Toiminnassa on myös mietittävä, riittävätkö resurssit take away-myyntiin. Opetusravintolan tarvelähtöinen toimintatapa voisi tarkoittaa sitä, että kriittisinä toiminta-aikoina esim. loma-aikoina voisi lounaalla olla tarjolla vain noutopöytä, joka sitoo vähemmän toimintaresursseja. Tarvelähtöinen toimintatapa mahdollistaisi myös viikkoruokalistojen kääntämisen englannin kielelle. Yhteisten aineiden (YTO) opetusta integroitaisiin opetusravintolan toimintaan. Tarvittaessa opetusravintolassa voitaisiin myös toteuttaa opiskelijoiden suunnittelemia teemoja tai ruokia a la carte ruokalistalle, jos uusi opetusravintolan liikeidea soveltuu vaihtelevaan toimintaan. Ennen ravintolatoiminnan alkamista on tarkoin suunniteltava koko ravintolan toimintaan liittyvän logistiikan hoitaminen.

Joustavuutta ja monimuotoisuutta ja työelämälähtöisyyttä ajatellen Pirhosen (2015) suunnittelu ja kehittämistyökalun malliin viitaten voisi tulevaisuudessa mahdollisesti ajatella, että myös työelämän edustajat osallistuisivat opetusravintolassa käytettävien työmenetelmien arvioimiseen. Uudenlaisessa toimintavassa myös oppimisen ja osaamisen seuranta on vielä kehitysasteella.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kehittämiprojektin toteuttamisessa esiintyi useita haasteita. Kehittämiprojektin toteuttamista vaikeutti aihealueen rajaaminen ja kehitystoiminnan aikana ilmenneet muutokset organisaation toiminnassa. Organisaatiossa toteutettu kehitystyö eteni oman aikataulun mukaisesti ja kehitystyö omassa aikataulussa. Tutkimusasetelmaa muutettiin toimintatutkimuksesta tapaustutkimukseksi kehitystyön kulessa sekä täsmennettiin myös toista tutkimuskysymystä toiminnan aikana.

Aloituskartoituksena tehdyt haastattelut toteutettiin liian laajana ja liian kiireellisessä aikataulussa. Haastateltavia oli yhdeksän, joka oli riittävä määrä, kun etsittiin tutkimuksen avulla toimintaympäristön toiminnan erilaisuutta. Haastatteluissa alkoivat myös toistua tietyt asiat. Haastateltavien määrä rajattiin yhdeksään henkilöön, koska laajojen haastattelujen tulokset täytyi saada tiimien käytettäväksi ajoissa. Tiimien kehitystyön tulokset täytyi olla valmiina jo toukokuun 2020 alkupuolella.

Osa saaduista tutkimustuloksista oli tarkoitus hyödyntää muun kehitystoiminnan yhteydessä. Tästä kerrottiin haastateltaville. Alkukartoituksen tarkoituksena oli tarjota tietoa tiimeille kehitystyön tueksi sekä luoda keskustelua ja pohdintaa aihealueesta. Omien johtopäätösten esittämistä varottiin, siksi tulokset esitettiin tiimeille kuvailevalla tasolla ilman johtopäätöksiä. Tiimeille kuitenkin kerrottiin, mitkä muutamat toimintatapaa kuvaavat asiat toistuivat haastatteluissa.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 21) mukaan empiirisessä analyysissä korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit, koska metodien selostaminen antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta ja on myös oleellinen osa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusraportissa myös valitut metodit on argumentoitava. Tutkimusraportissa käytetyt tutkimusmetodit on esitelty luvussa 2, jossa on selostettu opinnäytetyön toteutus.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltava, joka antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tämä tarkoittaa, että tietyistä asioista saatetaan vaieta. Haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toi-

sessä tilanteessa. (Hirsjärvi et al. 2009, 206–207.) Jos tilanne ei tule ilmi haastattelun aikana, tilanne on hyväksyttävä. Tutkimustuloksia ei ole tarkoitus yleistää.

Havainnoinnin käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä voi olla haasteellista. Kun tutkimuksen tekijä osallistuu itse osallistuvana havainnoijana aineistonkeruuseen, on hänen varottava vaikuttamasta itse tapahtumien kulkuun (Yin 2009). Havainnoinnin luotettavuuteen vaikuttaa kokemus, jota opinnäytetyön tekijälle on kertynyt opettajan pedagogisen pätevyyden ja työkokemuksen kautta. Ammatillisen opettajan työssä edellytetään jatkuvaa havainnointien tekemistä esimerkiksi opiskelijoiden osaamisen näyttöjen seuraamisessa.

Verkkokokouksessa dialogisen keskustelun syntyminen voi olla haasteellista. Tiimioppimisen työpajassa oli vaikea seurata eri henkilöiden tasapuolista osallistumista. Seurantaa auttoi tehty taulukko, johon merkittiin keskustelun kuluessa jokaisen tiimiläisen osallistuminen ja varmistettiin jokaisen osallistujan mielipiteen kuuleminen. Dialogista keskustelua rajoitti verkkokokoonnotuminen, jossa oli vaikea määritellä hiljaista aikaa ajatella ja pysähtyä sekä ymmärrys, että keskustelussa ei tarvitse pyytää puheenvuoroja. Myös tiimioppimisen työpajan tuloksissa mainittiin verkkoympäristön haaste tuoda esiin omia ajatuksia ja ajatella yhdessä.

Kehittämiprojektiin liittyi suuri määrä tietoa. Kesäkuussa järjestettiin kolme eri palaveria uusien ravintolatiimin jäsenten kanssa ja varmistettiin, että tarpeelliset tiedot on kirjattu ja ymmärretty oikein kevään vuorovaikutteisista keskusteluista. Asiat kirjattiin ylös Teams-kansioon. Palavereissa selvennettiin vielä kokitiimin keskusteluissa esiin nousseita asioita esimerkiksi erityisopiskelijoiden ohjaamisesta ja puhutuista joustavista toimintasuunnitelmista. Raportin kirjoittamisen yhteydessä tarkasteltiin uudelleen tiimien tekemiä muistioita tiimipalavereista sekä oppimispäiväkirjan havaintoja.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kehitystyön tavoitteena oli luoda tiimioppimisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen avulla toimenpide-ehdotuksia opetusravintolan resursointiin, joustavuuteen ja

monimuotoisuuteen. Tutkimuksen avulla selvitettiin, mikä vaikuttaa tiimioppimiseen sekä miten voitaisiin kehittää opetusravintolan toiminnan joustavuutta, moninaisuutta ja resursointiin vaikuttavia seikkoja.

Opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli kuvata tiimin jäsenten hiljaisen tiedon siirtymistä ja toimenpide-ehdotuksia Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallin avulla. Kehitystoiminnan syklimäinen eteneminen, muutokset tiimitoiminnassa, tiimikokousten aikataulutusten haasteet, lukuvuoden aloitus ja kiire vaikuttivat SECI-mallin hyödynnettävyyteen opetusravintolan kehitysajatuksissa. Vuorovaikutuksessa opittujen asioiden sisäistämisen (internalization) vaihe jäi monelta kohdista saavuttamatta, koska aikaresurssit eivät mahdollistaneet useita kokoontumisia. Kehitysajatuksia hankaloitti myös toiminnan muutokset, koska uudistettavan opetusravintolan toiminnan alkaminen siirtyi vuodelle 2021. Lisäksi uuden opetusravintolan fyysinen sijainti ei ollut vielä tiedossa kehitystyön aikana.

Tiimityöstä saatujen tulosten mukaan kehitystyöllä tavoiteltavaa yhteistä suuntaa auttaa toiminnan ja suunniteltavan asiakokonaisuuden hahmottaminen osalla henkilöistä. Kyseessä on myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen prosessi. Hiljainen tieto muokattiin näkyvään muotoon Teams-järjestelmässä julkaistun oppimisympäristö- ja tutkinnonosakaavion sekä lukusuunnitelman avulla. Kaaviot auttoivat kokonaisuuden hahmottamisessa, kun tiimiparit suunnittelevat tarkempia opetuskokonaisuuksia.

Tiimityöskentelyn aloitusvaiheessa tärkeää oli tiimityön sujuvuus, kyvykkyys innovoida, reflektoida ja jäsentää uusia ratkaisuja toimia. Tiimioppimisen työpajan perusteella tässä myös onnistuttiin. Kehitystyön aikana tehtiin uudistuksia opetusravintolan toimintaan. Kehitystoiminnan aikana syntyi vuorovaikutuksen ja tutkimustulosten kautta useita toimenpide-ehdotuksia. Merkittävimpinä Jamix-reseptiohjelman hyödyntäminen kokonaisvaltaisemmin ja osaamisen jakaminen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen avulla, vakioruokalistapohja, työskentely- ja ruokailuaikojen porrastaminen sekä kokiksi opiskelevien osallistuminen salityöskentelyyn ja tarjoiluun. Osaa uudistuksista on myös kokeiltu keväällä ja syksyllä 2020. Nämä lyhyetkin kokeilut auttoivat kokemustiedon keräämisessä sekä kehityskohteiden tunnistamisessa.

Opetusravintolan toiminnan kehittämisessä joustavaa, moninaista ja ajankäytöllisesti järkevästi kohdennettua työskentelyä auttaa tutkimusten mukaan tarvelähtöinen työskentelytapa. Tulevan ravintolatiimin ennakkoluulottomalla ja kokeilunhaluisella asenteella tulee olemaan merkittävä vaikutus toiminnan monimuotoisuuden ja joustavuuden onnistumisen kannalta. Oppiminen vaatii luottamusta ja uskallusta kokeilla epäonnistumisten uhalla. Koulutuspäällikön avoimen asenteen ja ennakkoluulottomuuden avulla on tiimeillä hyvät mahdollisuudella onnistua tässä.

Jatkossa tiimitoiminta voi vaatia myös ohjausta toiminnan nivelvaiheissa. Tiimioppimisen ja toiminnan kehittämisen kannalta kriittisiä pisteitä ovat keskeneräisyyden sietäminen ja avoin toimintaperiaate ilman vahvaa esimiesohjausta. Tiimioppimiseen kuuluvat myös erilaiset mielipiteet, jotka synnyttävät uusia näkökulmia.

Tarkoituksena on, että tiimioppiminen ja kehittämistoiminta jatkuvat opinnäyte työn jälkeen ja seuraavaksi syvennyttään myös opiskelijoiden kokemusten reflektointiin ja sitä kautta toiminnan parantamiseen. Jatkotutkimuksena aiheeksi soveltuisi haastatteluissa esiintynyt yleinen haaste toimivista osaamisen seurantarjestelmistä, kun osaamista kerrytetään useissa eri oppimisympäristöissä useamman eri ohjaajan valvonnassa.

Teorian sekä kehitystyön havaintojen pohjalta tiimioppiminen vaatii harjoittelua ja huipputiimiksi kehittyminen vie aikaa. Tiimin hiljaisen tiedon jakamisen kautta tapahtuvan oppimisen taitojen kehittäminen voi olla haasteellisempaa kuin yksilön osaamispääoman kerryttäminen. Lisäksi kaikki eivät välttämättä sopeudu tiimityöhön lainkaan. Siitä huolimatta ennakkoluuloton asenne, luottamuksen ilmapiiri sekä kokeiluja salliva ilmapiiri edesauttavat jatkuvan toiminnan kehityksessä pieninkin askelin.

Tiimityössä piilee salaisuus, joka saa tavalliset ihmiset saavuttamaan epätavallisia asioita Ifeanyi Enoch Onuoha, (Salminen 2017, 10)

Lähteet

- Aarnio, H. 2014. Dialogisuuden videoluentosarja. Dialogisuuden soveltaminen käytäntöön. <https://www.youtube.com/watch?v=iCGKJrv3qhE&feature=youtu.be>. Kuunneltu 16.12.2019.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes. Raportteja 76. TEKES. Helsinki.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ammatillinen koulutus. Opetus ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/ammattillinen-koulutus>. Luettu 16.12.2019.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 6.4.2020.
- Grant, R. 2010. Contemporary Strategy analysis. Seventh edition. Grafos Sa. Barcelona. https://hecmba.weebly.com/uploads/7/9/3/4/79343040/robert_grant_contemporary_strategy_analysis_text_book.pdf. Luettu 5.4.2020.
- Halinen, I, Hotulainen, R, Kauppinen, E, Niilivaara, P, Raami, A & Vainikainen, M. 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. Juva: Bookwell Oy.
- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 215–228.
- Heiskanen, H. 2008. Tavoitteena oppiva organisaatio. Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatiosta. Pro gradu -tutkielma. Kauppatieteiden laitos. Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopion yliopisto. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090024/urn_nbn_fi_uef-20090024.pdf. Luettu 21.4.2020.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Tammi.
- Hiila, I, Tukiainen, M & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, M. & Räikkälä, A. 1990. Resurssi. Kielikello. Kielenhuollon tiedotuslehti <https://www.kielikello.fi/-/resurssi>. Luettu 6.4.2020.

Hätönen, H. 2000. Eläköön opetussuunnitelma. Opetushallitus.

Ilmarinen. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista -keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>. Luettu 4.5.2020.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä -moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Johnson, D. & Johnson, F. 2014. Joining together. Group theory and group skills. 11th edition. Pearson new international edition. Harlow: Pearson Education.

Katzenbach, J. R. & Smith, D., K. 1993. The Discipline of Teams. Harvard Business review. <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>. Luettu 21.5.2020.

Koskimies, M, Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1. Luettu 16.12.2019.

Krogh, G. v., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Printon Trükikoda.
Lehtonen, T. 2016. Ei enää koskaan yksin. Teen ja opin tiimissä. Vaajakoski. Coaching Village Oy. Keuruun Laatupaino Oy.

Lehtonen, T. 2016. Ei enää koskaan yksin: Teen ja opin tiimissä. Keuruun laatupaino Oy.

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

Leppänen, K. 2020. Koulutuspäällikkö. Saimaan ammattiopisto Sampo. Lappeenranta. Haastattelu 26.5.2020.

Manninen, J. & Pesonen, S. 1997. Uudet oppimisympäristöt. Aikuiskasvatus. 4/ 1997. s.267–274.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. Building a foundation for knowledge creation. California management review. Vol 40. NO 3. Spring 1998. <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>. Luettu 4.5.2020.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetus- ja koulutussanasto (OKSA), 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018: 22. Sanastokeskus TSK. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160797/okm22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 16.12.2019.

Opetus ja kulttuuriministeriö 2015. Ammatillisen koulutuksen reformi. <https://mi-nedu.fi/amisreformi>. Luettu 15.12.2019.

Opetus ja kulttuuriministeriö 2020. Ammatillisen koulutuksen vuoden 2020 strategiarahoituksella tuetaan opetuksen ja ohjauksen kehittämistä. https://mi-nedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-vuoden-2020-strategiarahoituksella-tuetaan-opetuksen-ja-ohjauksen-kehittamista. Luettu 20.4.2020.

Orava, H. 2018. Hiljainen tietämys asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan johtaminen. YAMK-tutkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141866/Orava_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 14.5.2020.

Partanen, J. 2014. Välähdyksiä yksilön oppimisesta. Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja tiimiakatemia käytännöistä. Kopijyvä Oy, Jyväskylä. https://tiimiakatemia.com/wp-content/uploads/2018/12/V%C3%A4l%C3%A4hdyksi%C3%A4-yksil%C3%B6n-oppimisesta_Johannes-Partanen.pdf. Luettu 5.12.2019.

Partanen, J. 2019. Mitä tiimivalmentajan tulee tietää innovoinnista? Tiimiakatemia Global. Jyväskylä. https://tiimiakatemia.com/wp-content/uploads/2017/06/Johannes-Partanen_Mit%C3%A4-tiimivalmentajan-tulee-tiet%C3%A4%C3%A4-innovoinnista_uusittu-painos-6_2019.pdf. Luettu 6.12.2019.

Pirhonen, S. 2015. Oppimisympäristön rakentamisen toimintamalli. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Teknologian johtamisen koulutusohjelma. YAMK. Tekniikan ja liikenteen ala. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98867/Pirhonen_Sami.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 1.3.2020.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Artikkel. Informaatiotutkimus 31 (3). <file:///C:/Users/User1/Downloads/7079-Artikkelin%20teksti-16756-1-10-20121029.pdf>. Luettu 22.4.2020.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Rauhala, V., Siimes, A., Tarvainen, J., Virsu, K., Parkkila, L. & Leinonen, J. 2012. Hiljaisen tiedon hallinta ja hyödyntäminen. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 3/2012.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54506/rauhala%20B%203%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 8.4.2020.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.

Räisänen, A. & Goman, J. 2018. Ammatillisen koulutuksen osaamisperusteisuus, asiakaslähtöisyys ja toiminnan tehokkuus. Poliittikkatoimien vaikutusten arviointi. (ex ante). Valtioneuvosten selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 86/2017. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160513/86_15_1_Os-perusteisuus_politiikkatoimien-arviointi_KARVI_VNTEAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 19.12.2019.

Saimaan ammattiopisto. Ura Sampossa. http://www.edusampo.fi/tietoa_samposta/ura_sampossa. Luettu 15.9.2020.

Saimaan ammattiopisto. 2020. Pedagoginen suunnitelma 2020. [http://www.edusampo.fi/files/2988/Sampon_pedagoginen_suunnitelma_1.1.2020_alkaen_\(v1\).pdf](http://www.edusampo.fi/files/2988/Sampon_pedagoginen_suunnitelma_1.1.2020_alkaen_(v1).pdf). Luettu 6.1.2020.

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus 27 (2).2008. <file:///C:/Users/User1/Downloads/609-Artikkelin%20teksti-2466-1-10-20080916.pdf>. Luettu 6.5.2020.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Grano Oy.

Sarala, U. & Hätönen, H. 2000. Oppia Tiimistä. Educa-Instituutti Oy.

Savander-Ranne, C, Lindfors, J, Lankinen, P & Lintula, L. 2013. Kehittyvät oppimisympäristöt. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. https://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/TAITO/PDF/METROPOLIA_Taito5_Kehittyvat_oppimisymparistot.pdf. Luettu 17.12.2019.

Senge, P. M. 2006. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. [Rev. and updated. ed.]. New York: Currency Doubleday

Servin, G. 2005. ABC of knowledge management. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf. Luettu 14.4.2020.

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 6. Loppuraportti. Oy Edita Ab. Helsinki 2001. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/ekj_1+2001.pdf. Luettu 6.5.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. p. Helsinki: Talemum.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Vainio, L. & Viteli, J. 2012. Matkalla kohti avointa oppimisympäristöä. Teoksessa: Apuja aktiivisuuteen, välineitä verkostoihin. Sihvonen, M. & Saloniemi, K. (toim) Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi -kehittämishankkeiden hyviä ja lupaavia käytäntöjä. Hämeen ammattikorkeakoulu: Hämeenlinna. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94213/Aktiivi_2011_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 6.4.2020

Vehkaperä, U, Pirilä, K & Roivas, M. 2013. Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatioprojektiopintoihin. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Oiva opimateriaalit 1. 2013. https://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutointa/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf. Luettu 16.12.2019.

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

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Raine Valli (toim.). Keuruu: Otavan kirjapaino.

Yin, R. K. 2009. Case study research: Design and methods. 4th edition. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

TEEMAHAASTATTELURUNKO:

Aloitusvaihe haastattelut (asiantuntijoiden konsultaatiot) suunnitelma, kun kohdejoukko on löydetty:

Harkinnanvaraisesti valittu kohdejoukko:

- a) oppilaitoksesta löytyy opetusravintola (Onko opiskelijaravintolaa samassa yhteydessä)
- b) opettajat osallistuvat ohjaukseen opetusravintolassa
- c) ravintolassa valmistetaan annosruokia osittain tai kokonaan
- d) opetusravintolassa opiskelee opiskelijoita, jotka opiskelevat samaan aikaan useampaa tutkinnon osaa esim. ravitsemispalveluissa toimiminen, annosruokien valmistus jne.

Aineiston hankinta: puhelin / Teams-haastattelut ja nauhoitus (pyydetään lupa)

Tavoite: Kartoittaa tietoa, miten muut koulutusorganisaatiot ovat järjestäneet opetusravintolassa tapahtuvan oppimisen. Selvittää erilaisia toimintatapoja, joita voimme mahdollisesti hyödyntää ideoinnin pohjana opiskelijaravintola Tuurikokin toimintamallin suunnittelussa.

Haastattelukysymykset:

Haluan keskustella toimintatavoista, miten opetus on järjestetty opetusravintolassa (koskee vain annosruokia tarjoavaa ravintolatoimintaa. Ei opiskelijaruokailussa tapahtuvaa oppimista).

Haastattelulomake laaja, joten kaikkea en välttämättä käytetä opinnäytetyössäni, mutta hyödynnämme toki ammattiopiston toiminnan kehittämisessä. Tarkoitus saada kokonaiskuva toiminnastanne. Lähestys teoriaa aineistolähtöisesti.

Toivon, että kerrotte avoimesti mahdollista haasteista toimintatavassanne. Tulokset käsitellään anonymisti. Oppilaitoksia tai haastateltavia ei mainita nimeltä, jos ne esiintyvät tutkimusraportoinnissa.

Oppilaitos ja opetusravintolan sijainti: _____

Koulutuspäällikkö tms. esimiesasema _____

Ammatillinen opettaja _____

Ryhmänmuodostus, opiskelijaryhmät

Miten kokoatte opiskelijat opetusravintolassa tapahtuvaan oppimiseen?

Opiskelijaryhmien muodostaminen opetusravintolassa tapahtuvassa opetuksessa

Jatkuvan haun merkitys opetusjärjestelyissä opetusravintolassa

Opintojen aloitus jatkuvassa haussa (otetaanko opiskelijoita koko ajan sisään, opintojen aloitusajat, pääsevätkö kaikki halukkaat opiskelemaan (hakijamäärät)

Ammattitutkinnon ja perustutkinnon opiskelijoiden samanaikaisuus opetusravintolassa

Muiden tutkintojen opiskelijat (kuin pt) esim. at tai elintarvikeala, oppisopimus

Erityisopiskelijat ryhmissä (ryhmänmuodostus)

Eri tutkinnonosien opiskelu samaan aikaan (eri opiskelijat) mitä tutkintoja opiskellaan

Opiskelun kesto ravintolakeittiössä tutkinnonosassa ja koko opintojen aikana

Yto-aineiden järjestäminen (rajoittaako opiskelua opetusravintolassa)

Opetusravintolan toimintatapa

Opiskelijamäärät salissa /keittiössä

Asiakaspaikkojen määrä/arvio asiakkaiden määrästä

Ruokalistat, menuvaihtoehdot

Aukioloajat, Lounasaika/ateria-ajat

aamu/ilta/viikonlopputoiminta

Ruoka-ja juomatarjonta

Erilaiset tilaisuudet (esim. tilaukset ja juhlat)

Oppiminen opetusravintolassa,

Yksilölliset polut /henkilökohtaistaminen/ osaamisperusteisuus toteutuminen

Opiskelijoiden erilaiset oppimismallit (esim. tiimioppiminen, tutkiva oppiminen)
eli mahdollinen opetusravintolatyöskentelyn linkitys oppimistehtäviin

Opetus ja ohjaus

Ravintolakeittiön toimintaan yhdistetyt opetusjärjestelyt (etä, verkko, projektityöt, mahdollinen erityisopiskelijoiden pajatoiminta)

Osaamisen seuranta

Opettajien tiimityömalli opetuksessa ja ohjauksessa

Opiskelijoiden opetukseen ja ohjaukseen osallistuvat

Opetusravintolan toiminnan vastuu (vastuuopettaja, tiimiopettaja)

Erityisopiskelijat (lisäohjauksen saaminen)

Näytöt opetusravintolassa(miten)

Viestintä

Tiedon kulku opettajien kesken tai opiskelijoille ravintolakeittiön toiminnan osalta

Lukujärjestykset

Lukujärjestysten rakentuminen

Miten opiskelija tietää, missä opetus tapahtuu?

Liite 2 Haastattelun teemat ja luokittelu 1(1)

	Teemat	Alaluokat	Yläluokka
Resurs-sointi	Opintojen ohjaus	Erilaiset ohjauskokoonpanot Vertaistuki Työtehtävien muokkaus Lounastauon järjestäminen	Organisointi
	Aukioloaika	Rajoitetut ajat	
	Ruokatarjonta	Yhdistelmät Ravintolaprojekti Tutkinnonosat Ruokien pakkaus ja myynti	
	Juomatarjonta	Erilaiset juomalistat Opiskelijoiden suunnitelmat	
	Tarjoilutapa	Resurssin vapautuminen	
	Muut tilajärjestelyt (Integrointi oppimis- ympäristöihin)	Ruonvalmistusta muualla Avoin oppimisympäristö	
	Ruokalistasuunnit- telu	Ruokalistapohja Ruoka-ohjeet Jamix	
	Tilaustarjoilu	Vastuuhenkilö (joustavat ratkaisut) Opiskelijaresurssit Tilan käyttöaste Palvelujen myynnin toteuttaminen Yritysyhteistyö	
	Opiskelijoiden määrä	Joustavan haun aloitusajat Valitut tutkinnonosat Yto-aineiden toteutus Kesäajan hyödyntäminen Joustavat polut Opiskelun kesto Näyttöjen järjestäminen Ruokatauon järjestäminen	
	Ryhmien muodos- tumistapa	Erilaiset toteutustavat Työnkuvat opiskelijoille Toiminta työssäoppimisympäristönä Joustavat polut Eri tutkinnonosien opiskelijat Kokkien saliopinnot Opiskelijoiden työpäivän pituus	
	Osaamisen seu- ranta	Yksilölliset polut Eri ratkaisuja	
	Tiimityön hyödyntä- minen	Projekti Avoin oppimisympäristö periaate Tiimin kokoonpano	
	Opiskelijoiden luku- järjestyksen toteut- taminen	Muutokset Yksilölliset polut Julkaisuaika opiskelijoille Lukujärjestyksen suunnittelijat	
	Integroidut oppimis- tehtävät	Avoinoppimisympäristö (periaatteena) Projektit	