

VÄLÄHDYKSIÄ YKSILÖN OPPIMISESTA

*Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä
yksilön oppimisesta ja
Tiimiakatemian
käytännöistä*



Johannes Partanen

PARTUS

VÄLÄHDYKSIÄ YKSILÖN OPPIMISESTA

Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemian käytännöistä

JOHANNES PARTANEN

Volyymi I

© Johannes Partanen & Partus Oy

Kannen kuva ja kuvitus
Riikka Maria Partanen

Taitto
Minna Nissilä

Painopaikka
Kopijyvä Oy, Jyväskylä 2014

ISBN 978-952-67883-3-3 (nid.)
ISBN 978-952-67883-4-0 (PDF)

Sisällys

Esipuhe.....	7
1. JOHDANTO.....	8
1.2. Koulun asema muutoksessa.....	9
1.3. Osaamisen korostuminen organisaatioissa.....	11
1.4. Yhteiskunnan kehittämisen ja työelämän vaatimuksia.....	12
1.5. Mietittävää.....	18
1.6. Kirjan sisällöstä.....	19
2. OPPIMISEN JA OPETTAMISEN SUUNTAUKSIA.....	21
2.1. Erilaisia oppimisnäkemystyyppejä.....	22
2.2. Oppimisen muotoja.....	23
2.3. Tiimioppiminen – risteytys eri oppimisnäkemystyypistä ja -muodoista.....	32
2.4. Tiimiakatemian 20 vuoden oppeja ja koppeja tiimivalmentajille.....	33
2.5. Mietittävää.....	36
3. OPPIJANA KOULUUN TUNTEMINEN.....	39
3.1. Itsensä tunteminen.....	40
3.2. Henkilökohtainen mestaruus.....	45
3.3. Asiantuntijuuden kehittyminen.....	54
3.4. Muistin huomioiminen.....	55
3.5. Kutsumus.....	56
3.6. Tiimiakatemian 20 vuoden oppeja ja koppeja tiimivalmentajille.....	57
3.7. Henkilökohtaisen mestaruuden teesit.....	60
3.8. Mietittävää.....	60

4. OPPIMISTA ORGANISAATIOSSA.....	63
4.1. Oppivan organisaation luominen.....	64
4.2. Osaamisen johtaminen.....	64
4.3. Hiljainen osaaminen.....	65
4.4. Oppimisympäristöt.....	68
4.5. Heti kansainvälistymään.....	68
4.6. Tiimiakatemia 20 vuoden oppeja ja koppeja tiimivalmentajille.....	70
4.7. Mietittävää.....	72
5. TIIMIVALMENTAMISESTA	75
5.1. Valmentamiseen liittyviä seikkoja.....	76
5.2. Valmentajan roolit	81
5.3. Johtaminen ja valmentaminen.....	83
5.4. Valmentajana kehittyminen.....	84
5.5. Tiimiakatemia 20 vuoden opit ja kopit tiimivalmentajille.....	85
5.6. Mietittävää.....	87
5.7. Tiimiakatemia kehittämiseen vaikuttaneita valmennusajatuksia	89
6. TIIMIAKATEMIAN ALKUTAIPALEEN VAIKUTTAVIMMAT YKSILÖN OPPIMISEN KIRJAT.....	91
6.1. Oma ajattelu – muutosta tarvitaan.....	92
6.2. Oppijana kouliintuminen – oma mestaruus.....	93
6.3. Oppimisen vallankumous.....	95
6.4. Oppiva organisaatio	96
6.5. Tiimivalmentaja	98
LUKU 7. LOPUKSI.....	100
Johanneksen oppimissopimus	103

ESIPUHE

TÄSSÄ ESITYKSESSÄ on käsitelty niitä teorioita ja ajatuksia, jotka ovat johtaneet Tiimi-akatemialla käytettyihin yksilön oppimisen työkaluihin ja menetelmiin. Niitä voidaan soveltaa monissa erilaisissa ympäristöissä ja organisaatioissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia on hyvä esimerkki menetelmien käytömahdollisuuksista. Mondragonin yliopiston Tiimiakatemit taas näyttävät, kuinka menetelmät voidaan siirtää toiseen kulttuuriin ja ne toimivat käytännössä.

Tiimiyrittäjyyden oppimisessa on tärkeää testata syntynyttä ideaa heti käytännössä. Myös asiakas antaa paineita. Hän ei odota siihen asti kun uusi kurssi alkaa, vaan toimintaan on ryhdyttävä heti. Tämä pakottaa siten koulut ajattelemaan yrittäjyyden opetussuunnitelmia uusista näkökulmista. Töiden organisointi on myös tehtävä uusilla tavoilla. Koulun rakenne on purettava yrittäjyyden oppimisessa, sillä prosessit ovat tärkeämpiä kuin rakenteet. Ohuet rakenteet muokkautuvat vasta prosessien syntyessä. Siksi suosittelen aina aloitusta pilotilla, jossa käytetään Tiimiakatemialla 20 vuoden aikana kehitettyjä menetelmiä.

Tässä kirjassa käsittelen yksilön oppimista tiimiyrittäjien tiimivalmentajan näkökulmasta. Lähdeluettelon muodostaa laatimani vuosittain päivittyvä Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan Parhaat Kirjat -valintaopas. Jokaisen luvun loppuun olen tehnyt luettelot tiimivalmentajille sopivista tärkeimmistä lähteistä. Voit tutustua niihin tarkemmin joko lukemalla Valintaoppaan pieniä ”helmiä” tai pitempiä artikkeleja www.partus.fi-sivuiltamme tai ostamalla suositeltuja hyviä kirjoja.

Suuri kiitos tästäkin kirjasta luulua lähes tuhannelle Tiimimestarit-koulutuksen käyneelle tiimivalmentajalle, jotka ovat järjestäytymässä maailman nopeimmin oppivan verkoston – Tiimiakatemia Learning Networkin – ympärille.

Haluan kiittää työtovereitani monista käytännön ehdotuksista ja jatkuvasta kannustuksesta. Kiitokset Partus Oy:lle tämän esityksen kustantamisesta, Minna Nissilälle taidosta ja tyttärelleni Riikka Maria Partaselle kirjan kuvituksesta ja kannesta. Esitän lämpimät kiitokset vaimolleni Kirstille ja yrityksemme tiimille: Outille, Hannalle, Petrille, Mikalle, Mikaelille ja Jukalle.

Hauskoja lukuhetkiä

Jyväskylän Piilukossa syksyllä 2013

Johannes Partanen

1. Johdanto

Oppimisen muutos

OMAN VASTUUN korostuessa ja työn muuttuessa hankkeiksi ja projekteiksi tarvitsemme kaikissa töissä yrittäjämäistä otetta. Toisaalta vastuullisuus korostaa myös eettisyyttä ja itsensä johtamista. Yrityksen arvo on riippuvainen ihmisten jatkuvasta luovuudesta ja kyvystä hankkia uutta tietoa. Tiimiakatemia Learning Networkissa ja tiimivalmennusohjelmissamme pohdimme, miten voimme siirtää omaa osaamista uusiin yksikköihin ympäri Eurooppaa, Etelä-Amerikkaa ja Aasiaa, ja miten hyödynnämme omia yhteistyöverkostojamme mahdollisimman tehokkaasti uuden osaamisen luomisessa.

Jaakko Virkkunen ja Heli Ahonen käsittelevät kirjassaan ”Oppimisen muutos” oppimisen painopisteen siirtymistä tietyn periaatteen mukaisen toiminnan hallinnasta ja parantamisesta kokonaan uuden toimintaperiaatteen kehittämiseen ja omaksumiseen. Oppimisessa ja tiedonmuodostuksessa meneillään oleva muutos on samantapainen kuin tuotannossa tapahtunut siirtyminen yksilöllisestä käsityöstä yhteisesti käytettävien koneiden avulla tapahtuvaan teolliseen tuotantoon. Osaamisalueiden kuvaamisesta siirrymme oppimisen prosessien ja menetelmien erittelemiseen ja kehittämiseen. Meidän täytyy kehittää myös oppimisprosessien kuvausjärjestelmiä. Tästä esimerkkinä on Tiimiakatemian Rakettimalli, joka on kuvattu kirjassani Tiimivalmentajan parhaat työkalut.

Viime vuosikymmenien oppimisen tutkimus on osoittanut, että oppijan aikaisemmallalla tietämyksellä ja sen luonteella on hyvin olennainen rooli uuden oppimisessa. Uusia asioita tarkastellaan jo varhaisesta vaiheesta lähtien aiemmin kehittyneiden tiedon rakenteiden ja uskomusjärjestelmien varassa. Tämä aiheuttaa sen, että ihmiset pyrkivät näkemään uusissakin oppimisen tilanteissa tuttuja piirteitä, eivätkä ole helposti valmiita muuttamaan uskomuksiaan.

Oppiminen ei ole vain yksilöllinen prosessi

Yhteistoiminnallisuuden näkökulmasta toimivaan oppimiseen liittyy yhteistyö toisten ihmisten kanssa, kun taas perinteisen oppimisen olemme nähneet yksilölliseksi toiminnaksi. Yhteisön merkityksen oivaltaminen on ollut eräs merkittävimmistä viimeaikaisista oppimista koskevista ajattelutavan muutoksista.

Nykyisin oppijoiden yhteisöt ovat tärkeitä oppimispaikkoja. Niiden tavoitteena on tukea oppijoiden korkeamman tason ajatteluprosesseja. Lähtökohtana ovat oppijoiden omat tutkimusongelmat, joita he selvittävät yhdessä. Jokaisella oppijalla on arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää yhteisen ongelman tai tehtävän ratkaisemiseksi. Oppijoi-

den erilaiset taidot nähdään yhteisön toimintaa rikastavana tekijänä. Aito yhteisöllinen oppiminen edellyttää aina tiimin yhteisiä, jaettuja pelisääntöjä.

1.2. KOULUN ASEMA MUUTOKSESSA

Yaacov Hechtin tiimi havaitsi, että kaikkialla maailmassa vallitsee kriisi kasvatusjärjestelmässä. Siihen on kolme syytä:

- 1 Työmarkkinoiden ja kasvatusjärjestelmän väliltä puuttuu yhteys.
- 2 Lasten oikeuksissa on tapahtunut vallankumous, jota koulu ei ole ottanut huomioon.
- 3 Tietotekniikan muutosta ei ole onnistuttu istuttamaan koulujärjestelmään.

Näihin sosiaalisiin ja kulttuurisiin muutoksiin ei ole löydetty ratkaisua. Ongelmat pyritään ratkaisemaan samoilla keinoilla, jotka ovat johtaneet tähän tilanteeseen. Kaikki vallankumoukselliset innovaatiot – esimerkiksi demokraattiset koulut ja Tiimiakatemit – toimivat edelleen yli 20 vuodenkin jälkeen marginaalissa.

Oppiminen tapahtuu muualla kuin koulussa

Suurin osa ihmisen oppimisesta tapahtuu muualla kuin koulussa. Koulun asema kaikkialla maailmassa on kuitenkin niin vahva, että ihmisten on vaikeaa hahmottaa oppimistaan koulun ulkopuolella. Opimme siis koko ajan enemmän luokkahuoneen ulkopuolella. Oppiminen on myös erilaista ihmisen elämänkaaren mukaisesti, erilaista ilman lapsia, pienten lasten kanssa, ilman lapsia jo vanhempana, omien vanhempien kuoleman yhteydessä ja niin edelleen. Suurin osa elämämme oppimisesta tapahtuu siis virallisten koulutusjärjestelmien ulkopuolella.

Ehkä parhaiten opimme erilaisten tarinoiden avulla. Opimme myös omista virheitämme. Jos haluamme oppia jonkin taidon, meidän on harjoiteltava jatkuvasti ja toistettava oppimistamme. Vähitellen tapahtuu muutosta ja me opimme.

Mary Bateson uskoo, että ”Learning by doing” on väistämättä tulossa takaisin. Tämä ilmiö oikeastaan näkyy nyt Suomessa ammatillisen lukion ja ammatillisten opintojen suosion kasvussa. Tähän asti olemme ajatelleet, että oppiminen tapahtuu erityisessä ympäristössä, jossa on selvä ero opettajan, joka tietää ja opiskelijoitten, jotka eivät tiedä, välillä. Lisäksi koko ikäluokka kulkee alusta loppuun yhtä matkaa. Tuntuu tosiaan aika hassulta, kun alamme sitä miettiä.

Koulut ovat kuin tehtaita, joissa lapset siirtyvät tuotantolinjan läpi ja joissa tuloksena on yhdenmukainen tuote. Olemme hämmästyneitä, että silti on poikkeamia ja joukosta

voi löytyä muutamia omaperäisiä ajattelijoita. Meidän on ryhdyttävä tutkimaan oppimista muualla kuin kouluympäristössä. Keskeinen kysymys on: Miten ihminen oppii elämässään, ei vain koulussa? Koulu opettaa meidät pitämään työpaikan ja kodin erillään. Koulu opettaa erottamaan lauantait ja sunnuntait muista viikonpäivistä ja työn leikistä.

Mitä koulujen on tehtävä?

Tänään työelämään tulee nuoria ihmisiä, joiden koulutuksesta työelämän arvostamat yrittäjäyys, luovuus ja vuorovaikutustaidot joko puuttuvat tai niitä on opetettu aivan liian vähän. Koulu ei kasvata työelämän tarvitsemia tiimityöläisiä. Esteenä yhteistyön oppimiselle on yksilö-, jopa itsekeskeinen opiskelu, johon koulunkäynti perustuu. Oppilaat vain esittelevät oppimistaan opettajalle, eivätkä opi hankkimaan ja hyödyntämään tietoa tiimin hyväksi.

Hechtin mukaan koulun pitäisi olla kokeellinen, avoin, vapaa, innovatiivinen, humanistinen... Näiden perusteella ”Hechtin tiimi” valitsitiin nimen ”demokraattinen”. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin ihmisten kasvattaminen riippumattomiksi, koska jokaisen on jo tänään ymmärrettävä elinikäinen oppiminen. Ihmiset eivät enää toimi samassa ammatissa ja työpaikassa koko ikäänsä ja vaikka toimisivatkin, niin koko ajan on kehitettävä omaa ammattitaitoaan. Toiseksi tavoitteeksi määriteltiin opiskelijan auttaminen siten, että hän itse luo ja hankkii työkaluja, jotka auttavat häntä saavuttamaan omat tavoitteensa. Siis varsinainen oppiainejärjestelmä on pystytty murskaamaan aivan kuten Tiimiakatemiassakin.

Mitä yliopistojen ja korkeakoulujen on tehtävä?

Yliopistojenkin on siirryttävä opettamisesta oppimiseen, on tehtävä tutkimusta oppimisesta sekä annettava stipendejä oppimisesta. Vähitellen opiskelijat ymmärtävät, että he eivät ole suorittamassa vain tutkintoja, vaan he tarvitsevat myös elämässään taitoja. Korkeamman koulutuksen on parannettava jokaisen työllistävyyttä. Miten muutut, kun tulet opiskelemaan yliopistoomme?

Koulutus avautuu. Kuka enää edes tarvitsee yliopistoja? Jeff Jarvis esittää kirjassaan, että Google voi toimia alustana, jossa ihmiset voivat rakentaa mielenkiintonsa mukaisia verkostoja, joissa opitaan nopeammin toinen toisiltaan. Miksi meidän on käytävä 12, 16 tai 18 vuoden koulu – jossa pyritään siihen, että kaikki ajattelisivat samalla tavalla – ennen kuin ryhdymme tekemään jotakin? Voisimmeko jo nuorempina ryhtyä tekemään omia juttuja? Koulut toimisivat hautomoina ja neuvoisivat, työntäisivät ja lannoittaisivat meitä ideoilla ja pyrkimyksillä. Me oppijat loisisimme yhtöitä, kirjoja, lauluja, veistoksia ja keksintöjä.

Jarvis jatkaa kysymällä, miksi tutkiminen tapahtuu kampuksilla. Eivätkö akateemiset voisi työskennellä laajemmissa verkostoissa? Blogit ja wikit linkitetään Googlen kautta. Voisiko meillä olla parempia mittareita kuin tutkinnot? Miksi kasvatus loppuu 21–24-vuotiaana? Tutkinnot olisi päivitettävä. Koulutuksen pitäisi olla enemmänkin klubi kuin luokka. Liitymme yhteen oppiaksemme ja opettaaksemme toisiamme. Tieto on tehtävä avoimeksi ja etsittäväksi.

Suomessa on erilaisissa tutkimuksissa todettu, että yliopistokoulutus ei anna riittäviä työelämätaitoja. Suurin osa yliopistosta valmistuneista oppii nämä taidot työssään. Työelämässä tarvitaan eniten yhteistyön, esiintymisen, viestinnän ja tiimityön taitoja. Näitä ei opeteta koulussa. Sen sijaan opetus painottuu teoreettisiin ja ammatillisiin taitoihin. Yleensä koulutus antaa paremmat valmiudet jatko-opintoihin kuin asiantuntijatehtäviin työelämässä.

Tiimiakatemoissa nämä puutteet on korjattu omassa tiimiyrityksessä tapahtuvan tiimioppimisen avulla. Tiimioppijat joutuvat päivittäin ratkomaan todellisia työelämän ongelmia soveltamalla lukuohjelmansa avulla hankittuja teoreettisia tietoja käytäntöön. He hankkivat itse asiakkaansa ja ovat suorassa kontaktissa toimintaympäristönsä kanssa (ks. Tiimivalmentajan parhaat työkalut).

1.3. OSAAMISEN KOROSTUMINEN ORGANISAATIOISSA

Riitta Viitala kirjassaan ”Johda osaamista” uskoo, että yritysten kilpailukyky riippuu entistä enemmän siitä, mitä niissä osataan, miten ne hyödyntävät osaamista ja kuinka ne oppivat uutta. Osaamista täytyy johtaa entistä järjestelmällisemmin ja tavoitteellisemmin. Jo yli kolmekymmentä vuotta sitten asiantuntijat ennakoivat, että tulevaisuuden keskeisiä menestystekijöitä ovat kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla voimme tehostaa oppimisprosesseja.

Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ei ole mitään sellaista osaamista, joka syntyy yritykseen ilman ihmistä. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen.

Organisaatioiden kehittyminen on oppimisprosessi, jossa kokemus on keskeistä. Koko ajan nousee voimakkaammin esille osaamisen ja oppimisen merkitys organisaation menestykselle. Yrityksen kilpailukyvyyn ratkaisevasta osaamisesta olemme alkaneet käyttää nimityksiä strateginen osaaminen, ydinpätevyys ja ydinkyvykkyys. Yhä useamman yrityksen tulos riippuu yhteistyöverkoston eikä enää vain sen omasta toiminnasta.

Koko verkoston tulee siis oppia, jotta kykenemme tuottamaan asiakkaalle luvatus lisäarvon. Yhteistyökumppaneiden on kehityttävä samassa tahdissa.

Viitalan mukaan yrityksen tulee osata jotakin paremmin kuin muut ja tuo alue on otettava määrätietoisesti kehittämisen kohteeksi. Se, että yrityksessä on jotain tietoa ja osaamista, ei vielä kuitenkaan ratkaise menestystä markkinoilla. Tieto ja osaaminen on kyettävä kanavoimaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi. Se tapahtuu strategisten prosessien varassa. Strategiset prosessit ovat niitä liiketoimintaprosesseja, joiden kautta saamme yrityksessä olevan osaamisen siirretyksi tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin, joita asiakkaat ja muut sidosryhmät arvostavat.

Vasta ydinosaamisten ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta syntyy yrityksen ydinkyvykkyys. Sen avulla yritys pärjää markkinoilla. YdinkyvykkyYTEEN sisältyvät yrityksen kriittisimmät resurssit. Ne ovat hankalasti kopioitavissa. Ne ovat tiukasti tavoiteteisiin linkitettyjä ja käsittävät koko arvoketjun alusta loppuun.

Vaikka kaikki yrityksen toiminnan edellyttämä osaaminen koostuu viime kädessä aina ihmisten osaamisesta, voi tiimitason oppimisprosesseja perustellusti pitää kehityksen avaimena. Vain harvoin mikään yrityksessä muuttuu vain yhden ihmisen henkilökohtaisen oppimisen tuloksena. Sen heijastusvaikutukset riippuvat siitä, miten useimmat oppivat sellaista, mitä tarvitsemme kehityksen aikaansaamiseen. (Tätä aihetta käsitellään kirjassa Välähdyksiä tiimioppimisesta).

1.4. YHTEISKUNNAN KEHITTÄMISEN JA TYÖELÄMÄN VAATIMUKSIA

Tietotyön osuuden on arveltu nousevan yli 60 prosenttiin työelämän ammateista vuoteen 2030 mennessä. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarve korostuu. Oppimisprosessit muuttuvat tilannekohtaisemmiksi ja itseohjautuvammiksi. Osaamisen kohottamisessa keskeinen osa muutosta on uudenlaisten aktivoivien opetus- ja opiskelumenetelmien käyttöönotto. Kehittämisessä tarvitsemme tutkimustiedon ja pedagogisen asiantunteumuksen lisäksi työ- ja elinkeinoelämän tuntemusta. Koko henkilöstön on oltava tekevässä organisaation oppimisstrategiaa. Jatkuva yrittäjyyden synnyttäminen pitää koko yhteiskunnan elinvoimaisena ja joustavana.

Tulevaisuuden piirteet – epävarmuus, jatkuva muutos, todellisuuden ja sen rakenteiden hajoaminen ja uudelleenrakentuminen sekä yhteiskunnallisten ilmiöiden ja yksilöiden elämän, identiteetin ja roolien moninaisuus ja monikerroksisuus – luovat inhimillisen tarpeen kokea uudenlaista turvallisuutta, jatkuvuutta sekä henkistä ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta.

Ihmiset eivät ole pohjimmiltaan juuri muuttuneet, vaikka maailma onkin. Nuorten toiveita siivittää edelleen tarve läheisiin ihmissuhteisiin, yhdessäoloon ja täysipainoiseen elämään. Yhteisöllisyyden katoaminen on huolestuttavaa. Ihminen on biologisena laumaeläimenä psyykkisesti ja sosiaalisesti muista riippuvainen. Siinä on yhteisöllisyyden perusta.

Kouluun liittyvät sosiaaliset innovaatiot – uudet työtavat, yhteistyökumppanit tai verkostoituminen – eivät koskaan ole täysin uusia, vaan ne pohjautuvat aikaisempiin kokemuksiin ja kasvatustapoihin. Kasvatuksessa monet perustotuudet ovat vuosisatoja vanhoja, mutta ilmeisesti uuden sukupolven täytyy löytää ne aina uudelleen ja elää itse todeksi, ennen kuin ne siirtyvät kasvatuksen käytäntöön. Luovan työn tekijät omakusvat aikaisempien mestareiden töitä ja pystyvät uuden luomiseen vasta aikaisemman tiedon ja aikaisemmat mallit hallitessaan.

Miksi on niin vaikeaa päästä eroon nykyisistä koulun opetuksen sisällöistä? Oppijoiden on saatava asettaa itse tavoitteitaan. Heidän tulee oppia motivoimaan itse itseään esimerkiksi pyytämällä muita ihmisiä opiskelunsa kannustajaksi. Tiimivalmentajan on jatkuvasti kokeiltava erilaisia tapoja järjestää oppimistilanne ja pohjata omat valintansa kokeiluista saamiin omiin kokemuksiinsa.

Työ ja oppiminen nivoutuvat prosessiksi. Työntekijät itse pohtivat esimiestensä kanssa, millaisia oppimis- ja kehittämistarpeita on olemassa. Hylätään ajatus, että ensin käydään kurssi ja sitten aletaan oppia. Kouluttaminen tulee yhä enemmän osaksi jokaisen työnkuvaa. Monet ihmiset toimivat työpaikoilla valmentajina. Valmentajan taidoista tulee yksi työelämän perusvaatimuksista.

Mielenkiintoista on Jacob Hechtin demokraattinen kasvatustapa (democratic education), joka sisältää myös sosiaalisen vision:

- 1 Kasvattaa jokainen yksilö rakastamaan ihmiskuntaa.
- 2 Antaa jokaiselle lapselle yhtäläiset mahdollisuudet uuden oppimiseen.
- 3 Kehittää jokaista kunnioittamaan ihmisoikeuksia.
- 4 Kehittää jokaisen lapsen persoonallisuutta.
- 5 Vahvistaa opiskelijoiden arviointikykyä ja kriittistä ajattelua.
- 6 Ruokkii jokaisen sitoutumista ja osallistumista yhteisön toimintaan ja pyrkimystä sosiaalisen oikeudenmukaisuuteen.

Hechtin mielestä koko maailma odottaa sitä, mikä maa toteuttaa tämän ensimmäisenä maailmassa. Voiko tämä toteutua Suomessa, missä peruskoulu kasvattaa kaikista

samanlaisia yksilöitä, joille ei anneta mahdollisuutta kehittää omia vahvuuksiaan? Voiko Tiimiakatemia tarjota oppimismahdollisuuden maailman jokaiselle ihmiselle?

1.4.1. Yrittäjyyteen kasvattaminen

Yrittäjyyden uudet tuulet puhaltavat kaikkialla suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Tiimiakatemioissa käytössä olevien oppimismenetelmien avainkysymyksiä ovat riski ja siihen liittyvä epävarmuus. Yrittäjyyden keskustelun olemme siirtäneet sisältökysymyksistä oppimisen prosesseihin. Olemme tehneet urauurtavaa työtä tiimiyrittäjän oppimisen prosessien puolesta, jotka olemme myös mallintaneet. Malli on esitetty kuvassa 1.

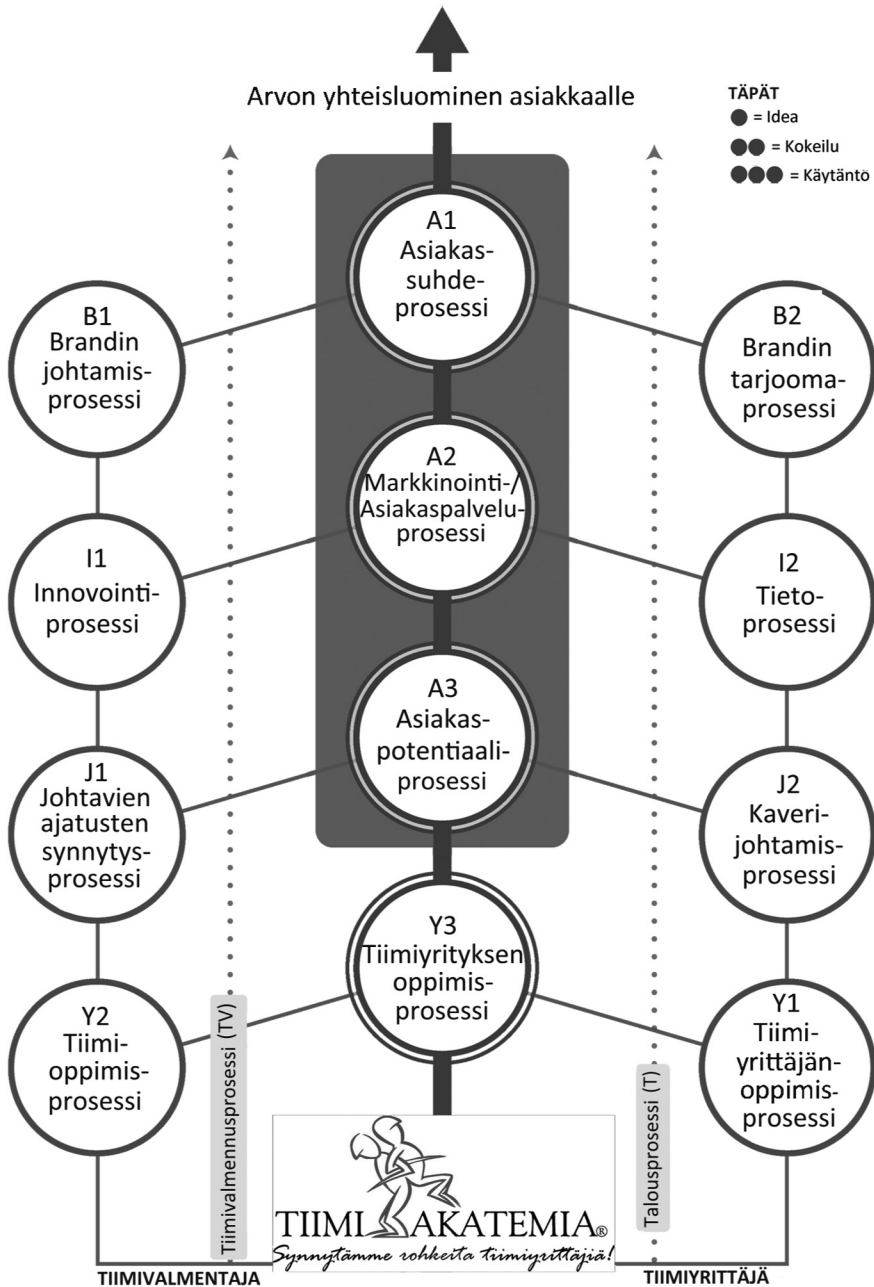
Yrittäjämäinen oppiminen ei ole luonteeltaan teoreettista, vaan pikemminkin sitä, että tiimivalmentaja tuottaa pedagogisen ympäristön, jossa tiimiyrittäjä oppii uusia tapoja tehdä asioita. Tiimiyrittäjien on oltava aktiivisia toimijoita oppimisprosessissa ja sen suunnittelussa. Oppimisprosessissa korostuu teorian ja mallien soveltaminen.

Riskin oppiminen kytkeytyy toisten oppijoiden tai osallistujien kykyihin, tarpeisiin, tietoon ja suunnitelmiin. Riskin oppiminen on siis samaan aikaan yksilöllistä ja sosiaalista. Tiimiakatemiolla on havaittu käytännössä, että riskin oppiminen onnistuu tehokkaimmin tiimiyrityksissä.

Yksi asia on jäänyt vaivaamaan minua: Miksi emme ole saaneet käyntiin tiimiyrittäjiliikettä? Koulujärjestelmämme tuottaa kilttejä kansalaisia, jotka eivät ole halukkaita käynnistämään uudenlaista toimintakulttuuria. Ihmiset eivät ole saaneet yhteisöllistä kasvatusta. Yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta yhteisöllisen oppimisen teoriapohjan kehittyminen on merkityksellistä. Työelämä vaatii yhä enemmän kykyä keskustella ja neuvotella työn suunnittelemisesta ja toteuttamisesta, ei vain pelkästään kykyä tehdä itse työ.

Suomessa nuorten yhteiskunnallinen vaikuttaminen on usein tehty vaikeaksi ja vähemmän innostavaksi toiminnaksi, jota ei oppilaitosten puolelta ole tuettu. Harrastamme yhteiskunnallista keskustelua ja mielipiteitten muodostamista niin vähän, että kyky sietää erilaisia mielipiteitä ja sovitella erilaisia näkemyksiä toisiinsa jää kehittymättä. Suomessa opetuksen keskeinen periaate on yhä edelleen oppiainejakoisuus. Se ei sovi yrittäjyysopintoihin.

Edesmenneellä Anita Roddickilla oli erityinen kuva yrittäjyyteen kasvamisesta: ”Bisneksestä ei sinun tarvitse tietää mitään. Tarvitaan optimismia, humanismia, innostusta, intuitiota, uteliaisuutta, rakkautta, huumoria, taikuutta, hauskuutta ja salainen ripaus euforiaa. Mikään näistä ei ole kurssina bisneskouluissa.”



Kuva 1. Rakettimalli (viittaus kirjaan)

1.4.2. *Metakognitiiviset taidot*

Oppimisessa ei ole olennaista se, kuinka paljon tietoa on painettu mieleen vaan se, millä tavalla tieto on jäsentynyt muistiimme sisäisiksi malleiksi. Tutkimus on myös osoittanut, että ihmisen taito ohjata, säädellä ja arvioida omaa ajatteluaan on tärkeä syvällisen oppimisen ehto. Tällaisia ajatteluprosessin säätelyyn liittyviä tietoja ja taitoja kutsutaan metakognitiivisiksi taidoiksi ja tiedoksi.

Hyvät metakognitiiviset taidot ovat edellytys syvällisen ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle. Näitä taitoja ovat esimerkiksi oppimaan oppimisen taidot, itseohjautuvuus, kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista, oman osaamisen jakaminen ja toisilta oppiminen, sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja arvoihin sekä usko omaan ammatillisiin kykyihin. Näitä asioita käsittelevät Sanna Järvelä, Päivi Häkkinen ja Erno Lehtinen toimittamassaan kirjassa ”Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö”.

Metakognitiivisten taitojen vahvistaminen edellyttää muutoksia perinteiseen opetussuunnitelma- ja oppimisympäristöajatteluun. Metakognitiivista kehittymistä tukevan oppimisympäristön pitää mahdollistaa oppijoiden aktiivinen osallistuminen toiminnan suunnitteluun sekä ohjaamiseen ja arviointiin. Pelkän tiedon jakamisen sijaan tiimivalmennuksen tavoitteena pitää olla kokemuksen tuottaminen. Osaaminen ja tieto vanhenevat jatkuvasti nopeammin, joten nykyaikana on erityisen tärkeää, että koulutuksen kuluessa oppijat saavat valmiuksia myös työssä oppimiseen.

1.4.3. *Elinikäinen oppiminen*

Elinikäinen oppiminen liittyy kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Ihminen oppii koko elämänsä läpi. Oppimisen avulla luomme itsemme aina uudelleen ja uudelleen. Vietti oppia on ihmiselle yhtä voimakas kuin vietti lisääntyä – se alkaa kuitenkin aikaisemmin ja kestää myöhempään. Tietoja ja taitoja on tehokkainta opetella ja harjoitella sellaisissa oloissa, joissa niitä tulee käyttämään. Tiimiakatemiolla käytämme tässä apuna osuuskuntia.

Elinikäinen oppiminen on 2000-luvulla keskeinen väline niin yhteisöllisten kuin yksilöllisten riskien ja uhkien hallinnassa. Oppimisesta on tullut välttämätön selviytymiskeino äkkinäisten ja ennakoimattomien muutosten olosuhteissa. Erilaiset ulkopuoliset tietovarastot ovat poistaneet ulkoa opetteluun tarpeen. Lukulaitovaatimusten pääpaino on siirtynyt kohti tiedon seulontaa, olennaisen löytämistä ja luetun ymmärtämistä.

Erotamme Tiimiakatemioiden toisistaan opettamisen ja oppimisen. Jenny Rogersin mukaan voimme opettaa vaikka kuinka tarmokkaasti ilman, että oppilaamme välttä-

mättä oppivat. Oppiakseen menestyksekkäästi oppijan on käytävä läpi oppimiskaaren kaikki vaiheet: osallistuminen – tehtävä jotakin, reflektointi – pohdittava oppimiskokemustaan, teoreettinen tarkastelu – ymmärrettävä, miten oppittu suhteutuu teoreettisiin näkemyksiin ja toteuttaminen – sovellettava oppimaansa käytännön ongelmiin.

Mitä enemmän pystymme Rogersin mukaan eriyttämään oppimista niin, että kukin voi työskennellä omaan tahtiinsa, sitä tehokkaampaa se on. Rogersin mukaan erilaisista tieteellisistä kokeista saadut tulokset ovat osoittaneet, että mikäli edellytämme aikuisten oppivan jotakin uutta tiukoissa aikarajoissa, he joutuvat hämmennyksiin ja tekevät virheitä sitä todennäköisemmin, mitä iäkkäämpiä he ovat. Mikäli kelloa ei katsota, suoritukset eivät eroa toisistaan.

Mitä läheisemmin pystymme liittämään valmennuksen ”oikeaan” elämään, sitä helpompi sitä on vastaanottaa ja sitä nopeammin ja tehokkaammin oppijamme oppivat. On äärimmäisen tärkeää houkutellessa esiin oppijoiden oma kokemus ja hyödyntää sitä. Mitä enemmän oppijat saavat osallistua ja tuoda omaa kokemustaan, sitä todennäköisemmin heidän oppimisensa nopeutuu.

1.4.4. Oppiva työpaikka

Jokainen työyhteisö voi kehittyä hyväksi, oppivaksi työpaikaksi. Tämä edellyttää yhteistä tahtoa ja yhteisen ymmärryksen rakentamista riittävän vuoropuhelun kautta. Toimiva työyhteisö tukee omalta osaltaan yksilön hyvinvointia ja jaksamista sekä vetää puoleensa osaavia ihmisiä. Hyvä työyhteisö ei ole itsestäänselvyys. Se vaatii kaikilta vaivannäköä ja yhteistä panostusta. Se ei myöskään synny hetkessä, vaan muutos vaatii oman aikansa.

Työorganisaatiossa olemme yhä enemmän riippuvaisia toisistamme. Menestymisen edellytyksenä on onnistunut yhteistyö eri toimijoiden kesken. Korostuneen yksilöllisyyden sijaan on havahduttava siihen, että tarvitsemme toisiamme. Tämä merkitsee monessa tapauksessa uudenlaista näkökulmaa johtamiseen. Johtaminen on yhä enemmän kumppanuutta ja jaettua johtajuutta.

Vuoropuhelussa korostamme ihmisten erilaisuutta ja keskustelussa pyrimme kohti dialogia. Teemme työtä yhdessä tiimeissä ja verkostoissa. Organisaatiosta ei ole yhtä ainoaa käsitystä, vaan jokainen johtaja ja organisaation jäsen luovat mieleissään organisaation. Organisaatio on ikään kuin jatkuva, liikkeessä oleva prosessi. Postmodernin organisaation todellisuus rakentuu organisaation jäsenten vuorovaikutusprosessissa.

Organisaatio on sosiaalinen rakenne, joka koostuu ihmisten puheista ja tarinoista. Tieto sijoittuu tarinoihin, ja tarinoissa korostuu arkielämä ja paikallisuus. Postmoderni

organisaatioajattelu on nostanut esille hiljaisen tiedon merkityksen. Postmodernissa ympäristössä erilaisuus ja erilaisten puheiden määrä avautuu voimaksi, joka mahdollistaa luovuuden ja menestyksen. Puhumme oppivista organisaatioista, joissa korostuvat tietämisen sijasta taitaminen ja vuorovaikutus.

1.5. MIETITTÄVÄÄ

Ruoki alitajuntaasi elämää rakentavilla ajatuksilla. Totuus on, että voit saada enemmän aikaan 90-vuotiaana kuin 60-vuotiaana. Sen mitä mielessäsi liikkuu, suurelta osin määrää se, millaisessa maailmassa elät.

- Meidän on mentävä pois päin akateemisesta traditiosta. Tarvitsemme teoriaa, tietoa ja ymmärtämystä, mutta ne ovat vain keinoja päätepiteeseen, eivät itsessään päätepite.
- Kaikkein tärkeintä on hyvien oppijoiden kasvattaminen. Oppijat ovat vastuussa omasta oppimisestaan ja jokaisen on löydettävä oma oppimismekanisminsa.
- Muutoksen avain on uusissa mullistavissa opetustavoissa. Uudet oppimismenetelmät ovat välttämättömiä. Maailmassa on meneillään nopeasti etenevä oppimisen vallankumous, joka muuttaa elämää yhtä paljon kuin kirjoitustaito, kirjapainotaito ja höyryvoima.
- Opetussuunnitelman ensisijaisena tavoitteena on tukea tavoitteellista oppimista edistävien oppimistilanteiden ja ympäristöjen rakentumista.
- Oman ajattelun tiedostaminen on ensiarvoisen tärkeä päämäärä aikuiskoulutuksessa. Tutki oman kehityksesi haasteita ja mahdollisuuksia koko elämänkaaresi varrelta.
- ”Emme voi tehdä suuria asioita; vain pieniä asioita suurella rakkaudella. Haluaisin puhua Sokrateen kanssa ja katsella, kun Michelangelo veistää ”Daavidia”. Joskus maailma on hieno paikka, vai mitä?” (Fulghum)
- Tärkein ammattikorkeakouluopiskelussa opittava taito on kyky kehittää ja muokata omaa asiantuntijuuttaan koko työuran ajan. On kiinnitettävä huomiota tiedon käsittelyn taitoihin sekä tiedonhankinnan ja -prosessoinnin taitoihin.
- Työpaikat muuttuvat jatkuvan uuden oppimisen laboratorioiksi, joten tulevaisuudessa on vaikea vetää rajaa työn ja koulutuksen välille. Jokaisen odotetaan entistä enemmän ottavan itsenäistä vastuuta oman osaamisensa ylläpitämisestä, kehittämisestä ja verkostoitumisesta.

- Oppimista ei voi tapahtua ilman kokeiluja. Valmentaja ei saa säästää oppijaa omilta kokemuksilta.
- Koulun keskeisimpänä tehtävänä on auttaa ihmistä ymmärtämään, että hänen omilla kokemuksillaan on arvonsa ja hän itse on jonkin arvoinen ihmisenä.
- ”Tämähän ei muistuta yhtään koulua. Luulin tulevani kouluun. Ylitti selvästi odotukseni. Oletteko aina yhtä innostuneita?” (Useat Tiimiakatemiassa vierailleet asiantuntijat)

TEHTÄVÄ: Valitse näistä ajatuksista yksi ajatus, jonka liimaat jääkaappisi oveen kuukauden ajaksi!

1.6. KIRJAN SISÄLLÖSTÄ

Johdannossa olen käsitellyt muutosta ja sen vaikutuksia sekä kouluissa että yritysmaailmassa. Oppimisen mahdollisuudet ovat tänään todella hyvät. Yhteiskunnan ja työelämän vaatimukset kasvavat koko ajan. Koulutukselle tämä aiheuttaa uusia haasteita. On ajateltava tulevaisuutta, yrittäjyyteen kasvattamista, vuorovaikutustaitoja ja elinikäistä oppimista. Tarvitsemmeko enää kouluja vai muuttuvatko työpaikat oppimiskeskuksiksi?

Luvussa kaksi on käsitelty oppimisen suuntaviivoja. Olemme Tiimiakatemiassa kiinnittäneet huomiota erilaisten oppimisenäkemyksien yhdistämiseen uudenaikaisessa oppimisympäristössä. Luvussa on esitelty erilaisia oppimisen muotoja, jotka tukevat tiimioppimista.

Luku kolme käsittelee kouliintumista oppijana. On tärkeää oppia tuntemaan itseään ja pyrkiä aina parhaimpaansa. Luvussa neljä käsitellään oppimista organisaatiossa. Luvussa viisi kiinnitän huomion valmentamiseen. Luvussa kuusi tuon esille Tiimiakatemiassa alkutaipaleen vaikuttavimmat yksilön oppimisen kirjat, jotka ovat tänäkin päivänä ajankohtaisia.

Päälukujen lopussa on koottu erilaisia ajatuksia yksilön oppimisesta oman yli 40 vuoden valmentajaurani ajalta. Niistä voi aistia innostuksen ja Tiimiakatemiassa maagisen nosteen. Jokaisen luvun lopussa on tärkeimmät lähteet. Yksityiskohtaisemmat lähdeviitteet löytyvät maailman perusteellisemmasta tuhannen kirjan ”lähdeluettelosta” eli Tiimivalmentajan ja tiimiyrittäjän Parhaista Kirjoista.

Lähteitä

Bateson, Mary Catherine: *Peripheral Visions: Learning along the Way*, Harpercollins 1994

Fulghum, Robert: *Kaikki mitä minun on todella tarvinnut tietää opin jo lastentarhassa*, Art House 1989

Hecht, Yaacov: *Democratic Education – A Beginning of a Story*, Innovation Culture 2010

Jarvis, Jeff: *What Would Google Do?*, HarperBusiness 2009

Järvelä, Sanna & Häkkinen, Päivi & Lehtinen, Erno (toim.): *Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö*, WSOYpro 2006

Molesworth, Mike & Scullion, Richard & Nicon, Elizabeth (toim.): *The Marketisation of Higher Education and Student as Consumer*, Routledge 2011

Otala, Leenamajja: *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*, WSOYpro 2008

Partanen, Johannes: *Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan Parhaat Kirjat -valintaopas*. 24. painos, Partus 2013, sivut 12–44

Partanen, Johannes: *Tiimivalmentajan parhaat työkalut*, Partus 2012

Rogers, Jenny: *Aikuisoppiminen*, Finn Lectura 2004

Viitala, Riitta: *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*, Infor 2005

Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli: *Oppiminen muutoksessa*, Infor 2007



2.
*Oppimisen ja opettamisen
suuntauksia*

OPETTAJIEN KÄSITYKSET oppimisesta ja opettamisesta voidaan jakaa kolmeen erilaiseen näkemykseen. Ensimmäisen näkemyksen mukaisesti opettaminen nähdään tiedon kertomisena ja välittämisenä, jolloin opettaja on tiedon auktoriteetti ja opiskelijoiden tehtävänä on vastaanottaa opettajan annosteleva tieto. Toisessa näkemyksessä opetuksen painopiste on siirtynyt opettajasta opiskelijaan ja opetus nähdään ennen kaikkea opiskelijan oppimisen organisointina. Kolmannessa näkemyksessä painopiste siirtyy yhä enemmän opiskelijan oppimisprosessin tarkasteluun ja opetus nähdään ensisijaisesti oppimisen mahdollistamisena.

Erilaiset oppimisenäkemykset antavat perustan opetukselle. Mikä näistä perusteista on tiimivalmentajan ajatustavalle sopivin vaihtoehto? Näitä ajatuksia käsittelevät Sari Lindblom-Ylänne ja Anne Nevgi toimittamassaan kirjassa ”Yliopisto- ja korkeakoulu-opettajan käsikirja”.

2.1. ERILAISIA OPPIMISNÄKEMYKSIÄ

Perinteisesti oppimista on kuvattu kolmen oppimisteorian avulla, jotka ovat behaviorismi, kognitivismi ja konstruktionismi. Lisäksi usein puhutaan humanistisesta perinteestä, joka on laajempi käsite ja voi pitää sisällään kaiken, myös oppimiseen liittyvät asiat. Behaviorismi katsoo, ettei oppimista pystytä selittämään. Kaikki tapahtuu yksilön pään sisällä, joten keskitytään havaittavaan käyttäytymiseen eli ärsykeisiin ja niitä seuraaviin reaktioihin.

Kognitiivisessa oppimisessa uskotaan, että ihminen pystyy kokemuksensa avulla liittämään yhteen useampia havaintoyksiköitä ja muodostamaan näistä laajempia nippuja eli mieltämysyksiköitä. Mieltämysyksikkö voi koostua yhdestä symbolista tai useiden eri symbolien muodostamista järjestelmistä. Oppimisen tuloksena ihminen pystyy muodostamaan mieleensä laajempia mieltämysyksiköitä.

Konstruktivismissa oppiminen on prosessi, jossa uusi informaatio yhdistyy olennaiseksi osaksi yksilön olemassa olevaa tietoa. Yksilö muodostaa mieleensä tietorakenteita ja merkityksiä yhdistämällä aikaisempiin tietokäsityksiinsä uutta tietoa ja luomalla tässä prosessissa itselleen merkityksellistä tietoa. Konstruktivistisen näkemyksen mukaisessa oppimisessa ongelma on se, että oppija kokee valtavaa epävarmuutta joutuessaan ehkä ensimmäistä kertaa ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja määrittelemään itse omat oppimistavoitteensa. Tämän voimme havaita Tiimiakatemiolla ensimmäisenä syksynä uusien tiimiläisten ahdistuksena sekä joskus luentojen ja opetuksen vaatimuksina.

Sosiokonstruktiivisessa lähestymistavassa perinteinen opettajan rooli muuttuu tiedon siirtäjäksi yhä selvemmin tiedon hankkimisen prosessin rakentavaksi ohjaajaksi eli siis valmentavaan suuntaan. Sosiokonstruktiivinen oppiminen suosii holistista oppimistrategiaa. Siinä luomme ja hahmotamme ensin opittavan asian kokonaisuuksia ja rakenteita, jonka jälkeen kiinnitämme rakenteisiin yksityiskohtaista tietoa.

Konstruktion rakentaminen onnistuu parhaiten, kun jäsenten välillä on vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Sosiokonstruktivismi ei ole Reijo A. Kauppilan mukaan oppimismenetelmä. Se on teoria siitä, kuinka opimme ja ymmärrämme ilmiöitä. Ehkä yksittäisenä teoriana tämä käsitys on lähinnä Tiimiakatemian teoriaa.

Humanistisessa ajattelussa oppimistapahtumaa sävyttää vapauden tunne. Emme kontrolloi oppimista liikaa tilanteeseen tuoduilla säännöillä ja kahlehtivilla käytännöillä. Oppijan tulee itse kokeilla, saada vaikutelmia ja voida itse tehdä johtopäätöksiä. Kauppila korostaa humanistisessa oppimisnäkökäsityksessä kokemuksellisuutta ja luovuutta.

Tiimiakatemian menetelmissä vallitseva humanistinen näkemys asettaa oppijan oppimisprosessin keskiöön. Tiimivalmentajan rooli muuttuu auktoriteetista ohjaajaksi ja kannustajaksi. Menetelmissä korostuu oppijan itseohjautuvuus ja minän kasvu. Näin vastuu oppimisesta siirtyy yksilölle itselleen. Oppimisessa painottuu myös tiimin vuorovaikutuksellinen merkitys oppimiselle. Humanistinen näkemys auttaa tiimivalmentajaa näkemään oppijan ainutlaatuisuuden persoonallisuutena.

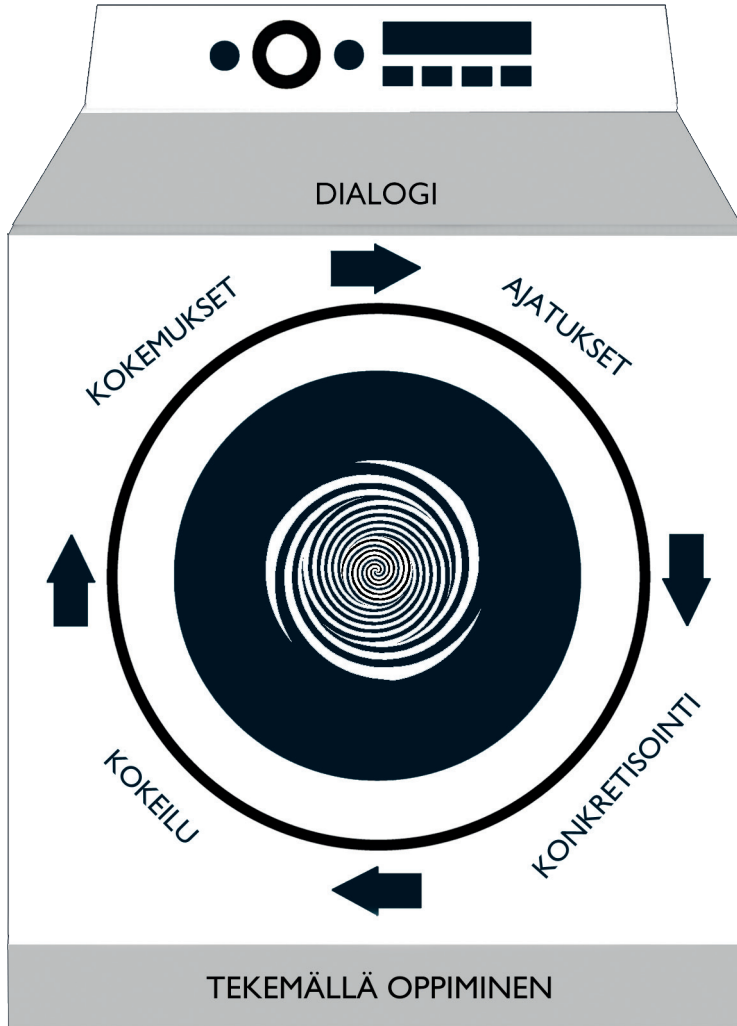
Pentti Sydänmaanlakan mukaan konnektionismin katsotaan kuuluvan digitaaliseen aikakauteen. Se kuvaa uutena teoriana oppimista verkostoyhteiskunnassa ja siinä huomioidaan teknologian tuomat muutokset oppimisprosessiin. Mieli nähdään verkostona ja oppiminen on verkoston luomista. Oppimisen prosessissa luomme sisäisiä hermoverkostoja ja ulkoisia sosiaalisia verkostoja hyödyntäen uutta teknologiaa. Oppiminen on näiden verkostojen hallintaa ja uusien solmukohtien luomista.

2.2. OPPIMISEN MUOTOJA

Kokemuksellisuus ja todelliset tilanteet

Kokemuksellisessa oppimisessa on humanistisen oppimisnäkökäsityksen tavoin keskeistä tukea persoonallista ja sosiaalista kasvua ja lisätä ihmisen omaa itsetuntemusta. Tämän näkökäsityksen mukaisesti painotamme yksilön oikeutta toteuttaa itseään. Oppiminen on syklimäinen prosessi, jossa tapahtuu tiedon jatkuvaa syvenemistä, käsitteellistämistä ja kokeilevaa tutkimista.

Oppimisen opiskelu alkaa tiimiyrittäjän konkreettisella kokemuksella jostain asiasta. Kokemus herättää ajatuksia, jotka yhdessä tiimin kanssa konkretisoidaan jonkinlaiseksi konseptiksi, jota voidaan kokeilla yhdessä käytännössä. Tästä mallista käytämme Tiimiakatemiassa nimitystä ”pesukone”.



Kuva 2: Tiimiakatemian ”pesukone”

Oppimisesta tulee mielekästä, kun se liittyy todelliseen tilanteeseen. Oppimistilanteissa on ratkaistavina todellisia ongelmia ja oppimisen on aktiivista, ajattelua ja pohtimista vaativaa toimintaa. Vain itse ratkaisemalla ja ajattelemalla oppija oppii, ei saamalla valmiita ratkaisuja tai tutkimalla keinotekoisia ongelmia.

Aktiivisessa oppimisessa oppija ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Oppija pohtii ja asettaa tavoitteita oppimiselleen sekä suunnittelee ja tarkkailee omaa oppimisprosessiaan saavuttaakseen valitsemansa tavoitteet. Tiimiakatemian menetelmissä käytämme tässä yhteydessä työkaluna Ian Cunninghamin kehittämää oppimissopimusta.

Aktiiviseen oppimiseen kuuluu ensisijaisesti yksilön oma-aloitteinen kyky hankkia tietoa eli metakognitiiviset valmiudet, mikä merkitsee kykyä ohjata omaa oppimistaan (ks. luku 1.4.2.). Enää emme luota opetukseen, joka ei vaadi oppijoilta aktiivisuutta, tiedon omakohtaista prosessointia ja tarjotun tiedon kriittistä arviointia. Oppimiseen kuuluu Sinikka Ojasen mukaan mahdollisuus kokeilla ja asettaa omia tavoitteita, halu ohjata omaa toimintaa ja osallistua tiimin toimintaan.

Tärkeä oppimisen havainto on tiedon tilannesidonnaisuus. Osaaminen kehittyy toimivimmin siinä ympäristössä, jossa sitä tullaan myös soveltamaan. Tilannesidonnaisen oppimisen näkökulmasta Urpo Jalava ja Kari Vikman uskovat oppimisen olevan tiettyyn olemassa olevaan työpaikkakulttuuriin osallistumista ja sopeutumista ja sen kulttuurin arvojen, asenteiden, sääntöjen ja toimintatapojen omaksumista, mutta se on myös tämän kulttuurin kehittämistä.

Motivaation säilyttäminen on haastavaa pitkissä ja monimutkaisissa prosesseissa (Tiimiakatemiolla koko prosessi kestää kolme ja puoli vuotta). Parhaita tuloksia saavutamme silloin, kun oppimisen taitojen opettelu on kytketty todelliseen yrittäjyyden kehittämiseen.

Ongelmaperustainen oppiminen

Ongelmalähtöinen oppiminen (problem-based learning, PBL) sopii menetelmänä työpaikoille. Menetelmässä on keskeistä henkilöstön lisääntyvän osaamisen yhdistäminen työpaikan käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmaperustaiseen oppimiseen perustuvassa ratkaisun hakemisessa korostuu uuden tiedon merkitys sekä osaamisen kasvun yhdistäminen käytännön toimintaan. Oppiminen perustuu ajatukseen itseohjautuvista ryhmistä, jotka asettavat ongelmia, etsivät tietoa ja ratkaisevat ongelmia itsenäisesti, mutta kuitenkin organisaation strategian ohjaamina.

Ongelmalähtöiselle oppimiselle on ominaista Jalavan ja Vikmanin mukaan ns. aidot kysymykset, joiden tarkoituksena on uuden asian ymmärtäminen tai ongelman ratkaiseminen. Ongelmaperustainen oppiminen auttaa oppijaa asettamaan omia kysymyksiä ja oppimaan ymmärtämään, miten tieto sovelletaan todelliseen elämään erityyppisten ongelmien yhteydessä.

Tutkiva oppiminen

Tutkiva oppiminen on henkilökohtainen ja yhteisöllinen itsensä ylittämisen strategia. Tulevaisuuden oppimisympäristöt ovat oppilaskeskeisiä, tietämyskeskeisiä ja arviointikeskeisiä. Tutkivan oppimisen ydin on oppijoiden ajattelutaidon ja ymmärryksen kunnioittaminen, oppimisen ja ymmärtämisen kipinän herättäminen ja oppijoiden oppimisen tukeminen. Tiedonrakentamisen ideana on ohjata oppimisyhteisöämme itse luomaan tai rakentamaan oppittava tieto: sitä ei ole valmiina kirjoissa.

Tutkivan oppimisen yksi keskeinen työväline on kieli. Omien ajatusten tekeminen näkyviksi ja niiden jakaminen muiden kanssa on tärkeä oppimista edistävä taito. Yhteisöllinen työskentely vaatii vuorovaikutusta ja hyvä vuorovaikutus taas vaatii harjoittelua.

Tiimiyrittäjillemme on annettava entistä haasteellisimpia tehtäviä. Kai Hakkaraisen, Kirsti Longan ja Lasse Lipposen kirjassaan ”Tutkiva oppiminen” esittämien uusimpien tutkimusten mukaan yhteisöllisyys ja organisaation kulttuuri ovat erittäin tärkeitä oppimiselle ja älykkyyden kehittämiseksi. Yhteisön merkitys on siis oletettua suurempi. Tiimiakatemiaympäristö pakottaa jokaista muuttamaan oppimistapojaan.

Luova oppiminen

Kari Uusikylän mukaan aikuisten lahjakkuus ilmenee aikaansaannoksina. Minkä tahansa alan huippulahjakkuudeksi on tehtävä valtavasti työtä. Kasvattajien tulee olla tarpeeksi kypsiä, jotta he eivät rajaa kenenkään valinnan mahdollisuuksia vain niihin aloihin, jotka heitä itseään kiinnostavat, vaan antavat oppijoidensa valita itse kiinnostuksensa kohteet.

Luovan lapsen ongelma on usein yksinäisyyden tunne (”Tule Timpsukan kanssa leikkimään”). Monet luovat lapset tuntevat jo koulussa itsensä erilaiseksi. ”Luulin olevani normaali, kunnes menin kouluun. Sen jälkeen sain tuntea itseni joka päivä epänormaaliksi”.

Hyvään oppimistilanteeseen kuuluu se, että tiimivalmentaja pyrkii ja pystyy vaikuttamaan tiimiyrittäjien tahtoon oppia. Olennaista luovan prosessin onnistumisen kannalta on tiimioppijan halu ja kyky suunnata energiansa tiettyyn kohteeseen. Oppiminen kytketään mahdollisimman paljon oikeaan elämään ja käytännön yritystoimintaan.

Elämän tarkoitus on se, että kasvamme ihmisinä siihen mittaam, mihin pystymme. Lahjat jäävät käyttämättä, jos ihminen ei usko itseensä. Tiimivalmentajan tehtävä on vala uskoa, koska jokaisella ihmisellä on mittaamaton määrä käyttämättömiä voimavaroja. Voimavarat löydämme kokeilemalla. On tärkeää, että uskallamme kokeilla sellaistaikin, mitä emme ole ennen tehneet. Uskallamme mennä omalle epämukavuusalueellemme.

Luovan oppimisen tavoitteena on aktiivinen ja itseohjautuva oppiminen. Oppija rakentaa toimintaansa omasta yksilöllisestä tilanteesta käsin. Miksi sitten opiskelijat eivät saa osallistua opetussuunnitelman tekemiseen?

Yhteisöllinen / yhteistoiminnallinen oppiminen

Yhteisöllisen oppimisen lähtökohtana on yhteisen yrityksen tai yhteisen projektin toteuttaminen. Oppiminen on tilannesidonnaista eli oppiminen tapahtuu aina jossain tiettyssä sosiaalisessa tilanteessa tai ympäristössä, eikä oppimista voi irrottaa erilleen muusta elämästä. Tästä näkökulmasta yksilön oppiminen ja kasvaminen asiantuntijaksi ei ole yksilön tiedon omaksumisprosessi, vaan kyseessä on osallistuminen ja kasvaminen asiantuntijayhteisön jäseneksi sitoutumalla yhteisön tavoitteisiin hyödyntäen yhteistä tietoa. Tätä näkemystä esitellään laajemmin ”Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirjassa”.

Nykyinen työelämä vaatii työntekijöiltä entistä enemmän kykyä toimia tuottavasti toistensa kanssa, sillä työtä tehdään paljolti ryhmissä, tiimeissä ja laajemmissa verkostoissa. Pohdimme yhteisöllistä oppimista yhä enemmän myös pedagogisesta näkökulmasta. Yhtenä haasteena on kokonaisvaltainen oppimisympäristöjen kehittäminen. Tällöin pyrkimyksenämme on Jalavan ja Vikmanin mukaan luoda sellaisia pedagogisia ratkaisuja, jotka ohjaavat oppijoita tiedon aktiiviseen rakentamiseen ja syvälliseen ymmärrykseen.

Yhteisöllisen oppimisen tutkimuksen mukaan yhteisöllisissä oppimistilanteissa ei ainoastaan välitetä jo olemassa olevaa tietoa, vaan luodaan kokonaan uutta tietoa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Yhteisöllinen oppiminen näyttää edellyttävän osallistujilta sitoutumista koordinoituun, tavoitteelliseen ja jaettuun ongelmanratkaisuun, jonka tuloksena merkitysten rakentuminen voi tapahtua. Missä määrin ryhmä työskentelee yhteisöllisesti, riippuu siitä, kuinka yhteistoiminnallista ryhmän toiminta on.

Yhteistoiminnassa osallistujat ovat sitoutuneet ja suuntautuneet yhteisen tehtävän suorittamiseen ja tiedonrakentamiseen. Yhteisöllinen toiminta ylipäätään johtaa ymmärryksen syvenemiseen siksi, että osallistujat ovat halukkaita jakamaan ajatuksiaan ja jatkamaan ajatustenvaihtoa, vaikka heillä olisikin erimielisyyksiä ja konflikteja.

Keskeistä missä tahansa oppimisen ohjausprosessissa on auttaa opiskelijoita tiedostamaan oma lähtötilanteensa ja rakentamaan työskentelyä sen pohjalle. Perinteisessä yksilökeskeisessä oppimiskulttuurissa oppiminen on jokaisen yksilön oma asia. Kukin opiskelija tulee perinteisesti hakemaan kursseilta ja seminaareista oppia itselleen. Tutkimusten mukaan kuitenkin parempia tuloksia saavutetaan silloin kun opettaja pystyy ohjaamaan oppijat tavoitteelliseksi ryhmäksi, kuten Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirjassa myös todetaan.

Ryhmän toiminnalla on aina kaksi tavoitetta: tehtävätavoite ja tunnetavoite. Tehtävätavoite on jonkin asiakokonaisuuden oppiminen. Tätä tehtävätavoitetta kutsutaan joskus myös ryhmän perustehtäväksi. Jotta ryhmä pysyisi koossa ja toimintakykyisenä, on sen tunnetavoitteesta eli kiinteydestä huolehdittava.

Toiminnallinen oppiminen

Toiminnallinen oppiminen (*action learning*) on erittäin yksinkertainen ohjelma, jossa ryhmä ihmisiä työskentelee aitojen ongelmien kimpussa ja oppii samalla. Esitämme koko ajan kysymyksiä ja opimme ennen toimintaa, toiminnan aikana ja toiminnan jälkeen. ”Toiminnallinen oppiminen” -kirjassaan Michael J. Marquardt tuo esille viisi hyötyä: ongelman ratkaisun, johtamisen kehittämisen, tiimin rakentamisen, organisaation muutoksen ja ammattimaisen oppimisen.

Toiminnallinen oppiminen koostuu kuudesta komponentista: 1) ongelma, 2) ryhmä tai tiimi, 3) kysymykset, 4) toiminta, 5) oppiminen ja 6) valmentaja.

Toiminnallinen oppiminen keskittyy sellaiseen ongelmaan, projektiin tai haasteeseen, joka on tärkeä yksilölle, ryhmälle tai organisaatiolle. Ydinyksikkö toiminnallisessa oppimisessa on tiimi. Tiimin koko on neljästä kahdeksaan henkilöä ja se tutkii ongelmaa, johon ei ole löytynyt helppoa ratkaisua. (Tiimiakatemiolla on käytössä oppimistiimit, joiden koko on 12–22 henkilöä, ja projektitiimit ovat 3–8 henkilöä) Koko prosessi muodostuu kysymyksistä ja reflektioivasta kuuntelusta mieluummin kuin lausunnoista ja mielipiteistä. Kysymykset rakentavat ryhmädialogia ja ryhmän yhtenäisyyttä, luovat innovatiivisuutta ja systeemiajattelua ja vahvistavat oppimistuloksia.

Toiminta kohdistuu ongelmaan. Mitään todellista oppimista ei ole tapahtunut ennen kuin olemme toteuttaneet syntyneen idean tai suunnitelman. Kaikki sitoutuvat oppimiseen. Toiminnallisessa oppimisessa tarvitsemme aina valmentajaa, joka auttaa tiimin jäseniä refleктоimaan oppimistaan ja ongelmien ratkaisemista. Kysymyksien avulla valmentaja auttaa tiimiä fokusoimaan aikaansaannoksiin.

Kun yksilöstä tulee toiminnallisen oppimisen ryhmän jäsen, on tärkeää, että hän on läsnä jokaisessa kokouksessa ja pysyy paikalla koko kokouksen ajan. Ryhmän yhtenäisyys on tärkeää. Kun joku on poissa, on menetetty tärkeä elementti. Tiimityö ja erityisesti tiimijattelu ja tiimioppiminen vaativat kaikkien jäsenten osallistumista. Toiminnallinen oppiminen eroaa useimmista ongelmanratkaisuryhmistä siten, että toiminnallisessa oppimisessa etsimme ryhmään sellaisia yksilöitä, joilla on erilaisia näkökulmia ongelmaan mieluummin kuin ongelman tai sisällön erityisosaajia.

Toiminnallinen oppiminen on ehkä nopein ja tehokkain keino oppivan organisaation rakentamiseksi. Oppimisprosessissa tiimien jäsenet kehittävät metakognitiivisia taitojaan, kykyään oppia. He oppivat tehokkaan oppimisen periaatteita ja teorioita, tapoja joissa oppimista voidaan soveltaa, erilaisia oppimistapoja sekä oppimisen avaintaitoja kuten henkilökohtaista mestaruutta, mielen mallien ymmärtämistä ja systeemijattelu. Yksilöt oppivat tiimioppimista, jonka tekee mahdolliseksi valmentajan reflektioivat kysymykset.

Toiminnallinen oppiminen sisältää monia oppimisen kenttiä ja siten se luo oppimiseen nopeutta, syvyyttä ja leveyttä. Oppimisen nopeus syntyy siitä, että yksilöt ja tiimi käyvät läpi kaikki oppimisen kehät (Rakettimallissa Y1, Y2 ja Y3). Koska kysymykset ovat jatkuvia ja ne haastavat toinen toisensa oletukset ja näkökulmat, on oppiminen syvää. Oppimisen leveys syntyy toiminnallisessa oppimisessa valmentajan opastuksella, ja tieto siirtyy tiimeihin ja organisaatioon. Jatkuvaan toiminnasta oppimiseen perustuvassa ratkaisun haussa korostuu uuden tiedon merkitys sekä osaamisen kasvun yhdistäminen käytännön toimintaan.

Toiminnasta oppimisessa suurin vahvuus Jalavan ja Vikmanin mukaan on siinä, että uusia näkemyksiä syntyy silloin, kun ryhmän jäsenet eivät entuudestaan tunne selvitetävää ongelmaa. Tehokkainta oppiminen on, jos ryhmä selvittää uutta tehtävää vieraassa ympäristössä. Odottamattomat ja poikkeukselliset ongelmat ovat hyvä osaamisen kehittymisen lähde.

Toiminnallisessa ja itseohjautuvassa oppimisessa keskipisteenä on oppija, kuten olemme jo usein maininneet. Hän ohjaa itse omaa oppimistaan. Oppiminen on tehokainta Rogersin mukaan silloin kun seuraavat kriteerit täyttyvät:

- me todella haluamme ja tarvitsemme kyseisen tiedon
- tiedämme, miten sovellamme sen käytäntöön
- saamme jonkinlaisen palkinnon siitä, että hallitsemme kyseisen asian
- voimme käyttää pohjana omaa kokemustamme
- saamme oppia omaan tahtiimme ja omalla tyylillämme
- joudumme koetukselle ja kyseenalaistetuiksi
- meitä kannustetaan ja
- ohjaajamme kohtelee meitä yksilöinä, joilla kullakin on omat, yksilölliset tarpeet.

Työssäoppiminen

Työssäoppimisella tarkoitamme Petri Pohjosen mukaan omista kokemuksistamme ja organisaatiomme perinteestä oppimista. Keskeisiä menetelmiä ovat kokemuksellinen oppiminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen. Nykyisen näkemyksen mukaan oppimisen ydin onkin työssä ja oppimisen tueksi etsitään sopivia sisältöjä ja menetelmiä. Siirtovaikutus muodollisesta koulutuksesta työhön jää kovin vähäiseksi.

Alkuperäinen kokemuksellisen oppimisen malli korostaa yksilökeskeistä lähestymistapaa, mutta työssäoppiminen tapahtuu yhä enemmän pienryhmissä ja yhteistyöverkostoissa. Tämä on korostanut yhteistoiminnallisen oppimisen merkitystä. Siksi käytämme itse tiimioppimisen käsitettä, koska se sisältää työssäoppimisen sekä toiminnallisen, kokemuksellisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen käsitteet.

E-oppiminen

Nykyisin puhutaan oppijakeskeisestä oppimisesta, jossa kaikkea tarkastellaan oppijan näkökulmasta. Kenneth Feen mukaan e-oppimisessa on viisi perusprinsiippiä:

- 1 Sen on oltava johdettu ohjelma, jossa oppimista sovelletaan käytäntöön suunnitelmallisesti.
- 2 Sen on oltava tehokas oppimiskokemus.
- 3 Sen on oltava oppimisprosessi, ei vain e-lukemista.
- 4 Sen on käytettävä teknologiaa vahvistamaan oppimista.
- 5 Sen on hyödynnettävä internetin vahvuuksia.

Oppijakeskeinen itseohjautuva oppimismalli sopii parhaiten käytäntöyhteisöihin. Käytäntö-yhteisöissä osallistujat jakavat käytännön kokemuksiaan. Kun organisaatiossa laaditaan e-oppimisstrategiaa, on sovittava e-oppimisen määrittelemisestä, yhteisestä visiosta, työtavoista, resursseista ja partnereista, yhteisestä lähestymistavasta ja malleista sekä tulosten mittauksesta.

E-oppimisessa oppijan oma aktiivisuus ja tavoitteellisuus saavat vuorovaikutteiset välineet ja menetelmät verkon kautta. Verkko-oppimisessa on vähitellen vakiintunut muun muassa itseopiskelu, monimuotokoulutus ja työryhmät omiksi verkko-oppimisen menetelmikseen. Olennaista on linkittää oppimateriaali oppijan työelämään ja arkipäivän tilanteisiin.

Lähes jokainen digitaalinen oppimisympäristö sisältää jonkinlaisen keskusteluryhmän ja usein myös tiimityöhön tai valmentajan ja oppijoiden väliseen vuorovaikutukseen soveltuvia työkaluja. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeys korostuu tilanteissa, joissa muodostamme yhteistä näkemystä, kyseenalaistamme asioita, jaamme tietoa tai tuotamme uutta osaamista ja innovaatioita. Tiimin merkitys oppimiselle ja oppimismotivaatiolle on suuri.

Ari Alamäen ja Jussi Luukkosen mukaan liitämme hyvään harjoitukseen ainakin seuraavat ominaisuudet: kiinnike laajempaan kokonaisuuteen, mahdollisuus toistoon, mahdollisuus omavalintaiseen etenemiseen, mahdollisuus keskeyttää ja palata samaan tilaan myöhemmin ja mahdollisuus välittömään palautteeseen. Hyvä palautteen muoto on erilaisten palkkioiden, pisteiden tai diplomien keräily. Vain mielikuvitus on rajana siinä, miten voimme motivoida käyttäjiä harjoitusten huolelliseen läpikäymiseen.

Moniarvoinen oppiminen

Yaacov Hecht kutsuu kehittämäänsä oppimistapaa moniarvoiseksi (pluralistic) oppimiseksi – oppimiseksi demokraattisessa maailmassa. Hän uskoo, että oppiminen on etsimisen ja keksimisen tarina. Haluamme keksiä jotakin uutta. Mutta mitä tapahtuu perinteisissä kouluissa? Lapset kyllästyvät ja etsivät koko ajan pakotietä pois niistä keksinnöistä ja kokemuksista, joita he kohtaavat matkallaan. Perinteisesti oppilaiden on opittava samalla tavalla opettajan ohjeiden mukaan. Moniarvoisessa oppimisessa tunnustetaan oppijoiden erilaisuus. Jokaisella on yhtäläiset oikeudet ilmaista omaa ainutlaatuisuuttaan. Ihmisten erilaisuus on yksi maailman kauneimmista asioista: se on polttoaine, joka pyörittää maailmaa.

Vanhassa oppimismallissa olemme ikään kuin sellaisen ”neliön” sisällä, jonka ovat määritelleet muut kuin oppija itse. Oppijan itsensä valitsema alue on sijaan hukkaan

heitettyä oppimista, koska se ei ole valitun ”neliön” sisällä. Neliön sisällä meitä mitataan suhteessa ihannemalliin. Se opettaa opiskelijat pyrkimään ihannemalliin, toisin sanoen muistuttamaan toinen toistaan. Neliö ymmärretään valmistautumisena elämään. Useimmat opiskelijat hyväksyvät jäykän arviointijärjestelmän, joka mittaa heitä neliön sisällä 14 vuotta. Ongelma on se, että emme ole samanlaisia.

Uusi malli on sellainen, missä jokaisella henkilöllä (ja tietysti jokaisella opiskelijalla) on alueita, joissa he loistavat ja toisia alueita, joissa he ovat keskinkertaisia tai heikkoja. Opiskelijoita rohkaistaan astumaan ”neliön” ulkopuolelle ja aloittamaan omien vahvuusalueittensa etsiminen. Näitä alueita kutsutaan kasvualueiksi. Näillä alueilla oppija ei luovuta, vaan uusi kokemus on haaste. Kasvualueilla oppijat käyttävät optimitaitojaan onnistuakseen vastaamaan haasteisiin, jotka usein näyttävät olevan heidän nykyisten taitojensa tavoittamattomissa.

2.3. TIIMIOPPIMINEN – RISTEYTYYS ERI OPPIMISNÄKEMYKSISTÄ JA -MUODOISTA

On itse asiassa hämmästyttävää, kuinka opettajat eri puolilla maailmaa, opetettavasta aineesta, luokkatasosta ja oppilasryhmistä riippumatta opettavat pääsääntöisesti samalla tavalla. Tiimioppimisessa – jota käytämme Tiimiakatemioiden – oppijoiden tehtävänä on sekä tehdä yhdessä että oppia yhdessä. Yksilöllinen vastuu tarkoittaa sitä, että kaikissa tiimioppimismenetelmissä ryhmän menestys riippuu ryhmän jokaisen jäsenen yksilöllisestä oppimisesta.

Jyväskylän Tiimiakatemiolla kokeilimme kerran sitä, että tiimin jäsenet saivat valita itse kaverinsa tiimiin. Tämä kokeilu oli katastrofi. Nykyisin tiimivalmentajat tekevät valinnan ja käyttävät apuna Belbinin testiä. Oppijat nimittäin valitsevat tiimiin itsensä kaltaisia jäseniä, kun tiimeissä erilaisuus on ratkaisevaa. Tiimioppimisessa vuorovaikutustaidot, kieli ja ajattelu kehittyvät paljon nopeammin kuin perinteisissä menetelmissä.

1990-luvun puolenvälin jälkeen positiivinen asennoituminen ja oppimisen ilo on esitetty suomalaisen yhteiskunnan menestymisen avaimiksi. Kuitenkaan emme ole pystyneet vastaamaan kaikkiin postmodernin yhteiskunnan haasteisiin, vaan koulutuksen tuottamien taitojen ja työllistymisen edellytysten välillä on kuilu. Taito johtaa ihmisiä ja tehtäviä sekä taito vauhdittaa innovaatioita ja muutosta ovat taitoina heikoimminkin kehittyneitä, mutta työelämän suunnasta kaikkein kysytyimpiä. Tiimioppimisessa sen sijaan kiinnitämme paljon huomiota ihmisten johtamiseen (kaverijohtaminen), innovointiin ja jatkuvaan muutokseen.

Onko tiimioppinen – toiminnallisen oppiminen ja työssäoppimisen risteytys – vastaus tämän päivän ammatillisen osaamisen ja jatkuvien työelämästä tulevien muutosten haasteisiin? Tiimiakatemia menetelmiä yli 20 vuotta käyttäneinä voimme vastata tähän kysymykseen myöntävästi. Mielestämme yrittäjyyden oppimisessa tiimioppiminen on tullut jäädäkseen.

2.4. TIIMIAKATEMIAN 20 VUODEN OPPEJA JA KOPPEJA TIIMIVALMENTAJILLE

Tiimivalmentajan pitää jatkuvasti kokeilla erilaisia tapoja järjestää oppimistilanne ja pohjata omat valintansa kokeiluista saamiinsa kokemuksiin. Oppiminen on yhteisöön sosiaalistumisen ja kasvamisen prosessi, joka tapahtuu omaksumalla Tiimiakatemia kulttuurikäytäntöjä, jaettua tietoa ja arvoja. Johtavat ajatukset ovat tärkeitä. Oppimisen päämääränä on tiimiyrittäjäksi tuleminen.

Tiimiakatemit ovat asiantuntijayhteisöjä, joissa tieto ei ole irrallaan. Menetelmät keskittyvät tiimiyrittäjyyden synnyttämiseen. Tiimiyritys (osuuskunta) toimii oppimisen syventämisen työkaluna. Jokaisella tulee olla omassa tiimiyrityksessään haasteellista tekemistä ja oma rooli. Kaikkien tiimiyrittäjien on koko ajan ratkaistava myös teoreettisesti oman tiimiyrityksen kehitysongelmia.

Tiimioppiminen on suuressa määrin toiminnallista oppimista. Ilman koulutettua tiimivalmentajaa ongelmien ratkaiseminen pitkällä tähtäyksellä on kuitenkin haastavaa. Tiimivalmentajan on autettava tiimiä oppimaan. Tiimivalmentaja ei koskaan kerro tiimin jäsenille mitä pitää tehdä, vaan auttaa kysymyksillä heitä löytämään sen, mitä pitää tehdä. Tiimivalmentajan on huomattava se, että oppiminen tapahtuu tiimin dialogissa ja reflektointi tapahtuu hyvien kysymysten tuloksena.

Tiimivalmentaja auttaa tiimiä oppimaan, ja siksi hän ei ole itse työskentelemässä ongelman kimpussa. Kun valmentaja puuttuu peliin, tiimi kuuntelee valmentajan kysymyksiä ja vastaa niihin. Valmentaja seuraa myös tiimin neljän tunnin istuntoa ja käyttää lopuksi 10–15 minuuttia yhteenvetoihin siitä, mitä opimme ja kuinka sovellamme opitua asioita yksilöihin, tiimiin ja organisaatioon.

Toiminnallisen oppimisympäristön perustana on ongelmaperustainen, tiimikeskeinen pedagogiikka. Tässä yhteydessä oppimisen tarkoittaa sitä, että näemme oppimisen niiden tietojen ja taitojen kasvuna, joita tarvitsemme työyhteisössämme työn suorittamiseen. Oppiminen on ennen kaikkea sidottu työyhteisöön ja vasta sitten oppijaan. Olemme yrittäneet rakentaa työyhteisöä, ei koulua.

Yhteisöllisen tiimioppimisen ja tehokkaan muutoksen välineitä ovat aktiivinen toiminta ja dialogi. Tämän päivän koulusta puuttuvat lähes kokonaan mahdollisuudet vaihtaa ajatuksia, kertoa kokemuksista ja etsiä yhteisiä tulkintoja koetuille ilmiöille. Opetustoiminnan kehittämiseksi keskitymme Tiimiakatemia menetelmällä oppijaan. Jos haluamme, että kouluistamme tulee oppivia organisaatioita, tarvitsemme merkittäviä muutoksia. Avain muutokseen on se, että muutamme menetelmiämme dialogisemmiksi ja otamme oppijan keskiöön.

Oppiainerajat rikkovat kokonaisuuden ja hajottavat maailman. Tiimiakatemiaoissa on onnistuttu häivyttämään oppiaineet ja oppijat voivat asettaa itse tavoitteitaan. He oppivat motivoimaan itse itseään esimerkiksi pyytämällä muita ihmisiä opiskelunsa kannustajaksi.

Reijo Kauppilan idea humanistisen ajattelun oppimistahtumaa sävyttävästä vapauden tunteesta on aina ollut oman oppimiseni lähtökohta. Tämän seikan totuudellisuuteen ovat lukuisat Jyväskylän Tiimiakatemiassa vierailleet ihmiset kiinnittäneet huomiota. Oppimista ei kontrolloida liikaa tilanteeseen tuoduilla säännöillä ja kahlehtivilla käytännöillä. Oppijat saavat itse kokeilla ja tehdä johtopäätöksiä.

Humanistisessa oppimisnäköyksessä korostuvat kokemuksellisuus ja luovuus. Samalla korostetaan minän kasvua ja oppijan itseohjautuvuutta. Tästä johtuen Tiimiakatemiaoissa käytetään erilaisia pedagogisia menetelmiä, jotka ovat ihmisläheisiä ja oppijakeskeisiä. Tiimiakatemiaoita voi luonnehtia paikoiksi, joissa opitaan tiimiyrittäjiksi tiimiajattelun, tiimioppimisen, tiimi johtajuuden ja tiimivalmentamisen avulla.

Tiimiakatemia rakentuu oppimisen kolmen peruslähtökohdan mukaisesti: Tiimioppijat rakentavat itse oman tietonsa (konstruktivismi) ja voivat soveltaa sitä heti omassa ympäristössään (tilannesidonnaisuus). Tärkein oppimisen työkalu on oma tiimiyrittäjä (yhteisöllisyys), joka tarvitsee oman toimitilan ja oman tiimivalmentajan.

Kaikissa Tiimiakatemia oppimistyökaluissa on vahva teoreettinen pohja. Esimerkiksi ensimmäinen oppimisen mallimme ”Tiimiakatemia pesukone” on kehitetty Kolbin ajattelun mukaan: ihminen on luonnostaan taitava kokemuksesta oppija. Oppiminen rakentuu yksilön aikaisemman tiedon eli hänen kokemushistoriansa pohjalle, josta kokemuksille löytyvät merkitykset.

Ojaseen mukaan oppiminen on tehokkainta ja johtaa mitä todennäköisimmin käyttäytymisen muutokseen, jos liikkeelle lähdetään ongelmallisena koetun kokemuksen avoimesta kohtaamisesta ja sen tutkimisesta. Tämä toteutuu kaikissa asiakasprojekteissa.

Tiimiakatemiolla on avoin oppimisympäristö, jossa jokainen tiimiyrittäjä voi kokeilla erilaisia omia ideoitaan. Tiimiyrittäjät voivat suunnitella koko oppimisensa yhdessä oman tiimivalmentajansa kanssa alusta loppuun Rakettimallimme opetussuunnitelman mukaan.

Omassa tiimiyityksessä ratkaistaan kaiken aikaa todellisia tilanteita. Hyvät tulokset saavutetaan projekteissa ja tiimiyityksessä. Arviointi on jatkuvaa vertaisarviointia, joka kehittää metakognitiivisia (oppimaan oppimisen) taitoja. Jokainen tiimiyrittäjä oppii tuntemaan itsensä osana asiantuntijayhteisöä. Treenipäiväkirja, oppimisportfolio ja reflektio ovat jokapäiväistä käytäntöä.

Pyrimme tiimivalmennuksessamme liittämään oppimisen jokaisen omaan työhön. Kaikki lähtee omista kokemuksista. Tiimivalmentajan on maksimoitava jokaisen tiimioppijan omien kokemusten hyödyntäminen. Tiimiakatemiolla on havaittu, että tällöin oppiminen nopeutuu huomattavasti.

Palaute on tärkeää. Siksi tiimivalmentajan on motivoitava tiimioppijat erityisen hyvin. Kaikkien on ymmärrettävä kuinka tärkeää on ”Motorolan” (Mikä meni hyvin? Mikä ei mennyt kovin hyvin? Mitä opin? Mitä panen käytäntöön? Ks. lisää ”Tiimivalmentajan parhaat työkalut s. 66) tekeminen. Eikä sitä tarvitse tehdä millään kankealla kaavalla, vaan erilaisia vaihtoehtoja käyttäen.

Tiimiakatemian johtamisen kehittämisessä on samassa paketissa sekä oppiminen että toiminta. Toiminnallinen oppiminen esittää kysymyksiä mieluummin kuin löytää vastauksia, jotka muut ovat jo tarkkaan määritelleet. Toiminnallinen oppiminen kehittää kokonaista johtajaa, jokaisen tiimiliiderin ongelmien ratkaisutaito kehittyy.

Yhteistoiminnallisessa tiimioppimisessa tiimivalmentajan kannattaa pitää mielessään seuraavat tutkitut ohjeet:

- 1 Opimme parhaiten, kun olemme henkilökohtaisesti sitoutuneet tehtävään.
- 2 Opittava tieto tulee meille merkitykselliseksi, kun saamme löytää sen oman pohdinnan ja etsimisen tuloksena.
- 3 Oppimista edistää se, että olemme henkilökohtaisesti sitoutuneet oppimistavoitteisiin ja meidän osallistumistamme oppimisprosessiin yhdessä toisten kanssa arvostetaan.

Pedagogisen ajattelun kehittyessä tiimivalmentaja tulee tietoisemmaksi itselleen parhaiten sopivista työkaluista ja menetelmistä ja pystyy perustelemaan valintojaan. Hän muodostaa vähitellen oman käsitejärjestelmän laajan lukeneisuuden, oman ajattelun ja pohdinnan kautta.

Avainsana on oppiminen, ei informaatio, tieto tai teknologia. Oppiaine on sivuseikka. Opettaja on sivuseikka. Opiskelijan lahjat ovat sivuseikkoja. Ensisijaista henkisessä muutoksessa on ihmisen sisäinen maailma. Tiimiakatemian menetelmillä voi rakentaa sellaisen oppimisen kulttuurin, jossa jokainen voi oppia turvallisesti ilman pelkoa haa-voittumisesta. Tehtävänä on saada ihmiset ympärillä antamaan toisilleen tilaa kasvaa ja kannustaa toisiaan siinä kasvussa.

2.5. MIETITTÄVÄÄ

Humanistinen ajattelu on kokonaisvaltaista. Oppilaanne ovat opettajianne. Sinun on tiedettävä elämäntehtäväsi. Minkä arvosanan annat omille opettajillesi kautta aikojen?

- ”Itse asiassa sellaisia asioita on aika paljon, joita en ymmärrä ihan kokonaan. Jotkut ovat suuria, jotkut pieniä. Pidän niistä listaa, ja se pitenee sitä mukaa kun vanhenen.” (Fulghum)
- Opit lukemalla paremmin kuin itse uskotkaan. Romaani voi opettaa paremmin kuin teoriakirja. Oppimiskyky paranee iän mukana.
- Jotta toiminnallinen oppiminen on tehokasta, pyrimme luomaan ilmapiirin, joka mahdollistaa osallistujille omien uskomuksien, käytäntöjen ja normien tutkimisen. Tarvitsemme uudistavan oppimisen liikkeen, jossa perustamme kymmeniä uudentyypisiä oppimiskeskuksia.
- Ongelmalähtöinen oppiminen perustuu ajatukseen, että oppiminen on tehokkaimmillaan, kun oppijat osallistuvat siihen aktiivisesti ja oppivat siinä asiayhteydessä, jossa tietoa on tarkoitus käyttää.
- Ota oppijat keskipisteeksi. Toiminnallisessa ja itseohjautuvassa oppimisessä keskipisteenä on oppija, joka ohjaa itse omaa oppimistaan.
- Suurin epäonnistumisen syy on luopuminen tilapäisen tappion sattuessa. Kaipaamme vain yhtä ideaa menestykseen. Peräänantamattomuus, keskittyminen suoritukseen ja selvä päämäärä ovat aina menestyksen takana.
- Oppimisprosessissa yksilöllinen ja yhteisöllinen oppimisprosessi kietoutuvat toisiinsa (vrt. Rakettimalli). Oppimispäiväkirjan pitäminen on ehdoton edellytys tiimioppimisessa.
- Itseohjautuvassa oppimisessä keskustelut ovat keskeisessä asemassa. Tiimiakatemialla koko oppimisen rungon muodostavat keskustelut ja dialogi.
- Kasvatuksen koko tehtävänä on yksilön herättäminen tietoisuuteen.

TEHTÄVÄ: Valitse näistä ajatuksista yksi ajatus, jonka liimaat jääkaappisi oveen kuukauden ajaksi!

Lähteitä:

- Alamäki, Ari & Luukkonen, Jussi:** ELearning, Edita 2002
- Cunningham, Ian:** The Wisdom of Strategic Learning, McGraw-Hill 1994
- Fee, Kenneth:** Delivering E-Learning, Kogan Page 2009
- Fulghum, Robert:** Kaikki mitä minun on todella tarvinnut tietää opin jo lastentarhassa, Art House 1989
- Hecht, Yaacov:** Democratic Education. A Beginning of A Story, Innovation Culture 2010
- Hellström, Martti:** Sata sanaa opetuksesta: keskeisten käsitteiden käsikirja, PS-kustannus 2008
- Hakkarainen, Kai & Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse:** Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen syyttäjänä, WSOY 2004
- Jalava, Urpo & Vikman, Ari:** Työ ja oppiminen yrityksissä: ongelmista ratkaisuihin, WSOY 2003
- Järvelä, Sanna & Häkkinen, Päivi & Lehtinen, Erno (toim.):** Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö, WSOY 2006
- Kauppila, Reijo A.:** Ihmisen tapa oppia: johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen, PS-kustannus 2007
- Lindblom-Ylänne, Sari & Nevgi, Anne (toim.):** Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja, WSOY 2004
- Marquardt, Michael J.:** Optimizing the Power of Action Learning – Solving Problems and Building Leaders in Real Time, Davies-Black Publishing 2004
- Ojanen, Sinikka:** Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä, Yliopistopaino 2006
- Partanen, Johannes:** Tiimivalmentajan parhaat työkalut, Partus 2012
- Partanen, Johannes:** Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan Parhaat Kirjat -valintaopas, 24. painos, Partus 2013, sivut 12–44
- Pohjonen, Petri:** Työssäoppiminen: ammatillisen osaamisen perusta, PS-kustannus 2005
- Sydänmaanlakka, Pentti:** Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, Talentum 2009
- Uusikylä, Kari:** Naislahjakkuus, PS-kustannus 2008

3.

Oppijana kouliintuminen



OPIIJALLE VOIDAAN asettaa joko vaatimuksia tai odotuksia. Vaatimuksilla tarkoitan esimerkiksi oikeaa asennetta, joka kohdistuu oppijan suoritukseen. Tavoitteen on myös oltava selvillä. Odotukset kohdistuvat oppijan haluun muuttua, rohkeuteen heittäytyä uusiin haasteisiin ja peräänantamattomuuteen kaikissa toimissaan. Jokainen meistä on oppijana koko elämänsä ajan. Tiimivalmentaja on elinikäisen oppimisen näköalapaikalla.

3.1. ITSENSÄ TUNTEMINEN

Voidaksemme muuttaa maailman meidän on aloitettava itsestämme. Itsemme ymmärtäminen on välttämätöntä todellisten arvojen löytämiseksi. Itsetuntemuksesta alkaa viisaus. Ehkä ei ole olemassa mitään erityistä itsetuntemusmenetelmää. Ihmisillä on taipumus seurata arvovaltaa (henkilöä tai aaterakennelmaa), joka antaa meille varmuutta. Tämä ei mielestäni ole itsetuntemukseen johtava tie. Meidän jokaisen on pystyttävä kohtaamaan sisäinen epävarmuutemme. Itsensä tunteminen onnistuu ehkä parhaiten ilman mitään pyrkimystä, jonkinlaisessa luovassa tilassa.

Valitsin tämän otsikon alle muutamia itsensä tuntemisen aiheita, joita harjoittelemalla voi auttaa itseään ja valmennettaviaan itsensä tuntemisessa. Suostuttelutaidon, uteliaisuuden, innostuksen, henkilökohtaisen vaikutusvallan ja esiintymistaitojen avulla voi tutustua itseensä.

3.1.1. *Suostuttelutaidon kehittäminen*

Robert Cialdini on johtava asiantuntija vaikutusvallan ja suostuttelun saralla. Hän esittää kirjassaan ”Vaikutusvalta” kuusi yleispätevää periaatetta, joita käyttämällä voimme tulla taitaviksi suostuttelijoiksi. Ensimmäinen periaate on vastavuoroisuus, joka on ainutlaatuinen ihmiskulttuurin ominaisuus. Suurimmalle osalle meistä velassa oleminen on hyvin epämiellyttävää. Se painaa meidän mieltämme ja vaatii tulla poistetuksi.

Toinen periaate on sitoutuminen ja johdonmukaisuus. Kirja on täynnä esimerkkejä siitä, miten johdonmukaisuuden voima on valtava ihmisten toiminnan ohjaamisessa. Mikä sitten saa voimakkaan johdonmukaisuuden toimimaan? Vastaus on sitoumus eli kolmas periaate. Meidät yritetään saada tekemään jotain tai ottamaan kantaa johonkin asiaan, mikä johtaa meidät myöntymään myöhemmin johonkin johdonmukaisuuden paineessa.

Kolmas periaate on sosiaalinen todiste. Me käytämme hyväksemme toisten toimia päättääksemme, mikä on oikeaa käytöstä meille erityisesti silloin, kun pidämme toisia samankaltaisina kuin itse olemme. Esimerkiksi jos joudut onnettomuuteen, pyydä apua

yksittäiseltä henkilöltä sivustakatsojien joukossa. Taistele luontaista taipumusta vastaan tehdä yleisluontoisia avunpyyntöjä. Muutoin joukon on liian helppo olettaa, että jonkun muun pitäisi auttaa ja apu jää saamatta.

Neljäs periaate on pitäminen. Fyysinen vetovoima on yksi sellainen ominaisuus, joka vaikuttaa pitämiseen. Cialdinin mukaan me olemme ilmiömäisen hyväuskoisia hölmöjä, mitä tulee imarteluun. Viides periaate on auktoriteetti eli ohjattu kunnioitus. Tittelit ovat kaikkein helpoin auktoriteetin tunnusmerkki, jonka voi hankkia. Tittelin saavuttaakseen tarvitsee yleensä tehdä paljon työtä ja ansioitua alallaan. Kuudes periaate on niukkuus. Tätä periaatetta kauppiaat käyttävät hyväkseen joka päivä: ”Olemme saaneet muutamia kappaleita näitä laitteita erittäin edullisesti.” Haluamme samaa esinettä enemmän sen saatavuuden ollessa niukkaa. Jos vielä kilpailemme siitä, haluamme sitä kaikkein eniten.

3.1.2. *Uteliaisuuden kehittäminen*

Suurin ilo, tarkoitus ja henkilökohtainen kasvu tapahtuvat silloin, kun tutkimme mikä on uutta, elämme hetkessä ja olemme avoimia uusille kokemuksille. Mikä on sitten keskeinen aines täyteläisen elämän luomiseen? Todd Kashdanin mukaan se on uteliaisuus. Uteliaana havaitsemme kaiken uuden ja otamme siitä irti kaiken ilon.

Kun tutkimme historiaa, havaitsemme, että menestyksekkäitä ihmisiä on aina ruokkinut uteliaisuus, joka on laajentanut heidän näkökulmaansa ja toiminut tärkeänä motivaation lähteenä. Kashdanin mukaan uteliaisuus on osa jokaisen ihmisen persoonallisuutta. Eroamme kuitenkin toisistamme siinä, miten suhtaudumme maailmaan ja kuinka käsittelemme tietoa. Jotkut ihmiset ovat avoimempia, toiset taas vastustavat enemmän muutosta ja epävarmuutta.

Uteliaisuuttaan voi kehittää etsimällä ympärilleen sellaisia eteenpäin pyrkiviä ihmisiä, jotka jo toteuttavat niitä asioita, joita itsekkin haluaisit toteuttaa. Joka tapauksessa jokaiseen menestykseen liittyy selvä päämäärä. Voimme muuttaa tapojamme, toimintaamme ja näkökulmaamme. Omaan työhön – mitä tahansa se onkaan – on löydettävä enemmän tarkoitusta. Kun ihmisellä on tarkoitus (purpose) elämän ajovoimana, hänen elämällään on kehyskertomus. Se kertoo ydinarvoista ja mielenkiinnon kohteista sekä toimii kompassina matkalla.

Tarkoituksen löytämisessä auttaa omien vahvuuksien toteaminen. Milloin olet parhaimmillasi? Mitkä asiat antavat sinulle lisää energiaa? Mistä kirjoista pidät? Mikä haastaa sinut? Vahvuutesi pitää tulla esiin myös työpaikallasi. Parhaat tiimit tehdään tiimin

jäsenten erilaisista toisiaan täydentävistä vahvuuksista. Tietämällä vahvuutesi olet myös parempi tiimipelaaja. Kuitenkin toiminta ratkaisee aina. Voit tulla uteliaammaksi myös muistamalla olla utelias.

Uteliaan ihmisen ominaisuuksia

Kashdan luettelee erittäin uteliaan ihmisen ominaisuuksia. Ensimmäinen ominaisuus on intensiteetti (intensity). Hyvin uteliaat ihmiset ihmettelevät kaikkea intensiivisesti. He pitävät uusista asioista, erilaisuudesta ja monimutkaisuudesta. Toinen ominaisuus on toistuvuus (frequency). Erittäin uteliaat ihmiset tuntevat uteliaisuutta monta kertaa päivässä. He eivät tarvitse paljon ärsykettä ryhtyäkseen tutkimaan havaitsemaansa. Kolmas ominaisuus on pitkäjänteisyys (durability). Uteliaat ihmiset jaksavat tutkia uusia ilmiöitä paljon pitempään kuin vähemmän uteliaat ihmiset.

Neljättä ja viidettä ominaisuutta on ymmärrettävä yhdessä. Kyse on leveydestä (breadth) ja syvyydestä (depth). Leveys tarkoittaa sitä, että uteliaalla ihmisellä on useita kiinnostuksen kohteita. Syvyys taas tarkoittaa sitä, että kun utelias ihminen löytää jonkin mielenkiintoisen asian, voi siitä tulla pitkään kestävä harrastus tai intohimon kohde.

Harjoitus

Tarkoitus tulee ehkä parhaiten ilmi Todd Kashdanin harjoituksen avulla. Siinä on valittava suunta omalle elämälle hyvin kalibroidun kompassin avulla. Harjoituksessa sinun on luotava kuva itsestäsi 20 vuotta tästä päivästä eteenpäin. Voit ottaa huomioon kasvamisesi viisaammaksi kahden vuosikymmenen aikana, koska olet kerännyt tietoja ja kokemuksia. Miltä tulevaisuus näyttää? Mitä haluaisit tehdä ja minkä tyyppinen persoona haluaisit olla? Mitä tapahtuu, jos pidät saman elämän tien seuraavat 20 vuotta? Mitä hyvät ystäväsi sanovat sinusta? Mitä teet elääksesi? Mitä olet saavuttanut? Missä saavutuksissa, joita olisit halunnut tehdä, olet epäonnistunut?

Tämä harjoitus voi antaa sinulle jonkinlaisen perspektiivin eiliseen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Ehkä olet oikealla tiellä. Voit kirjoittaa huomion itsestäsi. Minkä neuvon tämä tulevaisuuden ”viisastelu” tarjoaa? Kirjoita se ylös ja laita jääkaapin oveen tai jollekin muulle näkyvälle paikalle.

3.1.3. Innostuksen kehittäminen

Jokaisen menestyvän yrityksen taustavoimana toimivat ”superpromoottorit”. Rijn Vogelaarin mukaan luulisi, että kaikki yrityksen toimijat tietävät sen, mutta totuus on

kuitenkin toisenlainen. Olemme sokeita. Olemme keskittyneet analysoimaan sitä, miksi tuotteet epäonnistuvat tai miksi saamme negatiivista palautetta. Meidän kuitenkin pitäisi havaita uskollisten asiakkaidemme innostuneisuus. Maailmassa, jossa sosiaalisen median merkitys korostuu, on yhä tärkeämpää ymmärtää kuinka organisaatiomme voi hyötyä superpromoottoreista.

Ihmiset, jotka valittavat kaiken aikaa, eivät muuta maailmaa. Kukaan taiteilijakaan ei jaksa ilta illan jälkeen esiintyä yleisölle, joka ei välitä. Superpromoottorit ovat innostuneita ja levittävät innostuneisuuttansa ja vaikutusvaltaansa muihin ihmisiin. He tuovat jokaisen elämään iloa. He etsivät jatkuvasti uutta tietoa, surfailevat netissä, tilaavat uutiskirjeitä ja mainosesitteitä ja heidän tutkansa on jatkuvasti päällä. He edistävät suustasuuhun -markkinointia. Superpromoottoreilla on kolme kriteeriä:

- 1 Heidän on oltava innostuneita.
- 2 Heidän on jaettava innostuneisuutensa muiden kanssa.
- 3 Innostuksella on oltava vaikutus muihin ihmisiin.

Vogelaar kiinnittää huomiota siihen, että ihminen on laumaeläin haluamme sitä tai emme. Ihmiskunta kopioi toisiltaan kaiken aikaa. Kaksi tunnetta provosoi laumakäyttäytymistä vahvasti: pelko ja innostus. Paniikissa jokainen alkaa juosta toisten perässä, mutta samalla tavalla innostuneisuuskin tarttuu. Ihmiset, jotka ovat näkyvästi innostuneita tuotteistaan, saavat muutkin innostumaan. Lasten kanssa tätä on helppo tarkkailla. Jos yksi lapsi saa jäätelön ja on iloinen, sitten toinen haluaa jäätelöä ja on jäätelön saatuaan myös iloinen. Superpromoottorit ovat oikeita ihmisiä yhteisten tuotteiden luomiseen (co-creating).

Tiimivalmentajan on löydettävä valmentamistaan tiimeistä superpromoottorit. Kyseessä ovat avainpelaajat, joiden avulla tiimiyritys menestyy.

3.1.4. *Henkilökohtaisen vaikutusvallan kasvattaminen*

Tanskalaisella Jesper Klitillä on pitkä kokemus huippujohtajien viestintäneuvojana, televisiojournalistina ja suosittuna puhujana. Hän esittelee tuhdin paketin työkaluja ja menetelmiä, jotka on suunniteltu kehittämään henkilökohtaista vaikutusvaltaa. Kyky tehdä vaikutus ja vaikuttaa muihin ihmisiin on taito, jota kysytään yhä enemmän esimiehiä ja työtovereita rekrytoitaessa. Tämän taidon voi tiimivalmentaja ottaa omaan kehitysohjelmaansa ja samalla auttaa omia valmennettaviaan. Klit esittää seitsemän konstia kasvattaa henkilökohtaista vaikutusvaltaa.

Ensimmäinen konsti on itsensä tunteminen. Mitä paremmin tunnet itsesi, sitä paremmin pystyt kommunikoimaan. Toinen konsti on menestyksen suunnitteleminen. Saat neuvoja ja ideoita, jotka auttavat sinua luomaan edullisen aseman itsellesi tavatesasi muita ihmisiä. Konsti kolmen avulla opit puhumaan yhtä kehosi kanssa. Puheesi on sovittava yhteen kehonkieleesi kanssa. Taito roolittaa itsensä oikealla tavalla on osa henkilökohtaista vaikutusvaltaa ja tätä aihetta käsittelee konsti neljä. Mikä tekee esityksestä aidon, tehokkaan ja luotettavan?

Yleisön mukaan ottaminen on konsti viisi. On saatava aikaan paras mahdollinen kanssakäyminen yleisön kanssa. Tehokkaat tarinat on konsti kuusi. Hyvin kerrottu tarina motivoi ja innostaa. Klint esittää mm. viisi vinkkiä siitä, miten puhua johtajana vakuuttavasti ja inspiroivasti:

- 1 Kuvaile tavoitteesi.
- 2 Kerro suunnitelmastasi tavoitteen saavuttamiseksi.
- 3 Kerro kuulijoille heidän roolistaan tavoitteen saavuttamisessa.
- 4 Kehystä tarina.
- 5 Selitä tarina paremmin kuin kukaan muu.

Harjoita henkilökohtaista vaikutusvaltaasi on seitsemäs konsti. Saat vinkkejä siihen, kuinka voit varmistua siitä, että saat jatkuvasti rehellistä palautetta viestintäsuorituksistasi johtajana.

3.1.5. *Esiintymisen kehittäminen*

Kaikki kansalaisliikkeet on käynnistetty huippupuheiden avulla. Yleensä useimmat esitykset esimerkiksi erilaisissa seminaareissa ovat väsyttäviä. Harvoin esiintyjä on rakentanut sellaisen tarinan, joka kiehtovalla tavalla koukuttaa kaikki kuulijansa mukaan. Nancy Duarten mukaan esiintyjän työnä on se, että kuunteleva yleisö ”näkee” selvästi ideat. Jos ideat putkahtavat esiin, ne havaitaan. Tarinoiden avulla se voi onnistua, sillä tarinat ovat kaikkein voimakkain ja kestävin työväline tiedon jakamisessa. Tarinassa sinä et ole sankari vaan sankari on yleisösi. Toinen tärkeä asia on intohimo (passion). Tunnet intohimoa ideaasi ja silloin satsaat viestintään. Jos ideaasi viestintä onnistuu hyvin, sinulla on mahdollisuus muuttaa maailmaa.

Mieleen jääviä puheita sekä esityksiä voimme tehdä myös käyttämällä retoriikan keinoja viestin välittämiseen ja jännityksen hallintaan, samoin oman innostuksen ja mielenkiinnon

tartuttamiseen yleisöön. Vakuuttavin on sellainen esiintyjä, joka tuo oman energiansa esiin. Hyvä puhuja ei pyri kertomaan kaikkia asioita vaan luomaan yhteyden kuulijoihin.

Ennen esityksen pitämistä Ragnhild Nilsen ehdottaa vastaamista kolmeen kysymykseen: Miten aiot aloittaa? Miten aiot jatkaa? Miten aiot lopettaa? Puhujan tehtävä on herättää ihmisten mielenkiinto. Sinun on saatava heidät kuuntelemaan, muistamaan, antamaan palautetta ja vakuuttumaan siitä, mitä kerrot. Hyvä puhuja ei pyri tiedottamaan vaan tuomaan ydinajatuksen esille ja poimimaan kaiken tärkeän joukosta tärkeimmän. Moni ei Nilsenin mukaan usko, että vakuuttavan esityksen ainekset voisivat olla niin yksinkertaiset kuin ydinajatuksen esitleminen, tarinan kertominen ja kokemuksen jakaminen.

Hyvä puhuja pyrkii käyttämään puhuttelevia esimerkkejä, hyviä tehokeinoja (esim. ilmeitä ja eleitä) ja innostusta. Voimme arvioida esiintymistaitoa Nilsenin mukaan kolmella kysymyksellä: Käyttääkö puhuja konkreettisia esimerkkejä? Käytetäänkö esityksessä tehokeinoja? Onko esitys innostava? Hyvä puhuja pyrkii esittämään oikeita kysymyksiä. Esityksen voi aloittaa joko kysymyksellä, väitteellä tai tarinalla.

3.1.6. *Itsetunnon vahvistaminen*

Tiimivalmentajan on vahvistettava valmennettaviensa itsetuntoa, joka on tutkimusten mukaan suomalaisilla yhtä hyvä kuin millä tahansa kansakunnalla maailmassa. Uudella sukupolvella alkaa myös itsetunto olla kohdillaan. Suurilla ikäluokilla sen sijaan on ollut sodan varjo painamassa mieltä. Itsetunto vaikuttaa hyvinvointiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. On pohdittava esimerkiksi omia hyviä puolia, harjoiteltava tunteiden säätelyä sekä opittava esiintymis- ja ryhmäviestinnän taitoja.

Itsetunnon vahvistaminen on Sari Toivakan ja Miina Maasolan mukaan pitkälinen ja monimutkainen prosessi, joka kestää koko elämän. Se vaatii meiltä itseltämme ja kanssaihmisiltämme pitkäjänteistä työtä: välittämistä, hyväksyntää, huomion osoittamista, rakentavan ja kannustavan palautteen antamista sekä sellaisten työtapojen käyttämistä, että itsetuntoon vaikuttavia asioita voidaan yhdessä käsitellä ja vahvistaa. Itseensä voi tutustua monin tavoin, mutta toisten avulla se onnistuu parhaiten.

3.2. HENKILÖKOHTAINEN MESTARUUS

Kari Uusikylän mukaan kasvattajat voivat auttaa jokaista löytämään lahjansa, kehittämään niitä ja kasvamaan viisaaksi. Aiemmin omista lahjoista iloitseminen on ollut itserakkautta ja ylemmyyttä, jotka on yritetty poistaa vaatimalla nöyryyttä ja vaatimattomuutta.

George Leonard alkoi tutkia pitkävaikutteista oppimista sen jälkeen, kun hän oli perustanut aikidokoulun. Hän alkoi nähdä erilaisia malleja, joilla oppilaat lähestyivät taitoja. Hän havaitsi, että on löydettävä opettaja, jonka kanssa voi treenata viikoittain.

Minkä tahansa uuden taidon hankkiminen sisältää lyhyitä edistymisen puuskuja. Jokaista edistymistä seuraa pieni tason lasku oppimistasanteelle, joka on hieman korkeammalla kuin sitä edeltävä taso. Kun lähdemme matkalle mestaruuteen, meidän on harjoiteltava nöyrästi ja pyrittävä saavuttamaan uusia taitotasojia. Samalla on oltava halukas viettämään enin osa ajasta oppimistasanteella ja harjoiteltava jatkuvasti, vaikka näyttäisi siltä, ettemme pääse mihinkään.

Kuinka sitten parhaiten lähestymme tätä mysteeriä? Leonard suosittelee, että yksinkertaisesti harjoitteleme ahkerasti pääasiallisesti käytännön itsensä vuoksi. Kun olemme turhautuneina tasanteella, opimme arvostamaan ja nauttimaan siitä yhtä paljon kuin edistymisestä. Käytännön harjoittelu on mystinen polku, joka on läsnä ainoastaan nykyhetkessä. Voimme nähdä sen, kuulla sen, haistaa sen ja tuntea sen. Nautimme saavutuksistamme, kun opimme rakastamaan oppimistasannetta. Hyväksymme aina uuden tasanteen, joka seuraa edellistä ja ymmärrämme paremmin sen, mikä on oleellista ja kestävä elämässämme.

Viisi avainta kohti mestaruutta

Leonard esittää omiin kokemuksiinsa pohjautuen viisi avainta kohti mestaruutta. Nämä viisi Leonardin avainta on tarkoitettu erityisesti tiimivalmentajille. Varsinkin *senior team coach* -vaiheessa nämä asiat tulevat esille.

Ihminen on varustettu oppimaan ja jatkamaan oppimista syntymästä kuolemaan. Tässä suhteessa eroamme kaikista muista tunnetuista elämän muodoista. Tie mestaruuteen on kivikkoinen ja sisältää useita vaiheita. Ensimmäinen avainidea kohti mestaruutta on ohjaus. Ohjaus voi olla monimuotoista. Useimpien taitojen hallitsemiseen paras tapa on etsiä käsiinsä hyvä mestariopettaja, joka voi sparrata joko henkilökohtaisesti tai pienessä ryhmässä. On myös kirjoja, filmejä, levykkeitä, nettiohjelmia, ryhmäohjausta, luokkahuoneita, tietäviä ystäviä tai bisneskavereita.

Tiimiakatemian kokemusten tiimoilta voin suositella henkilökohtaista valmentajaa pienissä ryhmissä. Oleellista valmentajan persoonallisuudessa on hänen kykynsä toimia tehokkaasti ja innostuneesti aloittelijoiden kanssa.

Toinen avainidea on käytännön harjoittelu. Käytäntö on polku, jota pitkin kuljemme. Ei riitä, että olemme omistautuneet käytännön harjoittamiseen, meidän on myös

rakastettava käytäntöä. Kolmas avainidea on antautuminen. Mestarin rohkeus mitataan hänen halunaan antautua ja luopua. Tämä tarkoittaa antautumista opettajamme valtaan ja harjoittamamme taidon (disipliinin) vaatimuksille. Kyllästymisen voi havaita pakkomielteisessä uuden etsimisessä. Tyytyväisyys on tietoisessa toistossa ja tuttujen teemojen erilaisissa variaatioissa.

Mestarille antautuminen tarkoittaa sitä, että ei ole olemassa mitään eksperttiä. On vain oppijoita. Mitä vahvempia olemme, sitä enemmän voimme antaa itsestämme. Mitä enemmän annamme itsestämme, sitä vahvempia voimme olla.

Neljäs avainidea on tavoitteellisuus. Tavoitteellisuus tarkoittaa asioiden visualisoinnista. Näemme lopullisen tavoitteemme. Jokainen mestari on visioimisen mestari. Viides avainidea on kuilun reunalla oleskeleminen. Mestarit haastavat aikaisemmat rajat, ottavat riskejä vaativamman suoritustason vuoksi ja ovat jopa aika ajoin pakkomielteisiä puskiessaan eteenpäin.

Liike-elämän mestaruuspeli

Gail Evans paljastaa menestyksen edellyttämien pelisääntöjen salaisuudet, joiden avulla erityisesti sadattuhannet naiset ympäri maailmaa ovat onnistuneet etenemään urallaan. Oli pelinä sitten kroketti, Monopoli, maahockey tai jalkapallo, ensin on ymmärrettävä säännöt. Miksi siis pelata liike-elämässä toisin? Liike-elämä on aivan yhtä lailla peliä kuin mikä tahansa muukin lautapeli, yksilölaji tai joukkuepeli.

Liike-elämän pelissä suurin voittaja ei ole aina henkilö, jolla on eniten valtaa, eniten rahaa tai eniten mainetta. Voittaja on pikemminkin henkilö, joka rakastaa työtään. Saamme uutta puhtia, kun rakastamme sitä mitä teemme. Se tekee meistä älykkäämmän, se antaa meille mahdollisuuden luoda visioita, se auttaa meitä tulemaan niin hyviksi ammattilaisiksi kuin suinkin pystymme. Se parantaa mahdollisuuksiamme nousta huipulle. Emme voi pelata mitään peliä hyvin, jos emme nauti sen pelaamisesta.

Kun meillä on visio, voimme hyödyntää kaikki mahdollisuudet, jotka voivat auttaa meitä toteuttamaan visiomme – esimerkiksi siirtyä hoitamaan lupaavaa uutta projektia, jota kaikki muut karttavat. Evansin mielestä eteenpäin pääseminen edellyttää huomautuksi tulemistä. Kunnian ottaminen omista saavutuksista on kiinteä osa työsuoritusta.

Emme voi kuitenkaan päästä eteenpäin ottamatta riskejä. Kukaan, joka on päättänyt pelata peliä turvallisesti, ei koskaan näe uransa sinkoutuvan nousuun. Kukaan, joka pelkää rikkoo rajoja, ei koskaan ylene toimitusjohtajaksi. Passiivisuus ei vie meitä minnekään.

3.2.1. *Vahvuuksille rakentaminen*

Ihmisten vahvuuksien psykologiassa on useita merkittäviä seikkoja, joita tiimivalmentajan on otettava työssään huomioon. Rakennamme tiimivalmennuksen tiimioppijoitten vahvuuksille. Tarkistamme jokaisen joukkueen jäsenen asenteen suhteessa omaan rooliinsa yhteisessä tiimiyrityksessä (usein kyseessä on osuuskunta). Muun muassa tähän kysymykseen antaa vastauksen ”Ihmisen vahvuuksien psykologia”, jonka ovat toimittaneet Lisa G. Aspinwall ja Ursula M. Staudinger.

Minkälaiset vahvuudet auttavat ihmisiä sopeutumaan nopeasti muuttuvaan maailmaan? Ihmiset elävät ihmissuhteiden verkostossa koko elämänsä. Se näyttää olevan erityisen olennainen tekijä ihmisen vahvuuksien kannalta. Suuri vahvuus työelämässä on taipumus saada toiset mukaan omiin projekteihin ja kyky sijoittaa itsensä tavoitteita tukeviin ympäristöihin, joissa toisten taidot täydentävät omia. Ihmisen kyky ponnistella eteenpäin ja kestää suuria vastoinkäymisiä, vaikka epäonnistuminen näyttää mahdolliselta, on myös erittäin tärkeä ihmisen vahvuus.

Ihmisillä on valtava potentiaali sen suhteen, mikä heistä voi tulla ja mitä he voivat saada aikaan elämässään. Koska aika ja resurssit ovat rajallisia, ihmisten on kuitenkin tehtävä valintoja sen suhteen, mitä päämääriä tavoitella ja mistä luopua. Ihmisten kyky muuntaa ja tulkita joustavasti ärsykeitä ja tapahtumia voi toimia tärkeänä lähteenä ihmisen koko potentiaalnin toteuttamiseen.

Yksilön täyden kehittymisen takana on aina tarve tulla kuuluisaksi. Muiden ihmisten suhdetta kuuluisuuteen aktivoi heidän tarpeensa löytää sankari ja siten kieltää kuolema ja avuttomuus. Elämän tarkoitus, kyky löytää merkitys ja suunta omista kokemuksista sekä asettaa päämääriä ja tavoitella niitä perustuu syvällisellä tavalla vastoinkäymisten kohtaamiseen. Hyvää elämää määrittelee se, miten haasteet hallitaan, miten niihin reagoidaan ja miten ne ylitetään. Vastoinkäymiset on kohdattava tehokkaalla tavalla eikä pakenemalla ja välttelemällä.

Vahvuuksien parantamisen strategia

Urpo Jalavan ja Ari Vikmanin mukaan vahvuuksiin panostaminen ja positiivisiin asioihin keskittyminen on valinta, jonka tavoitteena on kehittää sitä organisaatiossa olevaa kärkitietoa, joka erottaa sen muista ja tuottaa siten suoranaista kilpailuetua. Voimme puhua silloin vahvuuksien parantamisen strategiasta.

Ensimmäinen ongelman asettamisen ja tiedon haun vaihe voidaan aloittaa kysymyksestä, mitä asiakkaamme meissä eniten arvostavat. Sen jälkeen voimme jatkaa kysymäl-

lä, mitkä asiat tuottavat meille itsellemme energiaa työhömmе, missä asioissa olemme vahvoja ja osaavia ja miten me toimimme näillä alueilla silloin, kun olemme parhaimmillamme. Seuraavassa vaiheessa etsitään ryhmälle yhteistä tavoitekuvaa. Mitä toiminta voisi olla silloin, kun se on vielä parempaa kuin nykyhetkellä? Kolmannessa vaiheessa keskeinen kysymys on, mitä uutta meidän on opittava, jotta voimme tulevaisuudessa toimia haluamallamme tavalla.

3.2.2. Oikeanlainen asenne

John C. Maxwellin mukaan oikea asenne ei takaa onnistumista, mutta väärä asenne takaa epäonnistumisen: seisomme ja kaadumme asenteemme mukana. Johtajan/tiimi-valmentajan työhön ja tiimiin vaikuttavat seuraavat viisi totuutta:

- 1 Asenteella on voima koota tai hajottaa tiimi. Voittajan vahvuus on asennetta, ei kyvykkyyttä.
- 2 Asenne voimistuu kosketuksissa muiden kanssa. Kun tiimin jäsen osoittaa vahvaa työmoraalia ja sillä on myönteinen vaikutus, muut seuraavat hänen esimerkkiään.
- 3 Huonojen asenteiden esimerkkivaikutus on hyviä nopeampi.
- 4 Väärän asenteen toteaminen voi olla vaikeaa, koska asenteet ovat subjektiivisia.
- 5 Jos kelvottomille asenteille ei tehdä mitään, ne hajottavat kaiken. Ne eivät koskaan katoa itsestään, ellei niitä käsitellä jotenkin. Muuten ne yksinkertaisesti märkivät ja hajottavat tiimin. Kelvottomat asenteet ovat joukkueen tuho.

Näiden Maxwellin luettelemien asioiden olen todennut pitävän paikkansa kymmenissä valmentamissani tiimeissä.

Pienen etumatkan periaate

Asennetta voidaan kuvilla sisäiseksi tunteeksi, jota käyttäytyminen ilmaisee. Asenteemme on Maxwellin havaintojen mukaan tärkein voima, joka määrittää, menestymmekö vai epäonnistummeko. Asenteemme määrittää suhtautumisemme elämään ja ihmissuhteisiimme. Kunnolliset ihmissuhteet ovat elämässä menestymisen tärkein alue.

Kun asenteemme on sellainen, että asetamme muut etusijalle ja pidämme heitä tärkeinä, näkökulmamme heijastaa heidän näkökulmaansa, ei omaamme. Historian suurimpien saavutusten takana on ihmisiä, jotka olivat vain hieman etevämpiä kuin lukuisat muut heidän alallaan. Tätä Maxwell kutsuu pienen etumatkan periaatteeksi. Usein tuo pieni etumatka muodostuu juuri asenteesta.

Asenteemme tehtävää aloittaessamme vaikuttaa lopputulokseen enemmän kuin mikään muu. Kohdatessaan vaikean tilanteen ihminen, jonka asenne on kunnossa, kääntää sen edukseen, vaikka kaikki olisi häntä vastaan. Kutsun itse tätä aikido-periaatteenksi. Käänän vastustavan energian toiseen suuntaan kohti päämääräni.

Maxwell uskoo, että ympäristö on suurempi hallitseva tekijä asenteemme kehityksessä kuin persoonallisuutemme tai muut perityt tekijät. Varhaislapsuuden ympäristö kehittää ihmisen ”uskomusjärjestelmän”. Totuus on, että ihmiset eivät välitä siitä, miten paljon tiedät, ennen kuin tietävät, miten paljon välität.

3.2.3. *Tavoitteellisuus*

Kun ihminen nauttii olemassaolostaan ja kokee syvää iloa, syntyy flow-tila, jolle on tyypillistä intensiivinen keskittyminen ja tehtävään uppoutuminen: ajan kulu katoaa ja kaikki muu unohtuu. Ihminen tuntee, että hänen kykynsä ovat täydessä käytössä, hän hallitsee tilanteen ja on ehjästi ja kokonaan oma itsensä. Näin kuvailee Mihaly Csikszentmihalyi flow’ta.

Vaikka flow-kokemus vaikuttaa ponnistuksettomalta, se on kaikkea muuta. Se vaatii usein rasittavaa fyysistä ponnistusta tai erittäin kurinalaista ajatustoimintaa. Keskittymisen herpaantuminen karkottaa sen. Flow-kokemuksen tyypillinen piirre onkin, että ihminen kokee kontrolloivansa tilannetta; tai tarkemmin sanoen hän ei tunne huolta kontrollin menetyksestä toisin kuin tavallisen elämän monissa tilanteissa.

Ilo ei synny siitä, että ihmisillä todella olisi kontrolli käsissään, vaan siitä tunteesta, että he voivat hallita vaikeaa tilannetta. Sellaiset toiminnot kuin musiikin luominen, vuorokiipeily, tanssi, purjehdus, shakki ja niin edelleen, synnyttävät flow’ta siksi, että ne on suunniteltu edistämään optimaalista kokemusta.

Flow’n luominen opitaan lapsuudessa

Csikszentmihaly esittää luotettavaa tutkimustietoa siitä, että vanhempien tapa olla vuorovaikutuksessa lapsensa kanssa vaikuttaa pysyvästi siihen, millainen yksilö tästä tulee. Perheissä, jotka olivat otollisia optimaalisen kokemuksen syntymiselle, todettiin viisi yhteistä ominaisuutta. Ensimmäinen on selkeys: lapsilla on tunne, että he tietävät, mitä heidän vanhempansa odottavat heiltä. Toinen piirre on keskittäminen: lapset kokevat, että heidän vanhempansa ovat kiinnostuneita siitä, mitä he sillä hetkellä tekevät, heidän konkreettisista tunteistaan ja kokemuksistaan.

Seuraava piirre on valinnan olemassaolo: lapset kokevat, että heillä on monenlaisia mahdollisuuksia, joista valita, mukaan lukien mahdollisuus rikkoa vanhempiansa sääntöjä sillä ehdolla, että he ovat valmiita vastaamaan seurauksista. Neljäs erottava piirre on sitoutuminen, tai luottamus, jonka tähden lapsen on mahdollista tuntea olonsa niin turvalliseksi, että hän voi luopua suojamuureistaan ja paneutua vapaasti siihen, mikä häntä kiinnostaa. Ja viimeisin piirre on haasteellisuus, mikä merkitsee sitä, että vanhemmat ovat ottaneet asiakseen tarjota lapsilleen yhä haastavampia toimintamahdollisuuksia.

Tavoitteisiin keskittyminen on avain virtaukselle

Mikä tahansa tavoite voi antaa tarkoituksen ihmisen elämään, kunhan se tarjoaa selkeät päämäärät, selvät toimintasäännöt ja mahdollisuuden keskittyä ja paneutua asiaan. Ihmisillä, jotka kokevat elämällään olevan tarkoituksen, on yleensä jokin tavoite, joka on riittävän haasteellinen vaatiakseen kaiken heidän energiansa: tavoite, joka voi antaa merkityksen koko heidän elämälleen. Tästä prosessista Csikszentmihalyi käyttää nimitystä päämäärän löytäminen.

Päämäärän täytyy aiheuttaa ponnisteluja; aikomuksen täytyy muuttua toiminnaksi. Voimme nimittää tätä päättäväsyydeksi päämäärien tavoittelussa. Ei ole niinkään tärkeää, saavuttaako ihminen todella sen, mitä on päättänyt tavoitella; tärkeintä on, että hän kohdistaa ponnistuksensa tavoitteen saavuttamiseen sen sijaan, että hajottaisi tai tuhlaisi voimiaan.

Kolmas ja viimeinen tapa, jolla elämä saa tarkoituksen, on kahden edellisen askeleen seuraus. Kun ihminen tavoittelee päättäväisesti päämääräänsä ja kaikki eri toiminnot sulautuvat yhdeksi flow-kokemukseksi, seurauksena on tietoisuudessa syntyvä harmonia. Joka tietää mitä tahtoo ja toimii määrätietoisesti saadakseen sen, on ihminen, jonka tunteet, ajatukset ja toiminta ovat keskenään yhdenmukaiset, ja siksi hän on myös saavuttanut sisäisen harmonian.

Päämäärä, päättäväisyys ja harmonia tekevät elämästä yhden kokonaisuuden ja antavat sille tarkoituksen muuttamalla sen saumattomaksi flow-kokemukseksi. Siltä, joka saavuttaa tämän tilan, ei itse asiassa koskaan puutu mitään muuta. Henkilön, jonka tietoisuus on tällä tavoin järjestynyt, ei tarvitse pelätä odottamattomia tapahtumia, ei edes kuolemaa. Elämän jokainen hetki on mielekäs, ja lähes kaikki tuottaa iloa.

3.2.4. *Huippusuorittaja*

Jack Canfield on tutkinut menestyksen periaatteita yli 30 vuotta ja soveltanut niitä omaan elämäänsä. Hän esittää, että kaikki tänään kokemasi on tulosta omista aikaisemmista valinnoistasi. Voit hallita vain kolmea asiaa elämässäsi – ajatuksiasi, näkemiäsi kuvia ja tekemiäsi tekoja. Et voi parantaa elämääsi, suhteitasi tai suoritustasi ilman palautetta.

Canfieldin tutkimusten mukaan huippusuorittajilla on suurimmat unelmat. He uskovat ja toimivat ikään kuin epäonnistuminen ei olisi mahdollista. Mitään ei tietenkään tapahdu ennen kuin toimit. Ihmiset eivät yksinkertaisesti ymmärrä miten paljon huippusuoritus vaatii. Usein itse toistan ainakin viisi kertaa: harjoittele, harjoittele, harjoittele, harjoittele ja harjoittele. Et anna ikinä periksi vaan pyrit kohti päämääräsi.

Aika ajoin sinun on tarkistettava oma visiosi ja liitettävä siihen kaikki oppimasi asiat. Sinun on sitouduttava alkuperäiseen suunnitelmaasi tai luotava uusi toimintasuunnitelma ja toteutettava se. Sinun on kuljettava kohti unelmiesi täyttymystä. Matkallasi tulet tekemään paljon virheitä.

Menestys on kaikkien niiden toimenpiteiden summa, joita olet toistanut päivittäin. Tulet myös niiden ihmisten kaltaiseksi, joita tapaavat päivittäin. Yritä hakeutua erityislaatuisten ihmisten seuraan ja vältä myrkyllisiä ihmisiä. Jokaisen päivän lopuksi kirjaa viisi asiaa, jotka olet saanut aikaan. Visualisoi myös seuraava päivä edellisenä yönä.

Asioiden loppuun vienti on tärkeää. Esimerkiksi valmiilla kirjalla on enemmän vaikutusta kuin 13:lla, joita olet kirjoittamassa. Samoin voit aloittaa 15 projektia, jotka päättyvät puolittain tai aloitatkin vain kolme ja viet ne loppuun. Menestys seuraa, kun teet sitä mitä haluatkin tehdä. Kun ilmaiset intohimosi ja innostuksesi, vedät puoleesi ihmisiä, jotka viehättyvät korkeasta energiastasostasi. He tekevät työtä kanssasi ja tukevat unelmiasi ja päämääräsi. Saat tehtyä enemmän ja lyhyemmässä ajassa.

3.2.5. *Viisas ihminen*

Stefan Einhornin mukaan ihmisillä on suuri tarve tunnistaa viisaus, kun se esiintyy ihmisen hahmossa, mistä syystä ”viisas ihminen” on lähes arkkityyppinen ilmestys, jollaisia on esiintynyt kertomuksissa ammoisista ajoista asti. Viisaus on myönteisesti latautunut sana. Viisautta pidetään tavoittelemisen arvoisena olotilana. Jos tulee luonnehditaksi viisaaksi, on selvästikin saanut muilta osakseen suuren kohteliaisuuden.

Ihminen on luonnostaan subjektiivinen, eli me katsomme asioita lähtökohtaisesti omasta näkökulmastamme. Se heikentää selvänäköisyyttämme monin tavoin. Tullaksemme viisaammiksi ihmisiksi meidän on harjoitettava näkökulman vaihtamista ja ymmärrettävä, että asiat ovat monisyisempiä ja tulkittavissa eri tavoin riippuen siitä, mistä suunnasta niitä katsomme. Vuorenvarmojen mielipiteiden lausumisen sijaan ongelmakenttää pyritään tarkastelemaan eri näkökulmista.

Kun tiedostamme samanaikaisesti sekä suunnattoman kapasiteettimme että henkiset rajoituksemme, olemme edenneet aimo harppauksen viisauteen vievällä tiellä. Meidän ei esimerkiksi pidä arvostella ihmisiä aina kun he ovat tehneet virheitä, tai sekaantua aina toisten ihmissuhdeselkkauksiin.

Tärkeä puoli viisaudessa on kyky olla sekoittamatta päätöksentekoon henkilökohtaisia tunteita, mikä luo edellytyksiä arvioida asioita laajemmasta näkökulmasta. Tutkimusten mukaan suorituskykymme kehittyy askel askeleelta sitä mukaa kuin vanhenemme ja kypsytymme – tavallisella kehitystahdilla siirrymme uudelle tasolle joka viidestoista vuosi. Tällä tavoin ikä luo edellytyksiä tärkeille viisauden osatekijöille, nimittäin yleiskuvan ja seurausten hahmottamiselle.

Tiimivalmentajalle on tärkeää mielenkiinto muita ihmisiä kohtaan. Yksi sosiaaliseen kompetenssiin liittyvä tärkeä tekijä on Einhornin mukaan juuri toisia ihmisiä kohtaan tuntemamme mielenkiinto. Kun ymmärrämme muita, meillä on paremmat mahdollisuudet ymmärtää itseämme, sillä ihmiset ovat sekä samanlaisia että erilaisia. Meidän on otettava opiksi viisaasta buddhalaisesta neuvosta, jonka Dalai-lama on muotoillut näin: ”Vihollisesi on paras ystäväsi, sillä hän tarjoaa sinulle ne koettelemukset, joita tarvitset vahvistaaksesi sisäistä voimaasi, suvaitsevaisuuttasi ja kunnioitustasi lähimmäisiäsi kohtaan.”

Ihmisen kehitys kohti viisautta edellyttää, ettemme ajattele jatkuvasti samalla tavalla – ettemme juutu vanhoille urille. Tämä on yksi matkan suurista haasteista. Suurimpia ongelmiamme nimittäin Einhornin mukaan on, että ajatuksemme kulkevat usein samoja ratoja kerrasta toiseen, päivästä toiseen, vuodesta toiseen.

Rohkeus tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Se, mikä on yhdelle ihmiselle rohkeaa toimintaa, voi toiselle olla arkipäivää. Jos haluamme viisastua, meidän täytyy joskus ottaa vastaan haasteita, sellaisistakin, joita olemme aikaisemmin saattaneet vältellä pelon takia. Päättämällä tarttua tietoisesti ja rohkeasti haasteisiin me luomme uusia mahdollisuuksia uudistaa ajatteluaamme. ”Viisain on se, joka tietää mitä ei tiedä (Sokrates).”

3.3. ASIANTUNTIJUUDEN KEHITTYMINEN

Miten ammatillista asiantuntijuutta, luovuutta ja hyvinvointia pidetään työssä yllä ja miten niiden edellytyksistä huolehditaan jo koulutusvaiheessa? Tähän kysymykseen vastaa kirja ”Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus”, jonka ovat toimittaneet Kaija Collin, Susanna Paloniemi, Helena Rasku-Puttonen ja Päivi Tynjälä. Tutkimusten mukaan asiantuntijuus on alakohtaista, eivätkä huippusuoritukset ole siirrettävissä alalta toiselle. Yhden alan asiantuntija on toisella alalla maallikko.

Asiantuntijoilla on laajemmat, hierarkkisemmat, johdonmukaisemmat ja syvällisemmät tietorakenteet kuin aloittelijoilla, joiden tietorakenteet ovat hajanaisia ja koostuvat irrallisista tiedonpalasista. Asiantuntijoiden tarkkaavaisuus kohdistuu tehtävän kannalta olennaisiin seikkoihin, kun taas aloittelijoilla tarkkaavaisuus kohdistuu usein satunnaisiin seikkoihin. Asiantuntijat tuntevat paremmin omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja voivat suhteuttaa toimintaansa paremmin kulloistenkin tilanteiden mukaan.

Miksi joistakuista tulee huippuosaajia, mutta toiset kykenevät pitkästä kokemuksestaan huolimatta vain keskinkertaisiin suorituksiin? Beraiterin mukaan huippuasiantuntijoille on tyypillistä toimintatapa, jota hän nimittää asteittain eteneväksi ongelmanratkaisuksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö asettaa itselleen jatkuvasti yhä haasteellisempia ongelmia ja tehtäviä. Hän toimii osaamisensa ylärajoilla, ylittää näitä rajoja ja oppii samalla uutta.

On selvää, että oikein taitavaksi on vaikeaa tai miltei mahdotonta tulla ilman muiden apua. Tasokas osaaminen syntyy pikemminkin ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn kuin yhden ihmisen ansiokkaan toiminnan tuloksena. Siten asiantuntijuus ei ole niinkään yksilöllinen vaan kollektiivinen ominaisuus. Siihen nivoutuvia asioita on tarkasteltava niin yksilöiden ominaisuuksien kuin asiantuntijoiden yhteisöjen näkökulmasta. Tämän vuoksi uskon Tiimiakatemia Learning Networkin menestykseen. Jaamme yhdessä kokemuksiamme.

Asiantuntijan taitava toiminta näyttää ulkopuolisen silmissä usein helpolta, mutta se perustuu pitkän harjoituksen kuluessa saavutettuihin rutiineihin. Osaaminen ei pysy ennallaan ilman jatkuvaa harjoittelua tai pyrkimistä yhä parempiin suorituksiin. Taitavimmat suorittajat ovat yleensä aina elinikäisiä harjoittelijoita. Kaikkien huippusuorittajien taustalla toimii ihmisiä, jotka auttavat heitä, suuntaavat heitä tavoitteita kohti sekä tukevat heitä heidän arjessaan.

3.4. MUISTIN HUOMIOIMINEN

Oppimisessa muistaminen on erittäin keskeinen tekijä. Tarvitsemme itse asiassa muistia kaikessa toiminnassamme: kun keskustelemme ystävien kanssa, opiskelemme vierasta kieltä, luemme, teemme töitä, muistelemme elämän kohokohtia tai järjestämme syntymäpäiväyllätystä. Ilman muistia emme voisi toimia tässä ja nyt emmekä hyödyntää aikaisempia kokemuksiamme.

Virpi Kalakoski korjaa monia väärinkäsityksiä oppimisen ja muistin välisestä yhteydestä. Esimerkiksi häiritseekö musiikin kuuntelu oppimista? Kielellisen työmuistin näkökulmasta tarkastellen kaikki ylimääräinen puhetta ja muutosta sisältävä äänivirta heikentää kielellisen materiaalin muistamista ja oppimista. Vieraan kielen sanojen opettelu ja tenttikirjan lukeminen olisi syytä tehdä ilman turhaa työmuistin kuormitusta.

Kalakosken mukaan mielikuvilla on tärkeä rooli ajattelussa ja ongelmanratkaisussa. Mikäli tehtäväelementtien ylläpito ei kuormita liikaa työmuistia, tietoa on mahdollista muokata ja jäsentää mielikuvassa ja löytää uusia tulkintoja ja kuvioita. Säilömuistissa on aina tilaa uusille tiedoille ja taidoille, ja muistot voivat säilyä jopa kymmeniä vuosia.

Kaikki opittu ei säily muistissa sellaisenaan rajattomasti. Tieto jäsentyy muistissa merkitysverkostoiksi. Oppimisen myötä asioiden välille muodostuu yhteyksiä, jotka edelleen voimistuvat asioiden toistuessa. Säilömuisti ei ole kuin kirjasto, jossa jokaisella asialla on hyllyssä oma paikkansa.

Tunnistaminen on usein huomattavasti helpompaa kuin asioiden palauttaminen mieleen ilman annettuja vaihtoehtoja. Muistikuvat eivät ole suoria kopioita tapahtuneesta. Muisti on altis virheille.

Tavoitteet, tunteet ja motivaatio vaikuttavat siihen, käytämmekö aikamme opiskeluun ja harjoitteluun, mutta ne eivät muuta muistin toiminnan periaatteita. Oppimista edistävät Kalakosken mukaan erityisesti harjoittelun jaksottaminen, työstävä kertaaminen toistamisen sijasta, syventävä kertaaminen ja tiedon jäsentäminen. On tehokkaampaa pitää harjoittelukertojen välissä tauot kuin käyttää harjoitteluun yhtä paljon aikaa yhtäjaksoisesti.

Esitän vielä muutamia tärkeitä Kalakosken havaintoja. Yksi tapa työstää muistettavaa materiaalia ja luoda muistivihjeitä on mielikuvien käyttäminen. Konkreettisia sanoja on helpompi muistaa kuin abstrakteja. Muistettavan asian kuvitteleminen parantaa muistamista, jos se auttaa prosessoimaan asian merkityksen ja luomaan muistivihjeitä.

On tehokkaampaa kytkeä asiat yhteen mielikuvaan kuin muodostaa useita erillisiä mielikuvia. Reittimenetelmä kytkee asiat muistivihjeisiin ja toisiinsa, mikä parantaa muistia ja edistää oppimista. Eksperittien poikkeuksellisen hyvä muisti perustuu opittuun tietoon sekä työmuistin ja säilömuistin tehokkaaseen yhteistyöhön.

3.5. KUTSUMUS

Tapio Aaltonen kannustaa meitä pohtimaan olemisen mieltä ja tarkoitusta. Hän haastaa murtamaan ahdistavien roolien kahleet ja tavoittelemaan elämän mielekkyyttä. Eri elämänvaiheissa mielekkyyden tuovat eri asiat, mutta tärkeintä on, että ei tyydy epätydyttävään. Aaltonen johdattaa meitä kysymään, mitkä ovat meidän omat kutsumuksemme. Menestyminen alkaa siitä, että asetamme itsellemme omat tavoitteemme.

Ihmisen kutsumus herää vähitellen. On löydettävä omat kykynsä, ja sen jälkeen jokaisen ihmisen tehtävä on käyttää niitä mielekkäällä tavalla. Tämä tehtävä on elinikäinen. Jokaisen ihmisen elämällä on vaikutusta muihin, mikä tarkoittaa, että ihmisen tekemiset vaikuttavat koko maailmaan. Aaltonen esittelee kutsumuksen spiraalin, jossa on seitsemän vaihetta. Reitti alkaa havahtumisesta. Havahtumista seuraa tiedostaminen tai tietoiseksi tuleminen, sitten tulee luopuminen, tilan antaminen uudelle, uudet visiot ja mallit sekä sisäistäminen.

Tiedostaminen on ehkä eniten koko elämää koskeva asenne. Mitä tiedostavampi olen, sitä vähemmän minulla on tarvetta havahtua. Mitä suuremmasta uudistusprosessista on kyse, sitä tärkeämpää on ottaa aikaa hautomiseen. Historiasta löytyy tarinoita ihmisistä, jotka ovat ensin kuin unessa, onnellisina omassa tietämättömydessään. Sitten alkaa kehityskertomus. Lopussa henkilö on suuri mestari ja esikuva. Esimerkiksi Gandhin elämä kertoo kutsumustarinan. Itselläni oli kriisi Tiimiakatemia perustamisen aikoina, kunnes oivalsin miten oppiminen tapahtuu. Se muutti ajatteluni ja päivittäisen toimintani.

Pitkälle standardoitujen koulutusohjelmien sijaan tarvitsemme Aaltosen mielestä dialogista valmennusta, jossa kysytään enemmän kuin vastataan, sekä keskustellaan ja tehdään enemmän kuin otetaan vastaan informaatiota. Oikeaa kehitystä ei tapahdu, elleimme pääse toteuttamaan omaa unelmaamme, ei toisten tarjoamaa.

Päädymme vision valtavaan voimaan. Parhaimmillaan se on ehkuva mielikuva siitä, millaiseen tulevaisuuteen yksilö tai yhteisö tähtää, millaisen tulevaisuuden haluamme luoda. Vahva visio edellyttää toisinaan pitkää kypsyttelyä. Kaikki visiot eivät ole toteutuneet, mutta harva merkittävä asia on toteutunut ilman visiota.

Visio on sanahelinää, ellei se kumpua missiosta ja arvoista. Missio kertoo, miksi teemme mitä teemme. Se antaa toiminnallemme olemassaolon oikeutuksen ja kertoo sen tarkoituksen. Yhteisön elämässä missio on pysyvä ja ajaton, aikaan sitoutumaton. Visio kytkeytyy aikaan, tulevaisuuteen. Nämä Tapio Aaltosen siivittämät ajatukset ovat hyviä perusasioita omien ja valmennettavien oppimisprosessintoihin.

3.6. TIIMIAKATEMIAN 20 VUODEN OPPEJA JA KOPPEJA TIIMIVALMENTAJILLE

Tiimivalmentajan on hallittava ohjauksen taito. On säilytettävä oma innostus uusien ”pingviinien” (uusien opiskelijoiden) kanssa joka vuosi. Tiimivalmentajaksi opimme ai-noastaan käytännön kautta. Meidän on antauduttava tiimivalmentamisen disiplinaarisiin vaatimuksille. Tiimivalmentajan on hyvä laatia itselleen kolmen vuoden ohjelma aina uudelleen ja uudelleen. Lukuohjelman on oltava joka vuosi vähintään 50 kirjapistettä. On otettava riskejä, että tuntee kuilun reunan.

Vastoinkäymiset jalostavat

Sen, mikä tiimioppijasta tulee kolmen ja puolen aikana Tiimiakatemiassa, määrittää se, mitä hän lukee ja kenen kanssa liikkuu. Suurimmat taistelut epäonnistumisista vastaan käydään sisimmässämme, ei ulkopuolellamme. Amerikkalainen kirjailija William Saroyan on sanonut: ”Hyvät ihmiset ovat hyviä, koska he ovat tulleet viisaiksi epäonnistumisten kautta. Me tiedämme, että viisastumme hyvin vähän menestyksestä.” Ennen kuin ihminen oppii omasta kokemuksestaan, että hän voi selviytyä vastoinkäymisestä, hän on haluton haastamaan itseään.

Kun luemme yrittäjien tarinoita, huomaamme, että menestyneet yrittäjät kertovat lukuisista vastoinkäymisistä ja takaiskuista, jotka ovat avanneet heille uusia mahdollisuuksia. Menestys on sitä, että tuntee oman elämänsä tarkoituksen, kasvaa saavuttamaan omien mahdollisuuksiensa täydet rajat ja kylvää siemeniä, jotka hyödyttävät muita.

Tärkeitä kysymyksiä

Ennen kuin investoimme suuren määrän energiaa johonkin tavoitteeseen, kannattaa meidän esittää itsellemme joitakin Csikszentmihailyin suosittamia peruskysymyksiä: Onko tämä sitä, mitä todella haluan tehdä? Onko tämä sellaista, minkä tekeminen tuottaa minulle iloa? Onko todennäköistä, että nautin siitä lähitulevaisuudessa? Onko hinta, jonka minä – ja muut – maksan siitä, sen arvoinen? Pystynkö elämään itseni kanssa jos teen sen? Löysin itse näiden kysymysten avulla jälleen kadonneen visioni ja elämäntähtäväni.

Todelliset käytännöt

Teoreettinen tieto on luonteeltaan yleispätevää, universaalialia ja muodollista tietoa. Sitä voidaan esittää eksplisiittisesti esimerkiksi kirjoissa ja luennoissa. Käytännöllistä tietoa ei sen sijaan voi oppia kirjoista, vaan sitä syntyy käytännön kokemuksen ja tekemisen mukana. Siksi tiimioppijat osallistuvat työelämän todellisiin käytäntöihin omista tiimiyhtymyksissään, joissa he yhdistävät Tiimiakatemioiden opittua teoreettista tietämystä käytännön kokemukseen ja oman toiminnan reflektointiin. Millainen siis pitäisi oppimisympäristön olla?

Muisti

Tiimivalmentajan on hyvä tuntee muistin toimintaa. Oppimisen ja muistamisen vuoksi harjoitteleminen dialogisesti tiimiyhtymyksen kanssa kaksi kertaa viikossa palauttaaksemme mieleemme tiimioppimisen perusteita.

Säilömuisti on kuin verkosto, jossa tietty asia voi yhdistyä lähes mihin tahansa muuhun asiaan. Säilömuistissa useasta lähteestä tuleva tieto sulautuu yhteen: odotukset, tietämys, aikaisemmat kokemukset, mielleyhtymät, keskustelut muiden kanssa sekä tapahtuman jälkeen koetut ja opitut asiat kytkeytyvät säilömuistissa toisiinsa siten, että usein tiedon lähteeseen ei pääse käsiksi.

Emme siis aina pysty erottamaan, onko elävältä ja todelta tuntuva muistikuva peräisin yksinomaan todellisesta tapahtumasta, vai sekoittuuko muistoon asioita, joita olemme ajatelleet ja joista olemme lukeneet ja keskustelleet. Tämä Virpi Kalakosken kuvaus säilömuistin toiminnasta koetaan aina uudestaan dialogisissa treeneissä Tiimiakatemiassa.

Kutsumus

Kutsumuksesta puhutaan tänä päivänä jälleen paljon. Jokaisella ihmisellä on tarkoitus tässä elämässä. Me kaikki voimme vaikuttaa toistemme elämään ja auttaa valmentamiamme kohti kunkin kutsumusta. Ilman visiota emme voi saavuttaa kutsumustamme. Kun meillä on visio, kutsumuksemme lähestyy meitä päivä päivältä. Voimme oppia uutta jokaisena päivänämme. Tiimivalmentajina autamme tiimioppijoita löytämään kunkin oman vision ja parhaat kullekin henkilökohtaisesti sopivat omat, yksilölliset oppimistavat ja työkalut visioiden saavuttamiseen.

Flow tuottavaksi

Yksinkertaisimmistakin fyysistä toiminnoista voi saada iloa, kun ne muutetaan flow'ta tuottaviksi. Tämän prosessin keskeiset askeleet ovat seuraavat Mihaly Csikszentmihalyin mukaan:

- a On asetettava yleinen tavoite ja niin monta osatavoitetta kuin realistisesti voidaan toteuttaa
- b On keksittävä miten mitataan edistystä valittujen tavoitteiden suhteen
- c On keskityttävä siihen, mitä tehdään, ja opittava näkemään toimintaan sisältyvien haasteiden yhä hienommat vivahteet
- d On kehitettävä taitoja, jotka sopivat tarjolla olevien tilaisuuksien hyödyntämiseen;
- e On kohotettava rimaa aina kun toiminta muuttuu pitkäväteiseksi.

Huippusuorittaja

Sinun täytyy löytää elämällesi tarkoitus: teet sitä mitä rakastat, missä olet hyvä ja saat aikaan asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä. Näihin asioihin keskität sitten kaiken toimintasi. Harjoituksena oman elämäni tarkoituksesta sain muodostettua virkkeen: ”Tarkoitukseni on energisoida ihmisiä tarinoilla ottamaan vastuun omasta elämästään ja kirjoittamaan itselleen pääroolin oman elämänsä näytelmään. Rakastan lukemista ja jaan mielelläni lukemieni kirjojen tietoja muiden kanssa valmennustyössäni.”

Henkilökohtainen mestaruus

Tiimiakatemiolla on Rakettimallin johtamisprosessissa jokaisen kaverijohtajan tavoitteena henkilökohtainen mestaruus. Olen laatinut henkilökohtaisesta mestaruudesta kymmenen teesiä (luku 3.7.). Ajatuksen isä on Peter Senge. Hänen mukaansa huipputason osaajat, henkisen mestaruuden saavuttaneet yksilöt, elävät jatkuvassa elämän mittaisessa prosessissa. He tunnistavat tietämättömyytensä, pätemättömyytensä ja kasvualueensa.

3.7. HENKILÖKOHTAISEN MESTARUUDEN TEESIT

Olen laatinut nämä teesit parantaakseni omia taitojani tiimivalmentajana.

1. Mestaruuden polku on elinikäinen polku. Et ole koskaan valmis. Vasta 84-vuotiaana ihminen on saavuttanut mittansa. Sen jälkeen voi olla hetken tietäjänä.
2. Tietäjän tiellä on neljä haastetta: pelon kohtaaminen aina uudestaan ja uudestaan, selkeyden harhan nujertaminen, voiman hallitseminen viisaasti ja nöyrästi sekä korkean iän seurauksena tulevan väsymyksen voittaminen.
3. Ilman henkilökohtaista visiota et voi taivaltaa eteenpäin polulla. Sinun on tiedettävä mitä haluat ja asetettava se itsellesi tärkeimmäksi asiaksi.
4. Mestaruudessa ei ole kyse kertaluontoisesta suorituksesta vaan siitä, että voit toistaa huippusuorituksen toisensa jälkeen.
5. Mestarista säteilee tyyneyttä ja rauhaa, kun taas aloittelija on levoton ja rauhaton. Mestari on sinut itsensä ja ympäristönsä kanssa.
6. Mestariakin voi tehdä virheitä. Hän säilyttää niiden avulla terävyytensä oppia uutta ja kehittyä.
7. Voit kasvaa mestariksi vain muiden avulla ja muiden kanssa. Mestari tarvitsee esikuvia ja mentoreita, jotka nopeuttavat hänen kehitystään. Mestari kehittyy myös siirtämällä viisauttaan muille.
8. Mestari nostaa koko ajan tavoitetasoaan. Hän parantaa suorituskriteerejään jatkuvasti.
9. Mestari on nöyrä elämän edessä. Mestarin ei tarvitse korostaa itseään, vaan hänen tekonsa ja vaatimattomuutensa puhuttelevat. Hän antaa tunnustuksen muille eikä varasta kunniaa itselleen.
10. Ihmisen elämä on lyhyt. Jokaisen tulee valita oma kilvoittelutehtävänsä ja toteuttaa sitä. Mestaruudessa on kyse kutsumuksesta. Ilman sitä sinulla ei ole mahdollisuutta mestaruuteen. Parhaat ovat ajankäytön mestareita.

3.8. MIETITTÄVÄÄ

Tiimiakatemian alkuvuosina 1993–1999 lukiessani kirjoja poimin talteen yksittäisiä lauseita, jotka tuntuivat minusta merkittäviltä valmennustyössäni. Mielestäni seuraavat lauseet sopivat tänäänkin hyvin erilaisille oppijoille sekä tiimivalmentajille että tiimiyrittäjille.

1. ”Me juhlimme sitä, että joku on tänä vuonna viisaampi ja parempi kuin viime vuonna.” (Australian aboriginaalien syy juhliä)
2. Se, että olemme yhtä, ei tarkoita että olisimme samanlaisia. Jokainen olento on ainutlaatuinen.
3. Auttamalla toisia autat itseäsi.
4. Kaikessa piilee tilaisuus henkiseen täydellistymiseen.
5. Suurin epäonnistumisen syy on se, että luovutetaan tilapäisen tappion takia.
6. Kaiken aikaansaamisen lähtökohtana on innostus / halu.
7. Useimmat ihmiset ovat hyviä aloittajia, mutta huonoja lopettajia.
8. Älä hyväksy rajoja, jotka muut asettavat sinulle.
9. Menestys seuraa sinua, kun teet sitä, mitä haluat tehdä.
10. Vain ihmiset luovat älyllistä omaisuutta: ideat, sovellutukset ja innovaatiot ovat tulevaisuuden menestysbisneksen verenkierto.
11. Ihmiset, jotka uskaltavat avautua, onnistuvat.
12. ”Sisäinen sankari elää elämää, jolla on arvokas tarkoitus.” (Jari Sarasvuo)
13. Ketä arvostetaan eniten? Niitä, jotka eivät puhu toisista pahaa.
14. Todella vahvat ihmiset eivät korosta itseään sanoin tai teoin.
15. Nöyryys on ihmisen suuruutta.
16. Entisajan ihmiset opiskelivat itseään varten.
Nykyajan ihmiset opiskelevat toisia ihmisiä varten.
17. ”Jos haluat nähdä, avaa silmäsi.” (zen-sanonta)
18. Jos uskomme lujasti itseemme, olemme jo saavuttaneet valaistumisen.
19. Älä ajattele omia ajatuksiasi, kun kuuntelet toista ihmistä.
20. Meidän on löydettävä oma tiemme joka hetki.
21. Miksi ihmiset lakkaavat leikkimästä ja ihmettelemästä?
22. Ihmisen suurin toive on se, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteitään arvostetaan.
23. Meidän on luovuttava ihmisten valvonnasta ja siirryttävä tulosten valvontaan.
24. ”Me korjaamme sitä, mitä olemme kylväneet.” (Stephen Covey)
25. Kohtele ihmisiä enemmän kuin ihmisinä. Kohtele heitä yksilöinä.
26. Ahkeroimalla keskinkertainen pääsee pidemmälle kuin lahjakas laiskimus.
27. Kaikkien meidän älyssämme ja luonteessamme on toivomisen varaa.
28. ”Sietäkää pilailua mutta älkää pilailko muiden kustannuksella (Gracián Baltasar)

Lähteitä

- Aaltonen, Tapio:** Luova kutsumus, Tarkoituksen kokemisen taito, Kirjapaja 2007
- Aspinwall, Lisa G. & Staudinger, Ursula M. (toim.):** Ihmisen vahvuuksien psykologia, Edita 2006
- Canfield, Jack:** The Success Principles, Collins 2007
- Cialdini, Robert B.:** Vaikutusvalta – Suostuttelun psykologia, Readme.fi 2011
- Collin, Kaija&Paloniemi, Susanna&Rasku-Puttonen, Helena&Tynjälä, Päivi (toim.):** Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus, WSOYpro 2010
- Csikszentmihalyi, Mihaly:** Flow, elämän virta, Rasalas 2005
- Duarte, Nancy:** Resonate, John Wiley & Sons 2010
- Einhorn, Stefan:** Aidosti viisas, Otava 2010
- Evans, Gail:** Pelaa kuin mies, voita kuin nainen, Readme.fi 2006
- Jalava, Urpo & Vikman, Ari:** Työ ja oppiminen yrityksissä – Ongelmista ratkaisuihin, WSOY 2003
- Kalakoski, Virpi:** Muistikirja, Edita 2007
- Kashdan, Todd:** Curious?, Harper 2010
- Klit, Jesper:** Läpilyönti – 7 konstia kasvattaa henkilökohtaista vaikutusvaltaa, Talentum 2011
- Leonard, George:** Mastery, the Keys to Success and Long-Term Fulfillment, Plume 1992
- Lindblom-Ylänne, Sari & Nevgi, Anne (toim.):** Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja, WSOY 2004
- Maxwell, John C.:** Asenne – Mitä jokaisen johtajan tulee tietää, Päivä 2006
- Nilsen, Ragnhild:** Paremaksi puhujaksi – Luontevan esiintyjän opas, Karisto 2012
- Toivakka, Sari & Maasola, Miina:** Itsetunto kohdalleen – Harjoituksia itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen, PS-kustannus 2011
- Uusikylä, Kari:** Naislahjakkuus, PS-kustannus 2008
- Vogelaar, Rijn:** The Superpromoter, The Power of Enthusiasm, Palgrave Macmillan 2011

4. *Oppimista organisaatiossa*



4.1. OPPIVAN ORGANISAATION LUOMINEN

AIVAN KUTEN yksilöt, niin myös organisaatiot oppivat. Jotkut organisaatiot oppivat paremmin kuin toiset. Oppivan organisaation luonteenpiirteet löytyvät Peter Sengen kirjasta ”The Fifth Discipline”. Ensin on oltava yhteinen jaettu visio, jonka jokainen hyväksyy. Toiseksi ihmiset hylkäävät vanhan tapansa ajatella sekä perusrutiininsa ratkaista ongelmiaan työtä tehdessään. Kolmanneksi organisaation jäsenet ajattelevat ympäristönsä kaikkia prosesseja, toimintoja ja vuorovaikutusta systeeminä. Neljänneksi ihmiset kommunikoiivat toistensa kanssa avoimesti pelkäämättä kritiikkiä tai rangaistusta. Lopuksi ihmiset haluavat työskennellä yhdessä ilman henkilökohtaisia intressejä saavuttaakseen organisaation yhteisen vision.

Sengen mukaan kyse on ajattelun suunnasta eikä mistään ismistä. Voittajia ovat sellaiset organisaatiot, jotka oppivat nopeammin kuin kilpailijansa. Kaikki organisaatiot tekevät virheitä, mutta oppivat organisaatiot ottavat virheistään opiksi: virheet kuuluvat sen oppimisprosessiin.

Maisa Huuhka korostaa organisaatiokulttuurin keskeistä merkitystä oppivan organisaation toiminnalle. Vallitsevaa kulttuuria ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei kuitenkaan yleensä kirjata, toisin kuin organisaation arvoja, visiota ja toimintatapoja. Huuhkan mukaan olisi kuitenkin hyödyllistä, jos myös organisaatiokulttuuri lyhyesti määriteltäisiin ja kirjattaisiin.

Oppivassa organisaatiossa organisaatiorakenteen tarkastelun lähtökohtana on työn sijasta osaaminen. Siinä organisoidaan osaamista niin, että tavoitteiden edellyttämästä tekemisestä suoriudutaan. Organisaation sisällä olevia yksiköitä voidaan nimetä osamiskeskuksiksi, jolloin sillä viestitään aiempaa voimakkaammin, että kyseisen yksikön tehtävä on osaamisellaan palvella muiden yksiköiden ja prosessien toimintaa. Kun organisaatiot aletaan nähdä oppivina systeemeinä, johdon rooli voidaan nähdä oppimisprosessien johtajana.

4.2. OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen merkitys organisaation menestymisessä on kasvanut. Todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Ydinosaamisen avulla organisaatio voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun. On kyse organisaation yhteisestä oppimiskyvystä.

Ylivoimainen osaaminen syntyy ihmisten välisestä avoimesta kommunikaatiosta, osallistumisesta ja yli reviirirajojen tapahtuvasta sitoutumisesta tavoitteisiin. Erilaiset ihmiset oppivat eri tavalla. Ihmisten tulisi oppia uutta koko elämänsä ajan. Eri-ikäisten ihmisten oppiminen on oma haasteensa. Samoin se, kuka oppii nopeammin kuin kilpailijat.

Aikuisen oppimisessa motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys. Koska yksilöiden oppiminen on kaiken organisaation oppimisen perusta, pitää yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle luoda oikeat olosuhteet ja sitä pitää tukea ja ohjata. Leenamaija Otalan mukaan uusi haaste yrityksille on nuorten suosima internetin sosiaalinen ja yhteisöllinen maailma. Nuoret haluavat saman yhteisöllisyyden ja osallistumismahdollisuuden työssä kuin mihin ovat tottuneet internetin kanssa kasvettuaan.

Kun osaaminen korostuu jatkuvasti ja samalla tieto ja osaaminen vanhenevat ja uusiutuvat, on osaamisen jatkuva kehittäminen erittäin tärkeää kaikissa tehtävissä. Otalan mukaan jokaisen tulisi tuntea erilaisia tapoja oppia, tunnistaa itselleen sopivimmat tavat ja oppia hyödyntämään erilaisia oppimistilanteita. Oman vastuun korostuessa ja työn muuttuessa hankkeiksi ja projekteiksi tarvitsemme kaikissa töissä yrittäjämäistä otetta. Toisaalta vastuullisuus korostaa myös eettisyyttä ja itsensä johtamista.

4.3. HILJAINEN OSAAMINEN

Michael Polanyi (1983) toi kirjoituksissaan esille käsitteen ”tacit knowledge”, joka on suomen kielessä kääntynyt hiljaiseksi tiedoksi. Se on tietoa, joka vaikuttaa ihmisesä koko ajan, vaikka sitä ei ole ilmaistu eikä muotoiltu. Näkyvä eli eksplisiittinen tieto (explicit knowledge) viittaa kirjoitettuihin sanoihin, matemaattisiin kaavoihin, karttoihin, kuviin ja kaikkeen siihen tietoon, mikä on julkilausuttua, näkyvää ja siirrettävissä sekä arvioitavissa. Polanyin mukaan ihminen tietää hiljaisen tiedon kautta, milloin eksplisiittinen tieto on totta. Jos se otetaan pois, ei eksplisiittisellä tiedolla ole mitään pohjaa.

Monilla ihmisillä voi olla vuosikymmenien oppimishistoria automatisoituneena omaan hiljaiseen tietoonsa. Työyhteisö voi valita muutamia erilaisia ihmisiä, joiden työtavoista alkaa hahmottua eri keinoja onnistua työssä. Ekspertiksi kehittyä erilaisten tasojen kautta ja yleensä se vie vähintään kymmenisen vuotta.

Veli-Matti Toivosen ja Riitta Asikaisen mukaan vasta-alkajalla ei ole vielä paljon hiljaista tietoa. Edistyneellä vasta-alkajalla on jo hieman omia kokemuksia. Seuraava taso on osaja. Osaavaan toimintaan päästään silloin, kun osaja alkaa nähdä oman toimintansa pitkäaikaisten päämäärien tai suunnitelmien valossa. Taitaja-tasolla taitaja tarkastelee

tilannetta kokonaisuutena ja pitkäaikaisten tavoitteiden valossa, mutta hänellä ei ole vielä ekspertin syvällistä ymmärrystä.

Ekspertillä on intuitiivinen ymmärrys tilanteesta ja hän osaa mennä suoraan ytimeen. Intuitio on tärkeämpi kuin mitkään säännöt. Ekspertti luottaa intuitioon. Osaaminen on kokonaisvaltaista. Sitä on enää vaikea pilkkoa palasiksi, askeliksi, analysoida. Ekspertin toiminta on laadullisesti erilaista, koska osaaminen on muuttunut kokemukselliseksi: se ei enää ole sanoina, puheena, sääntöinä. Kun turvaudutaan rationaaliseen harkintaan, taannutaan aloittelijan tasolle.

Hiljainen tieto syntyy kokemuksesta

Toivonen ja Asikainen uskovat siihen, että työyhteisön hyvä ilmapiiri auttaa ymmärtämään ja hyväksymään erilaisuutta. Yhdessä oppiminen voi olla erittäin hyvä tapa oppia nopeammin ja oppia muilta. Hiljaisen tiedon idea määrittelee uudelleen myös teoreettisen (kirja-)tiedon ja kokemuksen välisen suhteen. Kokemusta pääsee hyödyntämään ja arvostamaan hiljaisen tiedon strategian kautta. Strategia tarkoittaa: tuetaan osaamisen syntyä, tuetaan siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntyä, tuetaan osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle ja hyödynnetään hiljaista tietoa mallittamalla (vrt. Rakettimalli) sitä.

On tärkeää ymmärtää, että hiljainen tieto syntyy kokemuksesta, ei kirjatieidosta. Teoreettinen tieto on hyvää ja se on välttämätöntä monilla alueilla, mutta se on vain pohja, jolta kokemus ja hiljainen tieto syntyvät. On mahdollista tunnistaa se strategisesti tärkeä osaaminen, joka on keskeisintä yrityksen menestymisen kannalta ja joka liittyy ydinosaamiseen ja strategian toteuttamiseen. Kun tämä on tunnistettu, voidaan miettiä, mistä tällainen osaaminen yrityksessä löytyy.

Hiljainen tietämys on henkilötasolla pitkän oppimisen polun lopputuotos. Käytännössä hiljainen tieto ilmenee usein synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle. Ammattitaidolla tarkoitetaan pitkälle edistyneen osaajan varmaa ja taitavaa työskentelyä. Hiljaisen tiedon avulla työnteosta tulee sujuvaa: se parantaa tehtävistä suoriutumista, laatua, tehostaa päätöksentekoa ja asiakaspalvelutilanteita. Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus ja persoonallisuus tekevät sen välittämisestä eteenpäin vaikeaa.

Kokemus liittyy olennaisesti hiljaiseen tietoon. Ammatilainen tuntee sormissaan tai kehossaan, mitä on tapahtumassa ja tietää, mitä pitää tehdä. Kehollisuus tulee myös esille aistien hyödyntämisenä työssä. Maistaminen, koskettaminen, kuuleminen ja näkeminen ovat tiedon hiljaisia ulottuvuuksia, joita ammatilainen voi käyttää työssään apuna.

Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Sanna Virtainlahden mukaan osaamisen johtamisen teoreettinen tausta liittyy hyvin pitkälti oppimisen teorioihin, kun taas tietojohtamisen tausta on tiedon teorioissa. Osaamisen johtamisen teoriatausta jaetaan erilaisiin keskusteluihin. Keskustelut oppimisen johtamisen teorioista ovat aikojen kuluessa siirtyneet oppimisen tarkastelusta strategisen osaamisen, ydinpätevyyksien ja ydinkyvykkyyksien tarkasteluun. Osaamisen johtamiseen ei ole juuri liitetty hiljaisen tiedon tai tietämyksen käsitettä. Normaalissa kouluopetuksessa nämä asiat eivät tule ollenkaan esille.

Virtainlahti jakaa tietojohtaminen kahteen ulottuvuuteen, joista toinen keskittyy tiedon tehokkaaseen johtamiseen lähinnä tietojärjestelmiä apuna käyttäen ja toinen prosesseihin, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta ja jaetaan organisaation jäsenten kesken. Hiljaisen tietämyksen merkityksen ymmärtämistä tarvitaan tietojohtamisessa, koska tieto on sosiaalinen konstruktio eikä sitä voida siksi johtaa, kuten fyysisistä omaisuuksista.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, jaetaanko tietämystä vai pitääkö jokainen tiukasti kiinni omastaan. Kaiken kaikkiaan hiljaisen tietämyksen johtamisella Virtainlahden mukaan tavoitellaan sitä, että yksilöiden hallussa oleva hiljainen tietämys saadaan koko organisaation yhteiseksi tietämykseksi. Jaettu tietämys mahdollistaa kaikkien osapuolten osaamisen ja tietämyksen kehittymisen. Koko organisaatio kehittyy. Hiljaisen tietämyksen jakamista tukevat seuraavat yhteistyömuodot: tiimit, mentorointi, mestari-oppipoika -malli, seniori-juniori -työparit, sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt, verkostot, kokemustenvaihtopiirit ja reflektio.

Hiljaista tietämystä ei voi opettaa luokkahuoneessa, vaan oppimisen on tapahduttava työn ääressä. Työssä oppimista tapahtuu jatkuvasti työtä tehtäessä, välillä tietoisesti ja välillä tiedostamattomasti: erilaisissa tilanteissa sekä vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa.

Nuorilla työyhteisön jäsenillä on hallussa uusinta teorian tietoa, mutta heidän on opittava käytännön tietämystä kehittyäkseen työssään. Ikääntyvillä työntekijöillä on vahva tietämys työstään, mutta uuden oppimista tarvitaan, koska pelkkä kokemukseen perustuva tieto ei enää riitä nykyisen työelämän haasteisiin vastaamiseen.

Hiljaisen tietämyksen johtaminen on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan. Tulevina vuosina aihe koskettaa yhä useampia organisaatioita, kun eläköityminen ja irtisanomiset vähentävät väkeä. Hiljaisen tietämyksen johtamista tarvitaan, kun halutaan parantaa organisaation kilpailukykyä henkilöstön osaamista ja tietämystä jakamalla ja kehittämällä.

4.4. OPPIMISYMPÄRISTÖT

Oppimiskäsitysten muuttuessa myös oppimisympäristöt ovat laajentuneet yhä enemmän koulujen ulkopuolelle. Työpaikoille viety oppiminen edellyttää opettajilta uudenlaista oppimiskulttuuria ja uutta opettajuutta. Opimme parhaiten virikkeellisessä ympäristössä, jossa voimme olla varmoja kyvystämme onnistua. Tiimivalmennustaitojen kehittäminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia.

Tiimivalmentajan tehtävänä on hyvän oppimisympäristön luominen tiimiyrittäjille. Puhumme opetussuunnitelmien sijasta avoimesta oppimisympäristöstä, jolloin painotamme tiimioppijan mahdollisuuksia yksilölliseen ja omaehtoiseen opiskeluun. Tuore oppimispsykologinen tutkimus on korostanut opiskelijan aktiivisen roolin merkitystä oppimisprosessissa.

Uusissa oppimisympäristöissä tiimiyrittäjät saavat osallistua yhdessä tiimivalmentajansa kanssa kurssin sisällön ja oppimisen arviointitavan suunnitteluun sekä erityisesti oppimistavoitteiden asettamiseen. Oppimisympäristöön vaikuttavat myös koulutusohjelma, opiskeltava ala sekä oppilaitoksen oppimiskulttuuri, ilmapiiri ja oppilaitoksen opiskelulle asettamat vaatimukset ja tavoitteet.

Ihanteellinen oppimisympäristö luo oppimista edistäviä jännitteitä

Hyvä oppimisympäristö haastaa jatkuvasti opiskelijaa kehittymään. Ihanteellinen oppimisympäristö luo erilaisia rakentavia jännitteitä opiskelijan ja hänen oppimisympäristönsä välille. Mitä opiskelijakeskeisempi ympäristö on, sitä enemmän opiskelijoilla on mahdollisuuksia opiskella omalla yksilöllisellä tavallaan, jolloin tuhoavien jännitteiden syntyminen voidaan estää.

Prosessipainotteisen opetuksen mallin peruslähtökohtana ovat opiskelijoiden oppimiselle asettamat tavoitteet. Vastuu oppimisesta annetaan opiskelijoille itselleen, ja opettajan rooli muuttuu opiskelijoiden aktiivisuuden lisääntymisen myötä enemmän valmentajan ja yhteistyökumppanin rooliksi.

4.5. HETI KANSAINVÄLISTYMÄÄN

Saku Tuominen ja Risto Kuulasmaa esittävät kirjassaan ”Matkanopas”, että maailman yksinkertaisin ja lyhin kansainvälistymisteoria on seuraavanlainen: ”Menestyäkseen kansainvälisesti ihmisen, tuotteen ja palvelun tulee olla tavoitellun kohderyhmän mielestä hyvä ja kiinnostava”. Laadun arvioi aina viime kädessä asiakas, ei yritys itse.

Tämän päivän maailmassa tarvitsemme yhä enemmän liiketoiminnallista osaamista. Täytyy osata rakentaa organisaatio ja täytyy osata johtaa sitä. Kerätä rahoitusta, neuvotella, ratkoa ongelmia ja ottaa riskejä. Kiinnostavuuden luominen vaatii suuren määrän työtä. Ja lisäksi haastavampaa kuin kiinnostavaksi tuleminen on kiinnostavana pysyminen. Tuomisen ja Kuulasmaan mukaan hyvyys on perusvaatimus, mutta pelkkä hyvyys on mahdollista kopioida. Sen sijaan kiinnostavuuden kopioiminen tai korvaaminen on paljon vaikeampaa. Näissä asioissa Apple on pystynyt luomaan hyvän mallin hyvyydestä ja kiinnostavuudesta.

Tuomisen ja Kuulasmaan mukaan maailmalle mennään isolla sydämellä ja ilon kautta, mutta samalla tehdään strategista suunnittelua koko ajan. Ensin on saatava tavoite puettua johonkin konkreettiseen muotoon. Seuraava vaihe eli kilpailijoitten analysointi on suomalaisten yritysten heikko kohta. Emme ole moniin muihin maihin verrattuna kovin avoimia ja innostuneita muutoksista, trendeistä ja uusista asioista. Emme tunne kilpailijoita kovinkaan syvällisesti, puhumattakaan uusista, nousevista nimistä. Miniminä voisi pitää oman alan toimijoiden googlaamista.

Tuominen ja Kuulasmaa opastavat, että kun olet määritellyt keskeiset kilpailijasi ja tavoitteesi, eli kohderyhmän ja markkinan jolla toimit, on aika määrittää oma sijaintisi valitulla markkinalla, eli lähtöpiste josta matkalle lähdet. Neljäntenä on reitin valinta, jossa on kysymys vain kahdesta asiasta: hyvyyden ja kiinnostavuuden kehittämisestä. Viidentenä on sitten vain uskallettava lähteä matkalle kohti läpimurtoa. Tiedät tehneesi läpimurron, kun sinua ja tuotteitasi aletaan kopioida. Sinua pyydetään puhujaksi alan seminaareihin. Ei paneeliin, vaan keynoteksi. Sinulle soitetaan ja sinun kanssasi halutaan palaverreja.

Suomen ihme

André Noël Chakerin perusväittäämä on, että omaperäiset kansalliset arvot ja toimintatavat ovat antaneet Suomelle kilpailuedun. Hän on tiivistänyt onnistumiseen johtavat mielentilat ”Mahdollisuuksien poluksi” kutsumaansa malliin. Mallissa on viisi porrasta, jotka kaikki osaltaan luovat mahdollisuuksia menestyä. Portaat ovat seuraavat: 1) Avoin mieli, 2) Yritys ja erehdys, 3) Työtä ahkerammin ja fiksummin, 4) Sisu ja 5) Ole oma itsesi.

Kirjoittajan mielestä monet tekijät auttavat meitä pitämään mielemme avoimena. Tärkeimpiä näistä ovat hyvä tietopohja, erilaisuuden suvaitseminen ja hyväksyminen ja energia. Meillä suomalaisilla on paljon paremmat menestymisen mahdollisuudet kuin itse edes huomaamme. Omilla aloillaan johtavien suomalaisten teknologiayritysten lista on tekijän mukaan liian pitkä yhdessä kirjassa esitettäväksi. Avoimen mielen vastapainona Suomi on maa, jossa ei saa onnistua muttei myöskään epäonnistua.

Suomi on kuitenkin vahvasti suoritusyhteiskunta ja samalla vahvan luottamuksen yhteiskunta. Yhteiskunnan rakenne on tiukan tasa-arvoinen ja kaikilla kansalaisilla on mahdollisuus tasokkaaseen koulutukseen. Tästä on Noël Chakerin mukaan seurauksena yrityskulttuuri, jossa arvostetaan pätevyyttä enemmän kuin yhteiskunnallista asemaa tai syntyperää. Työtä tehdään ahkerasti ja purraan hampaita yhteen. Asioita viedään eteenpäin sisulla ja rohkeudella.

Patruuna-ajalta perinnöksi on jäänyt nopea päätöksenteko sekä tehokas toteutus, mikä nähdään edelleen arvokkaana suomalaisena tekemisen tapana. Noël Chaker kutsuu tätä tekemisen meiningiksi. Se viittaa hyvään ja tehokkaaseen työn imuun, jonka avulla homma hoidetaan hyvin ja ajoissa. Uusi sukupolvi haluaa kuitenkin toisenlaista johtamista, jossa työntekijät otetaan mukaan yhteistyöhön ja päätöksentekoprosessiin.

4.6. TIIMIAKATEMIAN 20 VUODEN OPPEJA JA KOPPEJA TIIMIVALMENTAJILLE

Tiimioppiminen ydinkyvykkyytenä

Olemme kahdenkymmenen vuoden aikana pystyneet rakentamaan tiimioppimisesta ydinkyvykkyyden, jota kanavoimme liiketoiminnaksi. Tuloksemme riippuu jatkossa Tiimiakatemia Learning Networkin toiminnasta. Erilaisten uusien tukipalvelujen avulla autetaan koko verkostoa oppimaan ja kehittymään nopeatahtisessa globaalissa maailmassa.

Yrityksen arvo on uskossa ihmisten jatkuvaan luovuuteen ja kykyyn hankkia uutta tietoa. Tiimiakatemia menetelmillä voimme siirtää omaa osaamistamme uusiin yksiköihin ympäri Eurooppaa ja hyödyntää omia yhteistyöverkostojamme mahdollisimman tehokkaasti uuden osaamisen luomisessa.

Tiimiyrittäjäksi

Kun työelämässä tapahtuu suuria muutoksia, tarvitaan myös ihmisten ajattelussa muutumista. Meidän on tiedettävä mitä kohti olemme pyrkimässä. Suuri tavoite on rohkeiden tiimiyrittäjien synnyttäminen. Prosessi on jaettava sopiviin palasiin.

Hiljainen tietämys

Tietoteorian kuuluisimmat asiantuntijat Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi korostavat tiimityötä hiljaisen tietämyksen jakamiseen erinomaisesti soveltuvana työskentelymallina. Projektitiimien on myös jaettava tietämystä keskenään tiimiltä tiimille. Johtavat ajatukset ja organisaatiokulttuuri luovat pohjaa organisaation tietämyksen hallinnalle. Näihin asioihin olemme kiinnittäneet paljon huomiota Tiimiakatemia 20 vuoden historian aikana. Luottamuksellisessa ilmapiirissä jokainen uskaltaa kertoa omat mielipiteensä. Luottamus on olennainen edellytys hiljaisen tietämyksen jakamisessa.

Hiljaisen tietämyksen johtaminen tulee olemaan todellinen haaste kaikille organisaatioille. Tiimivalmentajat ovat avainasemassa auttamassa hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Tarvitsemme pitkäkestoista prosessioppimista ja yhdessä ajattelemisen (dialogin) taitoa. Hiljaisen tiedon soveltaminen vaatii toiminnan organisointia tiimioppimisen ympärille. Tiimioppimisen ja tiimivalmentamisen avulla Tiimiakatemia muodostuu yhdessä ajattelemisen huippuyksikköjä.

Kansainvälistyminen

Noël Chaker pitää meitä suomalaisia aivan liian vaatimattomina. Omakehu on meille vaikeaa. Sen sijaan, että loisimme itsellemme tarinan, luotamme siihen, että muut kylä huomaavat hyvän työn. Inhoamme myymistä. Ainakaan emme rakasta myymistä. Myynti on meille eräänlainen kompromissi, jotain pinnallista, hieman helppoheikkimäistä. Emme ole riittävän kunnianhimoisia.

Me emme ajattele riittävän suuresti ja kunnianhimoisesti. Hymähdämme, jos joku kertoo haluavansa olla maailman paras. Jyväskylän Tiimiakatemiolla olemme aina pyrkineet ajattelemaan suuresti ja tekemään pienesti. Haasteet on hyvä tarkastaa. Meidän on oltava maailman parhaita, meillä on oltava hauskaa ja toiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa.

Tässä on muutamia Matkanoppaan loistavia ideoita, jotka sopivat tiimiyrittäjyyden levittämiseen: ”Tee oman alasi manifesti (on tehty). Ketä kutsut paikalle (kokee tiimivalmentajat)? Mieti missä asiassa voisit olla maailman paras (tiimiyrittäjyyden synnyttämiseksi)? Tee hienoja asioita, vaikka niissä ei olisi taloudellista järkeä (teemme jatkuvasti). Unohda se, mitä muut tekevät. Löydä oma tapasi myydä (emme myy, vaan asiakkaat ostavat).

Keskity siihen, mistä olet eniten innoissasi. Muista, että jos asiakas ei kiinnostu sinusta tai tuotteestasi, vika ei ole koskaan asiakkaassa vaan sinussa. Valitse oman alasi suunnannäyttäjäksi. Sano: Haluan olla suurempi kuin... Ala puhua tavoitteesta eri yhteyksissä. Älä hymyile. Mutta ota rennosti. Naura itsellesi”.

Kokonaisvaltainen oppimisympäristö

Nykyinen työelämä vaatii työntekijöiltä entistä enemmän kykyä toimia tuottavasti toistensa kanssa, sillä työtä tehdään paljolti tiimeissä ja laajemmissa verkostoissa. Yhtenä haasteena on kokonaisvaltaisten oppimisympäristöjen kehittäminen Tiimiakatemiaan tapaan. Pyrkimyksenämme on luoda sellaisia pedagogisia ratkaisuja, jotka ohjaavat tiimiyrittäjiä tiedon aktiiviseen rakentamiseen ja syvälliseen ymmärrykseen.

”Ensimmäinen askel onnellisuuden tavoittelussa on oppiminen”. Dalai-lama

4.7. MIETITTÄVÄÄ

Tässä on lisää lukemistani kirjoista poimittuja ajatuksia organisaatioajattelusta vuosilta 1993–1999. Nämä ajatukset tuntuvat edelleen raikkailta ja ajankohtaisilta.

1. Tiimiakatemiasta: Meidän on koko ajan kehitettävä itseorganisointia mieluummin kuin organisaatiota.
2. Organisaatio on aina rakennettava sellaiseksi, että se palvelee asiakasta.
3. Uusi litteä organisaatiomuoto näyttää hyväksyvän vain yrittäjiä ja valmentajia.
4. Nykyiset organisaatiot ovat jättäneet huomioimatta kokemisen syvimmän tason: tunteet.
5. Teknologia voidaan kopioida, into voidaan hankkia, pääoma voidaan ostaa, mutta organisaation kykyä tehdä yhteistyötä ei voida ostaa, siirtää tai asentaa. Se on aina kotitekoista.
6. Yhteisö on uusi metafora organisaatiolle.
7. Uusi aikakausi pakottaa organisaatiot litteiksi. Tämän takia tiimit ja verkostot eivät ole muotiasioita vaan täyttä totta!
8. Sanan ”organisaatio” voi panna lainausmerkkeihin, sillä kaikki tehdään projekteina.
9. Organisaatio, joka kykenee valjastamaan ihmisten kollektiivisen nerouden, tulee voittamaan kilpailun.

10. Hyvän organisaation avain:
Luo rakenteet, jotka mahdollistavat dialogin ja reflektoinnin.
11. Tiimiakatemiasta: Meidän on parannettava organisaatiomme oppimispyrkimysten nopeutta, avoimuutta, kekseliäisyyttä ja rohkeutta, jotta jääme eloon.
12. Oppivat organisaatiot voivat rakentua ainoastaan sellaisten yksilöiden varaan, jotka ovat valmiita panostamaan kaikkensa organisaation eteen.
13. Organisaatio elää suhteittensa ja yhteyksiensä kautta.
Ainoastaan suhdeverkosto mahdollistaa kiinteän systeemin.
14. Tiimiakatemiasta: Uudet Tiimiakatemit eivät ole toistensa kilpailijoita vaan ne ovat osa koko organisaatiota.
15. Yrityksen perustehtävän kirkastaminen vaatii yleensä koko organisaatorakenteen tarkastelua.
16. ”Monien johtaminen on sama kuin harvojen johtaminen.
On kyse organisaatiosta.” (Sun Tzu)
17. ”... Ja monien komentaminen on sama kuin harvojen komentaminen.
On kyse ryhmityksestä ja viestityksestä.” (Sun Tzu)

TEHTÄVÄ: Valitse näistä 17 ajatuksesta yksi ajatus, jonka liimaat jääkaappisi oveen kuukauden ajaksi!

Lähteet

Huuhka, Maisa: Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Talentum 2010

Lindblom-Yläne, Sari & Nevgi, Anne (toim.): Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja, WSOY 2004

Noël Chaker, André: The Finnish Miracle – Ihanuuksien ihmemaa, Talentum 2011

Otala, Leenamaija: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, WSOYpro2008

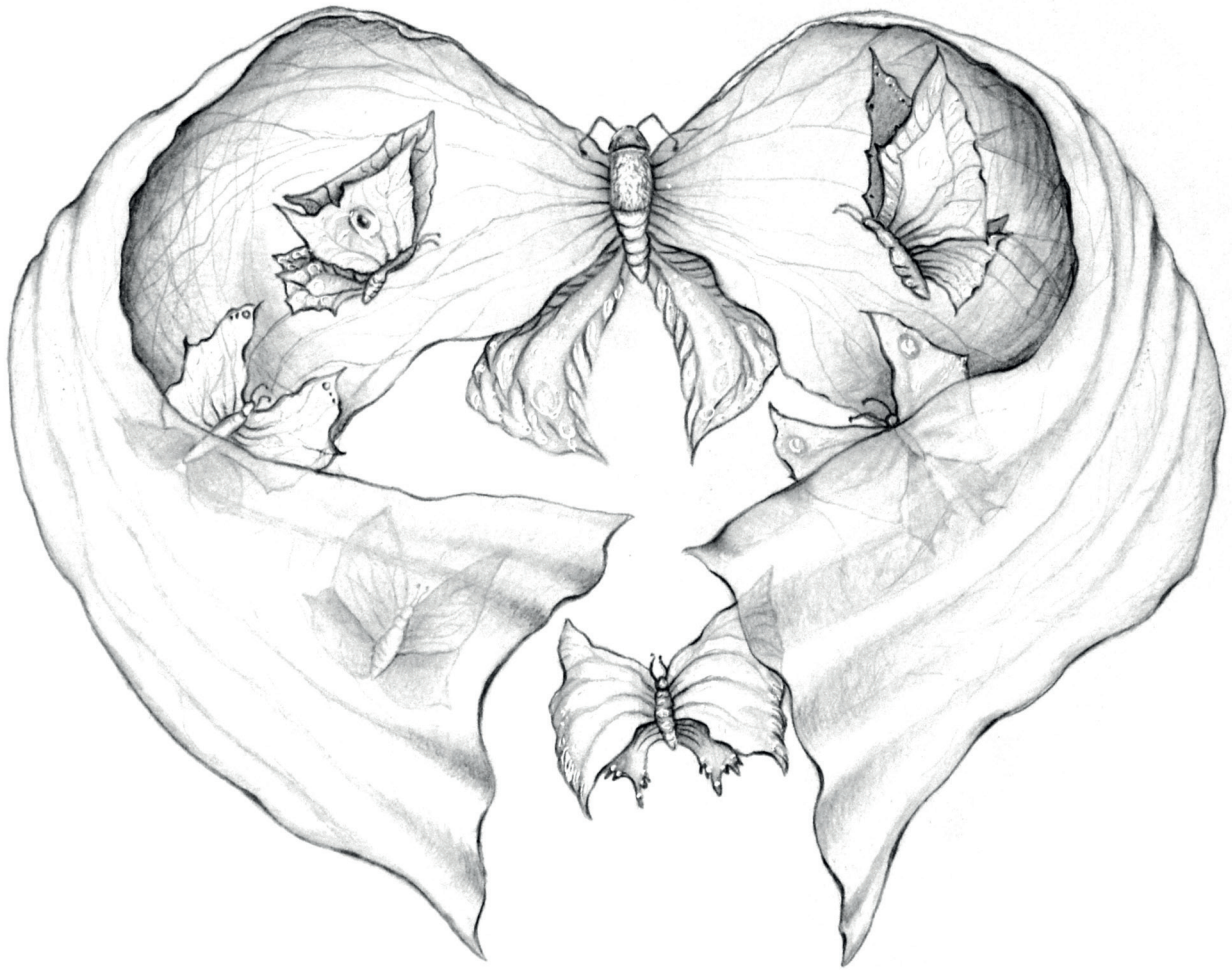
Senge, Peter: The Fifth Discipline Revised and Updated, Random House 2006

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta: Yrityksen hiljainen osaaminen – Kehittämisen uusi taso, Mielikirjat 2004

Tuominen, Saku & Kuulasmaa, Risto: Matkanopas, Tammi 2011

Viitala, Riitta: Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, Infor 2005

Virtainlahti, Sanna: Hiljaisen tietämyksen johtaminen, Talentum 2009



5.

Tiimivalmentamisesta

MYLES DOWNEY määrittelee valmentamisen: ”Valmentaminen on taito helpottaa toisen suoritusta, oppimista ja kehittymistä.” Valmentaja pyrkii aina parantamaan suoritusta. Oppiminen on yhtä tärkeää kuin suoritus, koska pitemmällä tähtäyksellä organisaation suoritus riippuu siitä. Kehittymisessä on taas kyse henkilökohtaisesta kasvusta ja suuremmasta itsetietoisuudesta. Fasilitointi on auttamista syvällisempään ajatukseen tai luovaan ideaan. Valmentajan on silloin luovuttava siitä, että hänellä on oikea vastaus.

Valmentajan rooli on tehdä valmennettavalle mahdolliseksi tutkiminen ja parempi ymmärrys tehdä päätöksiä kuin muuten olisi mahdollista. Inhimillistä suoritusta häiritsee eniten pelko ja epäily. Ihmiset oppivat valmentamisen tekemällä, ja 80 % mistä tahansa ohjelmasta (esim. Tiimimestari) Downeyn mukaan pitäisi keskittyä käytäntöön.

Nykytutkijat ovat havainneet, että tekemällä oppiminen valmentajan kanssa on erittäin luonnollinen tapa aikuisille oppia uusia taitoja. Valitettavasti länsimainen koulutus on suurelta osin hylännyt tämän menetelmän ja korvannut sen luentokeskeisemmällä mallilla, jossa ”opettaminen” määritellään niin, että näytetään tai kerrotaan oppilaalle, mitä ajatella tai tehdä, ja sitten tarjotaan oikopolkuja, jotka nopeuttavat oppilaan reittiä pätevyyteen. Tämä luentomenetelmä on nykyään yleinen kaikkialla länsimaissa peruskoulun yläasteelta yliopistoihin ja yrityksiin. Platon olisi varmaan tarvinnut 50 vuotta kasvatukseen hyviä johtajia, mutta Harvard lupaa johtajaksi kasvamisen yhdeksässä viikossa!

Tiimiyrityksen valmentamisessa on erityisesti otettava huomioon: **Varmista, että tiimiyritys saavuttaa päämääränsä.** Minkä tahansa harjoituksen, jonka tiimiyritys suorittaa on tähdättävä tähän. Kun ryhmä ihmisiä kokoontuu yhteen suorittaakseen tehtävän, jokaisen yksilön on ymmärrettävä kuka kukin henkilö tiimiyrityksessä on, mikä hänen tehtävänsä on ja kuinka he yhdessä aikovat saada tehtävän suoritetuksi. Valmentaja voi kysyä itseltään: ”Mitkä ovat perussäännöt, jotka voisivat tukea tätä tiimiyritystä saavuttamaan sen tavoitteet?” Valmentajien on pidettävä huolta, että organisaatio (esim. Tiimiakatemia) saavuttaa tavoitteensa (visionsa) valmentamiensa tiimiyritysten avulla.

5.1. VALMENTAMISEEN LIITTYVIÄ SEIKKOJA

5.1.1. Valmentaminen poikkeaa opettamisesta

Valmentaminen poikkeaa tavallisesta opettamisesta. Valmentajan ei tarvitse olla aiheen asiantuntija – hänen erityisosaamisensa koskee valmennusprosessia. Kyse on Jenny Rogersin mielestä enemmän tasaveroisten kumppanuudesta.

Tiimiyrittäjän on tehtävä päämäärä omassa mielessään hyvin konkreettiseksi ja mahdolliseksi saavuttaa. Joskus tavoitteet selkiytyvät vain kokeilemalla ja tutkistelemalla omia mielenkiinnon kohteita. Tiimiyrittäjäksi oppimisessa tiedon pönttääminen aktiiviseen ja pitkäaikaiseen muistiin on vanhanaikaista ja tarpeetonta. Tärkeämmäksi nousee tiedon ymmärtäminen ja soveltaminen.

Yritteliäällä ihmisellä on tarve suoriutua itsenäisesti ja oma-aloitteisesti tehtävistään. Hän on rohkea sekä ottaa vastuuta ja haasteita. Alussa on tärkeää myös epävarmuuden sieto ja sopiva riskinotto. Yhteistoiminnalliset taidot, verkostoitumistaidot ja vuorovai-
kutustaidot ovat tärkeitä tämän päivän yhteiskunnassa. Tiimivalmentajan on haastettava koko oppimisprosessi ja luotava uutta perinnettä antamalla tilaa erilaisille oppimisreiteille, erilaisille tehtäville, erilaisille kiinnostuksen kohteille ja erilaisille työtavoille. Valmennettavan omaa ajattelua on rohkaistava kaiken aikaa.

5.1.2. Näkökulmien vaihtaminen, ohjaaminen ja unelmat

Antti S. Mattila painottaa, että elämässä eteen tulevien tilanteiden tarkastelu erilaisista – ja usein yllättävistäkin – näkökulmista helpottaa kaikkea sosiaalista kanssakäymistä. Toisten ajattelutavan ymmärtäminen ja omista pinttyneistä mielipiteistä luopuminen on paitsi merkki joustavuudesta myös henkisestä sopeutumiskyvystä. Me tarvitsemme toisten esittämiä erilaisia näkemyksiä, kokemuksia ja vastaväitteitä. Kun kuvaamme tilanteen uudella tavalla, muististamme avautuu uutta informaatiota, joka vaikuttaa havaintoihimme ja toimintaamme tuossa tilanteessa.

Kyky asettua toisen ihmisen asemaan ja katsoa asioita toisen näkökulmasta on perusedellytys keskustelun onnistumiselle. Tiimivalmentajan on opittava näkemään eteen tulevat vaikeudet ja epäonnistumiset sekä kritiikki positiivisessa valossa siten, että niistä saa kaiken sen opin, mitä niistä on saatavissa. Kaikista niistä on opittavissa jotakin, jota voi hyödyntää tulevaisuudessa.

Sinikka Ojanen pitää keskeisenä missä tahansa oppimisen ohjausprosessissa oppijoiden auttamista tiedostamaan oma lähtötilanteensa ja rakentamaan työskentelyä sen pohjalle. Perinteisessä yksilökeskeisessä oppimiskulttuurissa oppiminen on jokaisen yksilön oma asia. Kukin oppija tulee perinteisesti hakemaan kursseilta ja seminaareista oppia itselleen. Tutkimusten mukaan kuitenkin parempia tuloksia saavutetaan silloin kun valmentaja pystyy ohjaamaan oppijat tavoitteelliseksi tiimiksi.

Pedagogisen ajattelun kehittyessä valmentaja tulee tietoisemmaksi omista tavoitteistaan ja menetelmistään ja pystyy vähitellen perustelemaan valintojaan. Hän muodostaa

vähitellen oman käsitejärjestelmän laajan lukeneisuuden, oman ajattelun ja pohdinnan kautta. Sisällön valinnassa kannattaa yleensä valita aina mieluummin vähemmän kuin enemmän. On parempi keskittyä syvällisesti muutama asiaan kuin pintapuolisesti käsitellä useita.

Yhtenä näkökulmana voi valmentajalla olla oppijoiden unelmien herättäminen. Miksi jotkut ihmiset pystyvät toteuttamaan uskomattomankin tuntuksia unelmia, kun suurimmalta osalta vaikuttaa puuttuvan kyky saavuttaa edes pienimpiä ja arkipäiväisiä haaveita? Koulussa emme opi käyttämään kaikkia todellisia kykyjämme. Monet luovat henkilöt ovat turhautuneet tässä mankelissa eivätkä ole löytäneet koskaan oikeaa omaa alaansa.

Vastuun ottaminen oman elämän päätöksistä merkitsee tietä unelmien toteuttamiseen. On osattava tehdä valintoja. Oikeiden valintojen tekemään oppiminen on pitkä prosessi. Se merkitsee, että uskallamme tutkia elämäämme monesta eri näkökulmasta ja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen.

Marja-Leena Toukonen kehottaa harjoittelemaan nöyryyden oppimista ja sen tuomista, että tullaaksemme paremmiksi jossakin on harjoiteltava jatkuvasti. Työelämässä pärjää hyvin ilman ulkolukutaitoa. Jokainen on taitava jossakin, pienissä ja suurissa asioissa. Tärkeintä on itse nähdä, että osaamista löytyy.

Voidakseen lähteä toteuttamaan omaa unelmaansa on hyvä tuntee omia keskeisimpiä toimintatapojaan esimerkiksi ajankäytössä, rahankäytössä, vuorovaikutuksessa, vahvuuksissa, kehittymisen haasteissa, jaksamisen lähteissä ja motivaatioperustassa. Toukonen kannustaa käymään läpi unelmia ja miettimään, mitä asioita meidän tulisi oppia saavuttaaksemme unelmamme.

5.1.3. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja kritisointi, kehuminen ja kommentointi ovat oppimisen kannalta erittäin tärkeitä. Mikä on sitten optimaalinen ajankohta antaa palautetta oppimisesta? Marshall Goldsmithin nyrkkisääntö on yksinkertainen: anna palaute niin pian kuin mahdollista. Älä odota, kunnes riemuvoitto tai virhe toistuu. Anna palaute heti. Oppiminen on kuin nopeasti kuivuva maali: virhe on korjattava hyvin nopeasti, tai muuten se juurtuu lähtemättömästi.

Usein sanotaan, että virheistä oppii. Onko tuo väite harhaanjohtava? Tuntuisi todenmukaisemmalta sanoa, että opimme onnistumisista, kunhan vain tiedämme miksi

onnistumme. Ensinnäkin on hyväksyttävä se, että me ihmiset kaipaamme kiitosta ja rohkaisua aivan rajattomasti. Kiitos saa meidät varmoiksi ja luottavaisiksi, kun taas negatiivinen kritiikki tekee meistä epävarmoja ja saa meidät epäilemään itseämme.

Yksi periaate on Goldsmithista aivan olennainen koko rakentavan palautteen ajatukselle: arvioi suoritusta, älä ihmistä. Anna palautetta ylipäänsä runsain mitoin. Joka kerta olisi löydettävä keino antaa palautetta jokaiselle oppijalle. Kyvykkyytesi on silloin kovalla koetuksella.

Kun pyydät palautetta itsestäsi, ainoa todella toimiva kysymys on tämä: ”Millä tavalla voisin olla parempi?” Goldsmithin mukaan anteeksipyyttäminen on ihmisten eleistä taianomaisin, parantavin ja vahvistavin. Ilman anteeksipyyntöä ei ole tunnustusta siitä, että on tehty virheitä. Anteeksipyyttämiseen Goldsmith antaa vain yhden järkevän neuvon: tee se mahdollisimman nopeasti.

Anteeksipyyttämisen jälkeen seuraava vaihe on mainostaminen. Ei riitä, että kerrot kaikille haluvasi parantaa tapasi; sinun on myös tehtävä selväksi, millä osa-alueilla haluat kehittyä. Toisin sanoen sinun on kerrottava, mitä aiot tehdä sen asian suhteen, jonka takia pyysit anteeksi.

Paremmaksi tiimivalmentajaksi tai -liideriksi kehittyminen on prosessi, ei mikään yksittäinen tapahtuma. Ihmisiä kannattaa kehua hänen muutosprosessinsa alussa, ei sen lopussa. Jos he sitoutuvat muutokseen heidän onnistumisensa on taattu.

5.1.4. *Kysymisen taito*

Jaana Venkulan mukaan kysymys on luovuuden yksinkertaisin käynnistäjä niin arjessa kuin muissa elämän, tieteen ja taiteen yhteyksissä. Kysymykset käynnistävät ajattelemisen ja tekemisen eivätkä siis ole pelkkä mielen asia, vaikka ne siellä muotoillaankin. Ne keskittävät ajattelemista ja tekemistä luoden niihin dynaamisen jännitteen, jonka tähden kerran heränneestä kysymyksestä on vaikea päästä eroon ennen kuin vastaus löytyy. Kyselevä ihminen on Venkulan mielestä lisäksi kaikkien tukahduttavien yhteisöjen kauhu.

Venkula esittelee käytäntökeskeisen ongelmanratkaisumenetelmän, jossa päähuomio on sen tehtävän kulussa, mistä kysymys nousee. Menetelmällä saavutetaan paitsi käytännön ratkaisu konfliktiin ja uutta tietoa, myös uusia ongelmanratkaisun taitoja, kykyä toimia minkä tahansa ongelmanratkaisun tai luovan prosessin eri vaiheissa niiden vaatimalla tavalla.

Ratkaisuprosessi jäsentyy kolmena eri vaiheena: ongelman havaitsemisena, rajaamisena ja ratkaisemina. Kysyminen ja tekeminen ovat vuorovaikutuksessa ja ne oppii harjoittelemalla. Kysyminen yhdistää teorian ja käytännön maailmat. Edistämme oppimista erityisesti silloin, kun oppija itse asettaa kysymyksiä kohtaamastaan tapahtumasta ja tietoaineksesta.

Venkulan mukaan opiskelua pitäisi yhä enemmän muotoilla siten, että siinä hyödynnettäisiin oppijan omasta mentaaliseen järjestelmästä nousevia kysymyksiä. Sokrateen perustavaa laatua oleva merkitys ajattelun historiassa on se, että hän ensimmäisenä kohdisti kysymykset ihmisen sisäisen mielen toimintaan, kun kysyminen oli aiemmin suunnattu ulkoisen luonnon tutkisteluun. Sokraattisen metodin keskeinen ominaisuus on liikkuvuus ja aktiivisuus.

Sokrates hahmotti koko olevaisen verbinomaisesti. Hän havaitsi ajattelemisen taidon keskeiseksi työkaluksi kysymisen. Hän kutsuikin omaa toimintaansa usein ”lapsenpäästötaidoksi”, jossa hänen kysymyksensä toimivat vain kättilöinä muiden ajatusten synnyttämisessä. Olemmekin Sokratesta kunnioittaaksemme valinneet yrityksemme nimeksi Partus, joka tarkoittaa synnytystä latinaksi.

Jos joku ei voi saada kysymystä mielestään, hän on siitä raskaana, mikä oli Sokrateelle hyvä merkki, sillä juuri äksyilystä hän tunnisti toisen oleva kykenevä synnyttämään ajatuksia. Sokrateelle tärkein tehtävä oli synnyttää ahdistusta. Ahdistus on merkki kysymisen metodin ja elementin mukanaolosta. ”Ärsyttävän paarman lailla porraava” kyselijä ei ole koskaan valtaapitäville mieluisa.

Kysymykset ovat kasvatuksen ja opetuksen ydin. Valmentajan ja opettajan suurin haaste on Simo Skinnarin mukaan pedagoginen rakkaus, kaikesta itsekkyydestä vapaa pyrkimys auttaa ihmistä rikkaampaan elämään ja oman itsensä löytämiseen. Tahdomme kokea elämän tarkoitukselliseksi, tahdomme elää kokonaisvaltaista elämää. Tarvitsemme tämän mahdollisuuden realisoimiseksi kasvatuksen ja opetuksen perusteiden uudelleenajattelua.

5.1.5. *Luottamuksen merkitys*

Tiimivalmentajilta vaaditaan jatkuvasti kasvavia ponnistuksia oman tietämyksensä ja liiketoimintaosaamisensa ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Menestyminen asiantuntija-ammattissa riippuu ennen muuta kyvystä ansaita asiakkaiden luottamus.

Luottamus kasvaa vähitellen. On epätavallista, että sanoisimme jostakin henkilöstä luottavamme häneen. Luottamuksen tunne tulee vasta myöhemmin ja siihen tarvitaan

runsaasti näyttöjä. Mitä paremmin tunnemme toisen ihmisen, sitä todennäköisempää on, että ajattelemme voivamme luottaa häneen.

Teoksessa ”Luottamuksen arvoinen” kirjoittajat kertovat, että luottamus perustuu suhteiden rakentamiseen. Voidakseen olla suhteen arvoinen pitää tehdä aloite. On tehtävä palvelus, jotta sinulle tehdään palvelus. Paras myyntitaktiikka on unohtaa myyminen ja aloittaa palveluprosessi. Monilla ammattilaisilla on toimeksiantoja hankkiessaan tapana puhua palveluista, mutta ei vielä palvella. Asiantuntijapalveluissa on kysymys itseluottamuksen, turvallisuuden ja hyvän olon myymisestä asiakkaalle.

Luottamusta oppijan kanssa on vahvistettava. Pelkkä oppijan (asiakkaan) kunnioittaminen ei riitä. Pitää myös toimia niin, että oppija kokee tämän kunnioituksen. On tiedusteltava säännöllisesti oppijan mielipidettä. Oppija täytyy pitää ajan tasalla, häneltä on kysyttävä asioita, jotka osoittavat meidän tekevän tosissaan töitä ja kytkettävä heiltä saatu aines näkyvällä tavalla lopputuotteeseen. Tämä osoittaa, että kuuntelemme aina oppijaa.

Jos asiakassuhteessa esiintyy epävarmuutta, pitää antaa lisää tietoa. On parempi erehtyä antamaan mieluummin liikaa kuin liian vähän tietoa, tiedottamaan ajoissa eikä liian myöhään ja verkottamaan mieluummin paljon kuin vähän ihmisiä. Palveluyrityksen hyvä maine syntyy siitä, että asiakas voi luottaa jokaiseen yksittäiseen henkilöön ja olla varma, että kaikki toimivat samojen sääntöjen ja normien mukaisesti.

5.2. VALMENTAJAN ROOLIT

5.2.1. *Valmentaja on oppimisen tukija*

Urpo Jalava ja Ari Vikman katsovat, että valmentajan rooli on yhteistoiminnan edellytysten kehittäjä. Valmentaja on myös organisaation rakentaja. Valmentajan roolissa on Jalavan ja Vikmanin mielestä kolme keskeistä tehtävää: oppimisen tukeminen, yhteistyön edistäminen ja välittäjänä toimiminen. Valmentajan pyrkimyksenä tiimin itseohjautuvuuden lisäämiseen on kyse myös hänen henkilökohtaisista arvoistaan, ihmiskäsitteistään ja kokemuksistaan.

Valmentajan rooli muuttuu tiimin kyvykkyyden kasvaessa. Parhaassa tapauksessa tiimi itse päättää keskustellen, miten ohjattua tai itse ohjattua työskentely missäkin vaiheessa on. Peruseriaate on aina se, että valmentajan toiminta seuraa tiimin kehittymistä ja valmentajan tavoitteena on kehittää tiimiä. Hän ei saa jarruttaa sen kehitystä dominoimalla tai juuttumalla alkuvaiheen roolimalleihin. Joka tapauksessa tiimin ja valmentajan roolit muuttuvat työskentelyn edetessä aina.

Ongelmaperustaisen oppimisen tiimin valmentajaksi kasvetaan Jalavan ja Vikmanin mielestä vaihteittain. Valmentajalla on hyvä olla ainakin yksi ohjattava tiimi valmentajaksi kasvun aikana. Valmentajan taidoista ja ajankäytöstä riippuen tiimejä voi olla enemmänkin. Kokemus tiimin toiminnasta ja sen ohjaamisesta on kuitenkin tärkeä.

Hyvä valmentaja tuntee oman alansa hyvin, käyttää omaa persoonallista huumoriaan hyväksi, osaa selittää asiat ymmärrettävästi ja sitouttaa porukan mukaan toimintaan. Jokaisen tulee löytää oma tapansa valmentaa. Ihannevalmentaja on sellainen, että kaikki tulevat hänen treeneihinsä mielellään kuuntelemaan ja tekemään yhteistyötä.

5.2.2. *Valmentaja on katalysaattori oppimiselle*

Michael J. Marquardt uskoo, että yksilöt oppivat tiimioppimista valmentajan reflektoitujen kysymysten avulla. Toiminnallinen oppiminen sisältää monia oppimisen kenttiä, ja siten se luo oppimiseen nopeutta, syvyyttä ja leveyttä. Oppimisen nopeus syntyy siitä, että yksilöt ja tiimi käyvät läpi kaikki oppimisen kehät (Rakettimallin Y1, Y2 ja Y3). Koska kysymykset ovat jatkuvia, ja tiimin jäsenet haastavat toistensa oletukset ja näkökulmat, on oppiminen syvää. Oppimisen leveys syntyy toiminnallisen oppimisen valmentajan opastuksella, ja tieto siirtyy tiimeihin ja organisaatioon.

Toiminnallisen oppimisen valmentaja toimii katalysaattorina, joka optimoi oppimisen voiman ja nautinnon. Hän toimii Marquardtin mukaan liimana ryhmän jäsenten välillä ja vahvistaa ryhmän kykyä oppimiseen ja toimintaan. Valmentajan päärooli on helpottaa ryhmän kykyä kasvaa ja oppia joten se vuorostaan ratkaisee paremmin ongelman. Valmentajan fokuksen on aina oltava oppimisessa, ei ongelmassa. Oppiminen edellyttää tiimin suorituksen jatkuvaa parantamista. Valmentaja auttaa avoimen ja luotamuksellisen oppimisen ilmapiirin luomisessa.

5.2.3. *Asiantuntijana rooli monipuolistuu*

Päivi Kupiaksen mukaan perinteisen esiintyvän asiantuntijakouluttajan rooli on uusien oppimisvaatimusten myötä monipuolistumassa. Mukaan tulee oppimisen ohjaamiseen ja kehittymisen tukemiseen liittyviä painotuksia. Kouluttajan ei välttämättä tarvitse tietää kovin paljon käsiteltävän asian sisällöistä. Tällöin tarkoituksena on, että oppijat tuottavat itse sisällöt ja niihin liittyvät ratkaisut. Kouluttaja on työskentelyn ohjaaja ja huolehtii, että oppijat työskennellessään kehittyvät ja pääsevät koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Kupiaksen mukaan kaikessa työskentelyssä on tärkeää pitää mielessä kaksi oppimista edesauttavaa periaatetta. Ne ovat reflektiivisyys ja dialogisuus. Tiimioppimisessa nämä

molemmat periaatteet tulevat jatkuvasti hyvin esiin. Jokainen tiimin jäsen toimii koko ajan toinen toiselleen peilinä, ja tällä tavoin he refleктоivat uusia näkökulmia ja muotoilevat ongelmia uudelleen. Dialogisuus on tiimioppimisen ydintä ja edustaa jatkuvaa yhdessä ajattelua. Yhdessä ajatteleminen on ylivoimainen ajattelutapa.

Reflektio on tärkeä elementti asiantuntijan oppimisprosessissa. Se on oppimisen työkalu ja ajattelun väline. Kaikki ajattelu ei ole reflektiota, sillä reflektioon liittyy omien kokemusten, tietojen, tunteiden, uskomusten ja arvojen arviointia. Reflektoidessaan ihminen pysähtyy tarkastelemaan asioita ja tulee tietoiseksi niistä, jolloin niiden merkitystä voi arvioida.

5.3. JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN

Jokaisen johtotehtävissä toimivan pitää hyväksyä myös ajatus valmentajana toimimisesta. Johtamisessa on nykyään yhtä paljon kyse valmentamisesta kuin suunnan näyttämisestä, ja valmentamisessa puolestaan on kyse oppimaan auttamisesta. Voidaksesi valmentaa sinun täytyy selvittää, mikä motivoi oppijoitasi, ja ylläpitää heidän motivaatiotaan. Valmentajina ja mentoreina johtajien on kehitettävä omia ihmisiään jakamalla heille ideoita ja kokemuksia.

Jeffrey Liker ja Gary Convis kertovat kirjassaan ”Toyotan tapa Lean-johtamiseen” japanilaisesta johtamis- ja valmennustavasta. Toyotalla termit sensei (opettaja) ja johtaja ovat miltei synonyymejä. Johtajien vastuulla on luoda ympäristö, jossa tulevat johtajat voivat puhjeta kukkaan.

Hyvä sensei esittää haasteita, käy prosessin läpi johtajien kanssa, esittää heille kysymyksiä, tekee ehdotuksia ja antaa heidän nähdä vaivaa. Hän kieltäytyy ottamasta puikkoja käsiinsä ja tekemään ajattelua yhtiön puolesta. Hän käynnistää yhtiön sisäisen johtajien kehittämisprosessin löytääkseen tarpeeksi ihmisiä, jotka osaavat kehittää itseään, kannustaa heitä oppimaan toisiltaan ja sitten odottaa heidän kehittävän muita, jotka vuorostaan pitävät syklin liikkeessä.

Sensein arvon mittana on se, kuinka paljon organisaatio oppii ja kuinka se kehittää sisäisiä johtajia, jotka voivat ryhtyä opettajiksi. Itsensä parantamista on mahdotonta delegoida. Hyvä sensei tietää, että ihmisten kehittäminen ja prosessin parantaminen on ainoa tie menestykseen. Olettakaamme, että oppilaasi ovat erittäin motivoituneita. Miten ohjaat oppijoita käsiteltävän aiheen oppimisessa? Miten saat parhaiten heidät kiinnostumaan aiheesta?

Yrittäjyyttä ja johtajuutta ei oikeasti opi riskittömässä ympäristössä. Tosiyrittäjät lähtevät koulusta niin nopeasti kuin voivat ja valitsevat elämän korkeakoulun. Yrittäjyys on laajasti ottaen uskon asia, ja se vaatii enemmän taiteilijan mielikuvitusta kuin teknokraatin laskelmointia. Yrittäjät kulkevat sisäisen uskonsa mukaan, ja se on heidän vahvuutensa ja samalla myös heikkoutensa. Kaikessa on otettava lähtökohdaksi oppiminen.

5.4. VALMENTAJANA KEHITTYMINEN

Valmentajat oppivat parhaiten olemalla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Oppimista voidaan lisätä kehittämällä valmentajien käytäntöyhteisöjä, joissa kannustetaan osallistumista jatkuvan tutkimiseen ja käytännön kokeiluihin. On luotava tilaisuuksia kokemusten jakamiseen ja keskusteluihin, jotka käsittelevät yhteisiä tekstejä ja oppilaiden oppimisesta saatuja tietoja ja joissa keskitytään yhteiseen päätöksentekoon.

Vaikka opettajia kehoitetaan käyttämään oppilaskeskeisiä, konstruktivistisia, ”syvä vastaan leveä” -menettelytapoja luokissaan, uudet opettajat näkevät usein niin yliopistossa kuin viereisessä luokassakin käytettävän perinteisiä opetusmenetelmiä. Aloittelevat opettajat ovat erityisen herkkiä saamaan vaikutteita niiden koulujen tavoista, joissa he aloittavat opettamisen.

Opettajien ja johtajien on opittava ymmärtämään tietoteorioita, jotka ohjaavat niitä tieteenalaja, joilla he työskentelevät. Heidän on kehitettävä itseään elinikäisen oppimisen mallilla. Teollisuuden aikakausi on asettanut luokkahuoneen oppimisen keskuksiksi. Kuitenkin aito oppiminen tapahtuu elämämme yhteydessä, ja mikä tahansa pitkäkestoinen uuden oppiminen riippuu sen suhteesta ympäröivään maailmaamme. Oppimista ei voi erottaa toiminnasta.

Huomisen työntekijän arvo riippuu kuuntelu- ja viestintätaidoista, yhteisöllisyystaidoista sekä kriittisestä ajattelusta ja systeemijattelutaidoista, koska suurin osa työstä on dynaamista, globaalila ja keskenään riippuvaista. Uskon, että koulujen ja oppilaitosten kehittäminen riippuu opiskelijoista. He panevat koulut toimimaan. He ovat kiinnittyneet tulevaisuuteen. Heillä on mielikuvitusta ja tapoja nähdä asioita uusista näkökulmista. Jokaisen koulun tilanne on ainutlaatuinen ja vaatii oman yhdistelmänsä teorioita, työkaluja ja oppimismenetelmiä.

Nykyisin pyrimme näkemään organisaation ihmiset joukkueena ja johtajan valmentajana, joka ohjaa tiimensä menestykseen. Joukkuehenki, yhteisen hyvän tavoittelu ja yhteen hiileen puhaltaminen kulkevat käsi kädessä menestymisen kanssa. Emme synny tiimivalmentajiksi. Meillä on oltava halu olla tiimivalmentajia eikä vain toimia sellaisina.

Siinä onnistuminen edellyttää aluksi tiimivalmentajan omien asenteiden muuttumista. Vasta sen jälkeen on mahdollista ryhtyä työskentelemään joukkueen kanssa.

5.5. TIIMIAKATEMIAN 20 VUODEN OPIT JA KOPIT TIIMIVALMENTAJILLE

Tiimivalmentajan on kehitettävä jatkuvasti kysymisen taitoa. Kysymys on onnistunut, kun tiimioppijat pitävät toimeksiantoa tarpeeksi epäselvänä. Asetettu kysymys antaa näin tilaa yllättäville ratkaisuille ja johdattaa tiimioppijat asettamaan itse kysymyksiä hallitsemastaan tietoaineksestä. Jokaisen tiimivalmentajan on syytä perehtyä Platonin kolmanteen kirjaan, jossa on paljon synnytyksiä. Tiimivalmennuksessa käyttämämme synnytys on 2400 vuotta vanha keksintö.

Miksi on tärkeää, että tiimivalmentaja kysyy tiimiltä kysymyksiä? Ensinnäkin kysymykset saavat ihmiset refleктоimaan ja siksi oppimaan. Kysymykset ovat tärkeitä, jos haluamme yksilön tai tiimin harkitsevan muita näkökulmia kuin sen omia. Tiimivalmentajan mielipiteet saavat tiimin puolustuskannalle ja tiimivalmentajasta riippuvaiseksi. Tiimivalmentajan fokus on oppimisessa ja oppimisen liittämässä toimintaan ja niihin keinoihin, joiden avulla saadaan aikaan refleктоivaa kyselyä.

Jatkuvassa muutoksessa jokainen tarvitsee tukea. Miten opettajan työ muuttuu? Koulujen on muututtava yhä enemmän oppiviksi yhteisöiksi, joissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota oppijoiden hyvinvointiin. Kouluja olisi kannustettava entistä enemmän ottamaan oppia toisista kouluista ja arvioimaan omia käytäntöjään. Elinikäisen oppimisen perusvalmiuksien takaamisen kaikille tulisi olla arvioinnin ja siihen perustuvan opetuksen ydintavoite. Melko harva opettaja on halukas avaamaan elämäkokemuksiin, tunteitaan tai motiivejaan oppilaalle tämän pohtiessa omaa tulevaisuuttaan.

Haluamme yhteisön, mutta samanaikaisesti haluamme olla itsenäisiä. Yksilökin on aina osa suurempaa kokonaisuutta. Ryhmän itsekunnioitus nojaa sen jäsenten keskinäiseen kunnioitukseen. Ryhmässä on yksilön kasvun mahdollisuus. Tietoa ei voi siirtää, vaan oppija rakentaa sen itse. Huippuelämykset syntyvät tiimin yhteisestä toiminnasta ja kunnioittavasta kohtaamisesta. Perinteisissä organisaatioissa ei ole totuttu jakamaan omia kokemuksia muiden kanssa eikä asettamaan vanhoja toimintamalleja kyseenalaisiksi.

Tiimiakatemialla ei ole tärkeää asioiden muistaminen ja mieleen painaminen, vaan ajattelu, innovointi ja kyseenalaistaminen. Valmentajan tehtävänä on tukea, kannustaa ja ohjata. Aivan keskiöön ovat tulleet niin sanotut metataidot: oppiminen, innovatiivisuus, erilaisten taitojen yhdistely, itsereflektio, palautteen hyödyntäminen ja tiimioppiminen.

Prosessi on Tiimiakatemian menetelmissä tärkeämpää kuin yksittäiset tulokset. Itse olen muotoillut hyviksi tiimivalmentajan periaatteiksi seuraavat: 1) tuloksien aikaansaaminen – keskittyminen avaintuloksiin, 2) kokonaisuus, 3) vahvuuksien löytäminen ja niihin keskittyminen, 4) luottamus ja 5) positiivinen ajattelu.

Johtamiskoulutus on entistä tärkeämpää. Tiimiakatemian kehittämisessä nuoret johtajat ovat olleet tärkeitä. Kun yksilöitä kehitetään, he eivät voi tulla samaan ympäristöön, vaan ympäristöä on myös kehitettävä.

Ajan merkkien lukeminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta valmentaja voi ottaa työssään huomioon tulevaisuuden. Tiimiakatemoilla on jo siirrytty luokkahuoneesta verkostoihin ja dialogiin sekä sähköisesti että kasvokkain. Opettajat toimivat tiimivalmentajina rakentaen tiimioppijoiden kanssa uudenlaista oppimisympäristöä. Oppimisen edistäminen on päivittäisen työn ydin.

Kannatamme sellaista Yakoov Hechtin ajatusta, että jokaisella yksilöllä on ainutlaatuinen lahjakkuus, josta voi olla apua minulle. Tämän ymmärtäminen lisää yksilöiden keskinäistä kunnioitusta. Tänään tarvitsemme ihmisiä, jotka johtavat itseään ja etsivät omia haasteitaan. Jokaisella ihmisellä pitää olla mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan ja siten toteuttaa itseään.

Opettajien ja johtajien on muutettava itsensä siten, että he voivat nähdä jokaisen opiskelijan ja työntekijän ainutlaatuisuuden. Oppiva henkilö, ei välttämättä tietävä henkilö, on mahdollisuus uuteen kulttuuriin. Ihmiset pystyvät elämään oppivissa yhteisöissä, kun heitä on auttamassa ammattinsa osaavat tiimivalmentajat.

Jokaisella tiimillä on tiimivalmentaja, joka toimii resurssina ja helpottajana. Tiimin oppimisprosessi vaatii tietyn määrän avoimuutta ja itsekritiikkiä. Nämä ovat vieraita perinteisille johtamistavoille. Tiimin johtajan on käytettävä entistä enemmän aikaansa ja kykyjensä monipuolisen verkostoitumisen aikaansaamiseksi.

Tiimi luo oman kulttuurinsa, joka heijastaa organisaatiossa hyväksytyä kulttuuria. Kulttuuri ei ole koskaan valmis. Tiimien tarkoitus lähtee aina asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Jokainen tiimi kirkastaa itselleen omat asiakkaansa ja mitä asiakashyötyjä on tavoitteena saada aikaan. Tiimirakenteella viritetään koko organisaation henkilöstö ohjautumaan asiakkaista.

Tiimin valmentamisessa keskeisessä asemassa ovat työ, tehtävä ja tavoite. Ellei organisaatiossa tai tiimiyhteyksessä hyväksytä ja hyödynnetä erilaisuutta, voi yksi ajattelutapa tai näkökulma tulla määrääväksi. Erilaisuus on valtava käyttämätön potentiaali. Elämme

aikaa, jolloin ihmissuhdetaidot, tunneäly, sosiaaliset kyvyt, erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ovat jopa tärkeämpiä kuin itse ammattiosaaminen.

Jos saat tiimivalmentajana erilaiset ihmiset toimimaan yhdessä, siitä voi tulla jotain. Lähdemme puurtamaan erilaisten ihmisten kanssa yhdessä ajattelemisen opettelua ja samalla ihmisten kasvamista. Tiimin ei tule samanlaistaa tai tuhota jäsentensä erilaisuutta, vaan sen tulee opetella käyttämään jokaisen erilaisuutta rakentavasti hyväksi.

Tiimivalmentajana huomasin usein kuuntelevani muiden puheita eräänlaisena itseni kaikuna. Kuuntelin oikeastaan omaa mielipidettäni. Jos puhuja on samaa mieltä kansani, omaksun ajatuksen. Jos taas olen eri mieltä, hylkään ajatuksen tai en kuule sitä. Vähitellen olen oppinut hylkäämään omat ennalta omaksutut ajatukseni, kuuntelemaan tiimioppijan ajatusta ja havainnoimaan hänen ilmaisutapaansa.

5.6. MIETITTÄVÄÄ

Mitään merkittävää ei saavuteta ilman sitoutumista. Juuri yhteinen sitoutuminen tekee vaikeatkin asiat mahdolliseksi. Pilko haaste pieniin osatavoitteisiin ja käy kimppuun yksi kerrallaan. Aseta selkeitä tavoitteita ja huolehdi siitä, että muutkin ovat niistä selvillä.

- Itsetuntemus ja itsensä johtaminen ovat yksilön myötä myös työyhteisön menestyksen kulmakiviä. Työelämä ei ole irrallinen vaan kiinteä osa elämää. Niinpä urakehitys ei ole vain sarja vastuullisimpia tehtäviä työssä, vaan se käsittää koko elämän ja elämäntyön. Voimme vaikuttaa uraamme ja tulevaisuutemme paljon enemmän kuin uskommekaan.
- ”Viisas valmentaja ohjaa näkemään mahdollisuuksia. Hän luottaa sisäiseen näkemykseensä. Hän antaa ideoiden tulla ja mennä. Viisas valmentaja luo myötätunnolla oppimisympäristön sellaiseksi, että se kannustaa itsenäiseen toimintaan. Hän ei yritä väkisin vaikuttaa oppilaisiinsa, vaan tyytyy toimimaan esimerkkinä. Hän ilmaisee selkeästi kantansa, mutta ei tyrkytä näkemyksiään. Hän on mieleltään terävä, mutta sydämetään lempeä.”
- Seikkailupedagogiikka on toimiva konsepti tiimiyrittäjien koulutuksessa. Pystymme harjoittelemaan turvallisessa ympäristössä yhdessä valmentajien kanssa tiimijohtamista, aloitteellisuutta ja haasteen ottamista.
- Oppimissopimuksessa aika on tärkeä ulottuvuus. Kun tavoitetta on menneisyudessa, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa ja näiden välillä on yhteyksiä, tavoitteesta tulee laajempi ja syvempi asia.

- Prosessit toimivat parhaiten oppimista edistävässä ympäristössä, jossa saa sekä positiivista että negatiivista palautetta. Tulevaisuudessa johtajien työssä korostuu muiden oppimisen auttaminen.
- Hyvä valmentaja auttaa oppijaa siirtymään ulkoa oppimisesta mielekkääseen oppimiseen pohtimalla merkityksiä yhdessä oppijan kanssa.
- Tiimioppiminen ja tiimiyrittäjäys ovat suuria keksintöjä. Pelkässä projektioppimisessa vaikeudet löytyvät sitoutumisessa ja yhteisön rakentamisessa. Jos nykyisiä organisaatorakenteita ei pureta, valmentajan työ on melkein mahdotonta. Hänen työtaakkansa tulee niin suureksi, ettei kenelläkään ole mahdollista suoriutua tehtävistään.
- Toyotan pääjohtaja Akio Toyoda on todennut: ”Me kaikki kasvamme ja opimme, ja me kaikki tarvitsemme opettajia ja valmentajia opastamaan meitä. Toyotalla me sanomme, että jokainen johtaja on opettaja, joka kehittää johtajien seuraavaa sukupolvea. Se on heidän tärkein tehtävänsä.”
- Opitun siirtoon vaikuttaa alun perin opitun konteksti eli asiayhteys: ihmiset voivat oppia yhdessä kontekstissa, mutta eivät silti pysty siirtämään oppimaansa toisiin konteksteihin (tilannesidonnaisuus).
- Loistaviin saavutuksiin päästään keskittymällä vahvuuksiin. Vahvoja puolia vahvistetaan ja heikot puolet muuttuvat toissijaisiksi. Koko jutun avainsana on oppija. Hänellä on oltava kaikki valta oppia.
- Jos asetat itsellesi kovat päämäärät ja joka päivä reflektoit niihin, olet päivä päivältä fokusoidumpi, teet itsestäsi paremman ihmisen. Kaikki voimavarat on keskitettävä tekojen tekemiseen.
- Projektia on lähestyttävä sillä mielialalla, että se voidaan tehdä, eikä tuhjata energiaa vaikeuksien murehtimiseen.

5.7. TIIMIAKATEMIAN KEHITTYMISEEN VAIKUTTANEITA VALMENNUSAJATUKSIA

Vuosina 1993–2000 mietin paljon erilaisia ajatuksia siitä, mitä tarkoitetaan valmentajan pätevyydellä. Tässä on poimintoja ajatuksistani.

- Sinun on valmentajana kaikin tavoin vahvistettava hyviä suosituksia.
- Sen asian kanssa, ettei tiimiläinen ole sitoutunut tiimikonseptiin kuten pitäisi, voin elää, mutta en voi elää tiimiläisen kanssa, joka ei tee töitä. Mutta jos hän tekee parhaansa, se riittää minulle.
- Sinulla on hyvä omatunto silloin, kun olet auttanut valmennettaviasi kehittämään heidän koko potentiaaliaan.
- He eivät työskentele minulle, vaan minä työskentelen heille.
- Rohkaise tiimiläisiä löytämään yksilölliset kykynsä ja vahvuutensa.
- Luottamus tiimiläisten ja valmentajan välillä perustuu kuuntelemiseen ja ajatusten vaihtoon.
- Menestyvä valmentaja pistää itsensä täysin peliin, kehittää itseään ja työskentelee ammattimaisesti.
- Menestyvä valmentaja luo visioita, haaveita ja unelmia.
- Koska huippusuorituksia ei hankita puolella teholla, ei meillä ole mitään syytä antaa tiimiläisten päättää siitä miten usein ja kovaa heidän on harjoiteltava.
- Tiimiläisen on tiedettävä, miksi hän harjoittelee tiettyjä asioita.
- Oikea ote valmennuksessa perustuu tunteeseen ja sisäiseen visioon, sitä ei voi lukea kirjoista.
- Mitä parempi sinusta tulee, sitä suuremmaksi nousee vastustuksesi.
- Valmentajan tärkein tehtävä on innostaa tiiminsä jäseniä.
- Valmentajalla pitää olla johtoajatus. Hänen on innostettava tiimiläiset toteuttamaan sitä niin hyvin kuin mahdollista kaikkien parhaaksi.
- Esimerkilläsi on enemmän arvoa kuin todisteluillasi.
- Ole lähestyttävä, välitä ja anna aikaa.
- Valmentajana minulle on tärkeää, että minulla on oikea kuva pyrkimyksistäsi.
- Valmentajan tehtävänä on edistää toisten johtajuutta ja aktiivista yhteistyötä, ei omia johtajan roolia itselleen.

Lähteitä:

Downey, Myles: Effective Coaching, Lessons from the Coach's Coach, Thomson 2003

Goldsmith, Marshall: Tästä eteenpäin (tarvitaan vielä enemmän), Talentum 2008

Jalava, Urpo & Vikman, Ari: Työ ja oppiminen yrityksissä – Ongelmista ratkaisuihin, WSOY 2003

Kupias, Päivi: Kouluttajana kehittyminen, Palmenia 2008

Liker, Jeffrey K. & Convis, Gary L.: Toyotan tapa Lean-johtamiseen, Readme.fi 2012

Lindblom-Yläne, Sari & Nevgi, Anne (toim.):
Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja, WSOY 2004

Marquardt, Michael J.: Action Learning – Solving Problems and Building Leaders in Real Time, Davies-Black Publishing 2004

Meister, David H. & Green, Charles H. & Galford, Robert M.:
Luottamuksen arvoinen, Talentum 2012

Mattila, Antti S.: Näkökulman vaihtamisen taito, WSOY 2006

National Research Council: Miten opimme – aivot, mieli, kokemus ja koulu, Tammi 2001

Ojanen, Sinikka: Ohjauksesta oivallukseen – Ohjausteorian käsittelyä, Yliopistopaino 2006

Partanen, Johannes: Tiimiyrittäjän & tiimivalmentajan Parhaat Kirjat -valintaopas, Partus 2013, 24. painos sivut 12–44

Rogers, Jenny: Aikuisoppiminen, Finn Lectura 2004

Skinnari, Simo: Pedagoginen rakkaus, PS-kustannus 2004

Suortamo, Markku & Laaksola, Hannu & Välijärvi, Jouni (toim.):
Opettajan vuosi – Teemana hyvinvointi, PS-kustannus 2008

Toukonen, Marja Leena: Unelmatyöskentely – ote omanlaiseen elämään, PS-kustannus 2008

Venkula, Jaana: Kysymisen taito, Kirjapaja 2007



6. Tiimiakatemian alkutaipaleen
vaikuttavimmat yksilön oppimisen kirjat

HYVIEN KIRJOJEN lukeminen on ollut minulle tärkeää siitä lähtien kun opin kuusivuotiaana lukemaan. Tiimiakatemia alkuaikoina tiivistin lukutahtiani ja tutkin erilaisia tapoja soveltaa teoriaa käytäntöön. Kehitin omaa ajatteluani muuttuakseni ensin itse, tein kehittämissuunnitelmia kouliintuakseni oppijana, innostuin oppimisen vallankumouksesta ja oppivista organisaatioista.

Lopuksi aloitin systemaattisen itseni kehittämisen tiimivalmentajana. Nämä kahdeksantoista kirjaa antavat välähdyksen Tiimiakatemia menetelmien kehittymisestä yksilön oppimisen näkökulmasta. Nämä kirjat paljolti kertovat tämän kirjan alaotsikosta: ”Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöstä?” Näillä kirjoilla on merkitystä tänäkin päivänä. Jokainen meistä seisoo tänään jättiläisen hartioilla.

6.1. OMA AJATTELU – MUUTOSTA TARVITAAN

Wayne W. Dyer: Uskalla rikkoa rajasi

Tämä kirja on Tiimiakatemia synnyn perusteos. Luettuani kirjan ymmärsin kuinka vähän todellisuudessa ihminen oppii kouluissa ja yliopistoissa. Ihminen voi oppia kaikesta siitä, mitä hän tekee elämässään. Olin täysin jumittunut luokkaan 147 ja luulin oikeasti, että oppilaani oppivat markkinointia vain minun opetuksessani. Ryhdyin suunnittelemaan sellaisia opintoja, että ihmiset voivat opiskella oman itsensä vuoksi eikä arvosanojen vuoksi. Ihminen pääsee asemaansa sen mukaan, kuinka paljon hän luottaa itseensä ja mitä tekee, eikä sen perusteella, mitä todistuksessa lukee. Tekijä kertoo myös, että oppilaat toimivat opettajanasi. Niin on totisesti päässyt tapahtumaan. Harvat ihmiset ajattelevat itsenäisesti, ja on hienoa nähdä itsenäisen ajattelun tulokset.

John Chaffee: The Thinker's Way - 8 Steps to a Richer Life

Henkilökohtainen kasvu on kaikkein tärkeintä. Koska yhteiskunta pirstoutuu, tulee yhteisöllisyys entistä tärkeämmäksi. Ihmiset oppivat siten ymmärtämään erilaisia mielipiteitä. Onni suosii valmistautunutta mieltä. Perustin Tiimiakatemia siksi, että se on ympäristö, jossa kaikkien samanhenkisten ihmisten luovat voimat kukoistavat. Se on tukea antava sosiaalinen ympäristö, jossa sosiaalinen pääoma kasvaa koko ajan. Mielikuvitus on sellaista, että sen on koko ajan virrattava. Et mene virran mukana, vaan olet itse se virta. Mikä on Tiimiakatemia seuraava vaihe? Se voi olla uusi yhteiskuntateoria, joka perustuu tiimiyrittäjyyden kokeiluihin Tiimiakatemiaoissa ja niiden ympäristöissä.

Joseph Murphy: Alitajunnan voima

Kirja on itsekasvatuksen kaikkien aikojen klassikko. Useat pitävät tätä teosta parhaimpana koskaan kirjoitettuna kirjana alitajunnan mahdollisuuksista. Kirjasta on kirjoitettu Tiimiakatemian historiassa mahtavia esseitä. Aloittaessamme vuonna 1995 MBA-koulutuksemme tuli tästä hitti myös aikuiskoulutuksessamme. Kirjassa yhdistyvät idän viisaus ja nykyaikainen tiede. Lävitseesi virtaavan elämän periaate muotoutuu sen mukaan millaisia ajatuksesi ovat. Voit saada enemmän aikaan 90-vuotiaana (2037) kuin 63-vuotiaana (2010). Tekijä kehottaa lukemaan kirjan useaan kertaan. Alitajuntasi viisauden avulla voit vetää puoleesi täydellisen elämänkumppanin, yhtä hyvin kuin täydellisen liike- tai yhtiökumppanin. Menestyksesi riippuu kyvystäsi nähdä visiosi tai projektisi toteutettuna. Opin kirjasta, että jokainen tahtoo olla rakastettu ja hyväksytty ja tuntee olevansa tärkeä tässä maailmassa. Maailman onnellisin ihminen on se, joka tuo esiin itsessään olevan korkeimman ja parhaan.

6.2. OPPIJANA KOULIINTUMINEN – OMA MESTARUUS

George Leonard: Mastery, The Keys to Success and Long-Term Fulfillment

Tekijä alkoi tutkia pitkävaikutteista oppimista sen jälkeen, kun hän oli perustanut aikidokoulun. Hän alkoi nähdä erilaisia malleja, joilla oppilaat lähestyivät taitoja. Jokaisen on löydettävä itselleen opettaja, jonka kanssa voi treenaata viikottain. Minkä tahansa uuden taidon hankkiminen sisältää lyhyitä edistymisen puuskia. Jokaista edistymistä seuraa pieni tason lasku oppimistasanteelle, joka on hieman korkeammalla kuin sitä edeltävä taso. Kun lähdet matkalle mestaruuteen, sinun on harjoiteltava nöyrästi pyrkien hoiduttulemaan esiin taitosi, ja näin saavutat uusia taitotasoja. Mutta sinun on samalla oltava halukas viettämään enin osa ajastasi tasanteella harjoitellen jatkuvasti, vaikka näyttäisi siltä ettet pääse mihinkään.

Kun haluat aloittaa uuden taidon oppimisen, sinun on ajateltava sitä ja sinun on pyrittävä korvaamaan vanhat mallit uusilla. Oppiminen tapahtuu aina tasoittain. Taso loppuu kun vanha tapa on ohjelmoitu uudeksi tehtäväksi ja ajattelu sekä tekeminen ovat vetäytyneet taustalle. Tämä tarkoittaa sitä, että voit suorittaa tehtävän ajattelematta sen eri osia. Tässä pisteessä on erityinen oppimisen puuska. Mutta oppiminen on jatkunut pitkin matkaa. Ymmärsin, että nautin saavutuksistani, kun opin rakastamaan oppimistasannetta. Tieni mestaruuteen on ollut kivikkoinen ja sisältänyt useita vaiheita.

Roger Dawson: The 13 Secrets of Power Performance

Alussa tilasin Amerikasta useita itsensä kehittämisen kirjoja ja tajusin vähitellen, ettei minusta voi tulla huippusuorittajaa ilman toisten ihmisten apua. Aloin ottaa vastuuta enkä syyttänyt enää muita ihmisiä. Ymmärsin, että minun on saatava ihmiset luokassa 147 työskentelemään oman menestymisensä eteen. Kirja on kirjoitettu paljon ennen ”Secret”-kirjaa (tämän päivän suosikki), ja se paljastaa 13 salaisuutta. Suuren vaikutuksen minuun teki viides salaisuus: huippusuorittajat kokevat menestyksen kauan ennen sen saavuttamista.

Kuuluisa 1960- ja 1970-luvun johtaja Harold Geneen puki koko bisnesfilosofiansa kahteen lauseeseen: ”Luet kirjan alusta loppuun, mutta johdat bisnestä päinvastoin. Aloitat lopusta ja sitten teet kaiken mikä täytyy tehdä saavuttaaksesi sen.” Näin syntyi Johnneksen päinvastainen maailma. Päädyin kirjan tietojen perusteella siihen, että huippuyksiköksi kasvaminen vie viisi vuotta (ensimmäinen visio oli 3 vuotta eli matka maailman ympäri). Syntyi toinen visio vuoteen 2000 – ”Markkinoinnin huippuyksikkö (MHY)”. Keskity siihen, mitä sinun pitää tehdä paremmin kuin kukaan muu maailmassa.

Tony Dunderfelt: Elämänkaaripsykologia

Innostuin tästä kirjasta aikoinaan paljon ja siitä lähtien olen tutkinut omaa elämänkaartani ja lukenut satoja erilaisia merkkihenkilöiden ja yrittäjien elämäkertoja. Minusta jokaisen pitäisi aina silloin tällöin tutkia oman elämänsä pyrkimyksiä. Aikuiskoulutuksessa oman ajattelun tiedostaminen on tärkeä päämäärä. Nuoruus on ideologioiden, maailmankatsomusten rakentamisen aikaa. 45 vuoden iässä alkaa kutsumus häämöttää. Kirjassa käydään läpi elämän eri taitekohdat. Lukiessa tulee mieleen Dalai-laman ajatukset siitä, että me kaikki maailman ihmiset olemme enemmän samanlaisia kuin erilaisia. Meillä jokaisella on mahdollisuus kasvaa ihmisenä koko elämämme ajan. Tuloksena syntyi myös paljon piirustuksia omasta elämänkaaresta.

Eugen Herrigel: Zen ja jousella ampumisen taito

Teos on Zen-kirjallisuuden rakastetuin klassikko. Tekijä tutustui Zeniin 1920-luvulla Japanissa. Hän opiskeli jousella ampumisen taitoja useita vuosia mestarinsa Kenzo Awan opastuksella. Vaihe vaiheelta Herrigel johdattaa lukijansa yhä syvemmälle itämaiseen ajatteluun ja aitoon Zenin henkeen. Yrittämisessäkin ei tekninen osaaminen riitä. On päästävä tekniikan yläpuolelle. Omien kokemusten jakaminen on tärkeintä. Opin kirjasta sen, että muodostamme asiakkaan kanssa yhden ainoan yhteisen todellisuuden. Emme aloita koskaan peruskursseilla, vaan pitkän tien mukaan. Ihmisen on itse oivallettava mistä on kyse. Mestarista on uudelleen tultava oppilas, aloittelija. Tiimiakatemia MBA kokeili ensimmäisessä synnytyksessään jousella ampumista, mutta se onkin sitten jo toinen tarina.

6.3. OPPIMISEN VALLANKUMOUS

Gordon Dryden & Jeannette Vos: Oppimisen vallankumous

Tämä kirja yhdessä Barbara Prashnigin kirjojen kanssa on ehkä eniten auttanut meitä tiimivalmentajia oppimismatkan alussa saamaan kaikki oppijat vakuuttuneiksi oppimisen vallankumouksen tarpeellisuudesta. Kirjan ilmestymisestä on kuitenkin kulunut melkein 20 vuotta.

Miksi oppimisessa on käytännössä tapahtunut niin vähän? Koko ammattikorkeakoulujärjestelmä olisi voinut ottaa uudet oppimismenetelmät heti käyttöön. Miksi vain Tiimiakatemian perustajat tajusivat, että avain muutokseen on uusissa mullistavissa opetustavoissa ja että uudet oppimismenetelmät ovat välttämättömiä?

Tärkeämpää on, miten opitaan kuin mitä opitaan. Tiimeissä opimme viisi kertaa nopeammin, paremmin ja helpommin ja voimme soveltaa samoja periaatteita kaikissa tiimiyrittämisen aiheissa. Mitä seuraavista taidoista tarvitaan eniten työelämässä: lukemista ja kirjoittamista vai puhumista ja kuuntelemista? Puhumista ja kuuntelemista. Entä mitä opetetaan vähiten? Puhumista ja kuuntelemista. Romutimme luokkahuoneen opetuspaikkana ja siirryimme vähitellen innostavaan oppimisympäristöön. Uskoimme kirjan sanomaan, että opimme parhaiten tekemällä ja käyttämällä oppimiseen kaikkia aistejamme. Painopisteemme on oppijoissa ja henkilökohtaisissa oppimissopimuksissa. Kirja on edelleen täysin ajankohtainen ydinkirja.

Barbara Prashnig: Eläköön erilaisuus. Oppimisen vallankumous käytännössä

Kirjassani komeilee: ”To Johannes, thank you for being a pioneer”. Barbaran oma nimimari 26.3.1998 E.M.O.-tapahtumasta (Tulimyrskyn ja Aivomyrskyn edeltäjä). Saimme häneltä paljon uusia ideoita Tiimiakatemian kehittämiseen. Olen merkinnyt kirjan luetuksi 13.10.1997. Muistan, että minuun teki vaikutuksen yksi kirjan lause: ”Ei ole huonoja oppijoita, on vain huonoja opettajia.” Kirjassa on paljon merkintöjä pohdinnoistani, miten selviämme vuodesta 1998. Mikä on opintoviikon hinta? Milloin on oikeus perustaa uusi tiimi? Network 2000? Palveluualto? Saako näillä kahdella projektilla tarpeeksi julkisuutta, jotta voimme jatkaa? Myös huomautus: ”On tärkeää, että meillä on sellainen omistaja, joka on kiinnostunut laittamaan tähän kehityspanosta.” Kirjoittaja toi tietoisuutemme erilaiset oppimis- ja työskentelytyylit ja ymmärsimme oman ainutlaatuisuutemme ehkä ensimmäistä kertaa elämässämme. Oppiminen tuli meille yhä tärkeämmäksi tämän kirjan myötä.

6.4. OPPIVA ORGANISAATIO

David Casey: Managing Learning in Organizations

Tämä teos on ollut itselleni hyvin merkityksellinen. Tajusin ihan oikeasti, mitä oppiva organisaatio on. Nämä ajatukset kantavat vielä tänäänkin pitkälle. Puuttumattomuuden lain perustat ovat tässä kirjan lauseessa: ”Mene väliin niin vähän kuin mahdollista, kun huomaat oppimisen etenevän.” Kirjoittaja kehottaa myös ottamaan johtamisen kaikkien mukaan entistä vahvemmin. Otin tämänkin kohdan aivan tosissani. Varsinainen suurimittainen johtamiskoulutuksemme alkoi kuitenkin vasta kuusi vuotta kirjan lukemisen jälkeen vuonna 2001.

Johtamiskoulutuksen parhaat tulokset saavutetaan siellä, missä ihmiset tekevät työtä. Juuri tästä kirja kertoo. Johtaminen on sosiaalinen prosessi, ja useimmiten työ tehdään erilaisissa ryhmissä. Tekijä päätelee, että yksittäisen johtajan on opittava myös yksilönä. Ryhmissä oppimisen tajuaminen muutti opettajan roolin fasilitoijaksi. Sitten alettiin auttaa koko organisaatiota oppimaan ja fasilitoija muuttui organisaatiokonsultiksi. Nyt näyttää siltä, että tekijä oli oikeassa kolmen oppimisen pääkohdan suhteen (yksilö, tiimi ja organisaatio). Paljon myöhemmin huomaamme, että Rakettimalli toimii tältä pohjalta (Y1, Y2 ja Y3). Huippukirja edelleen.

Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell: The Learning Company

Luin kirjan syksyllä 1992 muutamia kuukausia ennen Tiimiakatemian perustamista. Luulen, että kirja kannusti minua 19.1.1993 kirjoittamaan käytävän taululle nuo legendaariset sanat: ”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja siinä sivussa oppia hiukan markkinointia?” Muotoilu on tyyppillisesti minua ja ainekirjoituksessa se aina näkyi miinuksena. Aloin uskoa, että oppivat organisaatiot ovat tulossa – onneksi en tiennyt olevani väärässä. Oppiva yritys luo oppimismahdollisuuksia kaikille jäsenilleen ja pystyy muuttamaan itsensä kokonaisuutena.

Kirja muodostuu 101 välähdyksestä (glimpses). Erityisesti välähdykset 42 ja 58 ovat jääneet mieleeni. Välähdys 42:ta olen käyttänyt konsultoinnissani esimerkiksi Raumalla Mikrollissa aikoinaan. Siinä annetaan ohjeet, miten organisaatio voidaan kuvitella ihmiseksi. Tämä harjoitus on aina onnistunut. Välähdys 58 on POW (mahtava voima). Se oli ensimmäinen iso tapahtumamme heti 1993 keväällä ja aiheutti ensimmäisen ison lehtijutun Keski-suomalaisessa. Jutun nimi oli POW, joka kuvasi sitä että kaikki osallistuvat prosessin johtamiseen. Mike Pedler vieraili Tiimiakatemiassa 16.2.1998. Hän on miellyttävä englantilainen gentleman.

Peter M. Senge: The Fifth Discipline

Peter Senge on ehkä yksittäisenä henkilönä eniten vaikuttanut Tiimiakatemian syntyyn. *The Fifth Discipline* -kirjaa on myyty jo yli kaksi ja puoli miljoonaa maailmanlaajuisesti. Kirja on suunnattu oppijoille, erityisesti niille, jotka ovat kiinnostuneet kollektiivisen oppimisen taidoista ja käytännöistä. Olen tavannut Peter Sengen monta kertaa. Ensimmäinen kerta oli vuonna 2001, kun hän vieraili Jyväskylässä Tiimiakatemiassa ja sitten SoLGlobalin kokouksissa Helsingissä, Wienissä, Omanissa ja Tukholmassa.

Luin alkuperäisen kirjan Tiimiakatemian alkuaikoina vuonna 1994 ja eteeni avautui aivan uusi oppivien organisaatioiden maailma. Tämä kirja oli silloin paras lukemani ammattikirja. Se teki melkein saman vaikutuksen kuin nuoruudessani lukemat venäläiset klassikot: Tolstoi, Dostojevski, Puskin, Lermontov, Gogol ja Turgenjev. Opin kirjasta johtavan lauseen: ”Tehokkain oppiminen syntyy suorasta kokemuksesta ryhtymällä toimeen ja näkemällä toiminnan seuraukset.” Visiosta en ollut kuullutkaan tätä ennen – tai en ainakaan sitä ymmärtänyt. Nyt syntyi visio omasta yliopistosta vuonna 2037.

Kirjan uutta painosta lukiessani keväällä 2009 ryöpsähti mieleeni Tiimiakatemian alkuajan ajatukset. Aloin ymmärtää entistä syvällisemmin esimerkiksi elinikäistä oppimista: se liittyy kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Ihminen oppii koko elämänsä läpi. Oppimisen avulla luomme itsemme aina uudelleen ja uudelleen. Vietti oppia on ihmiselle yhtä voimakas kuin vietti lisääntyä – se alkaa kuitenkin aikaisemmin ja kestää myöhempään.

Monta kertaa meiltä on kysytty, miksi oppivia organisaatioita on syntynyt 20 vuoden aikana niin vähän (Sengen ensimmäinen painos ilmestyi vuonna 1990). Meidän vastauksemme on se, että viidestä disipliinistä on puuttunut tarvittava kuudes disipliini, jonka olemme siihen liittäneet, ja se on tiimiyrittäjäisyys. Sen olemme pystyneet luomaan Rakettimallin avulla.

Peter M. Senge: The Fifth Discipline Fieldbook

Kirja sisältää todistusaineistoa Peter Sengen disipliinien toimivuudesta. Käytimme teoksen kertomuksia monissa erilaisissa kehittämisprojekteissa ympäri Suomea 1990-luvulla. Kirjan sivut ovat täynnä alleviivauksia ja kommentteja. (Alkuaikoina aina ostin kaikki kirjat, kun meillä ei ollut kirjastoa.) Kirjan tarinat kertovat, että yritykset, koulut, jopa kunnat voivat selviytyä oppimisvaikeuksistaan ja saada aikaan huippusuorituksia. Aloitimme aina puheemme erilaisissa koulutustilaisuuksissa: ”Olemme luomassa organisaatioita, jotka osaavat oppia.”

Opimme, että lähdemme aina kokonaisuudesta ja katsomme mitä osia tarvitsemme. Esimerkiksi Neste-rallissa elämykseen kuului selvästi vasta syntynyt Kävelykatu Jyväskylän keskustassa. Tästä kokonaisuudesta lähdimme ideoimaan kokonaista Ralliviikkoa. Ymmärsimme, että kasvaaksemme henkisesti meidän on otettava vastaan uusi haaste, ja syntyi ajatus Tiimiakatemiasta (työnimi oli kuitenkin aluksi Tiimi-instituutti). Tiimioppiminen on oppimista kollektiivisesti. Se alkaa yksilön oppimisella, mutta suuntautuu itsestä ulospäin ja pyrkii jatkuvaan parantamiseen.

6.5. TIIMIVALMENTAJA

Stephen R. Covey: The 7 Habits of Highly Effective People

Carnegien teoksen ohella tämä teos on ehkä maailman myydyin itsensä auttamisen teos ja Covey on yksi maailman guruista. Kirja on ilmestynyt suomeksi nimellä ”Tie menestykseen”. Omaan uraani teos vaikutti suuresti, ja aloin miettiä sitä, mihin voin itse vaikuttaa ja mihin en. Keskityin täysin luokkaan 147 ja aloitin ”omasta sorvistani”. Olin tottunut näkemään maailman vain yhdestä näkökulmasta. Nyt meillä on jo monta näkökulmaa ja Tiimiakatemia on levinnyt Eurooppaan ja Etelä-Amerikkaan. Tämä teos auttaa jokaista tiimivalmentajaa ja tiimiyrittäjää selvittämään itselleen sen, mihin pyrimme Tiimiakatemialla ja mihin pyrimme elämässämme. Todellinen matka alkaa sinusta itsestäsi. Suosittelen edelleen.

Jan Cunningham: The Wisdom of Strategic Learning

Tämä kirja kätkee sisälleen yhden kaikkein tärkeimmistä Tiimiakatemian työkaluista – oppimissopimuksen. Oppimissopimuksen avulla pääsemme keskittymään kunkin tiimioppijan vahvuuksiin, ja opetussuunnitelma jää taustalle standardikursseineen. Tänä päivänä tarvitsemme entistä asiakaskeisempiä ja tiimiyrittäjyyttä korostavia oppimisprosesseja. Tärkeintä on, että jokainen tiimioppija voi keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja säilyttää innostuksen elinikäiseen oppimiseen. Hyvä keksintö on aina yksinkertainen: Missä olen ollut (oppimishistoria)? Missä olen nyt (oppimisen nykytila)? Minne aion mennä (oppimisen tulevaisuus)? Kuinka pääsen sinne (oppimisen keinot)? Kuinka tiedän, että olen perillä (oppimisen mittarit)? Tuntuu ihmeelliseltä, että kirjan ideat nyt 20 vuotta myöhemmin tuntuvat entistä ajankohtaisemmilta.

Seymour Epstein: You are Smarter than You Think

Tämä kirja laajensi Tiimiakatemian alkuaikoina älykkyyskäsitettämme huomattavasti. Kaikki olimme innokkaita tekemään erilaisia testejä milloin mistäkin ajattelun ja toimim-

nan eri osa-alueesta. Kirjan ansio on huomion kiinnittäminen tehtävien suorittamiseen. Suorittamista on seurattava ja arvioinnille on laadittava kriteerit. Pitkällä tähtäyksellä huippusuoritus on paras takuu menestykselle. Ihmisten on aina saatava tietää, mitä valmentaja heiltä odottaa. Hyvä konstruktiiivinen ajattelu paljastaa valmennettavalle tarkasti sen, mikä on hyvä suoritus ja missä taas on parannettavaa. Käytännön älykkyys on tiimiyrittäjän perusominaisuus. Todellinen kokemus on parasta oppimista.

Dale Carnegie: Miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa

Tämä kirja on klassikkojen klassikko omassa genressään. Tekijä auttaa meitä keksimään ja kehittämään piileviä kykyjämme. Hän opettaa ratkaisemaan menestyksen kaksi tärkeintä ongelmaa: miten tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja miten kyetä vaikuttamaan heihin arki-, liike- ja yhteiskuntaelämässä. Kirja on ilmestynyt jo 1920-luvulla Yhdysvalloissa, mutta siitä huolimatta tämä on yhtä tuoretta tekstiä kuin Henry Fordin elämäkerta. Amerikkalaisten ärsyttävään hymyilyyn tekijä lienee vaikuttanut rutkasti. Ohjeita: ”Hymyilkää! Muistakaa, että ihmisen nimi on hänen kielensä suloisin ja tärkein äänne. Olkaa hyvä kuuntelija. Rohkaiskaa toisia puhumaan itsestään. Puhukaa siitä, mikä kiinnostaa toista.” Jo vuodesta 1993 lähtien akatemialaisten kesto-suosikki.

Leenamaija Ojala: Oppimisen etu - kilpailuetua muutoksessa

Kirja ilmestyi käsiini syksyllä 1996 WSOY:n Jyrki Kotosen lahjana. Leenamaija Ojala oli tuohon aikaan ainoa oppivien organisaatioiden huippuasiantuntija Suomessa. Kirjan avulla synnytin kymmeniä uusia käytännön ideoita, joita testasimme aikuiskoulutuksessamme ja nuorten tiimiyrittäjien kanssa. Samalla pohdin, mistä on luovuttava omassa yritystoiminnassa, kun tiimivalmentaminen tuntui tavattoman kiinnostavalta. Pohdin, miten saisin jokaisen tiimiyrittäjän ymmärtämään toimintamme kokonaisuutta. Kehitin myös ajatuksia ihmisten sitouttamiseen.

Olen kirjoittanut kirjan takakanteen: ”Tarvitsemme oman kehitysyksikön parantamaan prosesseja, tiimityötä ja nopeuttamaan oppimista. Minun on pystyttävä kuvaamaan päämäärä oman yrityksen perustamisesta kiehtovana. Järjestetään yhteinen yritysten perustamispäivä, jossa suunnitellaan yhdessä erilaisia yrityksiä ja sitten siihen palkinto. Perustetaan myös oppimisfoorumi, jossa keskustellaan oppimisesta ja opettamisesta.” Paljon, paljon muita hienoja ajatuksia, joista moni on toteutunutkin toisella tavalla kuin vuoden 1996 suunnitelmat antoivat ymmärtää.

Lähde:

Partanen, Johannes: Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan Parhaat Kirjat -valintaopas, Partus 2013. Sivut 37–40

Luku 7. Lopuksi

TÄHÄN LOPPUUN vielä kokosin muistiinpanoistani niitä oppimisen ajatuksia, jotka ovat siivittäneet Tiimiakatemia ympäri maailman. Samalla laitoin mukaan pari vuotta sitten tekemäni oppimissopimuksen. Voi sen näinkin laatia elämän viimeisellä kolmanneksella. Ja vielä esitän tiimivalmentajan viisi osaamisaluetta.

50 ajatusta oppimisesta

1. Luultavasti paras oppimismenetelmä on kokemus epäonnistumisesta.
2. Oppiminen on kaikkialla.
3. Oppiminen vaatii luottamusta ja luottamus edistää oppimista.
Luottamuksen voittaminen vaatii aikaa!
4. Oppiminen tapahtuu nopeimmin ryhmissä, ja sen takia tiimit ovat välttämättömyyksiä.
5. Oppimisen tasoissa ovat mukana aina yksilö, pienet ryhmät ja koko organisaatio.
6. Oppimisen ”jumiutuminen” on hyvin yleistä.
7. Laaja-alainen osaaminen syntyy elinikäisen oppimisen käsitteen kautta.
8. Uudistumisen moottori on voideltu oppimisella tai täsmällisemmin poisoppimisella ja sitten uudelleen oppimisella.
9. Avain uudistumiseen on inhimillisen energian ja kyvykkyyden vapauttaminen.
10. Tiimiakatemiassa jokainen oppii ilman opettajaa, sillä jokainen yksilö on vapautettu johtajaksi.
11. Oppimista ei tapahdu ilman virheitä.
12. Kun näemme haasteet oppimismahdollisuuksina, todennäköisimmin menestymme.
13. Oppiminen asiakkaan kanssa on koko jutun ydin:
Tiimiakatemia myy rakenteellisen pääoman osaamista.

14. Tiimiakatemia: Emme puhu ollenkaan opettamisesta, vaan oppimisesta; emme puhu koulutuksesta, vaan valmentamisesta.
15. Itsensä syyttelyllä ja muiden syyttelyllä jää asioita näkemättä tai oppimatta. Tuska opettaa eniten.
16. Meidän on opittava jokaisesta asiakaskohtaamisesta ja sovellettava tuo oppi seuraavaan kohtaamiseen.
17. Kokemuspainotteinen oppiminen on intuitiivista, tunnepitoista ja luovaa.
18. Opimme tehokkaimmin tekemällä.
19. Uudet oppimismenetelmät ovat välttämättömiä.
20. Oppimiseen liittyvä ilo ja hauskuus on löydettävä uudelleen.
21. Kokonaisvaltaisessa oppimisessa omakohtainen kokemus on olennaisin osa koko oppimisprosessia.
22. Epäonnistumista ei säikähdetä liiaksi, vaan niistä otetaan oppia mieluummin yhteisten pohdiskelujen avulla.
23. Tärkein yksittäinen oppimiseen vaikuttava tekijä on se, mitä oppija jo tietää.
24. Jos kukaan ei tee virheitä, on se viesti siitä, että kukaan ei kokeile mitään uutta.
25. Oppiminen on oikeastaan koko elämän tarkoitus.
26. Elinikäiseksi oppijaksi kasvaminen edellyttää harjaantumista ennen kaikkea koulun ulkopuolella käyttökelpoisen oppimisessa.
27. Oppijaksi kasvamisessa prosessi ja sen ylläpitäminen on tärkeää, ei niinkään se tulos, joka prosessissa syntyy.
28. On vaikeaa kuvitella mitään oppimista, mikä ei olisi kokemuseräistä.
29. Perinteinen oppiminen sallii suuren määrän vapaamatkustajia, mitä tiimitoiminta ei salli.
30. Menestys kulkee käsi kädessä oppimisen ja poisoppimisen kanssa.
31. Oppijat ovat vastuussa omasta oppimisestaan.

32. Jokaisen on löydettävä oma oppimismekanisminsa.
33. Todellinen oppiminen on muuttumista.
34. Innostuneisuuden tunteet ovat oppimisessa tärkeitä.
35. Kun ihminen lakkaa oppimasta, hän lakkaa kasvamasta.
36. Ympäröi itsesi huipputiimillä, jolla on innostava yhteinen päämäärä, niin maailma muuttuu kuin itsestään.
37. Koska tiedosta on nyt tullut tärkein pääoma, on nopean oppimisen kyky noussut entistä tärkeämmäksi.
38. Oppimisen syvin olemus on kyky johtaa muutosta muuttumalla itse.
39. Jokainen päätöksenteon vaihe on osa oppimisprosessia.
40. Jos päätöksenteko on oppimista, silloin kaikki yritykset oppivat koko ajan. Silloin ei ole tarvetta rakentaa oppivaa organisaatiota, vaan sinulla on se jo!
41. Ihminen ei ajattele oppimista työtä tehdessään.
42. Suotuisaa oppimista ei voi tapahtua organisaatioissa, jos ihmisten ajattelua hallitsevat lyhyen tähtäimen tapahtumat. On otettava huomioon, että oppiminen on hidasta ja pitkäkestoista.
43. Oppimisen kautta me luomme itsemme uudelleen.
44. Ihmiset oppivat mitä heidän tarvitsee oppia, ei sitä mitä joku muu ajattelee heidän tarvitsevan oppia.
45. Oppiminen on jatkuva kokeiluprosessi, johon liittyy riski. Et voi kokeilla ottamatta riskiä.
46. Henkilö, joka ei epäonnistu, on henkilö joka ei ole yrittänyt mitään. Epäonnistuminen on väistämätöntä.
47. Opettaminen tapahtuu sanoilla, mutta oppiminen hiljaisuudessa.
48. Oppimisessa kaikki sujuu yksinkertaisesti kun löydämme, avaudumme ja otamme vastaan.
49. Kyky toteuttaa hyvät ideat on oppimista ja osaamista.
50. Oppiminen on muutosta ja siksi muutos on parasta mitä meille voi tapahtua.

Johanneksen oppimissopimus

Missä olen ollut?

Monessa mukana. Viimeksi Tiimiakatemian päävalmentajana 18 vuotta.

Missä olen nyt?

En ole enää Tiimiakatemian päävalmentajana. Tarkoitukseni on energisoida ihmisiä tarinoilla ottamaan vastuun omasta elämästään ja kirjoittamaan itselleen pääroolin oman elämänsä näytelmään. Rakastan lukemista (elinaikanani olen lukenut poisluetun koulukirjat n. 4800 kirjaa) ja jaan mielelläni lukemiini kirjojen tietoja muiden kanssa valmennustyössäni. Olen siirtymässä uuteen vaiheeseen elämässäni.

Minne haluan päästä?

Haluan kehittyä ihmisenä sinne asti, mikä minulle on määrätty. Tein 14.8.2000 suunnitelman vuoteen 2037, jolloin olen 90-vuotias. Tarkastelin elämäni seitsemän vuoden jaksoina ja annoin itselleni pisteitä.

Tavoitteeni on 100 pistettä.

1. taso

Oppipoika1965–1972:
Tapasin Kirstin ja siitä **7 pistettä**

2. taso

Kisälli1973–1979:
Ammatillinen harjaantuminen opettamiseen
(aloitin opettajan urani Jyväskylän kauppaoppilaitoksen
liiketoiminnan opettajana),
Panu syntyi -77,
7 pistettä lisää = **14 pistettä**

3. taso

Opettaja1980–1986: Asiantuntijuuden ja itsensä kehittäminen,
syntyi Riikka -80 ja Perttu -85;
syntyi osakkuusyritys Risto Horttanaisen ja Lasse Luoman
kanssa eli Markkinasihti Oy,
+ 7 p. = **21 pistettä**

4. taso

Assistant coach 1987–1993:
Asiantuntijuuden ja ammatin yhdistäminen,
senaattori -87, perustin oman yrityksen Partus Oy:n -90,
aloitin ensimmäisen tiimini valmentamisen:
RTW-tiimi -93,
+ 12 p. = **33 pistettä**

5. taso

Valmentaja 1994–2000:
Kutsumuksen löytäminen,
maailman ympäri -95–96,
Tuottava idea -palkinnon voittaminen -97,
Keskuskauppakamarin Rautainen ansioristi ja
Tiimiakamian valinta opetusministeriön koulutuksen
laatuyksiköksi vuonna 2000 ja
aikuiskoulutuksen aloittaminen,
+ 17 pistettä = **51 pistettä**

6. taso

Päävalmentaja 2001–2007:
Syvempi tietoisuus. Olemisen keskus muuttuu voimasta
suhteisiin; suurten ihmisryhmien opastaja;
jatkuva kehitys omien kokemusten kautta;
itsensä toteuttaminen; kärsimättömyys;
NJL:n (nuoresta johtajaksi liideriksi)
ja MT:n (markkinoijan tie) aloittaminen,
+ 7 pistettä = **58 pistettä**

7. taso

Mestari 2008–2014:
Opettaminen sekä suullisesti että kirjallisesti;
Tiimiakatemian tukeminen uudelle tasolle pääsemisessä
kohti Partus Universityä; kirjoittamalla ja tutkimalla sitä
mitä ei voi johtaa. Tällä hetkellä olen saavuttanut 61 pis
tettä. Ehkä voin antaa kaksi pistettä lisää eli
nyt 12.10.2013 koossa on **63 pistettä**.

8. taso

Suurmestari.....2015–2021:
Paris inter pares

9. taso

Palvelija.....2022–2028

10. taso

Suurpalvelija.....2029–2037

Olen nyt valaistumisen tasolla 7. Se on vielä paljolti hämärän peitossa.

Miten pääsen sinne?

Tekemällä sitä mitä haluan kulloinkin tehdä. Ilmaisen intohimoni ja innostukseni korkealla energiatasolla. Toimin magneettina niille, jotka siitä pitävät. He tekevät työtä kanssani ja tukevat unelmaani omasta yliopistostamme. Tuloksena on, että saamme sen tehdyksi vuoteen 2037 mennessä. Kuljemme kohti unelmiemme täyttymystä.

Mistä tiedän, että olen perillä?

Tiedän sitten kun olen päässyt perille.

Tiimivalmentajan viisi osaamisaluetta:

1. Suuntaa energiasi kohti päämäärää eli synnytä rohkeita tiimiyrittäjiä, jotka muuttavat maailman paremmaksi paikaksi elää.
2. Ymmärrä asiakkuuksien merkitys. Suuret saavutukset syntyvät yhdessä verkoston kanssa.
3. Hallitse sokraattiset kysymykset ja anna oppijoiden itse keksiä omat kysymyksensä, jolloin he keksivät myös vastaukset.
4. Harjaannuta itseäsi kaiken aikaa teorian soveltamiseen käytäntöön haastavan lukuohjelman avulla.
5. Hahmota tiimiyityksen synnyttäminen kokonaisuutena. Siinä on apuna Rakettimalli ja ”täpitys” (tasapainotettu mittaristo) sovellettuna omaan organisaatioonne.

VÄLÄHDYKSIÄ YKSILÖN OPPIMISESTA -teos kokoaa yksilön oppimisen keskeisimpiä sisältöjä tiimiyrittäjien tiimivalmentajan näkökulmasta. Kirja täydentää kirjoittajan edellistä Tiimivalmentajan parhaat työkalut -teosta syventäen Tiimiakatemian teorioita ja käytäntöjä.

Yhteiskunnan ja työelämän vaatimukset kasvavat kaikkialla maailmassa koko ajan. Koulutukselle tämä aiheuttaa uusia haasteita. On ajateltava tulevaisuutta, yrittäjyyteen kasvamista, vuorovaikutustaitoja ja elinikäistä oppimista. Tarvitsemme enää kouluja vai muutammeko työpaikat oppimiskeskuksiksi?

Kirjaan on koottu erilaisia ajatuksia yksilön oppimisesta kirjoittajan yli 40 vuoden valmentajauran ajalta. Niistä voi aistia Tiimiakatemian maagisen noston. Oppimista ei voi tapahtua ilman kokeiluja. Tiimivalmentaja ei saa säästää tiimiyrittäjää omilta kokemuksiltaan.

Opetusneuvos Johannes Partanen on tunnettu ja arvostettu tiimivalmentamisen osaaja. Hänellä on yli 40 vuoden kokemus suomalaisen liike-elämän palvelemisesta. Hän on perustanut kansainvälisesti tunnetun Tiimiakatemian, joka on menestyksellisesti siirretty korkeakouluihin ja yliopistoihin ympäri maailman. Hänet on palkittu lukuisilla kunnianosoituksilla mm. kultaisella Gebhard-mitalilla suurista ansioista osuustoiminnan hyväksi. Hän on myös julkaissut useita liiketoiminnan oppikirjoja.

