



**OPAS**

Näin teen  
**tiimioppimisesta**  
yrityksemme voimavaran



# Tiimioppiminen organisaation voimavaraksi

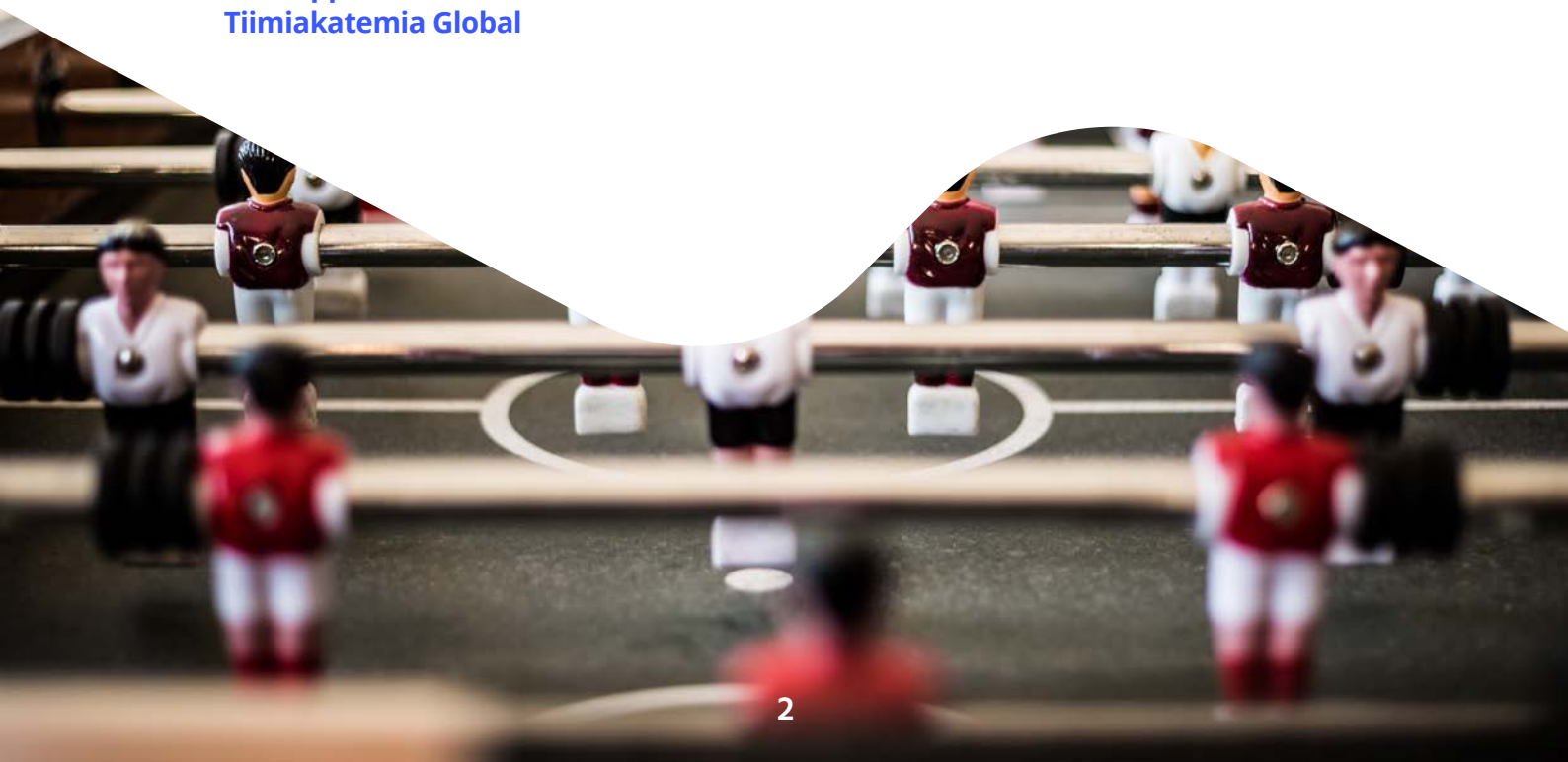
Ainoa keino uudistua ja kehittyä on oppiminen. Se koskee niin yksilöä kuin organisaatiota. Meidät on luotu oppimaan, mutta organisaatiossa tämä meille luontainen toiminta saattaa jäädä monilta osin hyödyntämättä. Sillä oppimisesta tulee organisaation voimavara vasta, kun oppimista tapahtuu kaikilla yhteisön tasoilla, se on aktiivista, tietoista ja vuorovaikutuksellista. Puhutaan **tiimioppimisesta**. Se on yhteisön koko oppimispotentiaalin hyödyntämistä ja siksi ehdottomasti huikein voimavara, joka voi olla.

Haluamme, että viet tämän oppaan opit käytäntöön, sillä Tiimiakatemia menetelmä on nimenomaan kehitetty yritystoiminnan synnyttämiseen ja kehittämiseen. Haluamme, että ainakaan sinun työyhteisössäsi menestys ei jää oppimiskyvyydestä kiinni. Valmennamme tiimivalmentajia, joilla on ymmärrys ja taito luoda oppivaa kulttuuria organisaatioihin ja yrityksiin. Tämä opas antaa sinulle ensimmäistä kertaa siitä, mitä tiimioppiminen on ja mikä on tiimivalmentajan rooli.

## ” OPPIMISTIIMI RAKENNETAAN SILLOIN KUN HALUTAAN TULOKSIA!

Johannes Partanen, opetusneuvos ja Tiimiakatemia®-menetelmän pääkehittäjä

Tiimioppimisen iloa toivotellen  
Tiimiakatemia Global





# Miksi tarvitsemme tiimioppivan organisaation?

Ajan hermolla pysyminen, kehittyminen ja kasvu ovat tämän päivän organisaatioiden arkipäivää – tai ainakin tarve olisi. Tarvetta luovat toimintaympäristön muutokset sekä ihmisten tarpeiden ja asenteiden muutokset. Kaiken tämän muuntuvuuden keskellä yritysten ja organisaatioiden tulisi ylläpitää toimivaa ja tuloksekasta suorituskykyä. Tämä tapahtuu oppimisen kautta.

Tiimioppimisessa vuorovaikutuksellisen kulttuurin luominen on perusta, jolle oppivaa organisaatiota rakennetaan. Dialogi on äärimmäisen kustannustehokas tapa saada aikaan laadukasta vuorovaikutusta ja oppimista. Toki dialogi vaatii myös tekoja ja tiedonhankintaa, mutta ilman dialogia oppiminen jää vajaaksi.

Kolmas tärkeä elementti on luottamus. Ilman luottamusta ei tapahdu oppimista, eikä synny parhaimpia ideoita tai huippusuorituksia. Tiimioppimisessa rakennetaan nimenomaan tätä luottamuksen perustaa dialogin ja avoimuuden keinoin.

## Tarvitsemme tiimioppimista, koska

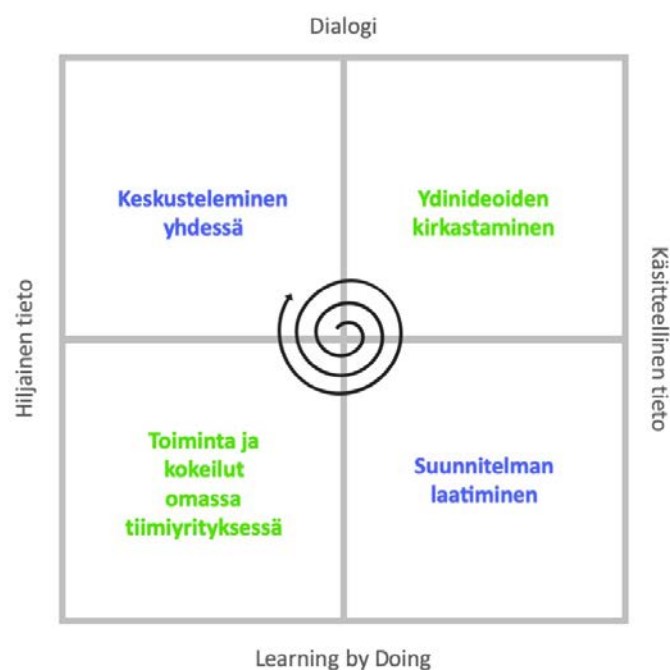
- ✓ kyky oppia ja omaksua uutta on yksilön ja tiimin suorituskyvyn ehdoton edellytys.
- ✓ vuorovaikutus ihmisten välillä on edullinen ja tehokkain tapa vahvistaa yhteisöä.
- ✓ luottamuksen kulttuuri tukee innovatiivisuutta, työssä viihtymistä ja parasta suorituskykyä.

# Miten tiimioppiva organisaatio rakennetaan?

Tiimioppivassa organisaatiossa hyödynnetään aktiivisesti **tiimiä oppimisen välineenä**. Tiimi ei ole organisoinnin, vaan oppimisen väline. Tiimioppivassa organisaatiossa hyödynnetään muiden ihmisten energiaa. Parhaimmat oppimistulokset saavutetaan yhdessä. Yksilöinä, työntekijöinä, opimme asioita, koemme ja kokeilemme, mutta ne jäävät omaan kuplaamme. Yhteisö, jossa yhdistellään näitä ”kuplia”, oppiminen moninkertaistuu. Kun oivalluksia ja kokemuksia jaetaan, syntyy yhteistä oppimista ja jokaisen yksilön oma oppimisprosessi syvenee.

Näin tiimeissä on mahdollista saada aikaan huikeaa yksilön potentiaalın kasvua ja sitä kautta tiimin itsensä kasvua. Jokaisen vahvuuksista, osaamisesta, tietotaidosta syntyy ikään kuin alati kasvava organismi. Yksilön oppiminen tulee osaksi tiimin tietotaitoa ja tiimin tietotaito tulee osaksi yksilön osaamista. Kyse on toinen toistaan ruokkivasta kehästä, kasvusta, kehittymisestä.

Dialogin avulla muutamme jokaisella yksilöllä olevan hiljaisen tiedon käsitteelliseksi. Höpöttämällä, eli keskustelemalla ajatus kiteytyy. Mallinamme ajatuksemme ja teemme kokeiluja. Näin ajatuksista syntyy käytännön tekoja. Näistä teoista syntyy kokemuksia, joita jaamme höpöttämällä. Tämä on tiimioppimisen ydin. Malli perustuu Nonaka & Takeuchi: The Knowledge-Creating Company -kirjaan.



# Oppimistiimit

**Oppimistiimit** ovat oppimisen alustoja. Niiden pääasiallinen tehtävä on oppiminen, yhteisen ymmärryksen ja osaamisen vahvistaminen. Ideaalissa oppimistiimissä on 10–25 jäsentä. Sen jäsenet koostuvat niistä henkilöistä, joilla on yhteinen haaste ja tavoite. Pienessä organisaatiossa oppimistiimin voivat muodostaa kaikki työntekijät, isossa organisaatiossa esimerkiksi yhden osaston työntekijät tai vaikkapa eri yksiköiden tiiminvetäjät voivat olla yksi oppimistiimi. Tapoja on monia, riippuen toimintaympäristöstä ja organisaatorakenteesta.

Tärkeintä on, että oppimistiimillä on yhteinen tahtotila ja tavoite, joten tiedon jakaminen ja oppiminen juuri tässä porukassa on tärkeää. Oppimistiimin ohella on projektitiimejä, jotka rakentuvat tietyn tehtävän ja projektin ympärille. Niiden pääasiallinen funktio on suorittaa yrityksen ydintehtävää. Näissä projektitiimeissä syntyy kokemuksia ja arkipäivän oivalluksia, joita jaetaan ja jalostetaan eteenpäin ja yhteiseksi osaamiseksi oppimistiimissä. Miten teillä voisi soveltaa tätä ajatusta? Ketkä kuuluvat oppimistiimiin? Ketkä muodostavat projektitiimit?

## ” TIIMI ON YKSILÖN KASVUN VÄLINE.

Hanna Waldén, Tiimiakatemia® Master Team Coach

### OPPIMIS- JA PROJEKTITIIMIN ERO



#### Tiimivalmentaja

Osallistuu oppimistiimin treeneihin kuunnellen, reflektoiden, kysymyksiä kysyen, sparraten, joskus neuvoa ja palautetta antaen.



#### Oppimistiimi

**Ideaali koko:** 15 – 24 hlö

**Tehtävä:** Säännöllinen treenaaminen sekä projekteista saatujen kokemusten ja oppien jakaminen. Tiimissä on yhdessä luodut pelisäännöt, arvot ja tavoitteet.

**Jäsenet:** Tiimi koostuu yhteisön jäsenistä.

**Aikajänne:** Ideaalia on pysyvyys, parhaimmillaan tiimi kasassa vuosia.

**Pääpaino:** Oppiminen, reflektointi, tiedon jakaminen yhteisössä, yhteisen luottamuksen rakentaminen.



#### Projektitiimi

**Ideaali koko:** Tapauskohtaista, esim. 3-6 hlö

**Tehtävä:** (Asiakas)projektien toteuttaminen. Jokaisella jäsenellä on oma roolinsa ja projektilla omat tavoitteensa.

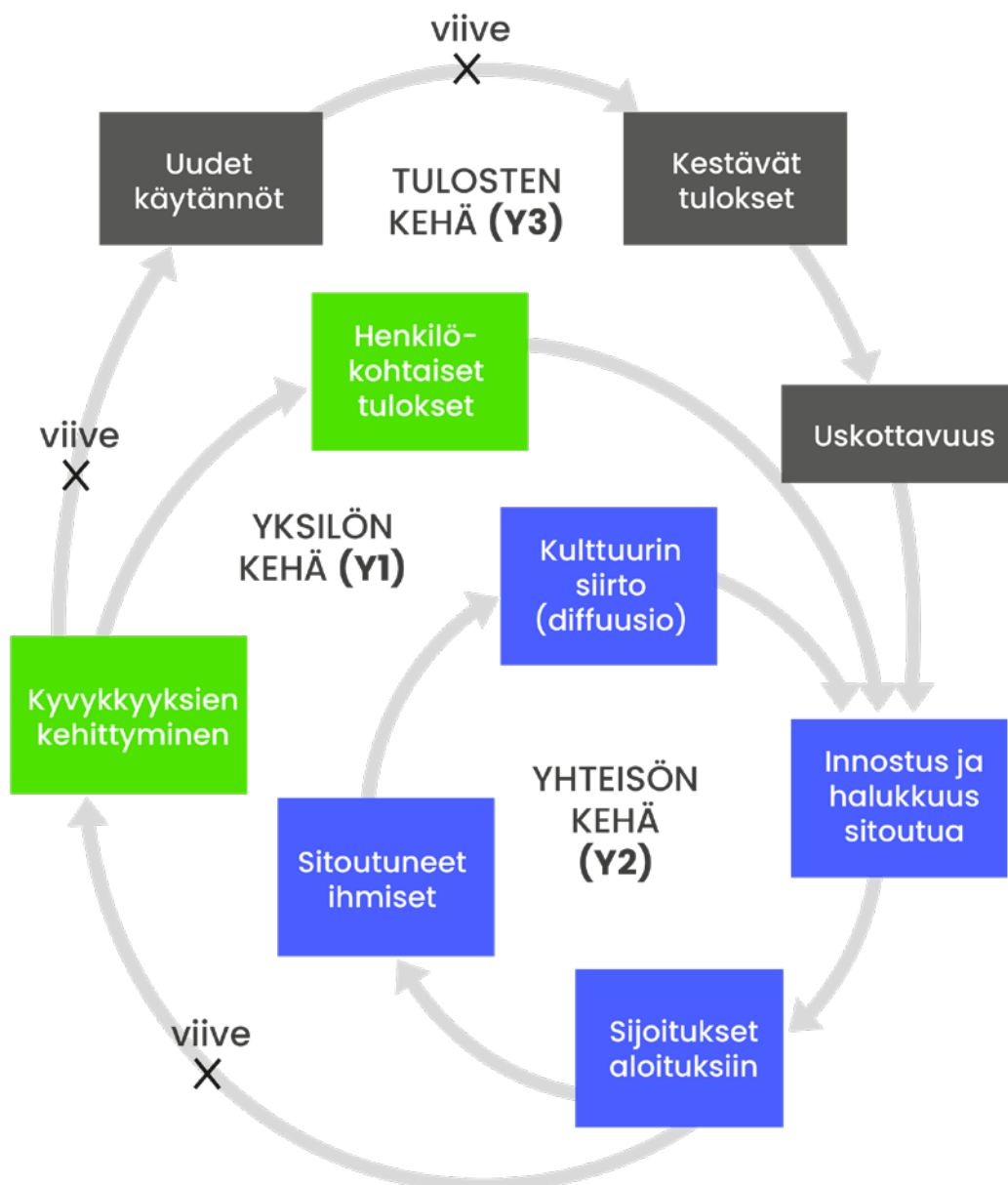
**Jäsenet:** Oppimistiimin jäseniä, voi olla myös sen tai yhteisön ulkopuolisia jäseniä.

**Aikajänne:** Tiimi pysyy kasassa projektin ajan.

**Pääpaino:** Asiakkuudet, toiminta, teorian soveltaminen käytäntöön.

# Oppimisen eri tasot

Tiimioppiminen tarkoittaa oppimista ja tekoja eri tasoilla. Organisaatiotasolla tärkeintä on vaikuttaa tiimin kehään. Tämä kehä ruokkii yksilötasoa ja lopulta tuottaa tulokset. Panosta aloitukseen ja tiimin muodostamiseen. Mahdollista juuri tälle tiimille toimivimmat käytännöt, vahvista avoimuutta, tiimihenkeä, ruoki innostusta ja iloa. Toimiva tiimi synnyttää sitoutuneita ihmisiä ja oppimisen kulttuuri alkaa muodostua. Yksilöt (kuvassa yksilön kehä) alkavat kehittyä ja henkilökohtaisia tuloksia alkaa kehittyä. Tästä syntyy uutta osaamista ja tietoa koko tiimiin. Uudet käytännöt ja tulokset alkavat rakentua ja näkyä (kuvassa tulosten kehä). Tämän teoria on esitetty Peter Sengen kirjassa "The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization."



# Mitä tiimioppiva organisaatio tarvitsee?

Tiimioppiminen on perusrakenteeltaan yksinkertainen. Se on dialogia, käytännön tekemistä ja tiedonhankintaa. Nämä kolme muodostavat oppimisen kulmakivet.

## **DIALOGI ON TIIMIOPPIVAN ORGANISAATION PERUSTA. MITEN KÄYTÄN DIALOGIA TYÖSSÄ?**

Oppimisen joukkovoiman valjastamisen ensimmäinen askel on vuorovaikutuksen aikaansaaminen. Tämä kuulostaa helpolta – ainahan kokouksissa jotain puhutaan. Nyt puhutaan kuitenkin vuorovaikutuksen laadusta. Laadukas vuoropuhelu saadaan aikaan dialogin kautta. Laadukas vuoropuhelu eli dialogi on suoraan puhumista toista kunnioittaen, kuuntelemista ja avointa suhtautumista. Älä jämähä olettamuksiin tai ennakkoluuloihin. Dialogi on taito, jota voi ja pitää harjoitella. Se kuulostaa helpolta, mutta vastaan voi tulla yllättäviä tuntemuksia, joko itseltä tai muilta. Toisen aito kohtaaminen ei aina olekaan kovin helppoa. Ole siis suopea, ja harjoittele sinnikkäästi.



## HARJOITUS: DIALOGIHETKEN JÄRJESTÄMINEN

- ✓ Tuolit ympyrään, pöydät pois.
- ✓ Jos suinkin mahdollista, ei kännyköitä eikä läppäreitä.
- ✓ Varaa aikaa tunti, mieluiten kaksi. Nyt ei ole kyse palaverista jossa nakutetaan asialistaa minuuttiaikataululla, vaan tavoite on saada soljuvaa, toinen toistaan ruokivaa keskustelua.
- ✓ Aloita aloituskierröksellä eli ”check in”. Se tarkoittaa muutamaa sanaa jokaiselta: mikä on hetken fiilis?
- ✓ Jatkaa joko ennalta päätetystä aiheesta tai vapaasti nousevasta aiheesta keskustelua. Parhaimmillaan dialogissa ei ole painetta tehdä päätöksiä, vaan luoda yhteistä ymmärrystä.
- ✓ Lopuksi jokaiselta loppusanat eli ”check out”: fiilis ja miten tästä eteenpäin?

Miksi tarvitsemme dialogia? Koska yksilö oppii muilta ja muut oppivat yksilöltä. Ajatuksia, kokemuksia, ideoita jakamalla jalostamme omaa ajatteluamme ja luomme yhteistä oppimista. Muiden erilaiset näkökulmat, erilaiset kokemukset samasta asiasta tai erilainen tietopääoma rikastavat prosessia ja moninkertaistavat mahdollisuudet. Laadukas ja aito dialogi kasvattaa yhteistä ymmärrystä ja parhaimmillaan synnyttää yhteisiä uusia ideoita ja oivalluksia. Toimiva dialogi vaatii luottamusta, mutta se myös kasvattaa sitä. Dialogi on avoimuuden, luottamuksen ja toista arvostavan kulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä.





# Oppiminen on toimintaa

**Kokeilut** eli käytännön teot ovat oppimisen ydintä. Suunnitelman tekemisellä pääsee alkuun, mutta vasta käytännön tekeminen näyttää todellisen lopputuleman. Siksi korostamme kokeilujen tärkeyttä. Mikäli teit edellisen dialogiharjoituksen, mahdollisesti teit hiukan ennakkosuunnittelua. Mietit, mitä puheenaiheita otat esiin, teit aikataulua ja ehkä jopa määrittelit, mikä olisi hyvä lopputulema. Miten käytännössä kävi? Mitä opit ja opitte?

Kokeilut ovat myös kaikkea muutakin kuin dialogin harjoittelua. Kokeiluja ovat kaikki ne kerrat, kun teet jotain asiaa ensimmäistä kertaa ja testaat ideaasi käytännössä. Kokeiluista syntyy kokemuksia, joita refleктоimalla keräät kultaakin arvokkaampaa dataa. Siksi kokeilujen kanssa käsi kädessä on refleктоinti – oppiminen tapahtuu siinä hetkessä, kun mietit, mitä teit, mitä tapahtui, miksi tapahtui, mitä parannettavaa ensi kertaan ja niin edelleen. Tämä saattaa vaikuttaa itsestään selvältä, mutta arjen kiireessä tämä on juuri niitä asioita, jotka jäävätkin tekemättä. Refleктоinti vaatii edes pienen pysähtymisen ja ajan ottamisen.

## HARJOITUS: AKTIIVINEN REFLEKTOINTI

Tehkää kokeilu ja pohtikaa sen jälkeen, mikä meni hyvin, mikä huonosti, mitä opitte ja mitä viette käytäntöön? (Motorolan Alkuperäinen idea: Waterman: What America Does Right - Learning from Companies That Put People First [muokattu]. Käsité "Motorola" on syntynyt kirjassa esitellystä Motorola-yrityksen raportointikäytänteestä. Tässä esitelty malli: Partanen, Johannes. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Partus Oy.)

### Esi- ja jälkimotorolat



#### Esimotorola

1. Mitkä ovat tämän projektin tavoitteet?
2. Mitkä ovat tämän projektin hyödyt asiakkaalle ja mikä on asiakkaan rooli?
3. Mitä teorianietoja sovellamme tässä projektissa?
4. Mitä osaamista ja taitoja tämän projektin toteuttaminen vaatii?
5. Miten tämä projekti vie meitä kohti päämääräämme / visiotamme?

Projektin  
toteutus

#### Jälkimotorola

1. Mikä meni hyvin?
2. Mikä ei mennyt kovin hyvin?
3. Mitä opimme?
4. Mitä teemme seuraavalla kerralla paremmin?
5. Mitä laitamme käytäntöön, jotta etenemme kohti visiotamme?

## Oppiminen on tietoa

Oppiminen on dialogia, käytännön tekoja sekä teorian omaksumista. Moni asia on jo keksitty, teoriaa ja tietoa löytyy aiheesta kuin aiheesta. Teoriatieto antaa eväitä käytännön tekoihin ja laajentaa näkemyksiä dialogissa. Tiedonhankinnan kanavia on useita, yksi parhaimmista on lukeminen, mutta myös esimerkiksi äänikirjat ja videot ovat toimivia.

### HARJOITUS: LUKUHAASTE.

Valitse sinua kutkuttavin kirja. Kirjavinkkejä löydät julkaisemastamme [Parhaiden kirjojen valintaoppaasta](#). Luettuasi tai kuunneltuasi valitsemasi kirjan, mieti mitä oivalluksia sait, mitä viet kirjasta käytännön kokeiluksi? Jos haluat tehdä tämän vähän isommassa mittakaavassa, haasta tiimisi tai muut työkaverisi lukuhaasteeseen. Jokainen lukee annettuun päivään mennessä yhden (ammattilliseen kehittymiseen liittyvän) kirjan – joko jokainen saman tai jokainen oman mielenkiintonsa mukaan. Keskustelkaa saamistanne oivalluksista yhdessä.



# Oppiminen tarvitsee tiimivalmentajan

**Tiimivalmentaja** on henkilö, joka käyttää työtavoissaan valmentavaa otetta. Siihen kuuluu tapoja ja keinoja, mutta jokainen toteuttaa tiimivalmentajan roolia omalla persoonallaan ja tyyllillään. Tiimivalmentaja on oppimisen mahdollistaja. Hän ei ole organisaattori tai neuvonantaja, vaan se, joka mahdollistaa tiimin oman parhaan tavan saada aikaan haluttu lopputulos. Tarvitaan ymmärrystä tiimivalmentajan roolista. Se mahdollistaa oikeanlaisten menetelmien ja työkalujen luomisen ja käyttöönoton.

Johtajan, esimiehen ja päällikön ydinosaaminen on tiimivalmentajan taidot.

Tiimioppiminen on ajattelun ja toiminnan tapa. Se ei ole yksittäisiä palavereja tai työkaluja, vaan se on kulttuuria. Tiimioppivan organisaation rakentaminen on tiimioppivan kulttuurin luomista ja tukemista.

Siksi yrityksessä jokaisella on oltava tiimioppimisen ymmärrystä ja taitoja. Johtajan ydintaito on tiimivalmentajan taidot, työntekijöiltä tarvitaan tiimioppimisen taitoja. Näiden taitojen jatkuva harjoittelu mahdollistaa tiimioppivan organisaation rakentumisen.

## Tiimivalmentajan taitoihin kuuluu muun muassa

- ✓ kysyminen, kuuntelu, reflektointi sekä oleellisen kiteyttäminen ja vahvistaminen,
- ✓ ympäristön ja rakenteiden vaikutuksen huomiointi,
- ✓ puuttuminen tarvittaessa – ja rohkeus olla puuttumatta silloin kun ei tarvitse,
- ✓ ajoittaisen kaaoksen ja epäselvyyden sietäminen,
- ✓ ymmärrys omasta roolista oppimisen valmentajana,
- ✓ kärsivällisyys – oppiminen ja muutos ovat prosesseja jotka vaativat aikansa.

## Tiimioppijan taitoihin kuuluu muun muassa

- ✓ kyky suhtautua asioihin uteliaasti, avoimesti ja mahdollisuuksia näkien,
- ✓ dialogitaidot: kuuntelu, kunnioitus, avoimuus ja rehellisyys,
- ✓ halu haastaa itseään ja osaamistaan,
- ✓ tekojen refleктоiminen, kokemuksista oppiminen ja oivaltaminen,
- ✓ tiedon hankkiminen ja käytäntöön soveltaminen kokeillen ja tutkien,
- ✓ taito olla tiimin jäsen, tasavertaisena, toista kunnioittavana, kuuntelevana ja toisen näkeväenä ihmisenä.

# Oppiminen tarvitsee tavoitteita

**Oppimissopimus** on yksinkertainen työkalu omien tavoitteiden kirkastamiseen sekä tiimin tavoitteen luomiseksi. Se määrittelee, mitä minun ja meidän tulee oppia, jotta pääsemme tavoitteeseemme. Vastaa oppimissopimuksen viiteen kysymykseen, ja ala rakentaa omaa oppimisen polkuasi! Oppimissopimus perustuu Ian Cunninhamin luomaan malliin.

1. Missä olen ollut?
2. Missä olen nyt?
3. Minne olen menossa?
4. Kuinka pääsen perille?
5. Mistä tiedän olevani perillä?

## Miten voin oppia lisää yhteisömme oppimisesta ja tiimivalmentamisesta?

Oppimista tukeva valmentava johtaminen on erityinen taiteenlaji. Meillä on Suomen vahvin kokemus tiimivalmentajien valmentamisesta ja olemme tehneet käytännössä työtä tiimien, oppimisen ja tiimivalmentamisen parissa jo yli 26 vuoden ajan. Uskomme, että voimme auttaa sinua ja tiimiäsi löytämään menestyksellisimmät toimintatavat.

[Tiimimestari®-valmennus](#) on suunnattu johtajille, esimiehille ja tiiminvetäjille. Emme harasta luentoja, vaan pääset suoraan tekemisen ytimeen. Koet ja näet käytännössä, mitä tiimioppiminen ja tiimivalmentaminen on. Ohjelmaan kuuluu 19 lähipäivää noin puolentoista vuoden ajanjaksolla. Valmennuspäivät toteutetaan kolmen päivän yön-yli-lähipäiväjaksoissa, joten joka jaksolla päästään todella syventymään teemaan ja luomaan uutta tietoa.

**” TIIMIMESTARI-VALMENNUS TOI ITSEVARMUUTTA OMAAN ESIMIESTYÖHÖN. VOIN TEHDÄ OMALLA TAVALLANI, OLLA OMA ITSENI. EI TARVITSE TÄYTTÄÄ IHANNEJOHTAJAN SAAPPAITA VAAN TEHDÄ OMALLA SYDÄMELLÄ. KASVANEEN ITSEVARMUUDEN MYÖTÄ OLEN SAANUT MYÖS ROHKEUTTA TUODA ENEMMÄN ESILLE OMIA IDEOITA JA TEHDÄ UUSIA KOKEILUJA. OMALLA SYDÄMELLÄ JOHTAMINEN ON TUONUT NÄKYVIÄ TULOKSIA, SILLÄ MINUT VALITTIIN VUODEN HYVÄN TAHDON SANKARIKSI LÄHITAPIOLASSA. ENSIMMÄISTÄ KERTAA TUNNUSTUKSEN SAI ESIMIES.**

Johanna Gromov, esimies, LähiTapiola

# Mitä Tiimimestari®-valmennus tuo omaan työhösi?

- ✓ Ymmärrystä tiimien ja yhteisön oppimisesta ja sen tukemisesta,
- ✓ oppimista tukevia työkaluja ja mikä tärkeintä, pääset luomaan niistä omia sovelluksia omaan työympäristöösi sopien,
- ✓ ideoita, ajatuksia ja kokemuksia muilta osallistujilta,
- ✓ vahvistusta kokeilujen ja kehitystyön tekemiselle,
- ✓ valmentavan johtamisen taitoja, joiden avulla tuet itseohjautuvaa, mahdollistavaa ja luottamuksellista yhteisökulttuuria.

## LISÄÄ TIETOA AIHEESTA

Kokemuksia tiimioppimisesta ja tiimivalmentamisesta:

<https://tiimiakatemia.com/underground/>

Tiimimestari®-valmennusohjelma johtajille, esimiehille ja tiimiliidereille:

<https://tiimiakatemia.com/tuote/tiimiakatemia-tiimimestari/>

## Ota yhteyttä:

Asiakkuusjohtaja  
Marko Paasonen  
+358 40 352 2074  
marko.paasonen@partus.fi



### LÄHTEET

Cunningham, Ian & Bennet, Ben & Dawes, Graham. 2000. Self-Managed Learning In Action: Putting SML into Practice. Gover.  
Cunningham, Ian. 1994. The Wisdom of Strategic Learning: The Self Managed Learning Solution. Gover.  
Downey, Myles. 1999. Effective Coaching, Lessons from the Coach's Coach. Orion Business.  
Partanen, Johannes. 2018. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Partus Oy.  
Waterman, Robewrt H. Jr. 1994. What America Does Right - Learning from Companies That Put People First. Norton.