



# Tiimimestari 106

## OPPIMINEN 20.-22.2.2019

Heikki Toivanen, Tiimiakatemia® Senior Team Coach

Tatu Tuohimetsä, Tiimiakatemia® Team Coach



# Check in

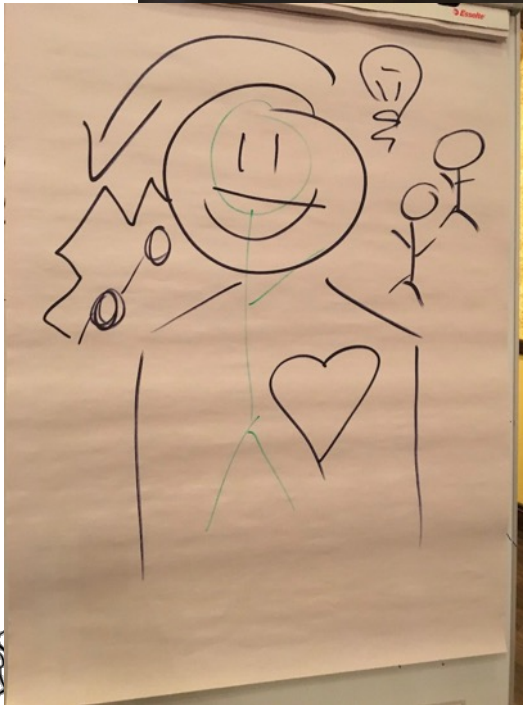
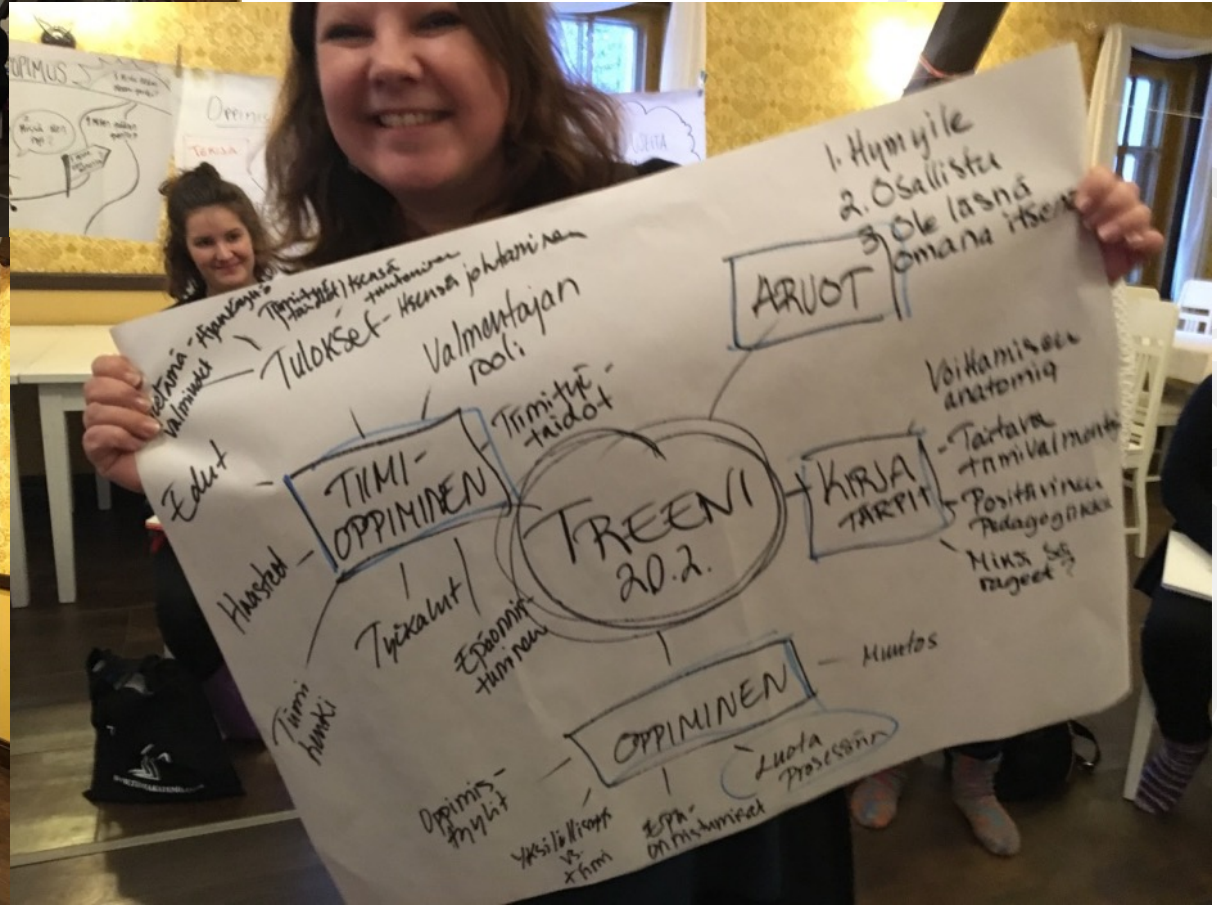
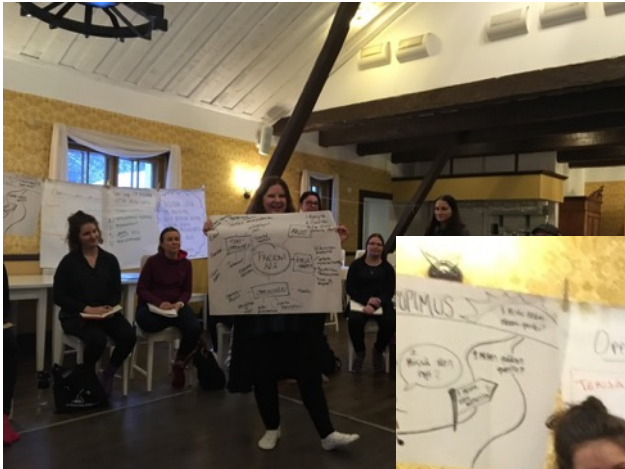
- Heikki. Lukossa luokallani. Lievä lukihäiriö. Vaikea oppia kieliä. Huomasin oman tapani oppia. Käytännössä ja kokeilemalla.
- Sanna, äidinkieli. Vaikea oppia kieliä, samoin reaaliaineet. Aloitin kehittämään oppimissysteemejä. Laput. Miellekartat yliopistossa. Tapa oppia. Aika moni työn kautta. Kun opettaa toiselle pilkkusäännön, siitä oppii. Hankaluuksia.
- Hanna-tuulia. Tuli muistilapuista mieleen. Esim verbioppi Espanjassa. Muistilaput. Olin niin nuori, että tarttui päähän. Täytyi tehdä tehdä kovasti töitä. Kirjoitin kielioppisääntö omin sanoin.
- Maria. Ib-lukio, englantia. Kielet todella helppoja. Lukiossa olit todella helppoa. Yliopistossa oli parempia kuin minä. En ollutkaan ihan täydellinen. Terveellinen kokemus. Työelämässä ib-äidinkielenä opettaminen. Jokainen päivä on haaste. Nuoralla tanssiminen on mukavaa. Oppiminen on mielenkiintoista.
- Emilia. Erilainen tyyppi. Teen kaikki itse. Suhteellisen hyvä koulussa. Poltin itseni loppuun ihan sängyn pohjalle asti. Opin. Minun ei tarvitse tehdä kaikkea, oikeat ihmiset ympärille.
- Terhi. Born-out tuli koettua. En saanut enää unta. Pitää tuntea työyhteisö omaksi kodikseen. Joskus epämukavuus alue on liikaa. Työ ei ole elämän keskipiste. Mukava työyhteisö auttaa jaksamaan.
- Ilkka. Englannin kieltä. Se oli helppo aina. Lukion tunneilla puuhastelun omiani. Menikö sieltä ali, mistä oli matalin. Kirja oli mahtava moka. Miten perfektionistit tekevät valintoja. Se ei ole hyvä asia välttämättä hyvä asia. Koko ajan tavoite on priimaa. Opitaan erehdyksiä. Jumiutuu 1. pykälään. Vähempikin riittää. Motivaatio on tärkeä.
- Ruotsi. Motivaatio. Muutin Ruotsiin. Piti pärjätä. Perfektionisti. Tunnellisia. Olen hirvittävän sitkeä. Se on uuvuttavaa. Saan kysyä mieheltä historiasta. Minä näen itse ja haluan tietää. Epämukavuus alue - juuri sopiva. Tylsistyminen on tärkeää. Tekeminen. Miten me toimimme ja menettelemme.
- Jussi. Opinto-ohjaaja. Kai Kallas laittoi pienryhmään. Ei yhtään tenttiä. Jos kirja tuntuu huonolta, et saa pilata lukutaitoa. Paperinmakuisesta teoriosta käyttöön. Teoria ilman ..Elämän ydinasioiden
- Kari. Oli lukiossa se takarivin poika, jota ope inhosi. Kirjoitin ruotsin melko hyvin. Osasin kaikki vanhat litanniat ulkoa. Ulkoalukeminen oli jäänyt muistiin. Tunnesidonnaista? Olin Tukholmassa briksillä Ruotsissa. Pikkuveli tuli. Vihaan, en tarvitse. Nyt Hangossa ruotsinkielisessä yrityksessä.

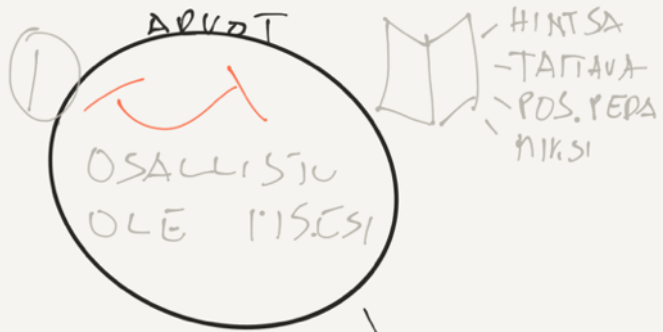
# Check in

- Markku. Hauki on kala-ikäluokkaa. Silloin pännättiin. Oppimisen hauska vallankumous. Mitä on tullut ja mitä olisi pitänyt tulla? Harrastin kaikkea liikuntaa. Vieläkin käyn katsomassa karttoja. Ammatillinen unelma? Mielenkiintoisia unelmani. Tuleeko se jostain, joku tippuisi. Sisäinen motivaatio? Viittomakieli, en ole päässyt mukaan. Olen hyvä liikkeessä, se voisi olla minun juttu. Jotain pitäisi tehdä, opettelin venäjää. Se oli todella hauskaa.
- Marjo. Äidinkieli. Sain energiapuuskan. Martelan kirja oli todella hyvä. Sisäinen motivaatio heräsi. Olen oppinut katsomaan oman lapseni kautta katsomaan kouluelämää. Hankala alku. Add ja oman toiminnan ohjaaminen hankalaa. Onni ei tee niin kuin sanotaan, ei ole siili. En halua enää mennä kouluun. Ei saanut tehdä loppuun. Sitten hommat alkoivat sujuvat. Yht' äkkiä tukea. Onnistumisen kokemuksia. Ei ole nopea. Arvostan koulun työtä. Miten pojan koulun käynnin saa raiteille. Vaati kaikenlaista. Miten olisi alussa lähtenyt toiselle uralle?
- Tee vain riittävästi, että olet tehokas. Pienin tavoittein by pieneryhmän ohjaaja.
- Tino, Karelia, y-akatemia. ADHD. Matikka ja liikunta ollut helppoa. Tekemistä oppimiseen. Ruotsi tekemiseen. Maaailman kuivin aine, mutta paras opettaja historiassa. Tekemisen ja kiinnostuksen kautta.
- Velipekka. Matkailu. Olen monioppija. Tiettyjä asioita pitää pantata. Tekemisen kautta oppiminen. Olemme enemmän ohjaajia. Rooli tärkeä. Pelasin maalissa. Jätin rintapassarin pois. Se oli ikuinen haitta. En saanut sitä pois. Kuinka olla välittämättä paskaakaan. Amerikkalaistyylinen kirjailija. Epäonnistumisen kautta. Ei liian kovia vaatimuksia.
- Piia. Aina motivaatio kohdallaan. En lahjakas, mutta olen aina pärjännyt. Opin laskemaan jo 1. luokan koululaisilta. Osasin jo 1. Luokalla kaiken. Opin virsikirjan lähes ulkoa. En osaa pännätä. Yritän ymmärtää. Yritin yhdistää asioita kokonaisuuksiin. Piirtää opiskelijoille polkuja. Työkaveri kysyi, miten voit muistaa? Kun tajuan, niin ei tarvitse enää muistaa. Olin niin innostunut. Onko tämä reilua? Meillä on paljon muutakin kuin työ. Olen iloisella mielellä.

# Check in

- Kate. Olen pystynyt sanomaan, että olisin superhyvä. Olen keskiverto. Olen ollut monessa mukana. Tässä on tämä koulu ja se on ihan jees. Olen oppinut ihmisten kautta paljon. Minulla on matala kynnyks mokata. Kaverini osasi kieltä paremmin, mutta tein tilaukset Venäjällä.
- Henri. Karelia. Inspiroidun ja inspiroidun. Kiipeily ja pianon soitto. Nuoresta pitänyt tekemällä. Opiskelin restonomiksi. Nyt y-akatemiassa.
- Historia aina minun juttu. Pitkä matematiikka opetti sinnikkyyttä. Mitähän tuo tuolla pitkän matikan tunnilla tekee. Sinnikkyys on tärkeää. Teen se loppuun. Tylsistyn muuten nopeasti, jos olisi yksitoikkoista. Opettelen uusia asioita. Pitkät aineet hyviä.
- Alma. Monia asioita. Olin keskivertoa heikompi. Mummu teki toiset tumpun käsitunneilla. Ala-asteella aika takkuista. Olin aika kova pala. Hyvä opettaja on vienyt eteenpäin. En olisi ilman tukiopetusta läpi. Onneksi pääsin varalaan. Siellä sain buustia, erityisesti palautteesta. Kun löytää oman juttunsa.
- Mika. Logistiikka. En ole mitenkään panostanut. Luin kutsun. Mietin omia hommia. Mikä on ollut hyviä juttuja? En osannut lukea. Olin aakkoset tosi hyvin ulkoa. 3. tai 4. Luokka, osasin kertotaulun. Ylä-asteella aloin häiriköimään. Innostuin puukässystä. Innostuin puusorvista. Laiska ja saamaton mies, mutta lastu lentää. Matikka oli todella vaikeaa. Osaaminen loppui. Ekonomia serkku Nasan leirillä. Opetti minulle yhden päivän ja siitä alkoi helpous. Työelämä on ollut suorittamista. Joka päivä yhden jutun oppia. Samalla Moodilla. Olisi hienoa olla oppilaitoksessa töissä. Joka päivä uutta.
- Tatu. Venymisalue ja oppimisalue. Mikkelin Amk:ssa. Epämukavuus alueella syntyy kokemus, mutta reflektio. Paavo ei halunnut käydä koulussa. Olen itse oppinut. En vain ymmärrä lasta. Oppiminen on mystistä. Tunne itsesi.





ARVOT  
TAVOITTEET



VAIN MUUTATA



KILPAILUKUUKU  
ALAHUHTA  
• IKKUNOISTUVA  
• KULUTTAJIEH  
NÄ KÖRUKUUKU

OPPIMINEN  
OPPIMISPROSESSI

TIIMIOPPIMINEN

ASETTA  
EIKÄ MÄÄ

NEYTÄ • LUKU RANKKAA ...  
INHMILLISIA PAIKUA OPIA  
• VOIMAVARAT

KRIISIT  
KULLÄ SIKÄIKIN KADUUSIT ...  
LUSTIA PROSESSIIH  
MUTOS  
PELKO  
ARVOT



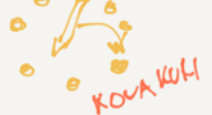
ARVOT

LINCOLN U.K.  
1/2 DEPIE.

- 1) KUUNTELEHKEI
- 2) LUOTTAMUS
- 3) AVOIN REHELLISYS

OPPIA:  
• LÄSTÄOLO JA  
• KUUNTELU  
• PELIN LUKU-TAITO

DIALOGIINNI



NE PALLEROI...  
ITSENÄISESTI  
+  
VAIN MEIKSISIA  
TUNNOLISIA  
MIH PAKU...  
KOHOLISUUS

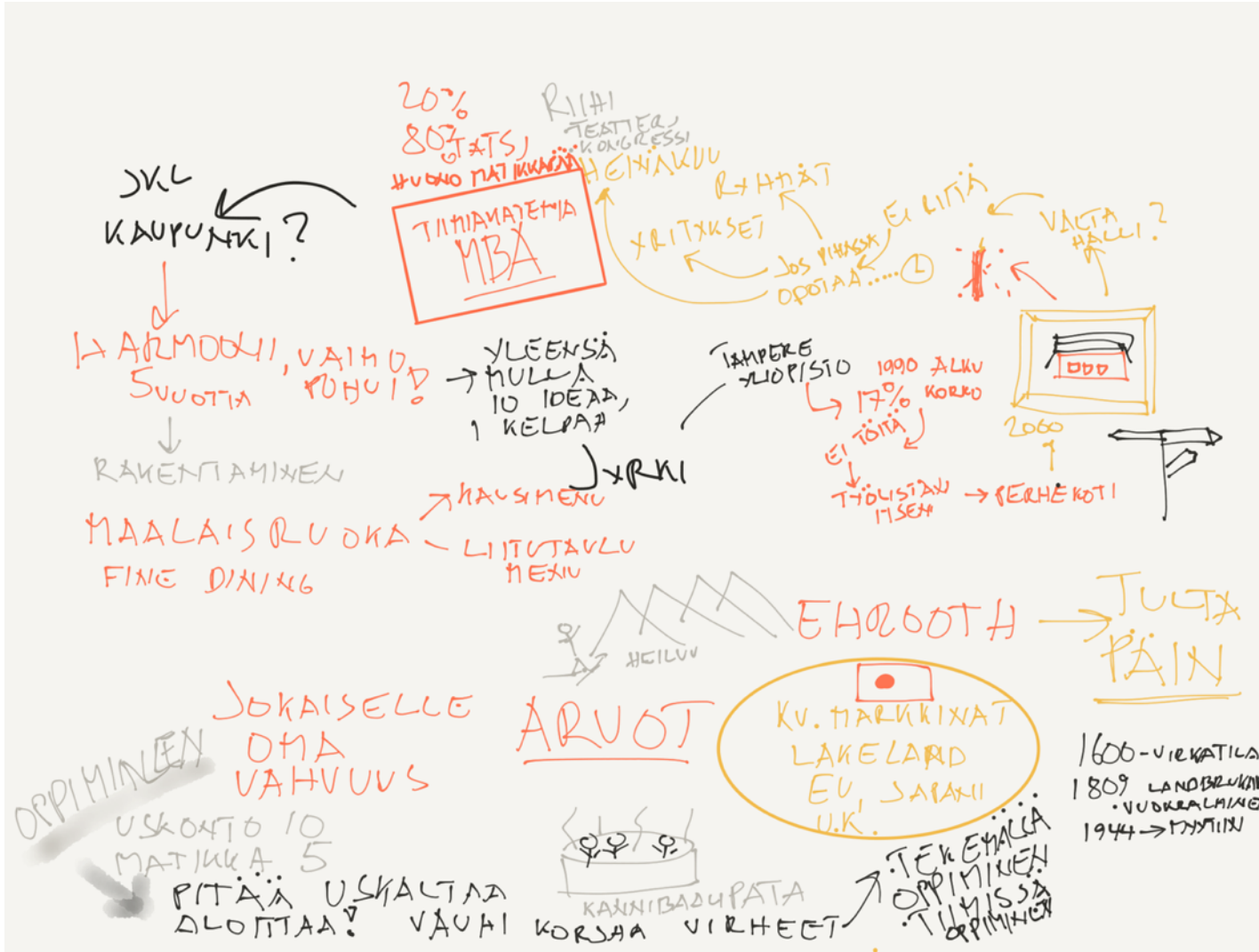
MOKA + VILHE  
KÄSITTELY  
MENESTYSOPPI

KUINKA OLLA PIITTAAMATTA PASAANKAA  
VALOKÖÖRI: MITÄ HALUAT?  
MITEN TEET?  
100 SUKAAK  
HINTSA → LIIKU, SYÖ, TUU  
101007IT XMPÄRILLÄNI →



# Päivä 2





**Einsteinin kahvila. Jos sinulla on 60 min aikaa pelastaa maailma, mieti 55 minuuttia oikeaa kysymystä ja 5 minuuttia Ratkaisua.**

**Nobelisti Bengt Holmström: "Kysyjistä on puutetta. Vastaaajia on riittävästi".**

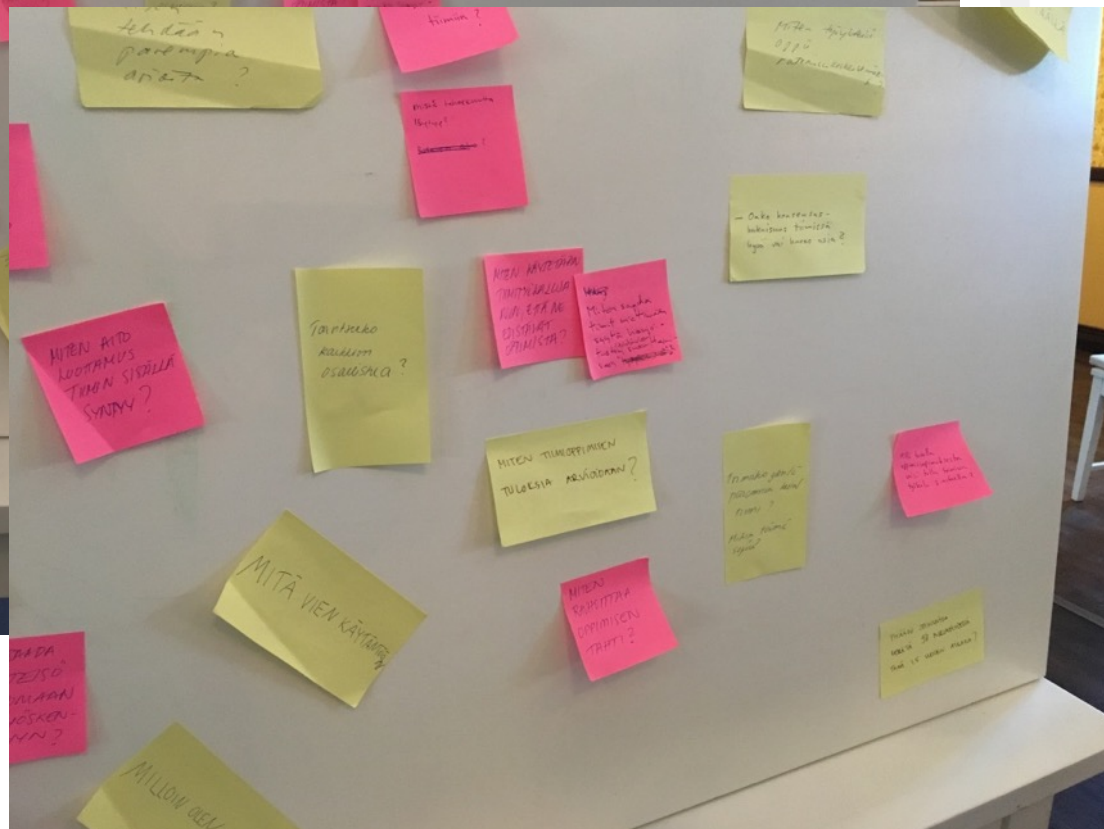
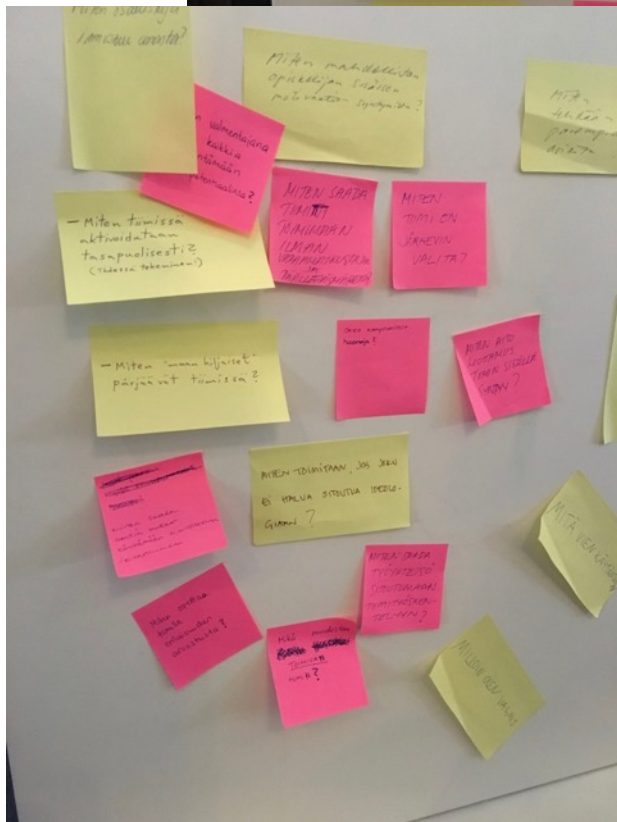
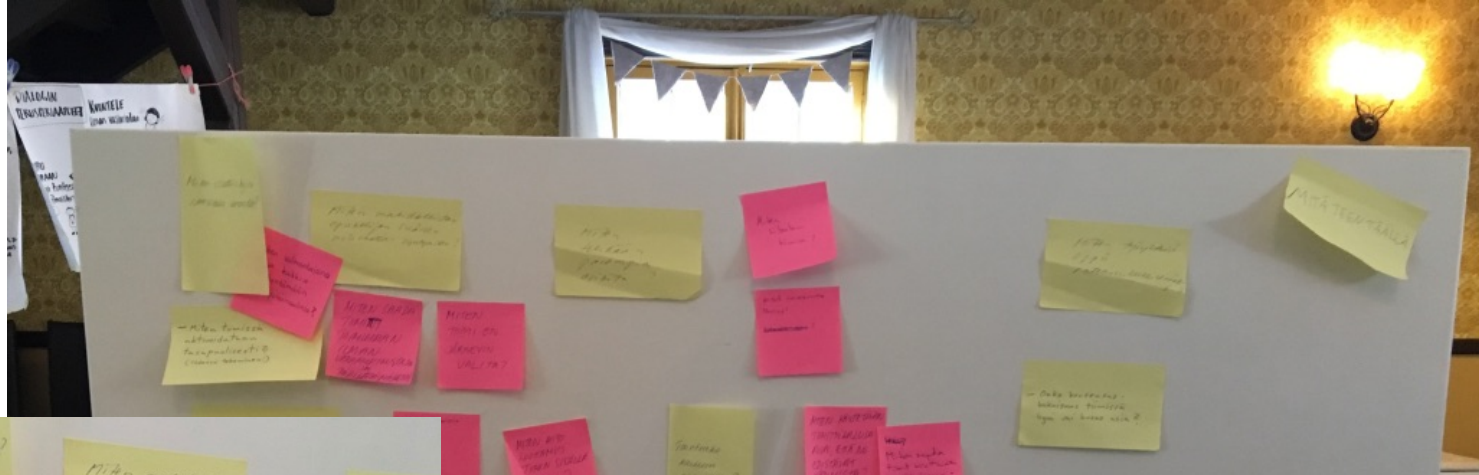
Sukun kesit

1. KYKY NAHDA
2. HALU TEHDÄ
3. VÄHÄN PAREMMIN











UUSI  
ORG.  
MALLI  
APUA

TULEVAISUUS  
EPÄMÄÄRÄISTÄ  
? 15-16 v. ?  
? ↑ ?

VIRKAMIEHIA  
XO-KOKEET

TIIMI  
TEKEE  
TAVOITTEET  
LAATUA ...

SISÄLTÖ

EPÄVARMUUS

OPE - VALMENTAJA

TIIMI

FISSARI  
KOKKILU  
KÄYTTÄKÖ

MIKÄ  
ON SE YDINÄSIS?  
AKTIVOITTEETII?

AUTONOMIA  
- MISTÄ LUOVUVA

TULOKSET?

PELKO

- OSAANKO  
MIKÄ?

RIITTÄMÄTÖN

JÄÄNNÖ  
TARPEETIOMAKSI?

OPPIJA - MIKÄ

WISDOMUKSET

?

VASTAUKSET

KAIKKI PELOTIAA  
TEHDÄÄ SAMALLA  
TAVALLA, MUTTA  
ODottaa eri  
TULOKSIA

EIKSIEIN  
55in  
5!

AVAA  
PELÄÄ

OIKEASTI KUUKTELEE  
— FILTIS?  
/ NYT.  
KUUKTELEU

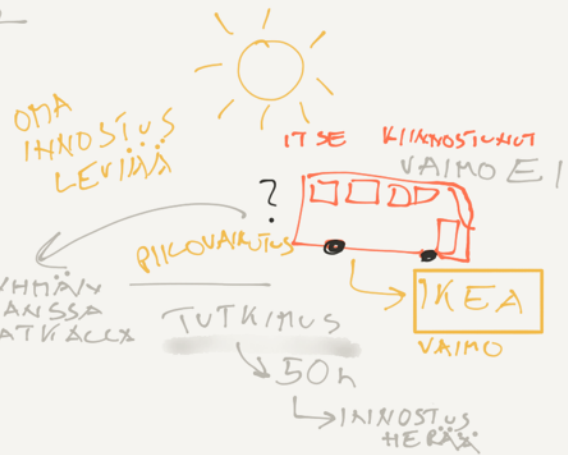
OPEN SPACE  
OPPIKAS  
/ UETÄÄ?

POJAT KYSYVÄT...

POSITIIVISUUS  
ROHKEUS  
IDÄNTILITSE  
KILMUNOSTUS

TÄRIKAT

KOKTAAMINENTUNTEET  
VAPACUS  
O O  
O O  
O O  
AIKA





I

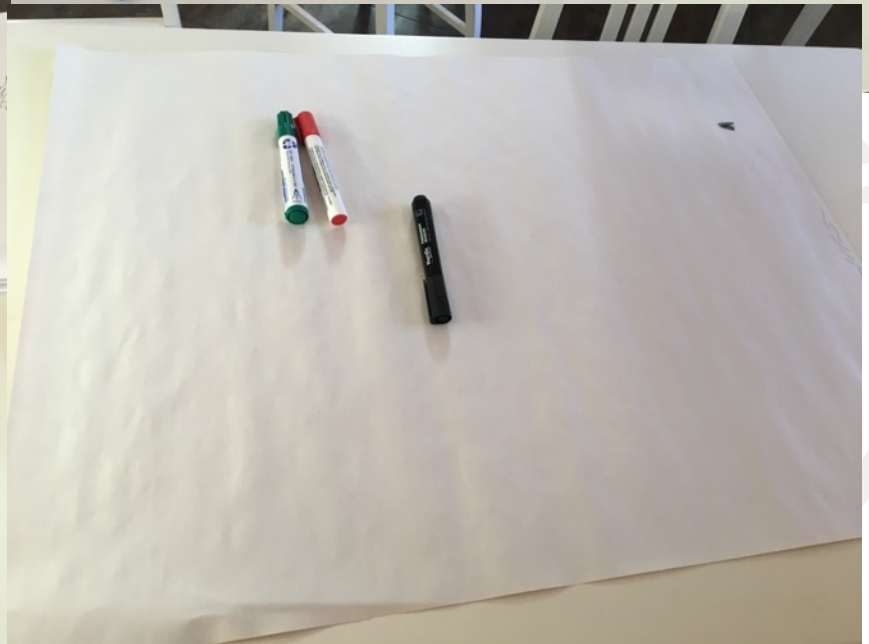
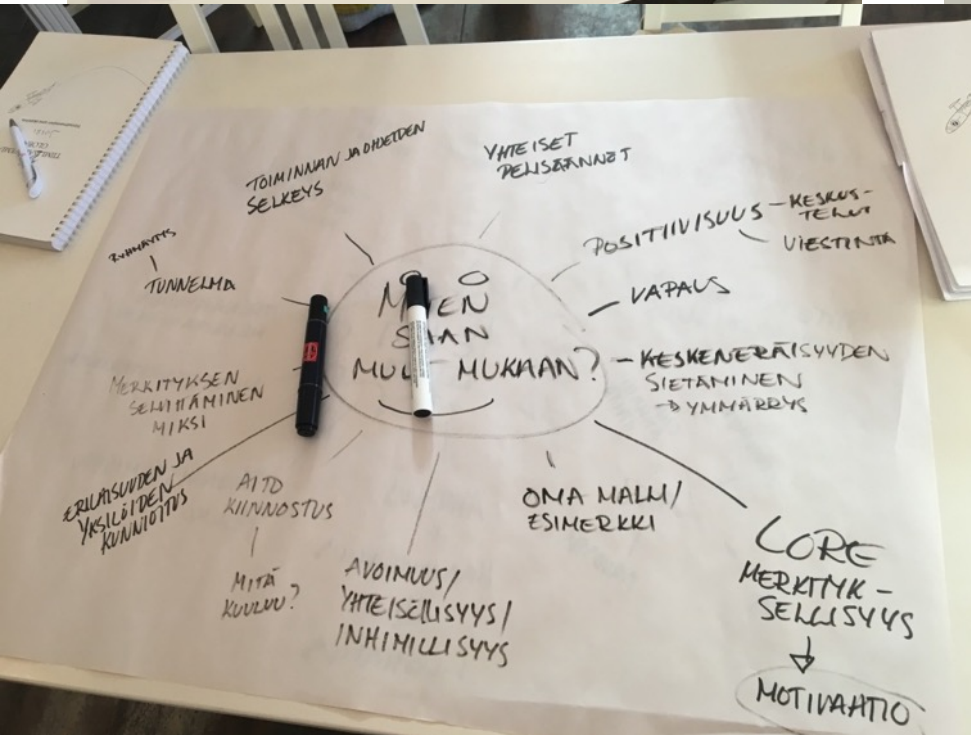
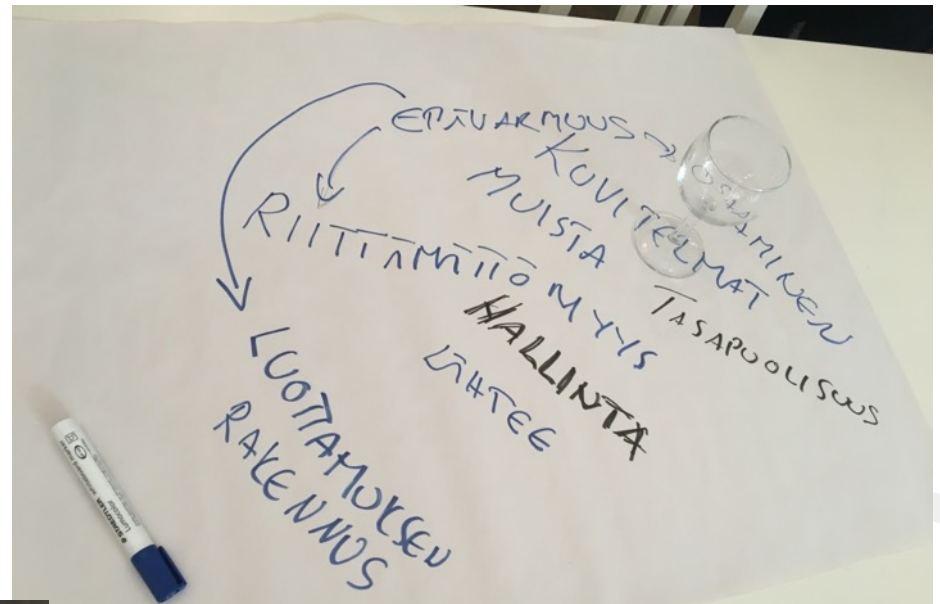
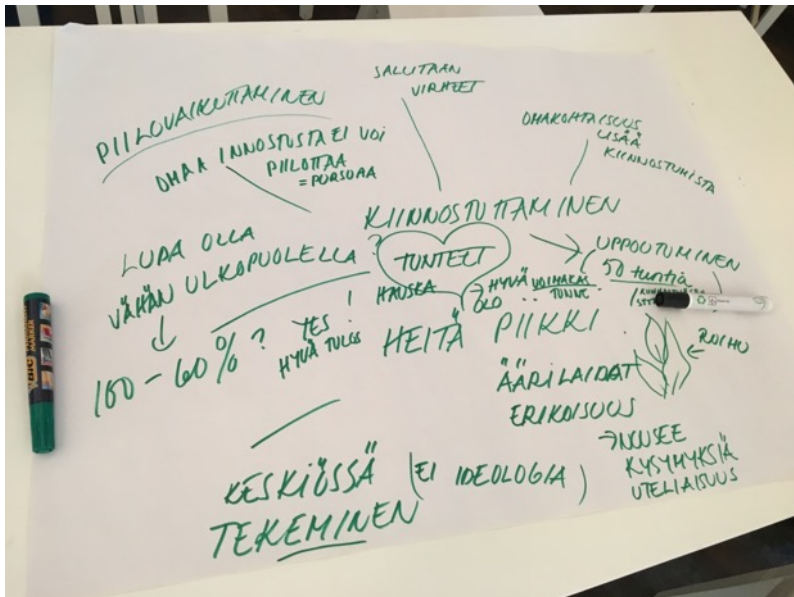
Mitä kaikkia  
PELKOJA  
tähän liittyy?

II

Positiivinen <sup>oo</sup> <sup>oo</sup> <sup>oo</sup>  
filis  
—  
Kuinka saan  
munt mukaan?

III

Mitä <sup>oo</sup> <sup>oo</sup>  
pitää tehdä?







## Lilla Tränaret



## Oppimissopimuskävely

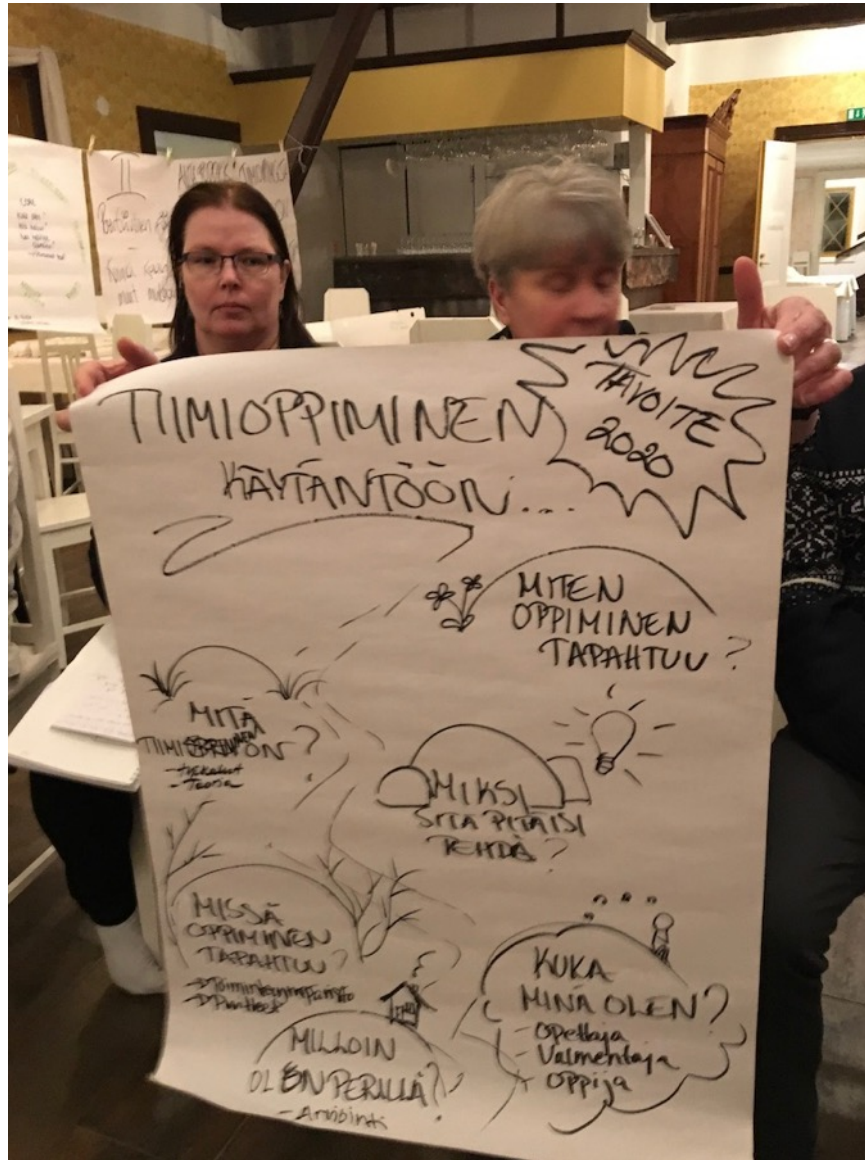
## SOKRATILAINEN MENELMÄ

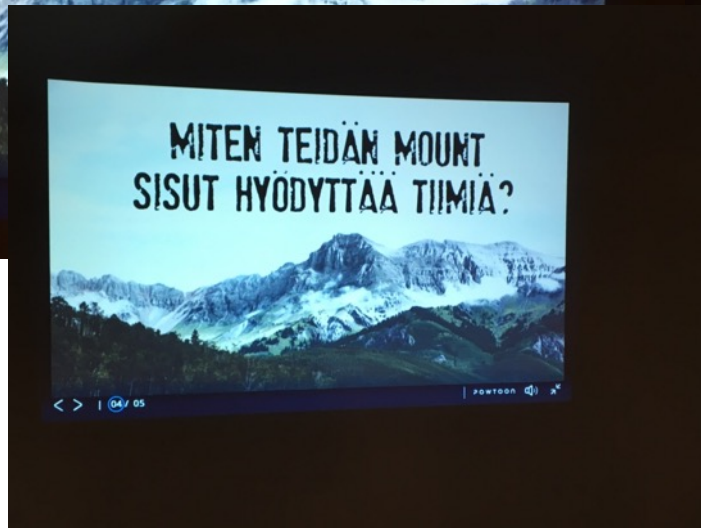
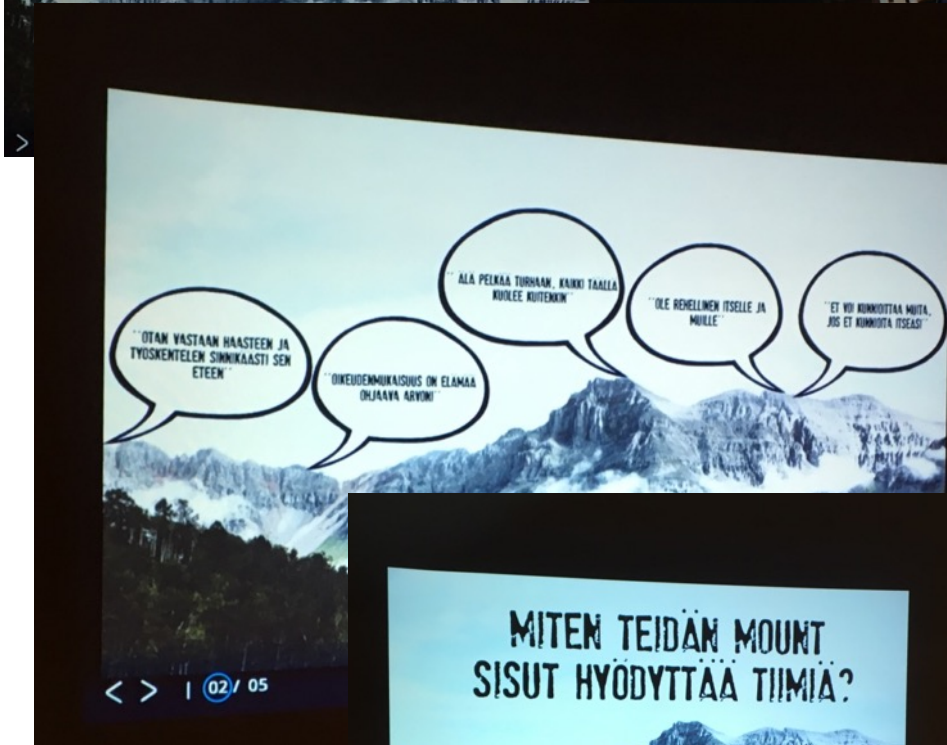
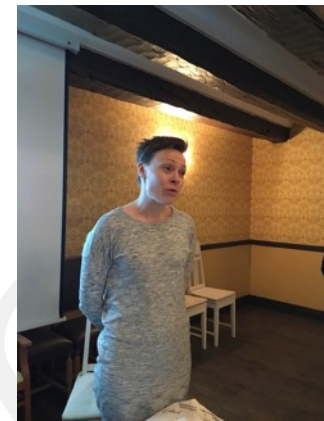
- DIALOGINEN OPEUSMENETelmä
- TIETÄMYS TOTUUDESTA
- PILEVIKÄ KAIKISSA IHMISSÄ
- SYNNYIETÄÄN ASATUKSET  
ITSESTÄÄN

## SYNNYTYS KLO 19?

- KÄYTÄNTÖÖN VIETÄVÄ
- ELÄNYKSELLINEN
- ESITYS
- DOKUMENTOINTU
- OPPIYSEEN LIITTYVÄ
- "TIIMI ON YKSILÖN TYÖKALU"  
OPPIYSEEN





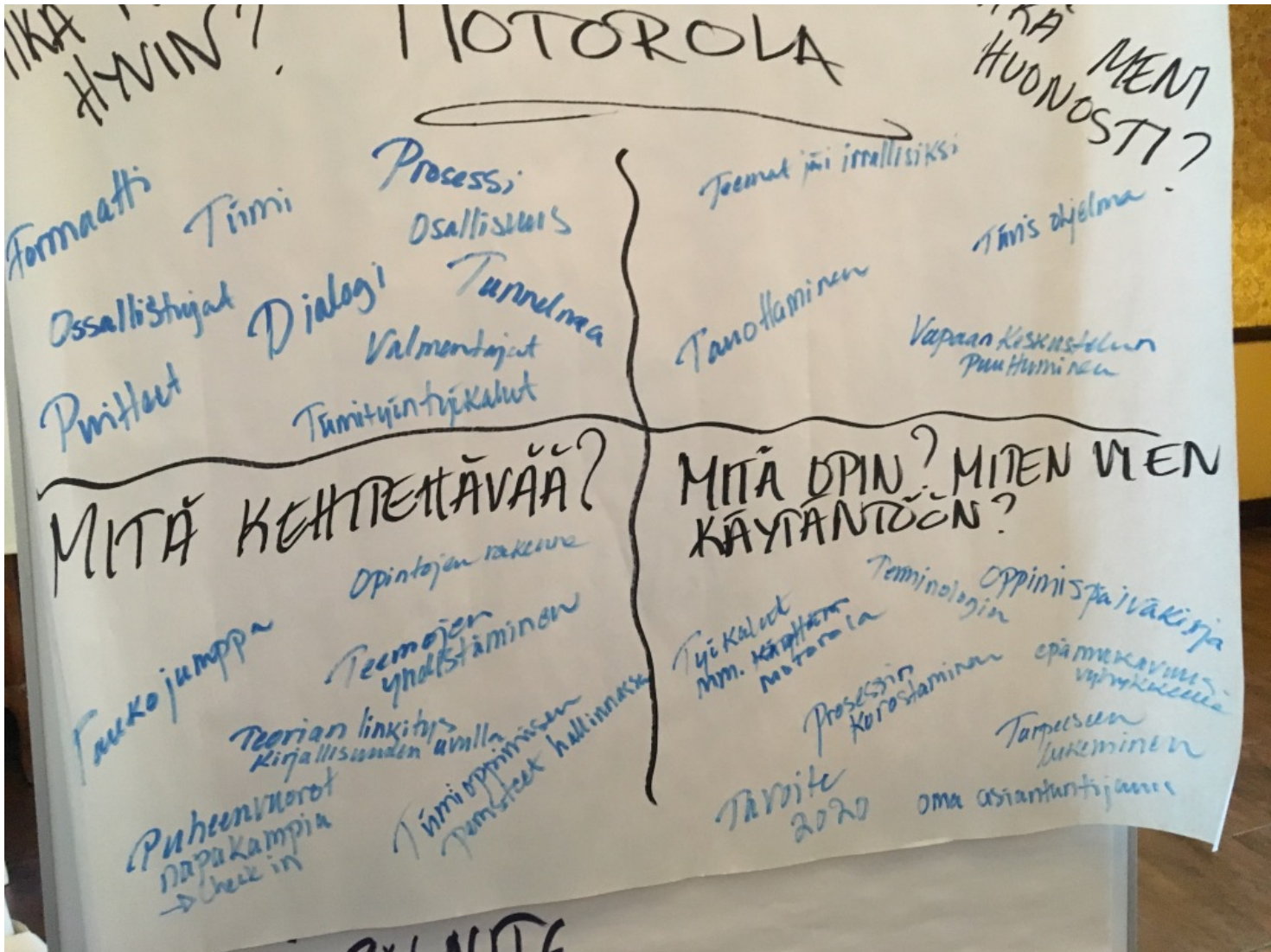









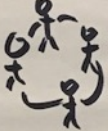






KOKEILU  
TOIMII AINA!  
⇒ Ainoa  
epäonnistuminen  
on ettei opi mitään!  
#ARENKORONEN

INNOVATION SYÖTEET

- KOKEILU 
- SOW 
- 2 kirjaa + tutustu TIIMIVALMENTAJAT  
PARHAAT  
TYÖKALUT
- SLACK
- 

PARTAHARJU 15.-17.5.2019

# KRITTIKÄIKSI?

REFLEKTIO TEKEE HYVÄN  
LEVOLLISEN OLO

48h → IHAN PUHAI Kokeilu

KESTÄJÄ...  
JOHANKIN SEN  
SÄÄNNÖLLÄ  
METODI

KOUVA TÖTÄ HIMOS  
TIIMI

COACHING

PROSESSI  
KÄYTTÄÄ

SIVASTI  
EPÄVARMUUS

LUOTTAVUUS

PUHU HYVÄN SELÄN  
VÄLITYKSIÄ  
POSITIIVISUUS TÄKÄÄ



OPPIMINEN  
- EPÄVARMUUS,  
KOKEMUS  
NUMAUS

LEVOLLINEN  
OPESTA  
VALMENTAJAKSI



MITEN YKSINKERTAISET  
• AIKAA  
• RESKIT PROSESSIA  
EI VÄLTIKSI

OAJAUKSESSA  
TYÖALUJAA

ENERGISOITUNUT  
OLO  
TUTUSTUNUT

EPÄVARMUUS  
TUULEE  
SIETÄÄ

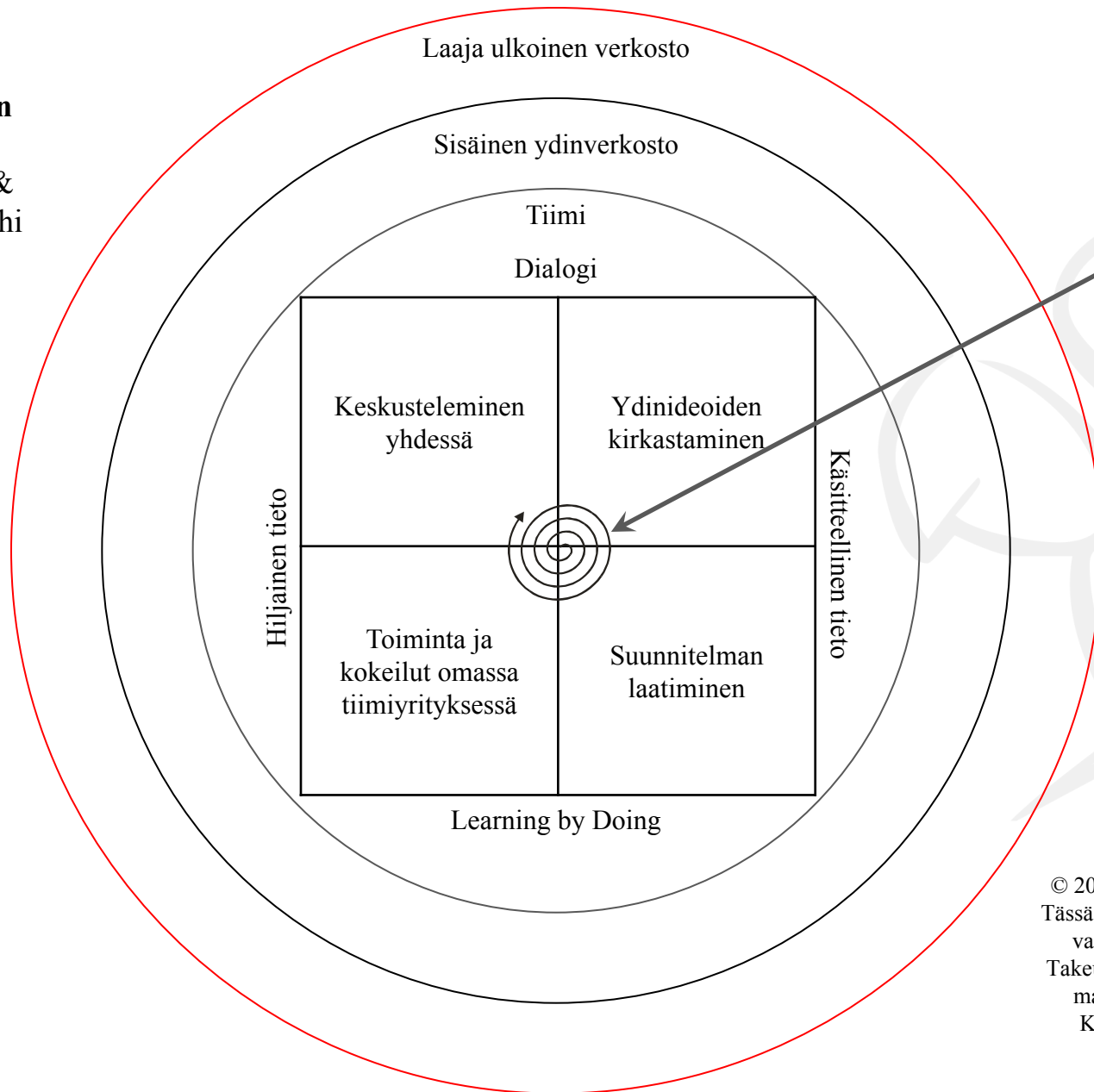




# Rakettimalli

## Oppiminen

**Tiedon luomisen  
malli**  
Ikujiro Nonaka &  
Hirotaka Takeuchi  
(sovellutus)



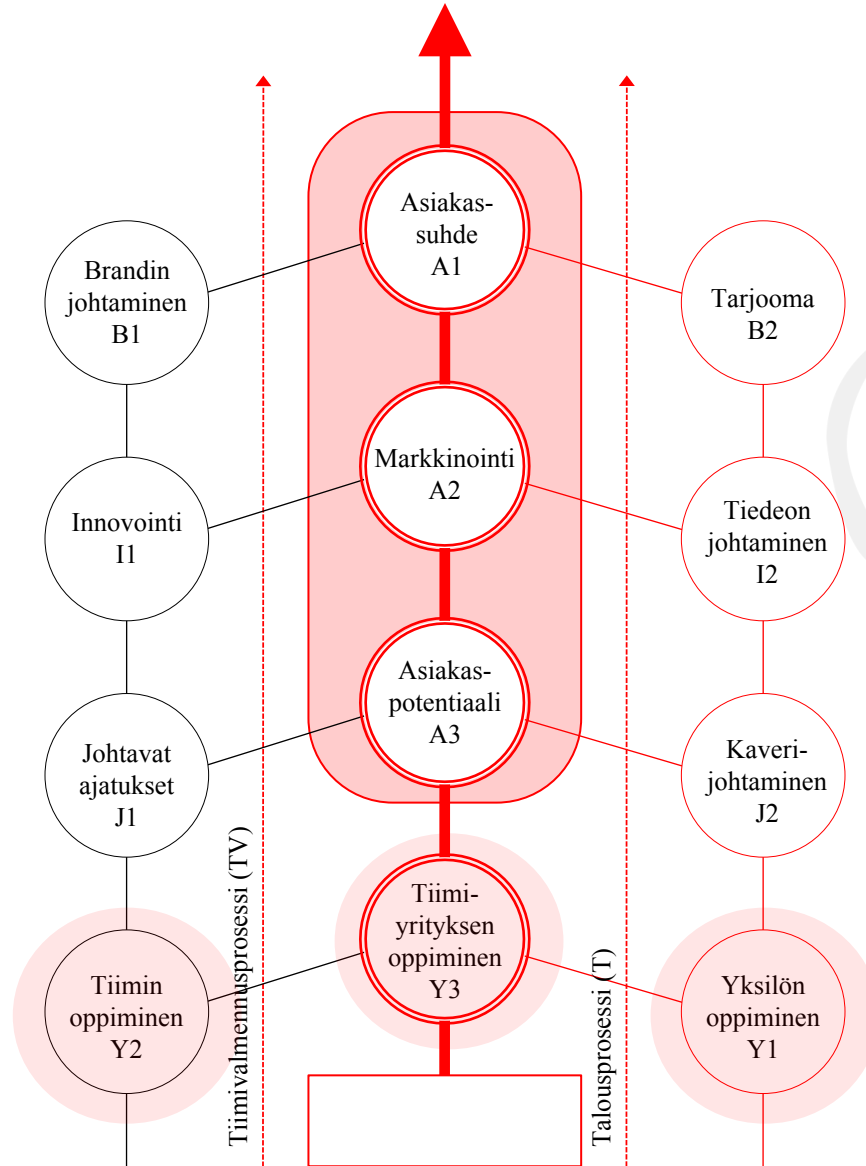
© 2015 Johannes Partanen.  
Tässä esitetty malli on saanut  
vaikutteita Nonakan ja  
Takeuchin ”tiedon luomisen  
mallista” (kirjasta The  
Knowledge-Creating  
Company).



# Rakettimalli

Johannes Partanen

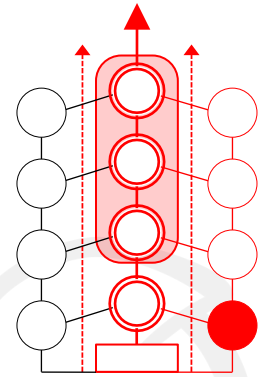
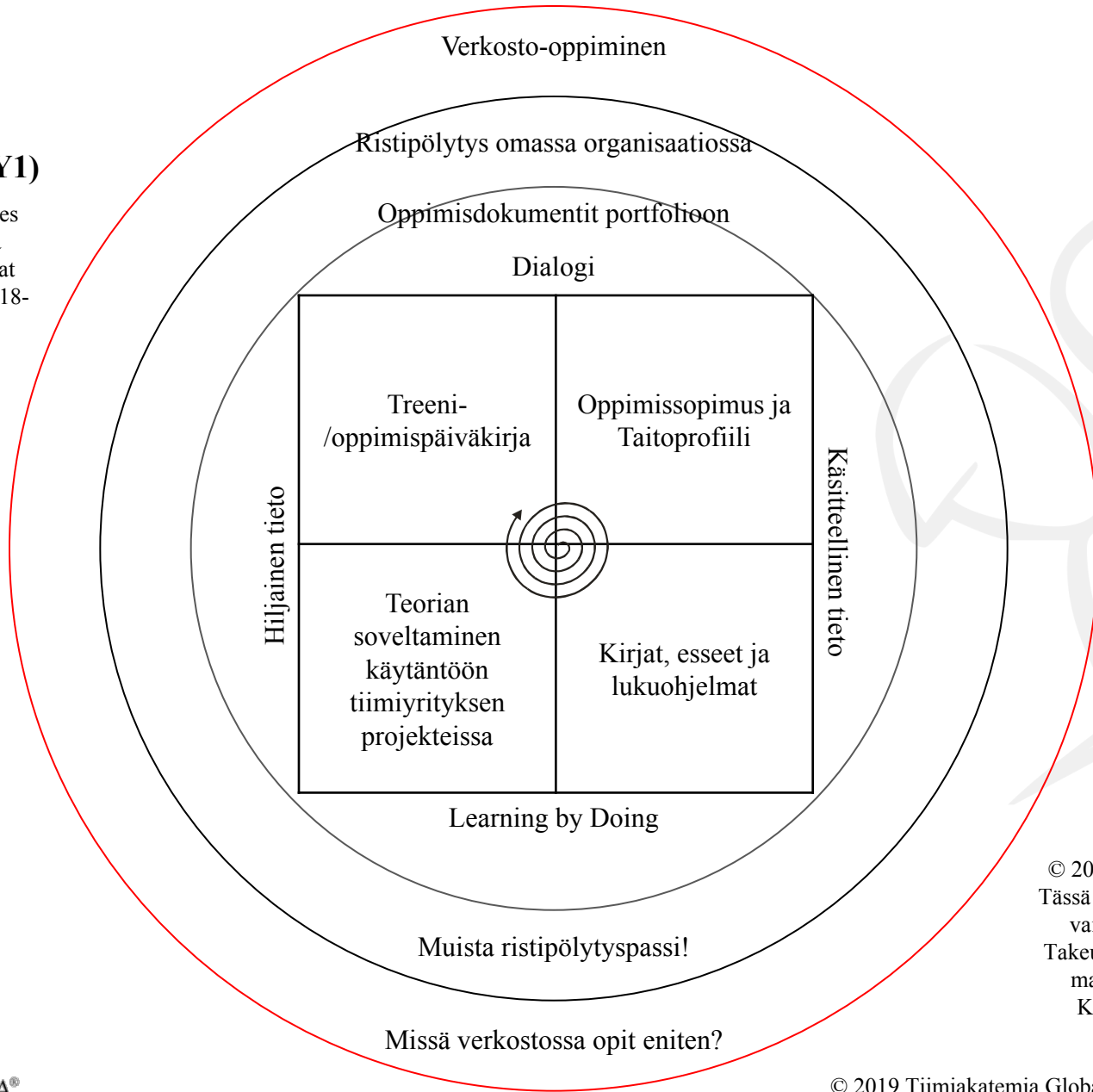
Arvon yhteisluominen asiakkaalle



© 2015 Johannes Partanen.

# Yksilön / tiimiyrittäjän oppimisprosessi (Y1)

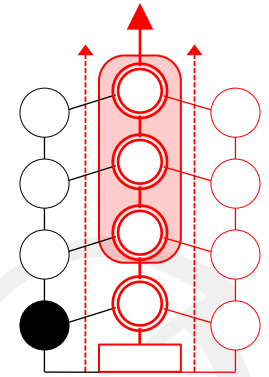
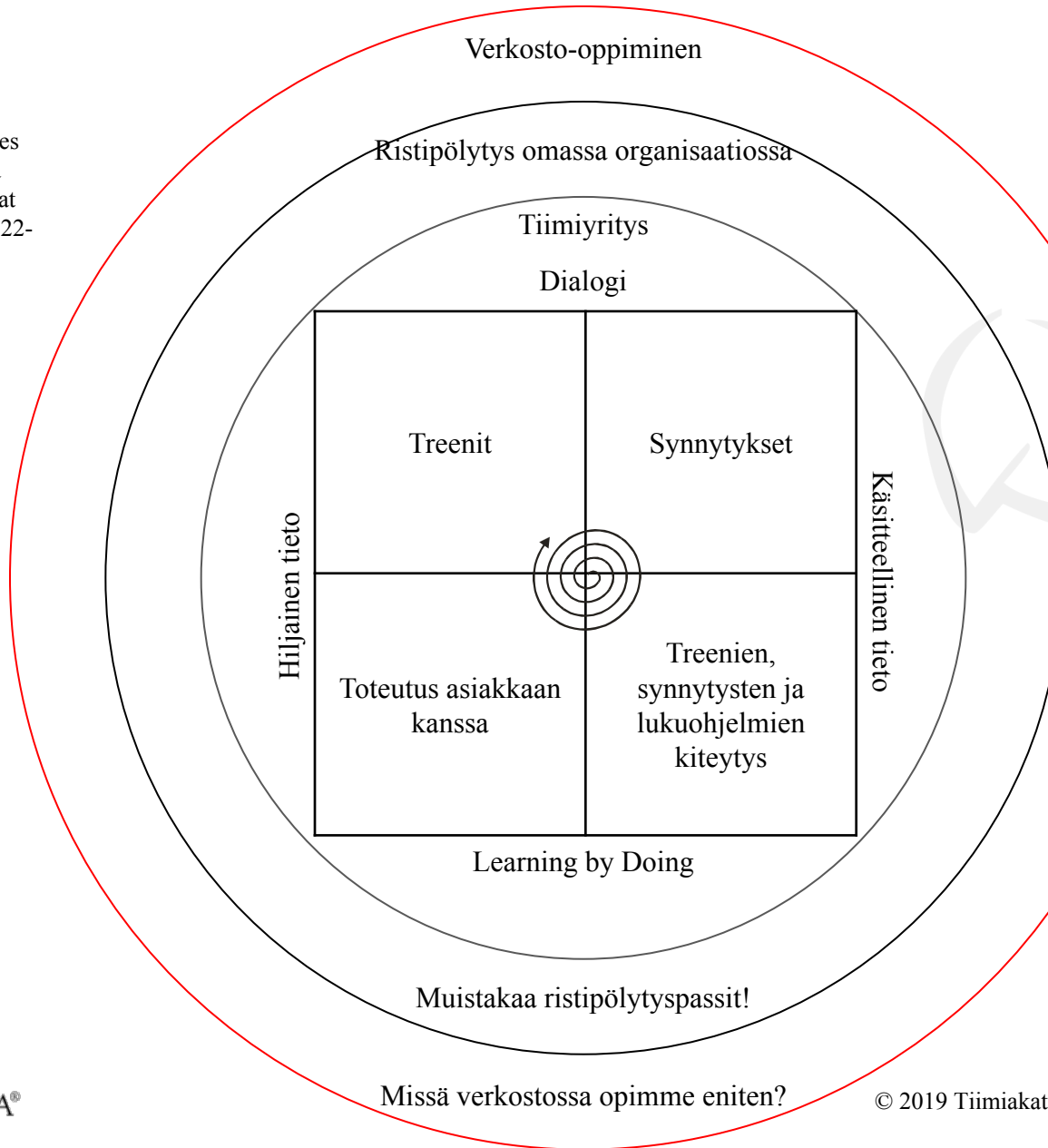
Löydät lisätietoa Johannes Partasen kirjoittamasta Tiimivalmentajan parhaat työkalut -kirjasta sivuilta 18-21.



© 2015 Johannes Partanen. Tässä esitetty malli on saanut vaikutteita Nonakan ja Takeuchin ”tiedon luomisen mallista” (kirjasta The Knowledge-Creating Company).

# Tiimioppimis- prosessi (Y2)

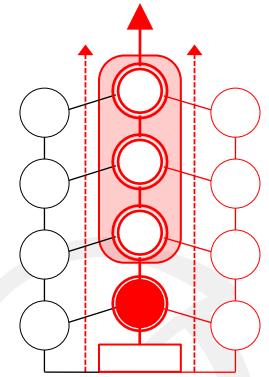
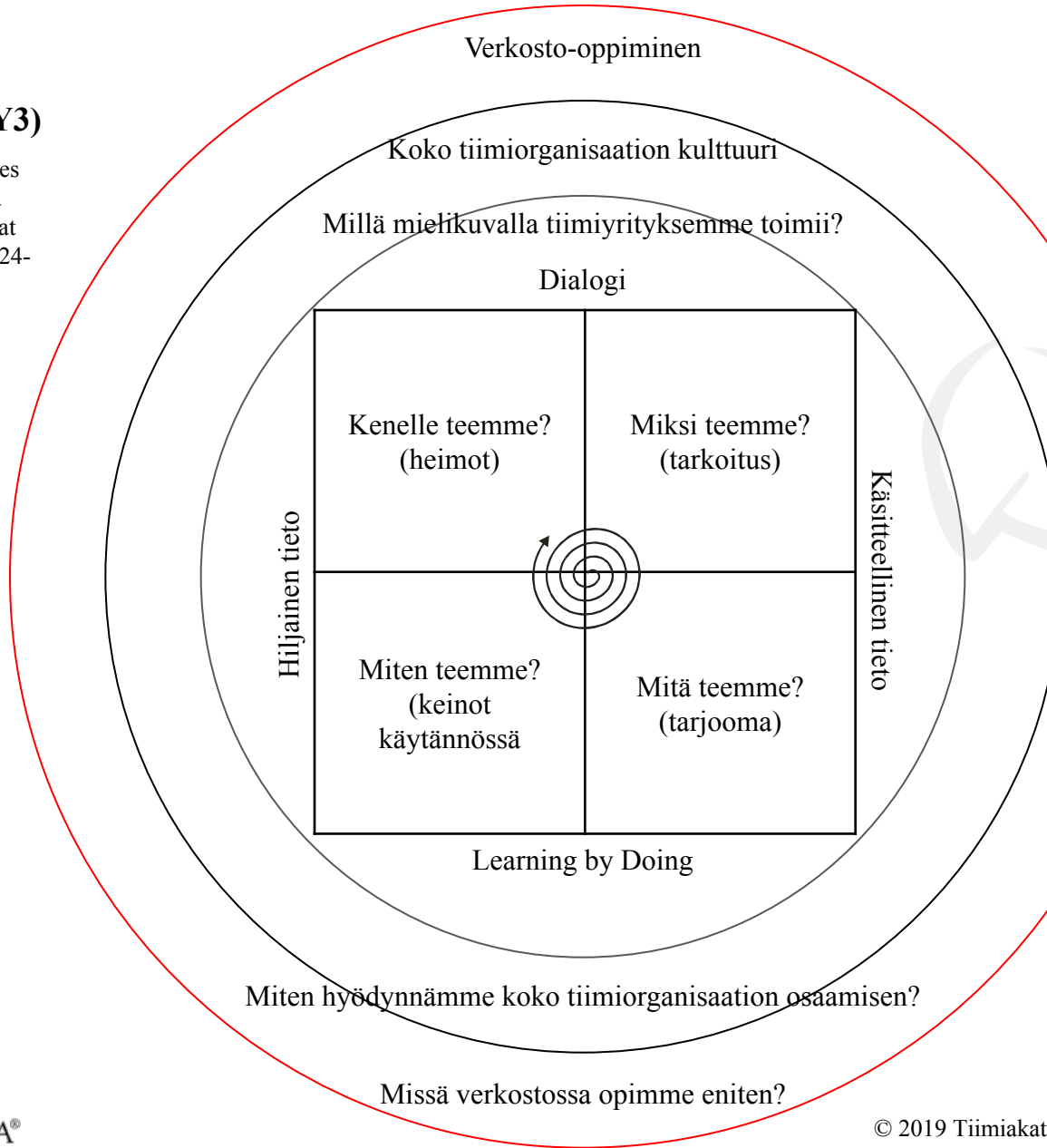
Löydät lisätietoa Johannes Partasen kirjoittamasta Tiimivalmentajan parhaat työkalut –kirjasta sivuilta 22-23.



© 2013 Johannes Partanen. Tässä esitetty malli on saanut vaikutteita Nonakan ja Takeuchin ”tiedon luomisen mallista” (kirjasta The Knowledge-Creating Company).

# Tiimiyrityksen oppimisprosessi (Y3)

Löydät lisätietoa Johannes Partasen kirjoittamasta Tiimivalmentajan parhaat työkalut -kirjasta sivuilta 24-25.

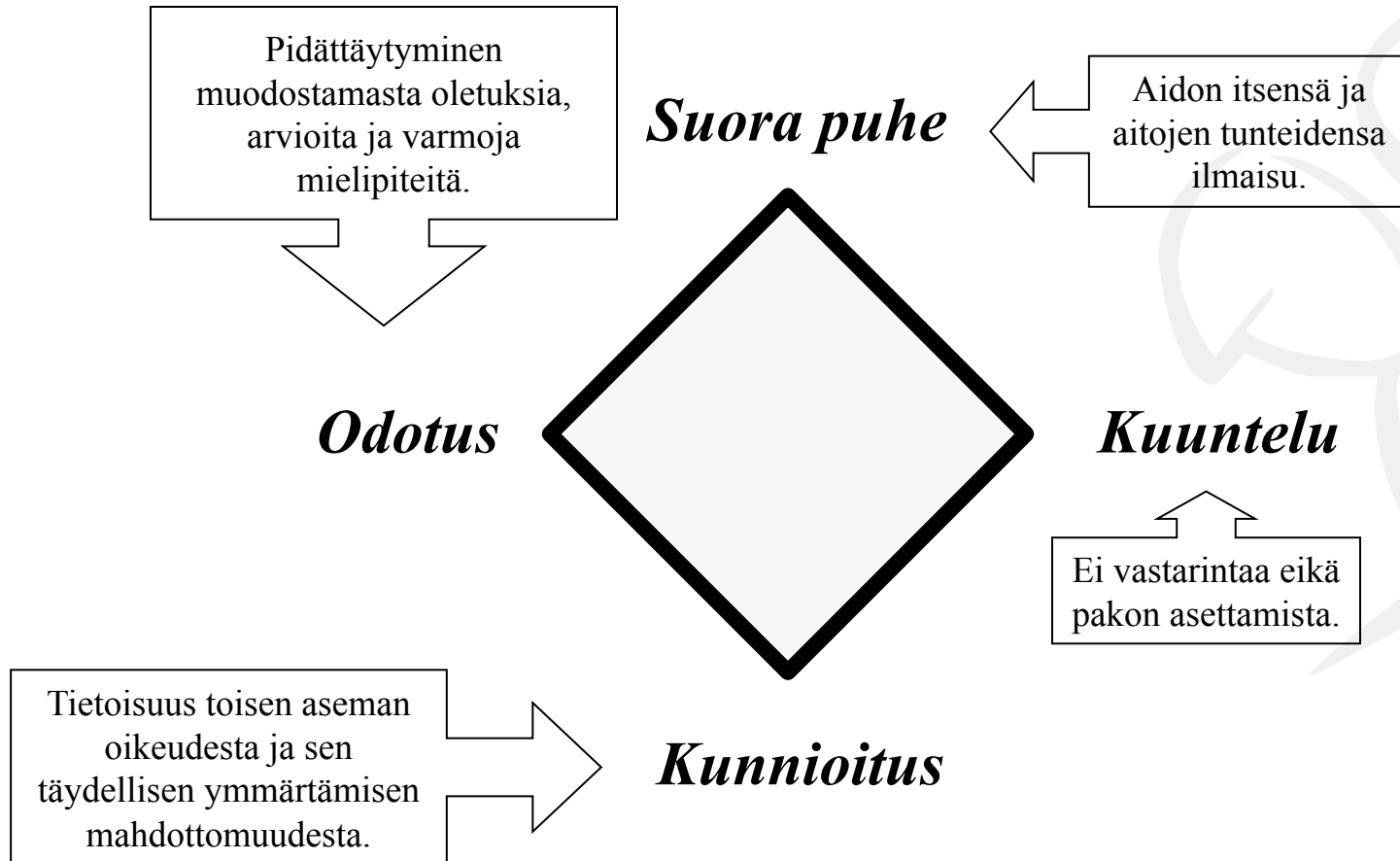


© 2015 Johannes Partanen. Tässä esitetty malli on saanut vaikutteita Nonakan ja Takeuchin ”tiedon luomisen mallista” (kirjasta The Knowledge-Creating Company).



# Dialogi

# Dialogin perusperiaatteet



# Dialogi

- Kreikankielinen sana ”*dia*” tarkoittaa ”läpi”. ”*Logos*” taas tarkoittaa ”tarkoitus” tai ”merkitys”. *Dialogi* tarkoittaa näin olleen ”merkityksen virtausta”.
- Dialogi on oppimisen muoto, jota tiimit käyttävät oppivassa organisaatiossa.
- Dialogin tarkoituksena on mennä yli yksilön ymmärryksen - kokonaisuus organisoii osat.
- Suurin osa inhimillisestä ajattelusta on kollektiivista. Tiimissä tämä tunnustetaan luonnollisena.
- Dialogissa ihmiset tarkkailevat omaa ajatteluaan.



# Henkilökohtainen mestaruus

# Mestaruus

- Mestaruus on enemmän kuin osaaminen ja taidot, vaikkakin se pohjautuu niihin. Se menee myös henkisen oivalluksen yli, vaikkakin se edellyttää ”sielullista työtä”.
- Mestaruus tarkoittaa oman elämän lähestymistä luovasta näkökulmasta. Elämä on elävää ja sen vastakohtana on reaktiivisuus.
- Henkilökohtainen mestaruus koostuu...
  - Jatkuvasta itselle tärkeiden asioiden kirkastamisesta
  - Jatkuvasta pyrkimyksestä oppia näkemään nykytodellisuus kirkkaammin
- Mestarin tie edellyttää kasvua ihmisenä. On tärkeää ymmärtää, että emotionaalinen kehitys (esim. rohkeus, nöyryys ja itsekunnioitus) näyttelee suurta osaa siinä. Se antaa meille suurimman vipuvarren saavuttaa täysi potentiaalimme.

# Henkilökohtainen visio

- Henkilökohtainen mestaruus edellyttää henkilökohtaista visiota. Se ei ole ”hyvä idea” tai arkipäiväinen tavoite. Se ei ole verrannollinen muihin visioihin. Se ei ole keino vaan tulos. Se on kutsumus jota ihminen haluaa koska hän vain haluaa sitä.
- Suurimmalla osalla aikuisista ei ole oikeaa visiota. Heillä saattaa olla tavoitteita mutta ei oikeaa visiota.
- Oppiaksesi tarvitset vision. Se auttaa sinua fokuoimaan tärkeisiin asioihin ja jättämään vähemmän tärkeät sivuun.

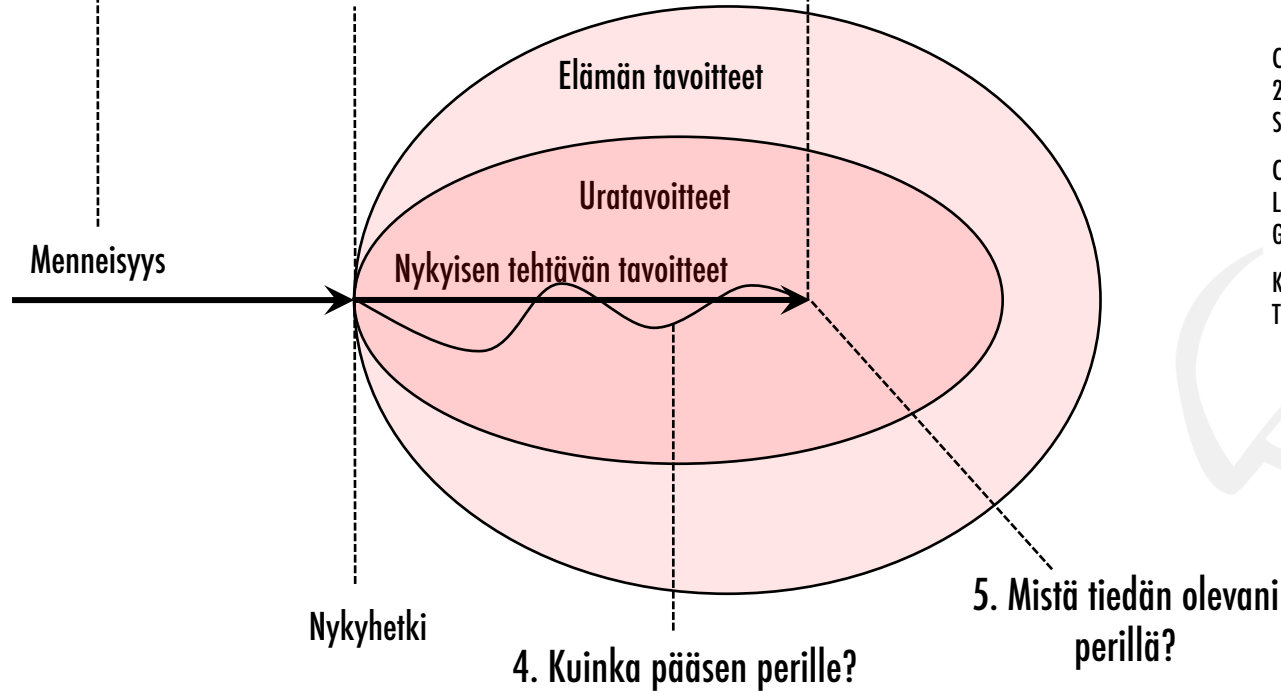
# Henkilökohtainen visio II

- Kyky keskittyä ensisijaisiin, lopullisiin tavoitteisiin, ei kakkossijaisiin, on henkilökohtaisen mestaruuden kulmakiviä.
- Oikea visio ei ole olemassa ilman tarkoitusta. Kuitenkin tulee muistaa, että tarkoitus on suunta mutta visio on määränpää. Ne kulkevat käsi kädessä.
- Vision julistaminen edellyttää rohkeutta. Monesti vahvan vision omaavaa ihmistä pidetään naivina tai typeränä, varsinkin jos visiossa on kyse kontribuution tekemisestä. Kuitenkin suurin osa ihmisistä haluaa salaisesti juuri sitä!

1. Missä olen ollut?

3. Minne olen menossa?

2. Missä olen nyt?



# OPPIMISSOPIMUS

Cunninghamin mukaan

Cunningham, Ian & Bennet, Ben & Dawes, Graham. 2000. *Self-Managed Learning in Action: Putting SML into Practice*. Gower.

Cunningham, Ian. 1994. *The Wisdom of Strategic Learning: The Self Managed Learning Solution*. Gower.

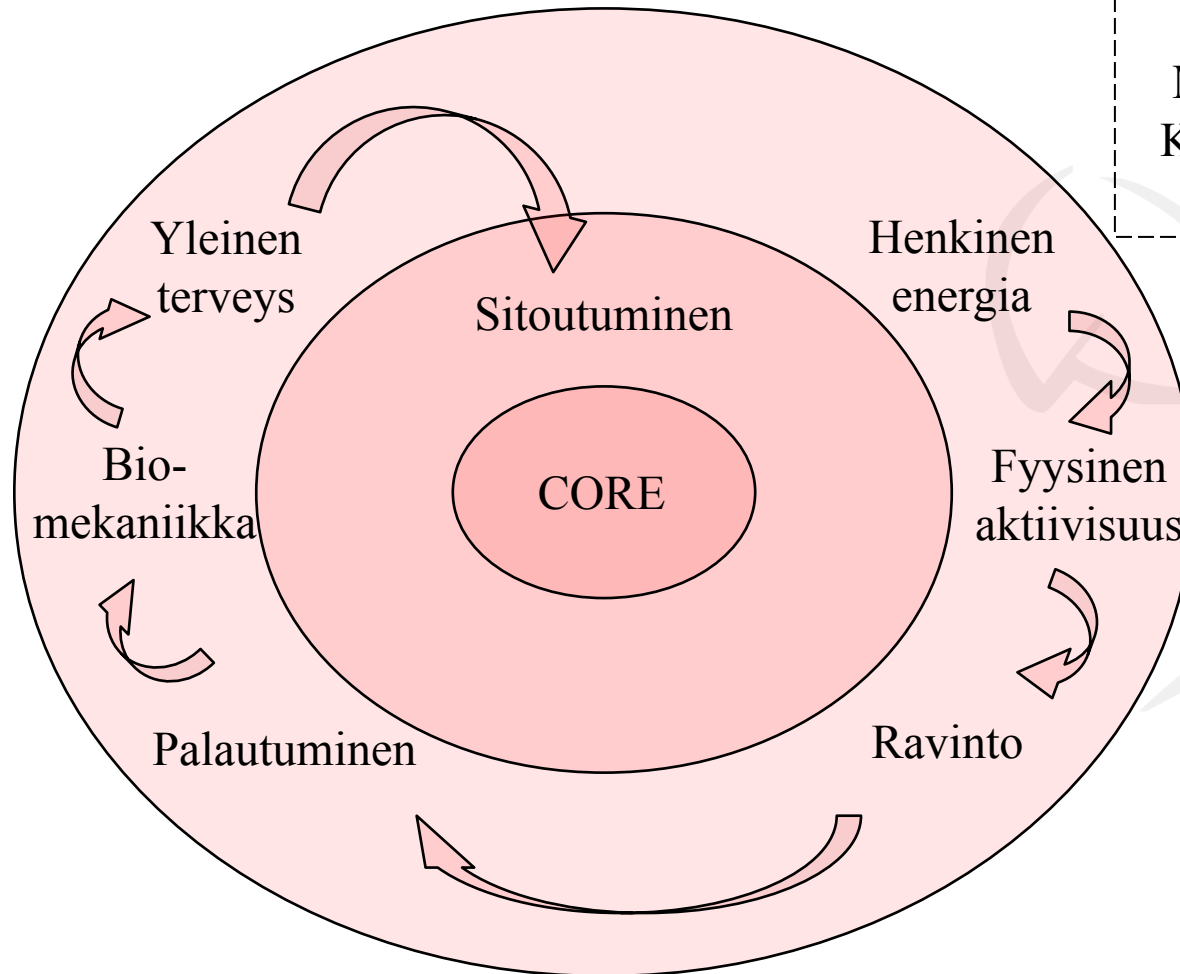
Ks. myös: Partanen, Johannes. 2012. *Tiimivalmentajan parhaat työkalut*. Partus Oy.

Oppimissopimus (engl. learning contract) on oman osaamisen kehittämisen suunnitelma, jonka sisällöstä "sovitaan" omien tiimikaverien ja tiimin valmentajan kanssa.

Oppimissopimus auttaa hahmottamaan omia tavoitteita sekä ymmärtämään, millaisia oppimisen välineitä on tarpeellista käyttää, jotta omat tavoitteet voidaan saavuttaa.

Oppimissopimuksen formaatti on yksinkertainen: se muodostuu viidestä avoimesta kysymyksestä. Tyypillisesti oppimissopimus laaditaan puolen vuoden tai vuoden aikajänteelle, joskin se on mahdollista laatia pidemmällekin jännteelle.

# Hintsa Performance-ohjelma

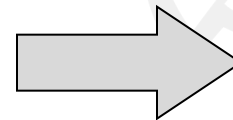
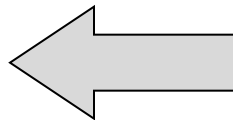


# Luova jännite



Kuilu nykytodellisuuden ja vision välissä aiheuttaa jännitettä. Jos tämä jännite ymmärretään ahdistuksena, *tunnejännityksenä*, se voi aiheuttaa turhautumista ja pettymyksiä ("En koskaan onnistu!"). Jos se taas ymmärretään *luovana jännitteenä*, se voi olla energian lähde ("Ryhdyn toimiin!").

# Mitä lähempänä olet, sitä vaikeammaksi se käy...



Uskomus heikkoudesta  
tai  
ansaitsemattomuudesta

Nykytodellisuus

Visio

*Mitä lähempänä olet visiota, sitä enemmän koet jännitettä.*

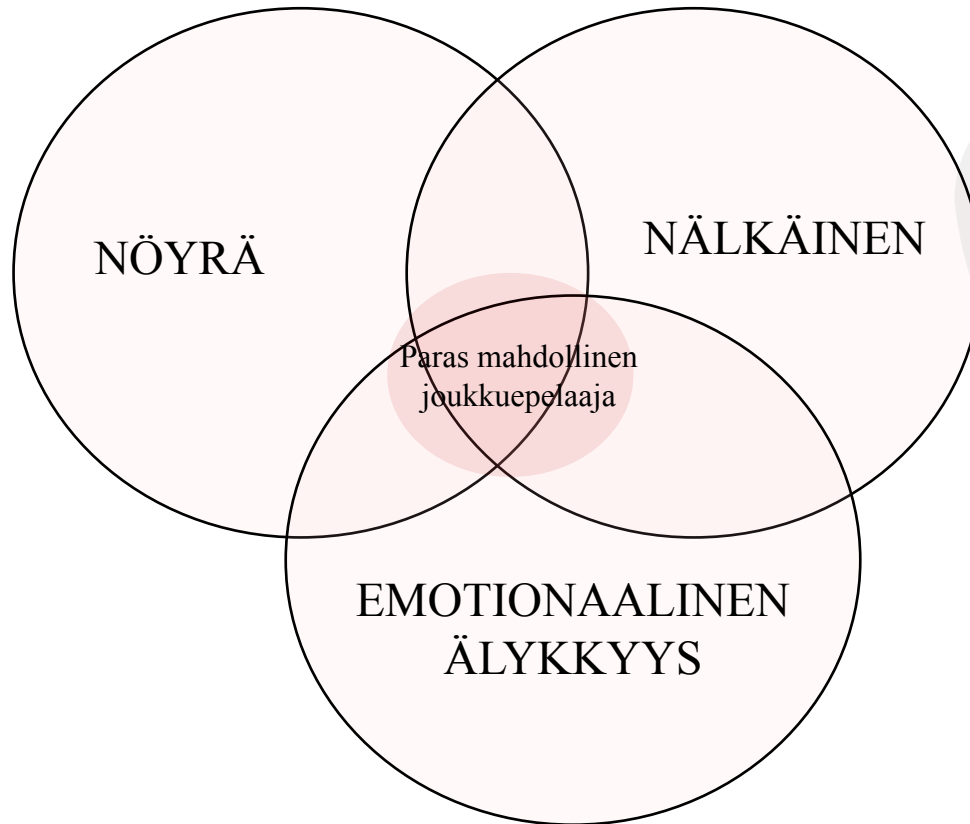
# Anita Roddickin ohjenuorat

1. Pitää olla hauskaa!
2. Pitää rakastaa sitä mitä tekee!
3. Pitää mennä toiseen suuntaan kun muut!

# Mikä motivoi ihmistä?

- Päämäärätietoisuus
- Olla mukana jossain merkittävässä
- Arvostus

# Paras mahdollinen joukkuepelaaja



# Oppiminen, tiimioppiminen, tiimit, tiimivalmennus

# Oppimisen kolme pääsääntöä

1. Oppiminen on tilannesidonnaista  
→ et voi oppia varastoon
2. Oppija konstruoi oppimisen itse
3. Oppiminen on yhteisöllistä  
→ ihminen on sosiaalinen ja oppii parhaiten toisten kanssa

*”Oppiminen on muuttumista!”*

# Sokrateen arvot

1. Mestaruus
2. Hätkähdyttäminen
3. Kohtaaminen
4. Leikki

Vetäminen (*Pull*)  
Valmentava  
*Non-Directive*

# Valmennustyylit

*Pyri toimimaan  
80%:sti tällä  
alueella*

Työntäminen (*Push*)  
“Opettava”  
*Directive*

Kuunteleminen

Reflektointi

Sanotun kertaaminen

Yhteenvedojen tekeminen

Kysymysten kysyminen

Vaihtoehtojen tarjoaminen

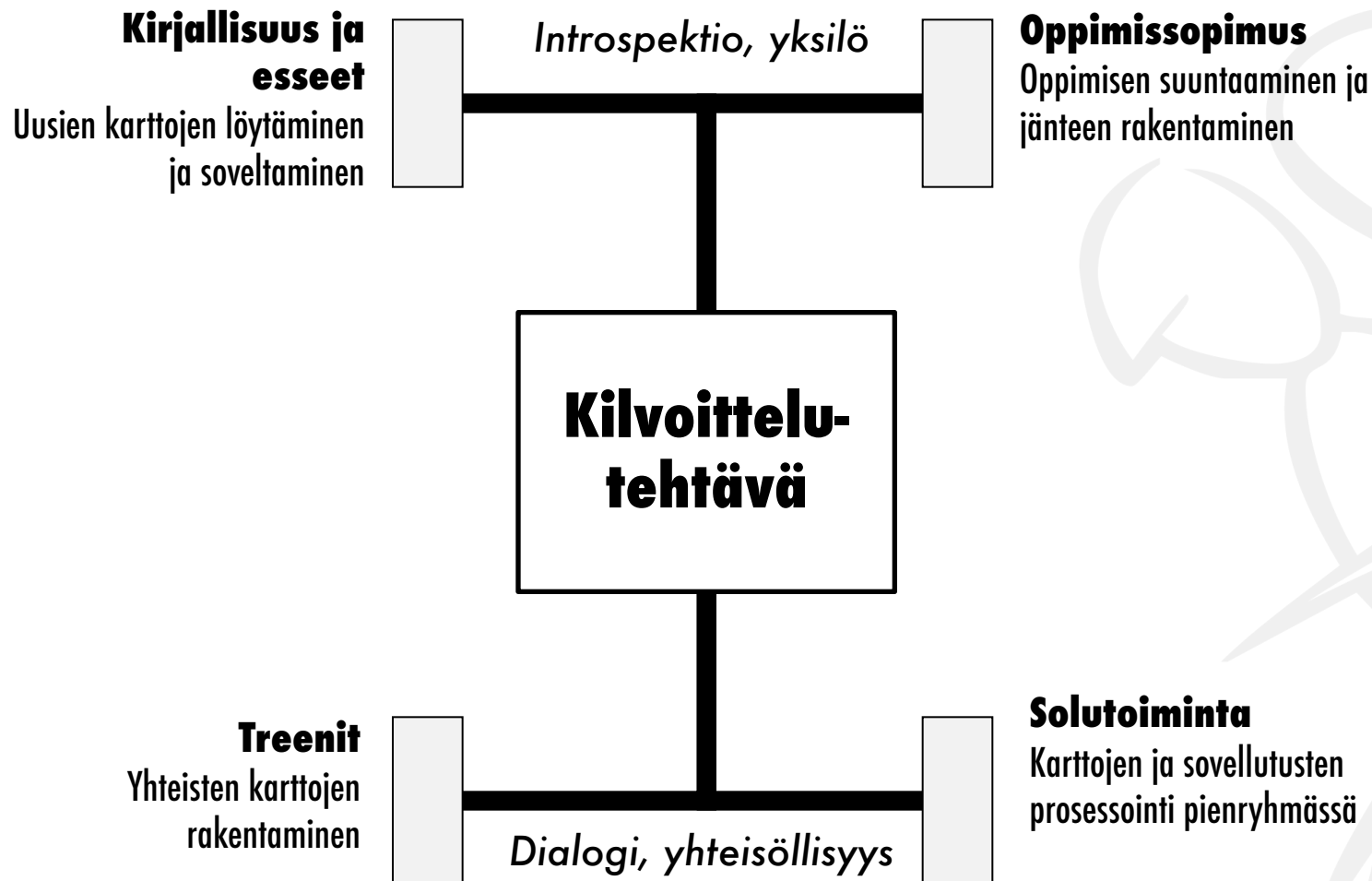
Palautteen antaminen

Neuvominen vinkeillä (omat ideat)

Ohjeiden antaminen

Neuvominen suorasukaisesti

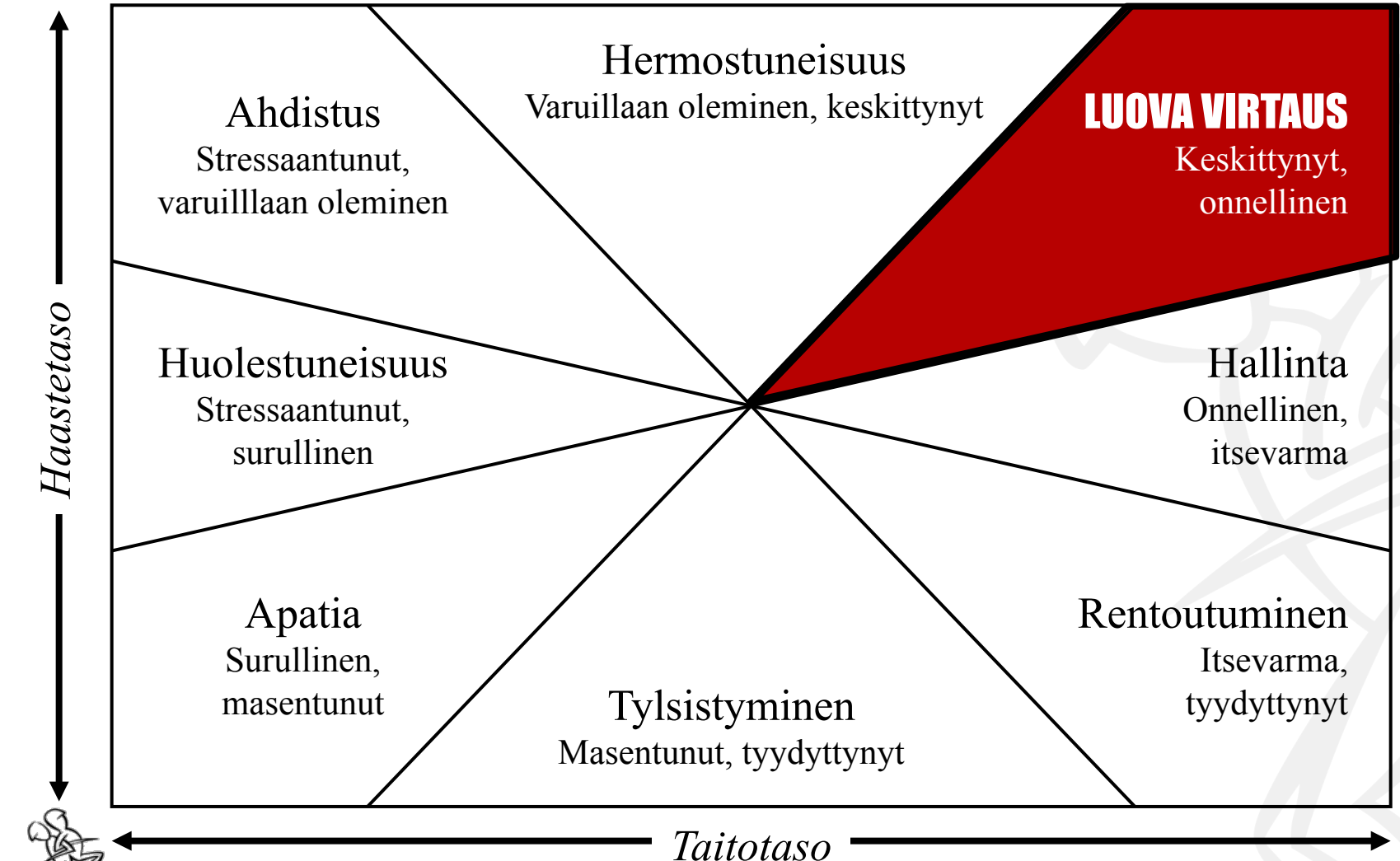
# Oppimisen neliveto



”80% tiimioppimisesta on emotionaalista.”

# Flow - luova virtaus

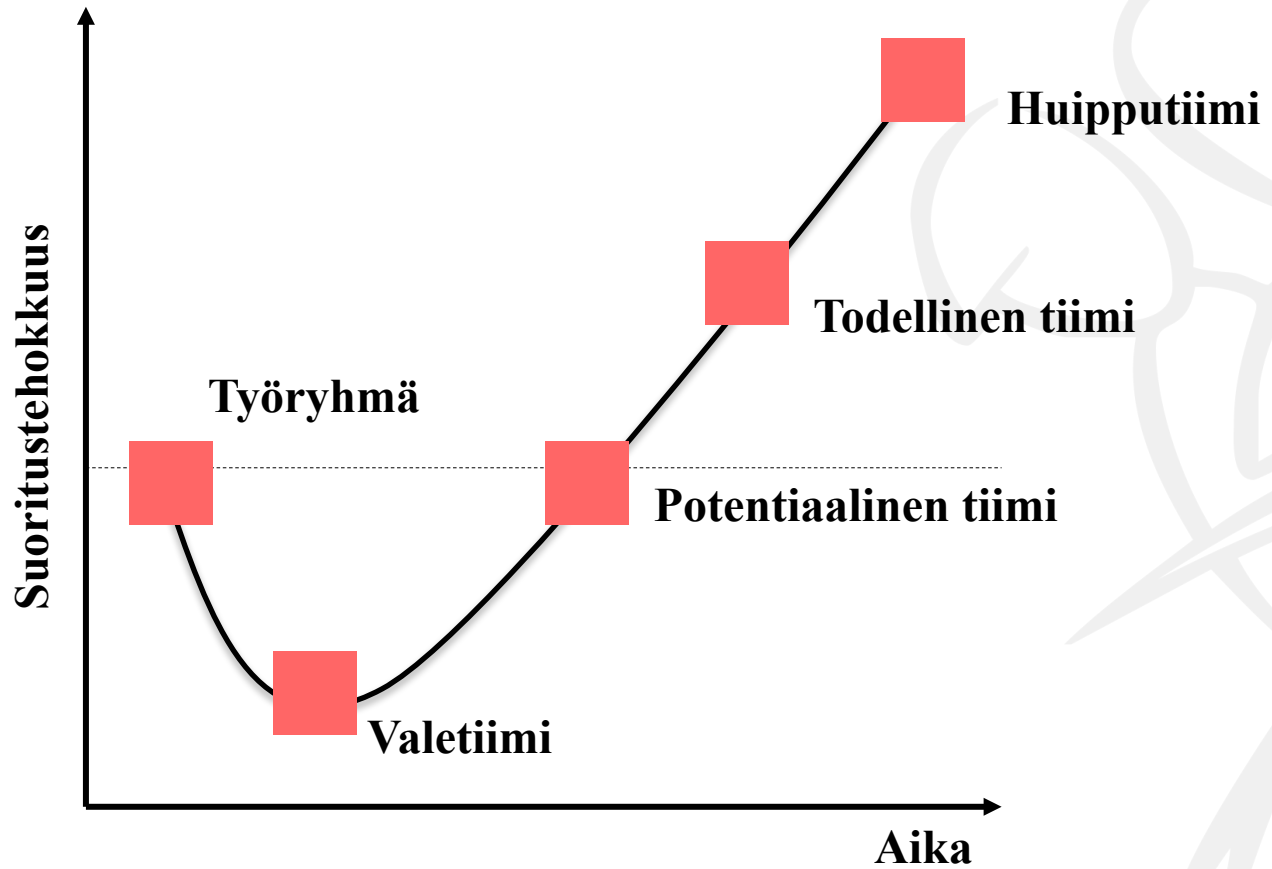
Korkea



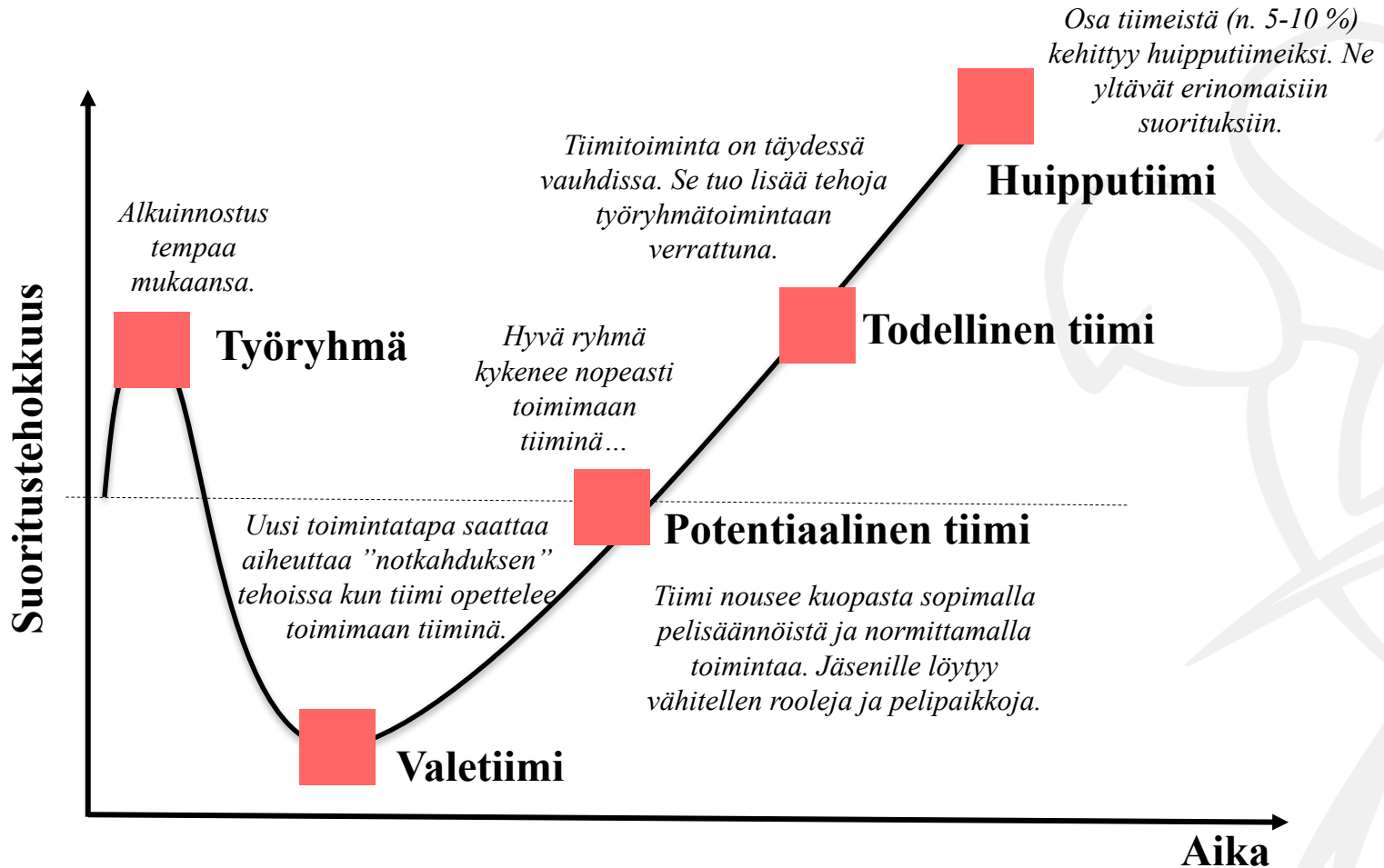
# Viisi oppivan organisaation disipliiniä

1. Jaettu visio
2. Mielen mallit
3. Henkilökohtainen mestaruus
4. Tiimioppiminen
5. Systemiajattelu
6. Tiimiyrittäjäys  
(Tiimiakatemia lisäys)

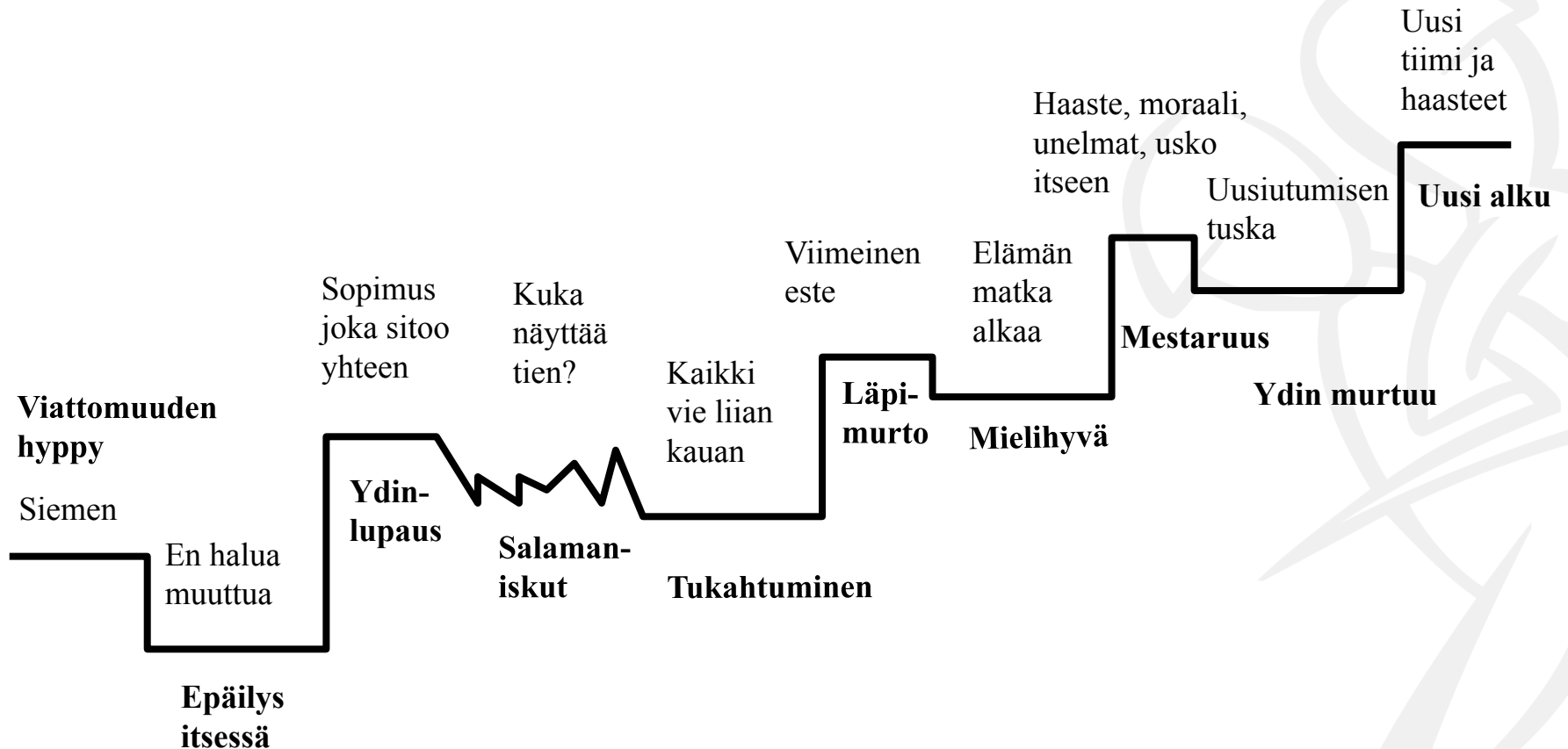
# Tiimin suorituskäyrä



# Työryhmästä tiimiksi



# Tiimin kehitysvaiheet Pat Rileyn mukaan



# Ryhmän muotoutumisprosessi

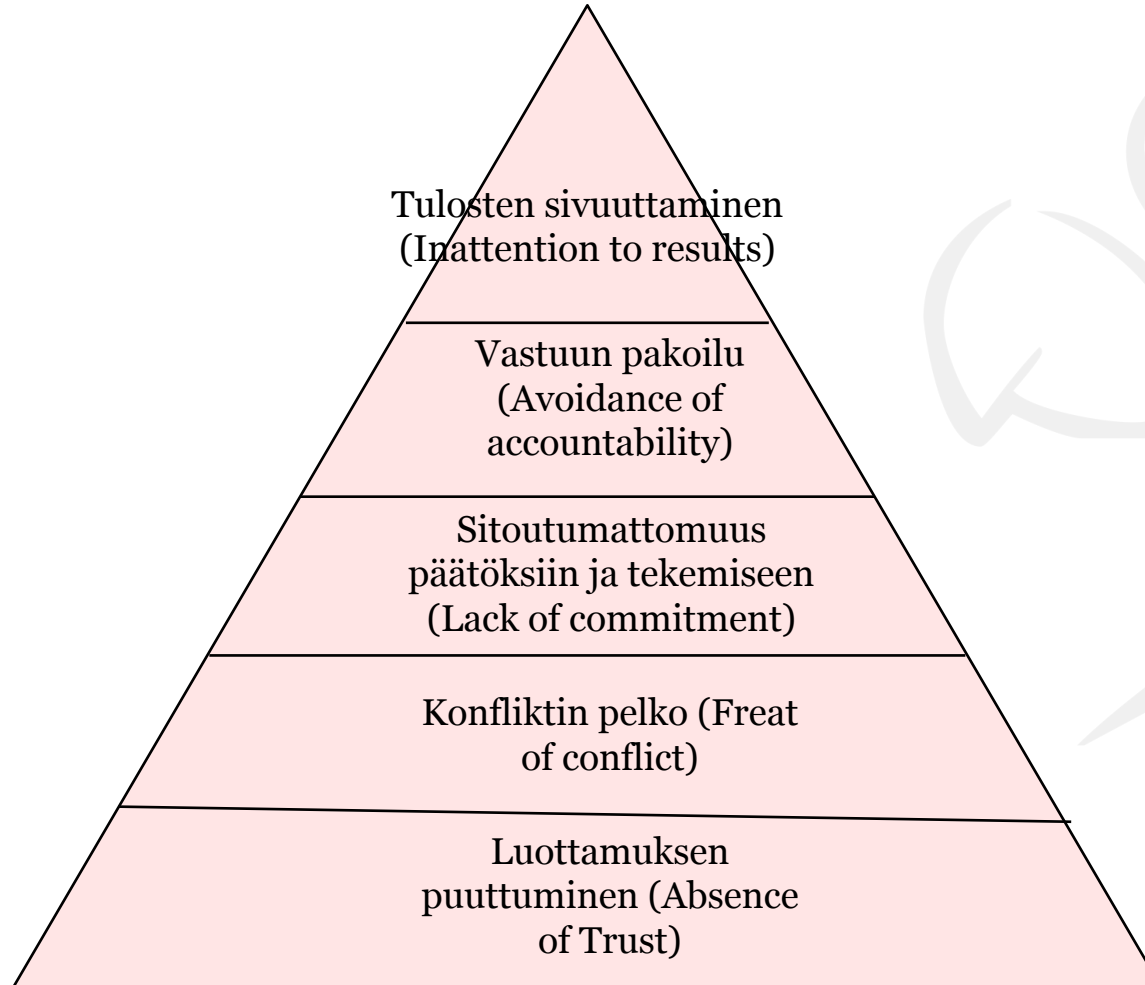
*Tiimin  
kehitys*

<b>Muotoutuminen (forming)</b>	Varovaisuus, tutustuminen toisiin
<b>Myllerrys (storming)</b>	Konsensustunnelman hajoittaminen, ristiriidat
<b>Normittaminen (norming)</b>	Yhteisten toimintamallien rakentaminen, roolittaminen
<b>Suorittaminen (performing)</b>	Tekemiseen ja toimintaan keskittyminen

# Tiimin kaksi kulmakiveä

1. Yhteinen aika
2. Yhteinen haaste

# Viisi toimintahäiriötä tiimissä



# Käytäntöyhteisö

**Kulttuuriala (domain)**  
*Tietämyksen kohde*

**Rakenne tiedolle**  
**(knowledge structure)**

**Yhteisö (community)**  
*Sosiaalinen vuorovaikutus,*  
*jäsenyys*

**Käytäntö (practice)**  
*Toiminta, sovellutuksien*  
*tekeminen*

# Oppimis- ja projektitiimin ero

## 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.



### Tiimivalmentaja

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

## Projektitiimi

## 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.

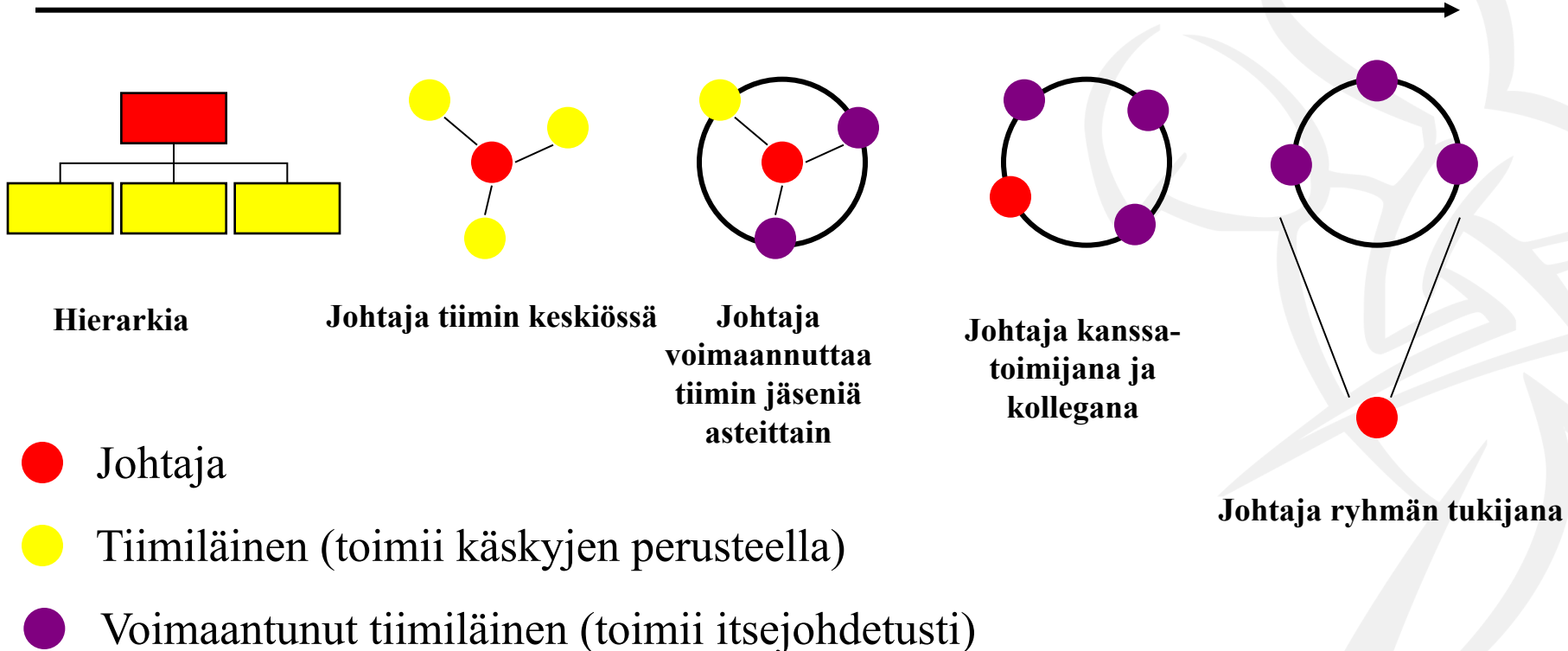
**Aikajänne:** Tiimi pysyy kasassa projektin ajan.

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

# Hyvän oppimistiimin piirteitä

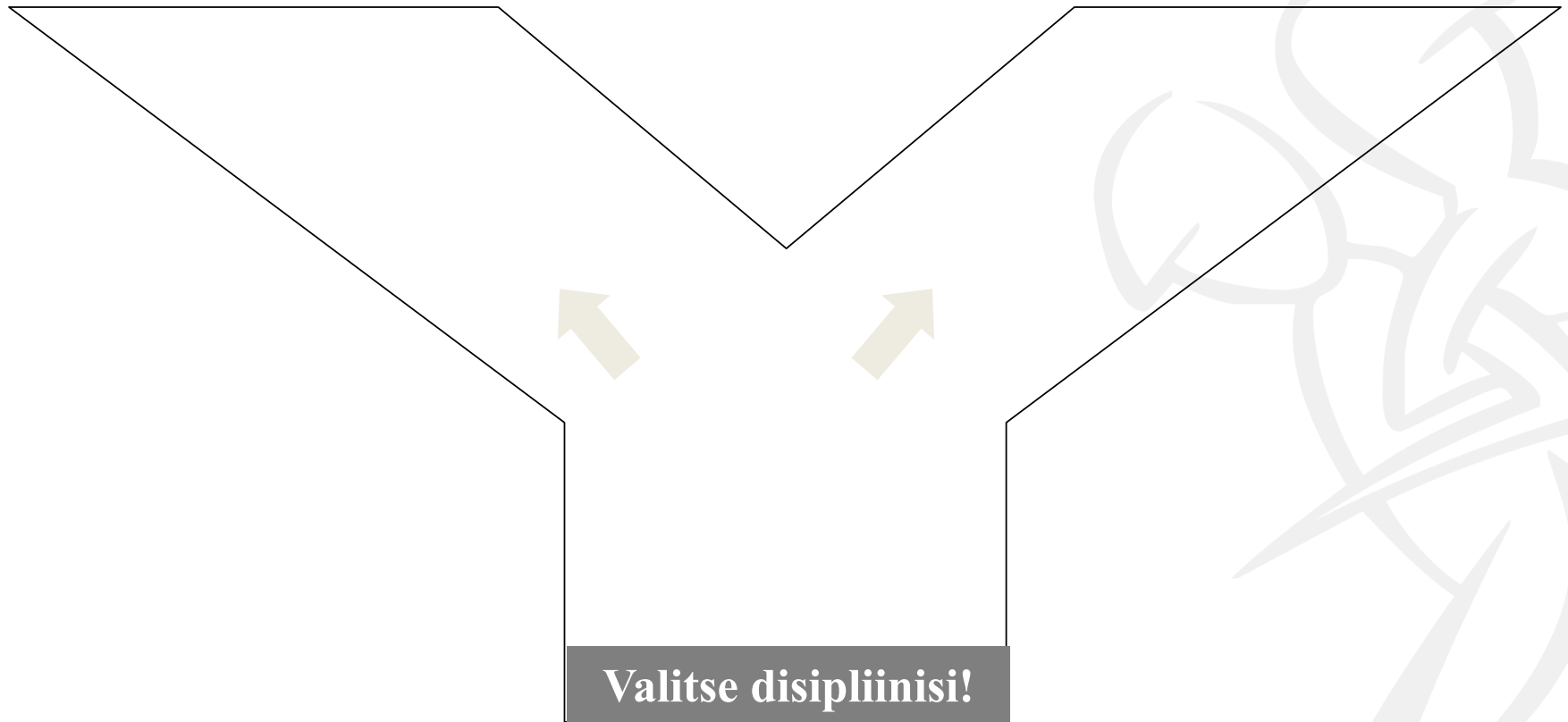
1. Jaettu sitoutuminen ongelmien ratkaisemiseen yhdessä
2. Selkeä tarkoitus
3. Halu työskennellä muiden kanssa
4. Rohkeus kyseenalaistaa rakentavasti
5. Selkeät pelisäännöt
6. Toisten kunnoittaminen ja kannustaminen
7. Halu oppia ja auttaa muita oppimaan
8. Luottamus

# Hierarkiasta itseohjautuvaan tiimiin



**Yhden johtajan disipiliini**

**Tiimidisipliini**



**Tehokkaan ryhmän perustat**

# Belbinin tiimiroolit

Rooli	Mitä tarjoaa tiimille?	Heikkoudet
Synnyttäjä (plant)	Luova, mielikuvitusrikas, epäortodoksinen. Ratkaisee vaikeita ongelmia.	Ei välitä pikkuasioista, liian keskittynyt viestimään muille tehokkaasti
Koordinaattori (co-ordinator)	Aikuismainen, itsevarma, hyvä puheenjohtaja. Kirkastaa tavoitteet, rohkaisee päätöksentekoon, delegoi hyvin.	Koetaan joskus manipuloivaksi. Vyöryttää työn muiden harteille.
Monitoroija, tarkastelija (monitor evaluator)	Selväjärkinen, strateginen ja huomaava. Tarkastelee kaikkia näkökulmia. Arvioi ja puntaroi hyvin.	Ei omaa ”draivia” ja kykyä inspiroida muita.
Toteuttaja (implementer)	Kurinalainen, luotettava, konservatiivinen ja tehokas. Muuttaa ideat käytännön toiminnaksi.	Joustamaton. Hidas reagoimaan uusiin mahdollisuuksiin.
Loppusuorittaja (completer finisher)	Pikkutarkka, asioiden korjaaja. Löytää hyvin vikoja ja korjaa niitä. Toimii aikataulun puitteissa.	Taipumus huolehtia liikaa. Ei delegoi helposti työtään.
Resurssien hankkija (resource investigator)	Ulospäin suuntautunut, innostunut. Tutkii mahdollisuuksia. Löytää kontakteja.	Ylioptimistinen. Menettää innostuksen helposti alkusysäyksen jälkeen.
Muokkaaja (shaper)	Haastava, dynaaminen, nauttii paineesta. Käy rohkeasti päin haasteita.	Provosoituu helposti. Loukkaa ihmisten tunteita.
Tiimipelaaja (teamworker)	Yhteistyökykyinen, havainnoiva ja diplomaattinen. Kuuntelee, rakentaa ja välttää kitkaa.	Ei kykene tehokkaaseen itsenäiseen päätöksentekoon tiukissa tilanteissa.
Spesialisti (specialist)	Keskittynyt, itsenäisesti työskentelevä, omistautunut. Tarjoaa erikoistunutta tietoa ja taitoja.	Tarjoaa apua vain erikoisalueessaan. Keskittyy vain teknisiin yksityiskohtiin.

# Ekstrovertit ja introvertit

## Introvertin piirteitä

- Haluaa rauhaa ja rentoutumista.
- Pitää itsenäisestä työstä.
- Äärimmäisen keskittynyt.
- Hyvä pitkäkestoismuisti.
- Taitava kuuntelemaan.
- Trendit ja ryhmäajattelu eivät juurikaan vaikuta.

## Ekstrovertin piirteitä

- Hakee toimintaa ja seikkailuja.
- Nopea reagoimaan.
- Optimistinen.
- Verbaalinen.
- Ryhmähakuinen.
- Yksinolo tekee levottomaksi.
- Nopea päättämään.

# Lähteet ja viittaukset

- Belbin, Meredith. 2010. Team Roles at Work. Taylor & Francis. (Lisäksi: [www.belbin.fi](http://www.belbin.fi))
- Csikszentmihalyi: Good Business - Leadership, flow and the making of meanin
- Downey, Myles. 2003. Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach (3. painos). Cengage Learning.
- Glass, Neil. 1999. Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business. Nicholas Brealey Publishing.
- Hakkarainen, Kai, Lonka Kirsti & Lipponen, Lasse. 2008. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisensyöttäjinä. Sanoma Pro.
- Isaacs, William. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Talentum.
- Jonkman, Linus. 2015. Introvertit – Työpaikan hiljainen vallankumous (2. painos). Atena.
- Katzenbach, Jon & Smith, Douglas. 2002. The Discipline of Teams - A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance. Wiley.
- Katzenbach, Jon & Smith, Douglas. 2998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Wsoy.
- Lencioni, Patrick. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja - Tarina johtajuudesta. Päivä Oy.
- Lencioni, Patrick. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Päivä Oy.
- Marquart, Michael. 2004. Optimizing the Power of Action Learning - Solving Problems and Building Leaders in Real Time. Nicholas Brealey Publishing.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
- Partanen, Johannes. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Partus Oy.
- Riley, Pat. 1994. The Winner Within - A Life Plan for Team Players. Berkley Trade.
- Saari, Oskari 2015, Aki Hintsa – Voittamisen anatomia, WSOY
- Senge, Peter. 1999. The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization. Crown Business
- Senge, Peter. 2006. The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization. Crown Business.
- Wenger, Etienne & McDermott, Richard & Snyder, William. 2002. Cultivating Communities of Practice. Harvard Business Review.

© 2018 Tiimiakatemia Global (Partus Oy), Suomi.

Tässä materiaalipaketissa mainittujen kirjojen ja muiden lähteiden tekijänoikeudet kuuluvat niiden omistajille. Tiimiakatemia Global (Partus Oy) kannustaa kaikkia ostamaan ja lukemaan niitä.

Lisätietoa kirjoista löydät Tiimivalmentajan ja -yrittäjän Parhaat Kirjat -valintaoppaasta (toim. Johannes Partanen).

Tämän materiaalipaketin julkinen käyttö tai levitys sellaisenaan, osittain tai muunneltuna kaupallisessa tai ei-kaupallisessa on kielletty ilman Tiimiakatemia Globalin (Partus Oy) lupaa. Materiaalipaketti on tarkoitettu vain Tiimiakatemia Globalin valtuuttamien henkilöiden käyttöön valmennuksien materiaalina.

Tiimiakatemia Global (Partus Oy) valmentaa Suomessa ja kansainvälisesti opetusalan ja liike-elämän ammattialaisia tiimivalmentajiksi ja Tiimiakatemia® Menetelmän käyttäjiksi sekä konsultoi heidän organisaatioitaan toimimaan tiimioppivina organisaatioina. Yrityksellä on oma Tiimiakatemia® tiimivalmentajasertifiointijärjestelmä, jolla se todentaa henkilön pätevyyden Tiimiakatemia® Menetelmän hallitsevana tiimivalmentajana. [www.tiimiakatemia.com](http://www.tiimiakatemia.com).

Tiimiakatemia®, Team Academy®, Tiimimestari®, Team Mastery® Mestarivalmentaja®, Tulisoihtu®, Tulisielut®, Tiimiyrittäjä®, Team Entrepreneur® ja Tiimiakatemia Learning Network® ovat Tiimiakatemia Globalin (Partus Oy) rekisteröimiä ja hallinnoimia tavaramerkkejä. Niiden käyttö missään yhteydessä on sallittu vain Tiimiakatemia Globalin (Partus Oy) luvalla.