

HEIKKI TOIVANEN

TIIMISTYMISEN TAITO



Hierarkiasta Tiimioppivaksi Yhteisöksi

© Heikki Toivanen

2025

Tiimistymisen taito – hierarkiasta tiimioppivaksi yhteisöksi

Kuvitus ja taitto: Timo Lehtonen

Kannen kuva: Juho Sallinen

ISBN: 978-952-80-9411-1

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie

12 B, 00100 Helsinki, bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273,

22763 Hampuri, Saksa

SISÄLTÖ

1. Tiimi oppimisen välineenä 5

2. Kohti tiimioppivia työyhteisöjä 10

- Tiimiakatemia oppimisen edelläkävijä 10
- Omat kokemukseni tiimeistä 13
- Korona toi tehokkuutta tapaamisiin 16
- Mielenmallien muutos 18
- Merkityksellisyys työelämän ajureiksi 19
- Tiimien jaettu visio on ajava voima 22
- Oppija oppimisen keskipisteeksi 25

3. Miksi tiimi rakennetaan 29

- Yhteistoiminta on ihmisen vahvuusalue 29
- Pelosta rohkeuteen – johtajasta tai opettajasta tiimivalmentajaksi 29
- Yhdessä oppivaan työyhteisöön 32
- Oppimistiimi ja projektitiimi 33
- Aika 36
- Jaettu Visio 38
- Pelisäännöt 38
- Tiimisopimus 39
- Tiimivalmentaja 40
- Oppimissopimus – oman elämän suunnitelma 40
- Omaan oppimiseen liittyvä lukeminen 41
- Tekemällä oppiminen 41
- Muutama empiirinen havainto ja kirjasuositus oman unelman toteuttamiseksi 48
- Kulttuurinen muutos on sitkeyden ja määrätietoisuuden tie 45
- Tiimioppiminen on kokemuksellista oppimista 46
- Dialogi luo itseohjautuvuutta 48
- Tietoteoria 50
- Tiimitoiminnan organisointi 52

4. Tiimivalmentaja ja valmentava johtaja 54

- Uudet johtamismallit 54
- Tiimivalmentajan ja valmentavan johtajan ero 55
- Eritähtisyyden hyväksyntä 57

5. Tiimivalmentajan lait 59

- Puuttumattomuuden laki 59
- Oppimisen hitaus 61
- Ohuen punaisen langan laki 62
- Oppimisympäristön laki 63
- Tiimivalmentajan oman roolin laki 64
- Asiakkuuksien laki 65
- Puuttumisen laki 67
- Rytmin laki 67
- Tiimivalmentajan ajattelu ja valmistautuminen 68

6. Sokrates ja tiimivalmentajan kompetenssit 70

- Tiimivalmentajan kompetensseista
- Ole kova oppimiskulttuurissa – pehmyt ihmisille

7. Aloitus on tärkein 76

- Tiimi rakentuu erilaisuuksien varaan 76
- Ensimmäinen kohtaaminen 79
- Tiimin luottamus ja viestintä 80
- Johtajuus ja merkityksellisyys tiimissä 81
- Suunnittelu tuo voimakkaan aloituksen 83

8. Tiimin rakentamisen vaiheet 87

- Tiimin vaiheet 87
- Tiimin toiminnan mittaaminen 91

9. Tiimityön haasteet ja synkkyys 96

- Hitaat oppijat 96
- Koko tiimin tai tiimivalmentajan vinksautanut mielenmalli 99
- Erikoistilanteet tiimissä 101
- Synkkyiden torjunta 103

10. Oma luonne peliin 106

- Jokainen tiimivalmentaja ja valmennus on erilainen 106
- Tilat, kotipesä ja kohtaamispisteet 108
- Tietoinen läsnäolo – tyhjyys 111

Kiitokset

Olen tottunut saamaan asiat loppuun määräajassa ja täsmällisesti – olin noin 10 vuotta Valmetin paperikonetoiminnoissa töissä, ja Valmet on tunnettu täsmällisestä projekti-toiminnasta. Tämä kirja projekti on edennyt täysin päinvastaisella tavalla. Elämässäni on tapahtunut niin paljon: olen ollut kolmen asunnon loukossa, yrityksilläni on ollut kaikenlaisia riemullisia haasteita, olemme uudisrakentaneet Pispalan harjulla vuonna 1902 valmistunutta taloa ja sen pihasaunaa, sekä hoitanut Tanssitehtaan vesivahinkoa. Minusta tuli 100 % isä ja pikkusiskoni menehtyi. Lisäksi minulla on ollut sivutoimina kaikenlaista muuta, kuten tämä kirja. Elämäni on jakaantunut kahdeksaan eri toiminta-alueeseen. Se on liian paljon. Siksi halusin tämän kirjan valmiiksi.

Tämä projekti alkoi juuri koronan saapuessa. Kirja valmistui vuoden 2025 alussa. Itse tajusin kirjan arvon, kun pidimme kansainvälistä Team Coach Boostia syyskuussa 2024. Yksi osallistuja kysyi, miten aloitan tiimioppimisen. Käänsin kolme kirjan sivua Google translatorilla, ja hän oli todella kiitollinen.

Olen koulutukseltani konepajainsinööri, ja omien empiiristen havaintojeni mukaan monia oppilaitoksia johdetaan kuten funktionaalista konepajaa. Opettajat ja opiskelijat ovat tuotantohyödykkeitä oppimisen tuotantolinjalla. Omilla aivoilla ei saa ajatella. Jos ajattelu vapautettaisiin, päästäisiin parempiin oppimistuloksiin kustannustehokkaammin. Siksi tämä kirjan sanomana on: ajattelu tulee vapauttaa!

Kiitos, Timo ”Letim” Lehtonen, että ”pakotit” tekemään tämän kirjan valmiiksi auttamalla taittamisessa, kuvituksessa ja painoon saattamisessa. Olet ehkä maailman kokenein ja aikaansaavin tiimivalmentaja. Kiitos, rakas vaimoni Irina ja rakas poikani Hugo, että annoitte minulle aikaa ja tilaa kaiken hässäkän keskellä tehdä kirjaa. Kiitos Sirkka-Liisa Heinonen sitkeästä kielentarkastuksesta lukihäiriöisen kanssa. Kiitokset kirjan kommenteista ja tuesta mm. Juha Wirekoski, Niina Palmunen, Teppo Kettula, Olli-Pekka Heinonen ja Milla Kinnunen. Suuri kiitos Tiimiakatemian perustajalle, opetusneuvos Johannes Partaselle – olen etuoikeutettu saadessani työskennellä kanssasi paremman oppimisen puolesta.

Pispalassa 19.1.2025

Heikki Toivanen TkT

I. Tiimi oppimisen välineenä

Asiakkaat lähes huusivat minulle ja kollegalleni yhteen ääneen: – Me itse teemme kaiken. Nyt tämä saa riittää! Mitä te valmentajat teette?

Sisäisesti olin erittäin tyytyväinen: asiakas oli oivaltamassa oleellista tiimivalmentamisesta ja valmentavasta johtamisesta. Oppijan, asiakkaan pitää itse tajuta ottaa vastuu omasta oppimisestaan.

Ulkoisesti tilanne vaikutti erittäin ongelmalliselta, kun kyseessä oli koko organisaation laajennuttu johtoryhmä, noin kaksikymmentä henkeä. Vihainen asiakas ei välttämättä ole tyytyväinen, vaikka oppiikin. Onnistuin rauhoittamaan tilanteen lupaamalla hieman enemmän rakennetta seuraavaan päivään. Tiimivalmennuksessa asiakas luo itse rakenteen esille nostamiensa teemojen ympärille. Me tiimivalmentajat luomme vain turvallisen tilan dialogille ja kokeiluille. Nyt lupasin hätäpäissäni tuoda teemoja seuraavaan päivään, kun asiakas oli hukassa oman hierarkkisen johtamisensa kanssa.

Kyseessä oli yön-yli-valmennus ja menimme seuraavaksi saunaan. Tarkoituksella päivämme ovat pitkiä ja niihin sisältyy myös epämuodollista oppimista maatilamatkailuyrityksissä. Ainakin tänä iltana tapahtui. Mietin jälkikäteen oliko ratkaisu oikea – olisiko pitänyt antaa asiakkaan ratkaista itse tilanne. Toisaalta minun on luotava turvallinen ympäristö ja siinä onnistuin. Mielessäni olivat Brené Brownin sanat:

Helppous on yliarvostettua. Helppo oppiminen ei kehitä vahvoja taitoja. Koulutusohjelmissa tavoitellaan suosiota, mikä on haitaksi oppimiselle. Oppimisen eteen on nähtävä vaivaa, että se olisi tehokasta. Mieli voi kipuilla kuten lihakset treenatessa.

Toisena päivänä tunnelma oli myönteisempi, mutta en ole varma oppivatko osallistujat oikeita asioita. Kyseessä oli puolen vuoden prosessivalmennus, jonka jälkeen myönsin asiakkaalle, että en ollut onnistunut täysin tässä prosessissa. Siitä huolimatta tai juuri siitä johtuen he halusivat jatkaa yhteistyötä meidän kanssamme. Asiakas oli tyytyväinen oppimisprosessiin.

Tämäkin asiakas halusi pois hierarkkisesta johtamismallista. Malli on kehitetty teollistumisen aikana 1900-luvun alussa. Siihen aikaan johtamiseen tarvittava tieto oli vain johdolla, ja vain heillä oli riittävä koulutus johtamiseen. Nykyään tieto on kaikkien saatavilla. Nyt työyhteisöjen työntekijät ovat yhtä koulutettuja tai jopa koulutetumpia kuin johtajat. Hierarkkisesta johtamismallista pitää luopua ja siirtää päätöksen teko työyhteisön jäsenille. Päätöksenteko tulee tapahtua tiimeissä. Tiimit ovat tulevaisuuden työyhteisöiden päätöksentekoyksikkö.

Olen peruskoulutukseltani konepajainsinööri. Työurani viisitoista ensimmäistä vuotta tein töitä teollisuudessa. Viimeiset viisitoista vuotta olen valmentanut työyhteisöjä. Minusta on hämmäntävää, miten niihin on kopioitu toimintamalleja konepajoista. Monia yhteisöjä johdetaan edelleen kuten Henry Ford johti autotehdastaan 1900-luvun alussa. Monessa yrityksessä johtaminen perustuu hierarkiaan ja käskyttämiseen.

Hierarkkisesta johtamismallista poisoppiminen ei tarkoita kaaosta. Tämä rakenne on pyramidimainen ja päätösvalta on johtajilla. Tiimioppivassa johtamismallissa päätösvalta on tiimeillä, se on rakenteeltaan litteä ja siten tasa-arvoinen. Ensimmäiseksi tiimin ja yhteisön on tietysti oltava sopivan kokoinen toimiakseen: maksimissaan 20-25 opettajaa tai asiantuntijaa ja 200-300 oppilasta. Tätä isommassa yksikössä ihmisen eivät enää tunne toisiaan. Saman kokoinen tulisi olla myös asiantuntijayhteisön tiimi. Yksi esimies pystyy johtamaan ja valmentamaan kahta tiimiä. Työyhteisön kasvaessa yli 25 työntekijän kokoiseksi, pitää perustaa uusi yksikkö ja tiimi.

Olen lukenut useista lähteistä, että 200-300 ihmisen yksikkö on maksimikoko yhteisölle, jossa kaikki tuntevat toisensa. Omat havainnot tukevat tätä. Oulussa Ritaharjun koulu on rakennettu tällä periaatteella. Koulussa on noin 1400 oppilasta, mutta koulu koostuu erillisestä viidestä yksiköstä. Jokainen 200-300 oppilaan ja noin 25 opettajan yksikkö toimii tiimivalmentajan tai tiimivalmentajaparin johdolla varsin autonomisesti. Ritaharjun koulun johtaminenkin toimii parijohtamisen periaatteella – rehtori ja apulaisrehtori johtavat koulua yhdessä. Oikeasta rakenteesta alkaa tiimioppivan kulttuurin rakentaminen.

Tiimioppivassa yhteisössä on toiseksi maksimoitava säännöllinen dialogi eli aito keskustelu. Se on johtamismallin keskiössä. Dialogi vaatii reilusti aikaa, siksi tiimeille pitää varata siihen useampi tunti viikossa. Kolmas seikka on yhteinen tavoite eli jaettu visio. Tiimioppivan työyhteisön kirkkaan tavoitteen ja sääntöjen pitää kehkeytyä työyhteisöstä. Näistä muodostuu sen rakenne. Hierarkkisesta johtamismallista siirtyminen kohti tiimien valtaa mahdollistaa tiimioppimisen. Samalla tavalla opettajan tulee luopua omasta vallastaan ja siirtää oppimisen vastuu oppijoille. Vaatii taitoa rakentaa tiimioppiva kulttuuri. Kun oppijoilla ja tiimillä on vastuu, pitää tiimivalmentajan eli johtajan tai opettajan olla tarkkana oikeanlaisen oppimiskulttuurista.

Tiimin muodostuminen ja sen jaetun vision kehkeytyminen vaati johtamista ja tiimivalmentamista. Siksi kirjan nimi on Tiimistymisen taito. Tiimistyminen on uusi sana suomen kielessä. Se kehkeytyi prosessin aikana. Omien ajatuksieni mukaan se tarkoittaa ”johdettua tiimin muotoutumisen prosessia, missä oppiminen, johtaminen, tiimin jaettu visio ja tiimin autonomia yhdistyvät”. Tiimiytyminen on mielestäni ”tiimistä lähtevää, ilman johtamista tapahtuvaa ja ilman jaettua visiota olevaa tiimin rakentumista”.

Oikeanlaisen oppimiskulttuurin luomiseen tarvitaan:

- 1) Oikea tiimin ja yhteisön koko
- 2) Säännölliset dialogiset kohtaamiset
- 3) Jaettu visio
- 4) Tiimin keskenäisriippuvuus

Tiimien rakentamisessa tarvitaan tiimivalmennusosaamista. Tiimi tarvitsee tiimivalmentajan, joka kehittää sen itseohjautuvuutta, tai itse asiassa yhdessä ohjautuvuutta. Tiimi jäsenet ohjaavat ja johtavat yhdessä tiimiä. Tiimissä voi olla myös valmentava johtaja eli tiimiliideri, kuten urheilujoukkueessa on valmentaja ja kapteeni. Tiimissä yksilö oppii nopeammin kuin itsekseen, sillä tiimi toimii yksilön oppimisen peilinä.

Tiimioppiminen on luultavammin ihmisen vanhin oppimisen muoto. Jo nuotiotulilla metsästäjäkeräilijät jakoivat ajatuksia edellisen päivän metsästyksestä ja suunnittelivat seuraavan päivän metsästystä. He oppivat yhteistyötä metsästämällä ja keskustelemalla siitä. Kirjallista tietoa ei vielä ollut. Nykyisin tiedon määrä on niin suuri, ettei kukaan pysty hallitsemaan sitä. Erilaisissa ihmisissä on tarvittava tieto. Tiimissä on suuri viisaus.

Kreikkalaiset filosofit kehittivät nuotiokeskustelulle syvällisemmän sanan: dialogi. Dialogi muodostuu kahdesta kreikan kielen sanasta dia, läpivirtaus ja logos, merkitys. Dialogiin osallistuja ei valitse puolta, vaan ajattelee yhdessä muiden kanssa. Dialoginen ja oppijoista lähtöisin oleva oppimistapamme, tiimioppiminen, perustuu siihen, että tiimi on yksilön oppimisen väline. Tiimistä tulee luottamusyhteisö, jolta oppija saa palautetta vertaisiltaan. Aktiivinen oppija omaksuu uusia taitoja ja tietoja vuorovaikutuksessa tiimiläisten kanssa, lukemalla teoriatietoa omaan tarpeeseensa ja kokeilemalla oppimaansa. Tiimioppiminen on kokonaisvaltainen oppimistapa, jossa toiminta, tunteet, aistihavainnot, keholliset kokemukset, yhdessä ajattelu, lukeminen ja omien tavoitteiden kirjaaminen yhdistyvät. Tiimissä yksilö oppii monta kertaa nopeammin ja tehokkaammin kuin yksin.

Tässä kirjassa on monta eri näkökulmaa, teoriaa ja tarinaa, jotka tarjoavat juuri sinulle inspiraation tiimitoimintaan. Tiimitoiminta ja oppiminen uivat niin monen eri ihmistieteen välimaastossa, että yhtä ainuttakaan teoriaa ei ole olemassa. Uuden ajan luovat yrittäjät, kuten englantilainen Grace Beverley tai suomalainen Perttu Pölönen, ovat tästä mainiot esimerkit. Heillä on noin 25-vuotiaan ihailtava rohkeus kertoa vankka omakohtainen näkemys yrittäjyydestä, oppimisesta tai tulevaisuudesta. Heidän kirjojaan luetaan miljoonia, tai kymmeniä tuhansia, riippuen kielialueesta. Vankka akateeminen tutkimus on taas monesti hidasta ja varovaista, eikä siitä saa otetta tai apua tulevaisuuteen. Tämä kirja perustuu omakohtaisiin näkemyksiini, koettuihin teorioihin ja kokemuksiin. Tiimioppimista on testattu yli kolmekymmentä vuotta, joten tyhjältä pöydältä tässä ei lähdetä.

Tiimiakatemia Global Oy, eli me itse olemme valmentaneet yli 2000 tiimivalmentajaa pitkäkestoisissa valmennuksissa, ja menetelmää sovelletaan yli 20 maassa.

Tässä kirjassa käytän termiä tiimivalmentaja. Tiimivalmentajalla on oma tiimi tai tiimejä, joita hän valmentaa. Tiimivalmentaja voi olla titteliltään valmentaja, kouluttaja, opettaja, johtaja, päällikkö, esimies, asiantuntija tai yrittäjä. Yhä useammin olen tavannut ihmisiä, joita kutsutaan yksinkertaisesti tiimivalmentajiksi. Itse tiimiläisestä käytän termiä oppija, sillä tämän kirjan painopisteenä on nähdä tiimi oppimisen välineenä. Kirjan toisessa luvussa pohditaan tiimioppimista, miksi tarvitsemme tiimioppivaa kulttuuria. Kolmannessa luvussa sukelletaan tiimioppimisen periaatteisiin. Neljännessä luvussa pohditaan, mitä on olla tiimivalmentaja ja valmentava johtaja. Viidennessä luvussa tuodaan esille tiimin kulttuurin rakentamisen tärkeys. Kuudennessa luvussa tutkitaan tiimin kehitysvaiheita ja oppimismatkaa, sillä tiimivalmentajan tulee ymmärtää tiimistymisen kokonaiskuva. Seitsemännessä luvussa pohditaan tiimityön haasteita ja synkkiä puolia, joiden läpi tiimin on mentävä kehittyäkseen. Kirjan viimeisessä luvussa pohdin tiimivalmentajan omaa luonnetta, sillä jokainen meistä on erilainen ja meidän tulee toimia omien vahvuuksien kautta. Kutsumme tätä tiimivalmentajan karaktääriksi eli luonteen vahvuuksiksi.

Tiimi ja valmentaja. Minusta nämä sanat ovat väärin käytetyimmät sanat nykyään. Pitäisi paremminkin käyttää sanoja ryhmä ja kouluttaja. Tiimi eroaa ryhmästä siten, että tiimillä on jaettu visio, yhteinen sovittu päämäärä. Tiimi tapaa säännöllisesti. Tiimi on sopivan kokoinen. Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka ovat tietoisia toisistaan. Valmentaja lähtee liikkeelle oppijan tarpeista ja on tietoinen tarvittavista tiedoista. Kouluttaja lähtee liikkeelle vain tiedoista, joita mahdollisesti oppijat tarvitsevat. Jos ”oppimistilanteessa” ”valmentaja” on äänessä enemmän kuin 20 prosenttia, hän on kouluttaja ja kyseessä on koulutustilaisuus. Tiimiä voidaan käyttää organisoinnin välineenä, oppimisen välineenä tai näiden yhdistelmänä. Kun tiimiä käytetään oppimisen välineenä, kyseessä on tiimioppiminen. Tiimivalmentaja ohjaa tiimin oppimisprosessia.

Tiimissä on erikseen tiimiliideri ja tiimivalmentaja. Tiimiliideri eli tiimin vetäjä vastaa tiimin operatiivisesta toiminnasta ja johtamisesta. Tiimivalmentaja valmentaa tiimiä. Samalla tavalla kuin urheilussa on joukkueen kapteeni eli tiimiliideri ja joukkueen valmentaja eli tiimivalmentaja.

Oppilaitos on minusta synkkä termi. Olen havainnut, että uudistuminen tapahtuu valitettavasti usein seinien ja talouden ehdoilla. Rakennetaan liian suuria yksiköitä, jolloin koulusta kasvaa kasvoton koulukone, jossa oppiminen on taylorisoitu. Kuvitellaan, että kaadettaessa opettajavetoisesti tietoa oppijan päähän oppimista tapahtuisi. Oppilaitosten on nyt aika uudistua ja muuttua yhdessä oppimisen eli tiimioppimisen yhteisöiksi.

Sama uudistumistarve on yrityksissä ja muissa yhteisöissä. Johtamisen tulee uudistua vastaamaan uusien sukupolvien vaatimuksia tasa-arvoisuudesta ja arvostavasta johtamisesta.

Tiimioppivassa yhteisössä on kolme keskeistä elementtiä:

1. Koko yhteisön jaettu visio, rakenne ja toimintakulttuuri.
2. Toimintakykyiset eli sopivan kokoiset tiimit (maksimissaan noin 25 henkeä).
3. Yhteisöllinen- eli tiimioppiminen, dialogi ja tekemällä oppiminen.

Taustalla tärkein piirre on luottamus. Pitää pystyä luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa voi tehdä virheitä ja saada ne anteeksi. Luottamus syntyy avoimuudesta ja kiinnostuksesta toisia ihmisiä kohtaan. Tämä kirja on suunnattu työyhteisöjen uudistajille ja oppiville johtajille. Kirjan ideana on tarjota teoriaan ja omiin empiirisiin havaintoihin perustuen käytännönläheisiä ajatuksia ja tarinoita jähmeään organisaation muuttamiseksi oppivaksi yhteisöksi. Suomalaiset yhteisöt ovat lähteneet rohkeasti uudistumaan. Kerron tässä kirjassa omia näkemyksiäni, kuulemiani tarinoita ja omakohtaisia kokemuksia minä-muodossa. Yhdistelen niissä omia muisteloita, teorioita ja oppeja – jotkut voivat osua harhaankin, tai muistan tarinan väärin. Henrik von Wright (2002) muistelmateoksen nimi ”Elämäni niin kuin sen muistan”, kuvatkoon näiden tarinoiden ja teorioiden todenperäisyyttä. Viisaana filosofina von Wright siirtää nerokkaasti vastuun kirjan ymmärtämisestä kuulijalle. Kerran joku Tiimiakatemialla vierailut kirjaviisas totesi: ”Kyllähän tämä toimi käytännössä, mutta miten teoriassa?”

2. Kohti tiimioppivia työyhteisöjä

Tiimiakatemia oppimisen edelläkävijä

Oppivien organisaatioiden kehittäjä Peter Senge vieraili Tiimiakatemiassa 1990-luvulla ja oli ällistynyt: ”Ensimmäinen oikeasti oppiva organisaatio maailmassa. Miksi näitä on niin harvassa?” Olen kuullut ja lukenut tämän tarinan monta kertaa. Olisin halunnut olla mukana, mutta en ollut. Olin silloin Japanissa, ja Suomen ammattikorkeakoululaitoksen synty oli minulle kaukainen asia. Johannes Partanen oli kyllästynyt opettamiseen, mutta hänellä oli intohimo oppimiseen. Johannes halusi ennen kaikkea uudistaa oppimista, ja ymmärsi Ammattikorkeakoulun idean sanojensa mukana hieman väärin. Johanneksen pettymykseksi Ammattikorkeakouluista tuli perinteisiä ja vanhaa pedagogiikkaa toteuttavia kandi-yliopistoja. Hänen ideanaan oli yhdistää oppiminen ja liike-elämä. Tästä liikeideasta ajatukset muokattiin, mutta Johannes ajatteli, että luokka 147 olisi kuin hänen

oma yrityksensä ja hän hoitaisi sitä kuin omaansa. Silloin olisivat hänen molemmat uransa opettajana ja yrittäjänä symbioosissa. Tarina menee suunnilleen näin. Johannes Partanen teki käsin kirjoitetun A4-mainoksen ja laittoi sen koulun ilmoitustaululle:

”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja siinä sivussa oppia hieman markkinointia. Tule luokkaan 147 19.1.93 klo 15.00.” Luokan ovelle luki: ”Varo astumasta sisään, sillä naamasi on virneessä virneessä loppuikäsi!”

Peräti 24 innokasta opiskelijaa ilmoitti halukkuutensa. Näin syntyi 19.1.1993 ensimmäinen opiskelijatiimi, ”Round the Word Team” (RTW). Jyväskylän Rajakatu 37:n koulun alakerran luokasta numero 147 kannettiin siivoojien kauhistikseksi kaikki pulpetit käytävälle ja ryhdyttiin istumaan ympyrässä mukavissa nojatuoleissa kuten intiaanit leirinuotiolla. Toiminnan alkuvaiheessa sitä ohjaavat arvot Johannes toi opiskelijoille. Näistä muotoutui Tiimiakatemia arvoperusta. Arvoina olivat tekemällä oppiminen, käytännönläheisyys, jatkuvat kokeilut, jatkuva uuden synnyttäminen, oppiminen ja matkustaminen. Missiona oli työttömyyden poisto. Visiona oli oman unelman toteuttaminen ja työpaikan luominen. Muutoksessa oli kysymys halusta tehdä selkeä irtiotto ja pesäero perinteiseen opetukseen, jolle oli tyypillistä tiukat lukujärjestykset ja perinteinen luokkaopetus, jossa opiskelijat istuvat hiljaa ja passiivisena luokkahuoneissa kuuntelemassa opettajan luentoa. Luokkahuoneen oveen laitettiin motto:

Opiskelijoiden RTW –tiimi eli Round the World, tiimin jaettuna visiona on matkustaa maailman ympäri.

Se nostatti uuden innostuksen aallon Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. 24 innokkaan ihmisen, 12 tytön ja 12 pojan, tiimi loi pysyvän uuden suunnan suomalaiseen organisaatioajatteluun ja tiimioppimiseen. Ensimmäisessä tiimistä yrittäjiksi ryhtyi noin puolet aloittaneista. Kaikki saivat töitä.

Tunnen suurta kunnioitusta Johannesta kohtaan. Tähän kirjaan on lainattu paljon hänen ajatuksiaan ja pohdintojaan. Johannes Partanen toimi ensimmäiset 20 vuotta kauppaopiston opettajana. Johannes on meritoitunut ja kokenut yrittäjä sekä opettaja. Hän sanoo, että nuo vuodet kuluivat hyväksi opettajaksi kasvamiseen. Seuraavat 20 vuotta, jotka hän toimi Tiimiakatemiaan päävalmentajana ja yrittäjänä, menivät poisoppimiseen opettajuudesta ja oman tiimiavalmentajuuden synnyttämiseen.

Tiimiakatemia on toiminut lähes kolmekymmentä vuotta, ja tuloksia on syntynyt. Valmistuneista opiskelijoista 30-50 prosenttia ryhtyy yrittäjiksi (ammattikorkeakouluissa keskimäärin kolmesta viiteen prosenttiin). Tiimiyrittäjien (opiskelijoiden) osuuskuntien verotulot ovat parhaimmillaan kattaneet Tiimiakatemia toimintakustannukset. Toiminta on levinnyt Suomen lisäksi kahteenkymmeneen eri maahan. Tiimiakatemialta mallia ottaneet Tampereen Ammattikorkeakoulun (TAMK) Proakatemia ja Baskimaan Mondragon Team Academy ovat menestyneet erinomaisesti. Tiimioppimisen menetel-

Tiimistymisen taito tarjoaa käytännönläheisen ja inspiroivan matkan kohti tiimioppivien yhteisöjen rakentamista. Kirja kyseenalaistaa perinteisen hierarkisen johtamisen ja avaa ovia uudenlaiseen kulttuuriin, jossa tiimit ovat oppimisen ja päätöksenteon ytimessä.

Kenelle kirja sopii?

- * Tiimivalmentajille ja johtajille, jotka haluavat vahvistaa valmentavan johtamisen taitojaan.
- * Organisaatioiden kehittäjille ja oppivien yhteisöjen rakentajille.
- * Jokaiselle, joka etsii uusia keinoja luoda merkityksellisiä ja osallistavia työympäristöjä.

Heikki Toivanen, kokenut tiimivalmentaja ja Tiimiakatemia Globalin toimitusjohtaja, yhdistää teoksessaan vuosikymmenten kokemukset, inspiroivat tarinat ja syvälliset teoriat. Toivanen kutsuu lukijaa haastamaan omia mielenmallejaan ja rohkaisee siirtymään kohti kulttuuria, jossa oppiminen, dialogi ja jaettu visio ovat keskiössä.

Tiimistymisen taito sisältää:

- * Tiimioppimisen periaatteet ja käytännöt.
- * Työkaluja ja malleja tiimien kehittämiseen.
- * Tarinoita onnistumisista ja oppimisen haasteista tiimiympäristöissä.
- * Johdatuksen valmentavan johtamisen ytimeen.

Tämä kirja on enemmän kuin lukukokemus – se on kutsu osallistua muutosmatkaan, joka vapauttaa tiimien todellisen potentiaalin.

