

TOY-VALMENTAJAN OPAS



Sisällysluettelo

Esipuhe.....	5
1 Mikä on TOY?	6
1.1 TOY -mallin erityispiirteet ja yhtäläisyydet suhteessa tavanomaiseen työssäoppimiseen	8
1.2 Yrittäjyyskasvatus ja TOY-mallin historia	9
2 TOY – Työssäoppiminen yrittäjänä arvot.....	12
3 Eri toimijoiden roolit	13
3.1 Oppija	13
3.2 TOY-tiimi	13
3.3 TOY-valmentaja.....	15
3.4 Työssäoppimisopettaja	15
3.5 Asiakas.....	16
3.6 Pedagoginen osuuskunta yrittäjyyden oppimisympäristönä	16
3.7 Oppilaitos	17
4 Ammattiosaamisen näytöt TOY-mallissa	17
5 Valmentaminen – mitä se on?	18
5.1 Valmentajan roolit	21
5.2 Mitä valmentaja ei tee	22
5.3 TOY-valmentajaksi kasvaminen	23
6 Tiimioppiminen TOY-valmennuksessa	24
6.1 Tiimiyrittäjyys syntyy tiimioppimisen kautta	25
7 Pedagoginen osuuskunta käytännössä	27
7.1 Osuuskunnan perustaminen.....	27
7.2 Osuuskunnan omistajuus ja käytännöt.....	28
7.3 Osuuskunnassa toimiminen.....	28
7.4 Osuuskunnan provisio.....	29
7.5 Osuuskunnan kokous	30
7.6 Osuuskunnan hallitus.....	30
7.7 Osuuskunnan säännöt	30
7.8 Jäseneksi hakeminen pedagogiseen osuuskuntaan	31
7.9 Oppiminen pedagogisessa osuuskunnassa.....	31
7.10 Tiimiyrittäjyys osuuskunnassa	31
8 TOY-prosessin suunnittelu	32

9	TOY –valmennuspäivät	34
9.1	Fyysisen oppimisympäristön merkitys TOY -valmennuspäivissä.....	35
9.2	TOY-valmennus on prosessi – huomioi välitehtävät	35
9.3	Lukuohjelman merkitys TOY-mallissa	36
9.4	TOY valmennuspäivien sisällöt.....	36
9.4.1	Päivä 1: Tiimioppiminen ja tavoitteet	36
9.4.2	Päivä 2: Asiakasajattelu ja verkostoituminen	40
9.4.3	Päivä 3: Tuotteistaminen.....	43
9.4.4	Päivä 4: Itsensä johtaminen ja kaverijohtaminen	46
9.4.5	Päivä 5: Luovuus ja markkinointi	50
9.4.6	Päivä 6: Tarjonnan ja asiakkuuksien löytäminen.....	53
9.4.7	Päivä 7: Oman liikeidean hahmottuminen ja yrittäjyyteen kasvu.....	56
10	Yrittäjyyden oppimista tukevia työkaluja	59
10.1	Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito	59
10.2	Oppimissopimus – henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma	62
10.3	Kirjallisuus	64
10.4	Oppimissolutoiminta TOY-valmennuksen tukena	64
10.5	TOY-treenipäiväkirja	66
10.6	Esimotorola ja Motorola -työkalut.....	67
	Lähteet	68
	Jälkisanat	69

Kirjoittajat	Jaana Hiltunen Jukka Hassinen Minna Erkkö
Kiitos	Terhi Leppä
Kuvat ja grafiikka	Minna Nissilä (kuva 7. Sanna Innilä)
Taitto	Mira Seilonen / Mediapaja Hämis



Esipuhe

Tervetuloa tutustumaan TOY – työssäoppiminen yrittäjänä –malliin TOY-valmentajan näkökulmasta.

Tämä opas on laadittu ammatillisen toisen asteen opettajille, jotka haluavat käyttää TOY-mallia yrittäjyyden oppimisen välineenä. Opas on kirjoitettu TOY-mallia käyttävien opettajien tarpeita ajatellen. Se on käytännönläheinen paketti, joka auttaa sekä kokeneita konkareita että aloittavia TOY-valmentajia.

Opas kuvaa TOY-mallin pääpiirteittäin ja antaa vinkkejä siihen, kuinka toteuttaa TOY-valmennusprosessi. Sisältöjä valmennuspäiviin on rakennettu yhteistyössä TOY-valmennuksia toteuttavien opettajien kanssa. Kukin TOYn valmentaja ja valmennettavat voivat luonnollisestikin muokata mallia sopimaan omaan arkeensa. TOY-malli on eläväinen.

TOY-mallin tueksi on laadittu laaja materiaali valmentajien ja oppijoiden tarpeisiin. Näitä materiaaleja ovat:

- TOY-valmentajan opas – tämä, joka on juuri käsissäsi
- TOY-valmennuspäivien materiaalipaketti – valmennuspäivien sisältökuvaukset TOY-valmennusprosessin toteuttamisen tueksi
- TOY-oppijan treenipäiväkirja – tila oppijan omille ajatuksille ja TOY-mallin keskeiset työkalut
- TOY-esite – asiaan tutustuville, vieraille, opettajille ja opiskelijoille
- TOY-käyttöönottovalmennus – opettajille, jotka ottavat TOY-mallin käyttöön omissa oppilaitoksissaan
- www.toyverkosto.fi –sivusto

Oppaan rinnalla on hyvä tutustua TOY-valmennuspäivien materiaaleihin ja osallistua käytännönläheiseen TOY-käyttöönottovalmennukseen, jossa opastetaan TOY-mallin maailmaan.

Toivottavasti TOY-valmentajan opas innostaa sinua tiimioppisen avulla yhdistämään ammatillisen ja yrittäjyyden oppimisen!

31.1.2014 Ikaalisissa

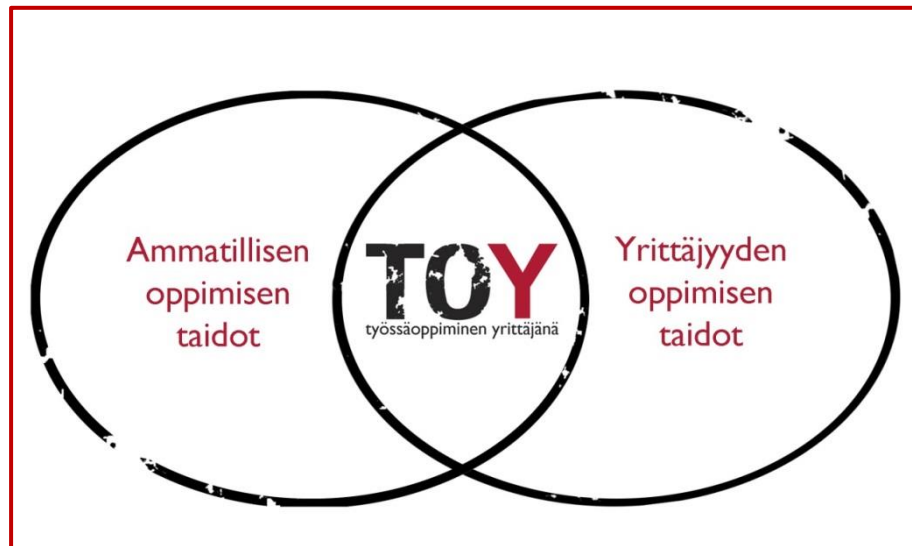
Jaana Hiltunen

Jukka Hassinen

Minna Erko

1 Mikä on TOY?

TOY on lyhenne sanoista työssäoppiminen yrittäjänä. Sen idea on tarjota oppijoille mahdollisuus kehittää omaa ammatillista osaamista ja yrittäjyyttä opiskeluun kuuluvan työssäoppimisen aikana. TOY yhdistää ammatillisen ja yrittäjyyden oppimisen työssäoppimisen aikana.



Kuva 1: TOY-mallissa opitaan yhtä aikaa yrittäjyyttä ja ammatillisia taitoja.

TOY on vaihtoehtoinen tapa työssäoppimisen suorittamiseen. Malli eroaa tavallisesta työssäoppimisesta monella tavalla. Yleensä oppijat lähtevät työssäoppimaan työpaikoille muihin yrityksiin ja organisaatioihin, mutta TOY-mallissa he suorittavat työssäoppimisensa koulun yhteydessä toimivassa pedagogisessa osuuskunnassa.

Pedagogiset osuuskunnat toimivat yrittäjyyden oppimisen ympäristöinä. TOYssa ammattia ja yrittäjyyttä opitaan käytännössä tekemällä aitoja asiakastöitä. TOY-malliin kuuluu aina myös tiimivalmennusprosessi, jossa käytetään tiimioppimisen menetelmiä. TOY-valmennuspäiviä on yleensä 7-10 ja ne rytmittävät työssäoppimista. Valmennuspäivät antavat mahdollisuuden reflektoida käytännön kokemuksia ja opittua yhdessä muiden TOY-oppijoiden muodostaman tiimin ja valmentajan kanssa. Dialogi tiimissä auttaa ymmärtämään käytännössä opittua ja vie oppimisen kokonaan uudelle tasolle.

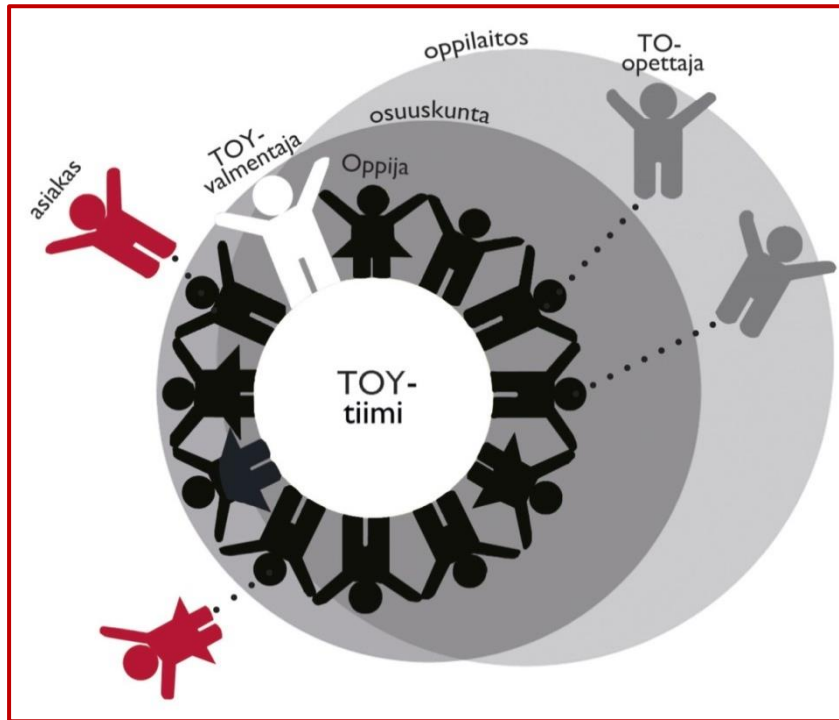
Toteutuakseen TOY-malli tarvitsee:

- TOY-valmentajia
- rohkeita oppijoita
- aitoja asiakkuuksia
- pedagogisen osuuskunnan
- TOY-valmennuspäivät

TOY-valmennuspäivien välillä oppijat tekevät henkilökohtaisen suunnitelmansa mukaisia ammatillisia töitä pedagogisessa osuuskunnassa toimien. TOYn tarkoitus on viedä oppeja heti käytäntöön omissa asiakasprojekteissa. Oppiminen on näin samanaikaisesti tuloksellista ja kokeilevaa. Siinä vuorottelevat käytäntö ja teoria. Käytännön kokeilujen jälkeen voidaan taas palata TOY-tiimiin jakamaan oppeja ja koppeja omista kokemuksista, onnistumisista ja epäonnistumisista. Saadut opit eivät jää irrallisiksi tiedonmurusiksi, vaan ne liittyvät luontevaksi osaksi omaa työtä sekä ammatillista osaamista että yrittäjyysosaamista.

TOY on tarkoitettu oppijoille, jotka haluavat oppia oman alansa yrittäjyyttä käytännössä. Se kasvattaa oppijan yrittäjyysasennetta ja antaa eväitä oman alan yrittäjyyteen. Yrittäjyyttä voi oppia vain tekemällä ja kokeilemalla. Malli soveltuu hyvin niille oppijoille, joilla siintele mielessä yrittäjänä työllistyminen opintojen jälkeen ja niille, jotka haluavat oppia lisää yrittäjyystaitoja. **Oppijat haluavat ottaa vastuuta itsenäisestä työskentelystä käytännössä ja oppia yhdessä tiimin kanssa.**

TOYn aikana oppija saa sparrausta oman liikeideansa hahmottumiseen. Käytännön toimien kautta hän saa kokemuksen oikeasta yritystoiminnasta ja saattaa sen kautta innostua yrittäjyyteen opintojen jälkeenkin. Valmennuspäivien aikana tarkastellaan oman alan markkinoita, verkostoja, asiakkaita ja kilpailijoita, ideoidaan uusia markkinointikeinoja, tuotteistetaan omaa palvelua, opitaan hinnoittelusta sekä pureudutaan itsensä johtamiseen ja kaverijohtamiseen. TOYssa on mahdollisuus jo opiskelujen aikana etsiä potentiaalisia asiakkaita, luoda asiakassuhteita ja syventää niitä sekä kasvattaa verkostojaan. Tämän jälkeen yrittäjäksi ryhtymisen kynnys on madaltunut jo paljon, kun ymmärrystä on syntynyt käytännön kautta ja tiimissä oppien sekä reflektoiden.



Kuva 2: TOY-tiimi muodostuu oppijoista, jotka oppivat tiimissä toisiltaan.

TOY-valmentaja tukee ja sparraa tiimiä yrittäjyysvalmennuksessa työssäoppimisen aikana. Asiakkaan ja oppijan välillä on suora yhteys. **Asiakas on tärkein opettaja.** Työssäoppisopettaja vastaa ammatillisen oppimisen toteutumisesta samaan tapaan kuin muussakin työssäoppimisessa. Osuuskunta toimii työssäoppimispaikkana ja oppimisympäristönä sekä mahdollistaa laskutuksen. Oppilaitos antaa kaikelle tälle toiminnalle viitekehyksen.

1.1 TOY -mallin erityispiirteet ja yhtäläisyydet suhteessa ta- vanomaiseen työssäoppimiseen

Vaikka TOY –malli poikkeaaakin pedagogiikan ja monen muun seikan suhteen perinteisestä työssäoppimisesta, on niillä myös samoja peruspiirteitä.

Kun TOY-mallia verrataan perinteiseen työssäoppimiseen, löytyvät sen taustalta samat laajemmat ajatukset oppimisen tavoitteellisuudesta, työllistymismahdollisuuksien rakentamisesta sekä ammatillisten taitojen oppimisesta. Toteutustapa vain on erilainen.

TOY-mallissa työssäoppimissopimus (“TO-sopimus”) tehdään pedagogisen osuuskunnan kanssa. Sopimus noudattaa samaa mallia tai “kaavaa” kuin perinteisessäkin mallissa.

TOY-mallissa toteutettavat opintoviikkomäärät ovat samat kuin tavanomaisessa mallissa. Työtunnit tehdään pedagogisessa osuuskunnassa niin ammatillisen työn osalta (esim. tuotteiden valmistus) kuin yrittäjyyteen liittyvän työn (esim. yrityksen kehittäminen, tuotteiden kehittäminen, markkinointi- ja myyntitoimet) osalta.

Työssäoppimisen edellyttämät roolit ja vastuut ovat samoja kuin perinteisessäkin mallissa: TOY-oppijaa ohjaavat sekä työssäoppimisen opettaja että ohjaaja. Ohjaaja on TOY-mallissa nimeltään TOY-valmentaja. Mallin toteuttamiseen kuuluvat myös ammattiosaamisen näytöt.

Mikä sitten tekee TOY-mallista erilaisen perinteiseen tapaa verrattuna? Monikin asia. Alla oleva taulukko tiivistää TOY:n erityispiirteitä.

Piirre	Perinteinen työssäoppiminen	TOY-malli
<i>Työtehtävät</i>	Työtehtävät määrätään oppijalle	Oppija itse etsii ja valitsee työtehtäviä (ohjatusti)
<i>Toimintaympäristö</i>	Toisen yritys	Pedagoginen osuuskunta (oma yritys)
<i>Ansaintamahdollisuudet</i>	Työ tehdään useimmiten palkkatta	Tehdystä työstä maksetaan palkka osuuskunnasta laskutetun mukaan
<i>Palaute</i>	Palaute pääosin työssäoppimispaikasta	Palaute pääosin suoraan asiakkailta
<i>Vastuu</i>	Turvallinen ja säännöllinen	Oma vapaus ja oma vastuu
<i>Toteutus</i>	Raamitettu toteutus	Luova, yksilöllisempi toteutus
<i>Riskit</i>	Turhautuminen, oppimisen vähyyys	Kolahdukset itsetunnolle jos jokin menee pieleen, ajankäytön ongelmat ja pienimuotoinen taloudellinen riski
<i>Ohjaus</i>	Opettaja	Valmentaja
<i>Kehitettävät asiat itsessä</i>	Ammatillinen taito + työelämätaidot	Ammatillinen taito + yrittäjyystaidot + yhteisöllisyystaidot

1.2 Yrittäjyyskasvatus ja TOY-mallin historia

Yrittäjyys on osa kaikkea ammatillista oppimista. Näin määritellään ammatillisten tutkintojen perusteissa, joissa yrittäjyys on yksi elinikäisen oppimisen avaintaidoista. Työssäoppiminen on myös osa ammatillista perustutkintoa ja laajuudeltaan vähintään

20 ov. Työssäoppimisen ja TOY-mallin avulla yrittäjyyden oppiminen tuodaan luontevaksi osaksi ammatillisen koulutuksen rakenteita.

Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat on Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu, jonka esipuheessa vuosina 2008 - 2011 opetusministerinä toiminut Henna Virkkunen kirjoitti seuraavasti:

”Yrittäjyyskasvatus pitää sisällään sekä aktiivisen ja oma-aloitteisen yksilön, yrittäjämäisen oppimisympäristön, koulutuksen ja yrittäjyyttä tukevan toimintaverkoston yhteistyön että yhteiskunnan aktiivisen ja yrittäjämäistä toimintaa tukevan politiikan. Yrittäjyyskasvatuksen tuloksena syntyy yritteliäisyyttä kaikilla yhteiskunnan tasoilla ja myös yritystoiminnan vahvistumista ja uutta yritystoimintaa.”

Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat -julkaisu täsmentää myös yksilön kasvun tavoitteita.

”Kyse on elämänhallinnan, vuorovaikutuksen ja itsensä johtamisen taidoista, kyvystä innovaatioihin ja muutosten kohtaamiseen. Koulutuksen ja kasvatuksen tehtävä on tukea yrittäjyyden kehittymistä toimintatavaksi, jossa asenne, tahto ja halu toimia yhdistyvät tietoihin ja korkeaan osaamiseen.”

TOY-mallin ensimmäiset pilotit on kehitetty ja ryhmävalmennukset toteutettu Ikaalisten käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksessa (IKATA). Idea syntyi yrittäjyydestä innostuneiden oppijoiden tarpeesta. Taidosto osuuskunta oli perustettu vuonna 2004 ja sen jäsenet kysyivät mahdollisuutta suorittaa työssäoppiminen osuuskunnassa omaa yrittäjyyttä kehittäen. Tähän haasteeseen tartuttiin.

Aluksi oppijoita ohjattiin yksilöinä. Kun joukko laajeni, alettiin ottaa käyttöön tiimi-valmentamisen työkaluja. Työssäoppimiselle kehitettiin yhteiset valmennuspäivät ryhmittämään toimintaa. Niiden perustana käytettiin Tiimiakatemia* yrittäjyyden synnyttämisen sisältöjä. Toiminta alkoi vahvistua ja malli sai nimekseen TOY – työssäoppiminen yrittäjänä.

Mallin syntyvuotena pidetään vuotta 2008, jolloin malli sai nimen, muodon ja ensimmäinen ryhmä käynnistyi. Hyvin pian (2010) malli avattiin valtakunnallisen verkoston kehitettäväksi ja sovellettavaksi.

Malin syntyä pohjusti pitkäjänteinen kehittämistyö. Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymässä (nykyisin Sastamalan koulutuskuntayhtymä) on vuodesta 2002 lähtien kehitetty yrittäjyyden oppimista, aluksi paikallisen ja myöhemmin valtakunnallisen verkoston kanssa. Merkittäviä askeleita TOY-mallin syntymisen ja kehittymisen kanalta ovat olleet:

- 2004 Tiimiakatemia oppimisen menetelmiin tutustuminen Tiimimestari- ja Tulisielut-valmennuksissa.
Taidosto osk – yrittäjyyden oppimisympäristön perustaminen.
- 2005 Yksittäisten oppijoiden työssäoppimiset Taidosto osk:ssa.
- 2006 – 2007 Ensimmäiset ryhmävalmennuskokeilut useissa eri hankkeissa.
- 2007 Työssäoppiminen yrittäjänä – prosessin ensimmäinen mallintaminen ja TOYn nimeäminen.
- 2008 IKATAN innostunut opettaja lähtee Tiimimestari-valmennukseen, sitoutuu TOYn toteuttamiseen ja aloittaa ensimmäisen ryhmän valmentaminen yhdessä HOPE-hankkeen projektipäälliköiden kanssa.
- 2009 TOY-prosessia kehitetään IKATALLA, TOYlle luodaan vuosirytmiksi ja se vakiintuu yhdeksi IKATAN yrittäjyyden oppimisen menetelmäksi.
- 2010 - 2013 TOY-verkoston syntyminen ja mallin avaaminen verkostolle kehitettäväksi:
- 12 koulutuskuntayhtymän muodostama TOY-verkosto
 - Oppilaitosten yhteyteen perustetut pedagogiset osuuskunnat yrittäjyyden oppimisympäristöinä
 - Verkosto-oppilaitoksissa toteutetut TOY-valmennukset ja niistä saadut kokemukset
 - Yhteisten arvojen ja reunaehtojen sekä visuaalisen ilmeen vakiinnuttaminen
 - Yhteisen viestinnän kehittäminen
 - Yhteisten valmennussisältöjen ja työkalujen kehittäminen
 - TOY-käyttöönottovalmennuksen kehittäminen.
- 2011 TOY-mallin palkitseminen parhaana yrittäjyyden oppimismenetelmänä Taitaja –kilpailuiden yhteydessä.
- 2013 TOY-malli käytössä noin 20 oppilaitoksessa.
- 2014 TOY-mallin leviäminen kansainvälisesti.

* Tiimiakatemia on tiimiyrittäjyyden ja tiimioppimisen sydän. Ensimmäisen Tiimiakatemia on perustanut opetusneuvos Johannes Partanen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa 1993. Tänä päivänä Tiimiakatemioiden ideologiaa on levitetty ympäri maailmaa eri koulutusasteille ja yritysmaailmaan. Katso lisää: www.partus.fi ja www.tiimiakatemia.fi.

2 TOY – Työssäoppiminen yrittäjänä arvot

TOY-mallille on yhdessä verkoston kanssa rakennettu arvot kuvastamaan sen filosofiaa ja toimintaa sekä viestimään toiminnan hengestä. Arvot auttavat TOY-valmentajaa jatkuvassa päätöksenteossa arjessa.

Yhdessä oppiminen

TOY-mallissa opitaan yhdessä muiden kanssa ja toinen toisiltaan. Tiimioppinen näkyy vahvimmin TOY-valmennuspäivissä ja yhteisissä projekteissa. Tietoa ei pimitetä, sitä saa ja pitää jakaa. Kysyminen on kultaa. Yhdessä oppiminen on riemullista. Sitä tukee erityisesti TOY-tiimin oppijoiden yhteinen haaste.

Vapaus ja vastuu omasta oppimisesta

Jokaisella on vapaus hankkia omat asiakkaansa, vapaus oppia itseä kiinnostavia mielenkiintoisia asioita sekä vapaus päättää omasta työskentelystään. Jokainen on vastuussa omille asiakkailleen ja kantaa vastuun omasta oppimisestaan. Vapaus ja vastuu muodostavat riemullisen liiton.

Tekemällä oppiminen

Sanotaan, että tekemällä oppii parhaiten ja se on lisäksi mielenkiintoista. TOY-mallissa opitaan käytännössä yhdessä asiakkaiden ja verkoston kanssa aitoja asiakastöitä tehdä. Valmennuspäivien aikana opittu teoria herää eloon ja opiksi käytännön tekemisen kautta.

Yksilön kasvu rohkeuteen

Rohkeus on lihas, jota pitää treenata, että se kasvaa. Tiimin tukiessa yksilö saa rohkeutta kokeilla uusia asioita ja ylittää itsensä. Positiivisten tekojen kautta nälkä ja rohkeus kasvavat syödessä. Kokeiluun kannustetaan ja virheet sallitaan. Kultamunaukset jaetaan ja niistä opitaan, tarpeen tullen tuki löytyy omasta ryhmästä ja valmentajasta.

Yrittäjyyden ja ammatillisen osaamisen yhdistäminen

TOY-mallissa tehdään oman ammattialan aitoja asiakasprojekteja ja harjaannutaan niiden ja TOY-valmennuksen kautta ammatillisesti samalla yrittäjyyttä oppien. Tämä on erityistä ja ainutlaatuista!

3 Eri toimijoiden roolit

3.1 Oppija

Oppija kehittää TOY-mallissa työssäoppimisen aikana yrittäjyyttään pedagogisen osuuskunnan jäsenenä. Hän hankkii itse asiakkaita, joille hän tekee toimeksiantoja, projekteja, tuotteita ja palveluita – niin suuria kuin pieniä ammattialasta riippuen. Apuna ja mentorina toimivat muut oppijat, opettajat (esim. työssäoppimisopettaja) ja oma TOY-valmentaja. Oppijalla on totuttua isompi vastuu asiakastoimeksiannoista. Vastuunantamisen myötä myös vastuunkantaminen kehittyy.

Oppijat ottavat itse yhteyttä asiakkaaseen, markkinoivat ja myyvät heille sekä tekevät tuotteen tai tuottavat sovitun palvelun. He sopivat kaikista myyntiin, toimitukseen, hintaan, laskutukseen, jälkimarkkinointiin ym. liittyvistä asioista suoraan asiakkaiden kanssa. Oppijat ovat työsuhteessa pedagogisessa osuuskunnassa. Näin vältytään harmaalta taloudelta ja oppijat oppivat käytännön kautta yrittäjyyden taitoja suhteessa yhteiskuntaan ja yhdessä asiakkaan kanssa. Tärkeää on hahmottaa oman työn arvo, oppia arvioimaan syntyvät kustannukset ja ymmärtää, mitä laskutetusta summasta jää kaikkien kulujen ja verojen jälkeen nettopalkkaa tekijälle.

TOY-mallissa oppija on aktiivisessa roolissa oman oppimisensa suhteen. Tiimioppiminen pääsee toteutumaan parhaiten silloin, kun oppijat uskaltavat yhdessä ottaa vastaan suurempiakin projekteja. Tiimityötaidot alkavat väistämättä kehittyä, kun oppija ei enää itsenäisesti selviä toteutettavasta projektista, vaan tarvitsee sen toteuttamiseen kommunikointia muiden kanssa ja yhteistyötaitoja. Haasteiden myötä nälkä suurempiin projekteihin kasvaa ja oppija saa rohkeutta hypätä suurempiin saappaisiin. Suuremmissa projekteissa oppijat pääsevät treenaamaan myös johtamistaitojaan vaikka projektipäällikkönä.

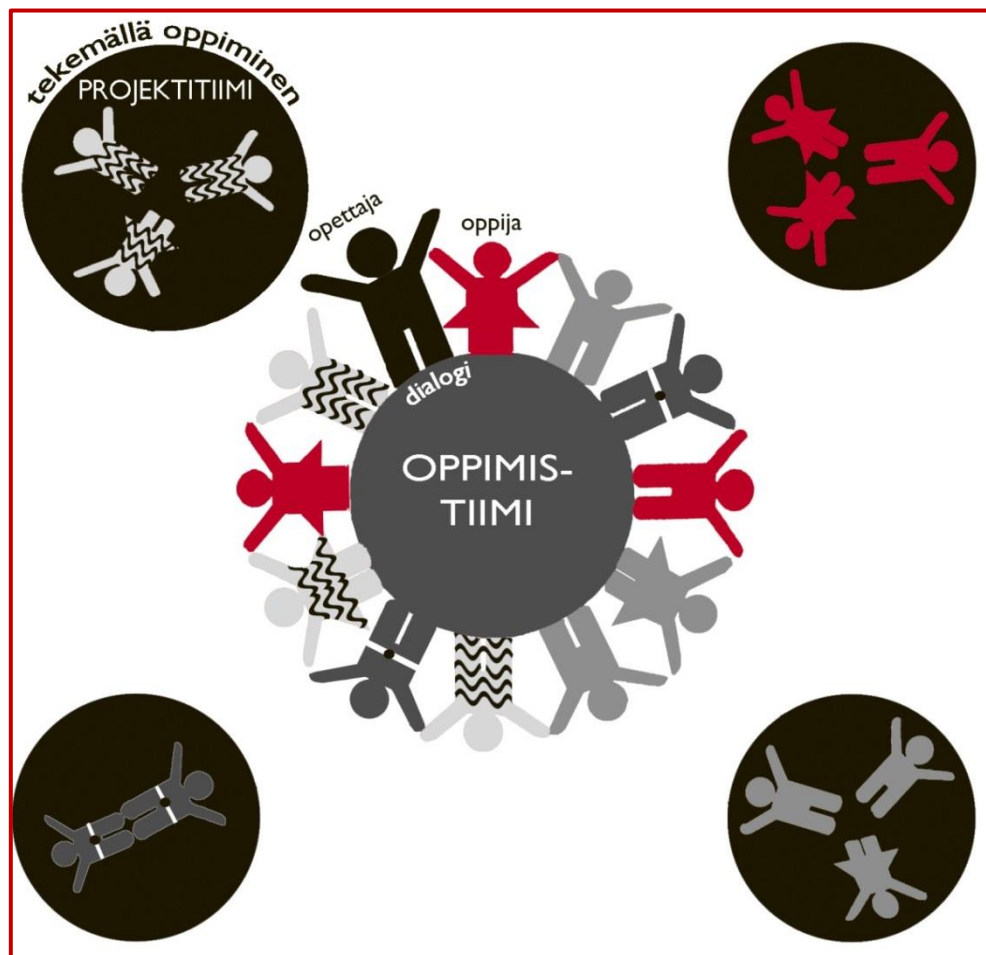
Oppijan rooli on oppia! Hänellä pitää olla mahdollisuus lähestyä epä mukavuusalueitaan siinä kulmassa ja sitä vauhtia, kun hän itse haluaa. Tärkeintä kuitenkin on, että epä mukavuusalueelle mennään hallitusti, koska siellä oppimista tapahtuu kaikkein tehokkaimmin tunteiden kautta.

3.2 TOY-tiimi

TOY-tiimi on oppimisyhteisö, jossa oppijat oppivat toinen toisiltaan. Oppijat voivat olla joko yhdeltä tai usealta eri ammattialalta. Tiimille rakennetaan alussa yhteinen tavoite. TOY-tiimissä oppijat tekevät usein samanaikaisesti montaa eri projektia usei-

den eri asiakkaiden ja yhteistyötahojen kanssa. Tärkeintä on, että tiimin kesken jaetaan kokemuksia eri tilanteista ja tapahtumista asiakkaiden kanssa ja otetaan niistä opiksi. TOY-tiimi toimii oppimisen kotipesänä ja tiimin valmennuspäivissä käydään yrittäjyyteen liittyviä teemoja joustavasti läpi oppijoiden tarpeista käsin. Tärkeää on myös, että tiimillä olisi aikaa muutenkin tavata toisiaan, kun he tekevät yhteisiä projekteja.

TOY-tiimi voi jakautua pienemmiksi projektitiimeiksi, jotka tekevät heitä kiinnostavia projekteja yhdessä. Tavallisesti projektitiimin jäsenet ovat TOY-oppimistiimistä, mutta siinä voi tarpeen mukaan olla jäseniä myös TOY-tiimin ulkopuolelta. Tekemällä oppiminen tapahtuu projektitiimeissä arjen asiakastöiden parissa. Ettei kyse olisi vain käytännössä tekemisestä, on tärkeää, että projektitiimit reflektovat tekemisiään ja oppijaan valmennuspäivissä yhdessä koko oppimistiimin kanssa.



KUVA 3: TOY-mallissa oppimistiimi jakaantuu sekä kotipesätiimiksi että projektitiimeiksi.

Jokaisella yksilöllä on ainutlaatuinen lahjakkuus, josta voi olla apua muille TOY-tiimin jäsenille. Tämän ymmärtäminen lisää yksilöitten keskinäistä kunnioitusta ja kiinnostusta toinen toisiaan kohtaan. Erilaisuus on valtava käyttämätön potentiaali. Ihmissuhdetaidot, tunneäly, sosiaaliset kyvyt, erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ovat jopa tärkeämpiä kuin itse ammattiosaaminen. Siksi on tärkeää, että oppijat pääsevät yhdessä treenaamaan näitä taitoja.

TOY-tiimin ei tule samanlaistaa tai tuhota jäsentensä erilaisuutta, vaan sen tulee opetella käyttämään jokaisen erilaisuutta rakentavasti hyväksi.

3.3 TOY-valmentaja

TOY-tiimillä on oma valmentaja tai valmentajapari koko TOY-valmennusprosessin ajan. Valmentaja on ammatillinen opettaja, joka on perehtynyt tiimioppimiseen ja tiimiyrittäjyyden valmentamiseen. Hänellä on kokonaisnäkemys työssäoppimisesta yrittäjänä ja ymmärrys yhteisestä päämäärästä.

Jokainen valmentaa omalla persoonallaan eikä valmentajuuteen ole mitään tiettyä muottia tai roolia. TOY-valmentaja kasvaa valmentajuuteen vähitellen käytännön kokeilujen kautta. Valmentaminen vaatii tunneälyä ja herkkyyttä oppimiselle.

TOY-valmentaja sparraa osuuskunnassa työssäoppimista suorittavia oppijoita sekä ohjaa joissain tapauksissa asiakastöiden ammatillista suorittamista. Hän tukee TOY-tiimiä yrittäjyysvalmennuspäivissä. Hän ei pidä valmennuspäivillä luentoja, vaikka ne sisältävät myös teoriaa päivän teeman ympäriltä. Hän haastaa ja innostaa oppijoita avaamalla näkökulmia ja rohkaisemalla heitä kulkemaan kohti omia unelmiaan. On tärkeää, ettei valmentaja anna valmiita vastauksia, vaan esittää oppijan omaa ajattelua ruokkivia kysymyksiä. Hän kannustaa tiedon etsimiseen ja käytännön soveltamiseen.

TOY-valmentaja rakentaa oppijoiden tiimityötaitoja ja auttaa heitä verkostoitumaan. Valmentajan on tärkeä ”lukea” tiimiänsä ja sen yksittäisiä oppijoita, jotta hän osaa vastata kulloiseenkin oppimistarpeeseen ja käyttää tiimioppimisen menetelmiä tilanteeseen sopivasti.

3.4 Työssäoppimisopettaja

Työssäoppimisopettaja (to-opettaja) vastaa TOY-mallissa ammatillisen oppimisen toteutumisesta samaan tapaan kuin muussakin työssäoppimisessä ja hänelle kuuluvat normaalit to-opettajan tehtävät. Niitä ovat mm. työssäoppimissopimusten teko ja yhteydenpito oppijaan. Hän toimii arvioijana mahdollisissa ammattiosaamisen näytöissä. Työssäoppimisopettaja toimii yhteistyössä TOY-valmentajan kanssa.

3.5 Asiakas

TOY-valmennukseen osallistuvilla oppijoilla tulee olla valmennuksen aikana vähintään yksi aito asiakassuhde, jonka he hoitavat alusta loppuun. Aito asiakassuhde ja asiakas, jolle lähetetään myös lasku, ovat TOY-oppijan tärkeimpiä opettajia. Asiakkaan ja oppijan välillä on suora yhteys, eikä TOY-valmentaja tai kukaan opettajista toimi siinä välissä.

Ilman asiakkaita yrittäjyys on leikkiä – asiakkaat tekevät oppimisesta toden. Oppijoiden omat kontaktit ja markkinointityö ovat tärkeimpiä tapoja asiakkuuksien löytämisessä. Työssäoppiminen ja kouluun tulevat kyselyt tuovat myös uusia asiakkaita, kontakteja ja töitä.

Kaikki asikastyöt ovat kannattavia, mutta eri näkökulmista. Referenssinä oppijan kannattaa tehdä työ, joka ei taloudellisesti välttämättä ole loistava. Se voi kuitenkin poikia uusia hyviä töitä. Oppimisen näkökulmasta kannattaa tehdä haastavia töitä ja kohdata vaikeita asiakkaita. Rahallisesti hyviä töitä kannattaa tehdä, vaikka ne eivät herkkua olisikaan. Paras asiakas tarjoaa samassa työssä kaikki nämä edut. Asiakas voi toimia yhtenä arvioijana ammattiosaamisen näytöissä. Häneltä tulee useimmiten se rehellisin palaute.

3.6 *Pedagoginen osuuskunta yrittäjyyden oppimisympäristönä*

Oppilaitoksien sisään rakennetut pedagogiset osuuskunnat ovat oikeita yrityksiä, joissa oppijat työskentelevät oman alansa ammattilaisina. Oppimisen tahdin määrittelevät aidot työelämäprojektit ja niiden aikataulut. **Pedagogisessa osuuskunnassa toimiminen harjoittaa oppijoita suoraan työelämän pelisääntöihin, lainalaisuuksiin ja käytänteisiin.** Osuuskunnat ovat työkaluja ammatillisille opettajille ja työelämälähtöisiä oppimisympäristöjä oppijoille, joille osuuskunta tarjoaa yksilölliset opinpolut.

Osuuskunta on yritysmuoto, joka tukee hyvin tiimiyrittäjyyttä. Osuuskunta yritysmuotona on joustava ja yhteisöllinen. Se sopii hyvin asiakasprojektien tekemiseen. Oppilaitosympäristöihin ja TOY-malliin osuuskunta sopii hyvin nuoremmillekin jäsenille. Kun osuuskunnassa on vähintään seitsemän (7) jäsentä, eivät jäsenet ole osuuskunnassa yrittäjiä vaan palkansaajia. TOY-valmennukseen voi tuki osallistua, vaikka yrittäjyys TOYn aikana toteutuisi muidenkin yritysmuotojen, kuten toiminimen tai osakeyhtiön kautta.

Osuuskunnassa oppija ottaa omasta työstään vastuun ja sitä kautta yrittäjyyttä haluttuun. Samalla kasvavat rohkeus tehdä päätöksiä, alan osaaminen ja ammattitilpeys. Oppija ei välttämättä prosessin alussa ole innostunut yrittäjyydestä tai aidoista asia-

kastöistä. Innostus saattaa myöhemmin syntyä ja synnyttää ajatuksen omasta yrittäjyydestä. Usein motivaatio oppimiseen kasvaa prosessin aikana.

Monet oppijat, jotka ovat osallistuneet aiemmin NY – Vuosi Yrittäjänä -ohjelmaan, tahtovat jatkaa toimintaansa syntyneen liikeidean ympärillä ja sitä parannellen. TOY-valmennus ja toimiminen osuuskunnassa jatkavat alkanutta kehitystyötä ja vievät yrittäjyyden oppimisen seuraavalle tasolle.

3.7 Oppilaitos

Oppilaitoksen rooli TOY-mallissa on sama kuin tavallisessa työssäoppimisessa. Se tarjoaa mallille viitekehyksen sekä vastaa oppijasta ja oppimisesta. Oppija kuuluu myös TOYn ajan oppilaitoksen vakuutusten piiriin.

4 Ammattiosaamisen näytöt TOY-mallissa

TOYssa suoritetaan valinnaisia tai pakollisia ammatillisia tutkinnon osia. Yrittäjyys sisältyy nykyisten tutkinnon perusteiden mukaan myös ammatillisiin opintoihin, joten suoritettavat tutkinnon osat voidaan määritellä jokaiselle yksilöllisesti. Ammattiosaamisen näytöt annetaan kaikista ammatillisista opintokokonaisuuksista. Näyttö voidaan antaa myös vapaasti valittavista opinnoista, mikäli ne ovat sisällöltään ammatillisia.

TOY-mallissa ammattiosaamisen näytöissä arvioidaan myös yrittäjyyttä. Yrittäjyys sisältyy yhteisten opintojen tavoitteisiin ja ammatillisten tutkinnon osien ammattitaitovaatimukseen ja niiden arviointikriteereihin. Tällä tarkoitetaan, että yrittäjyys ei ole irrallinen arvioitava osaamisen osa vaan ammattitaitoon kiinteästi liittyvä osaamisen alue, jota arvioidaan sekä ammatillisten aineiden että yhteisten aineiden toteutumisessa.

Ammattiosaamisen näyttö mittaa käytännön osaamista, laaja-alaista toimintaa aidoissa työtilanteissa. Näytöissä arvioidaan opintokokonaisuuksien keskeinen osaaminen. Myös TOY-mallissa näytöt ovat osa oppijan arviointia. Arvioitava osaaminen määritellään koulutuksen järjestäjän tutkintokohtaisissa arvioinnin toteuttamissuunnitelmissa opintokokonaisuuksittain.

Työssäoppiminen arvioidaan sen mukaan, mitä opintokokonaisuuksia siinä suoritetaan. Myös arvioinnin menetelmät vaihtelevat. TOY-mallissa saavutettuun oppimiseen ei kuulu perinteisessä merkityksessä mitattavan tiedon määrän arviointi. Sen si-

jaan arviointi keskittyy itse oppimisprosessiin ja sen aikana tapahtuvaan taitojen oppimiseen. Keskeinen sija on myös oppijan omalla reflektiolla.

Ammattiosaamisen näytöt toteutetaan työssäoppimisen loppupuolella. TOY-mallissa oppija osoittaa asiakastöiden kautta hankkimansa osaamisen useimmiten prosessin viimeisenä valmennuspäivänä. Valmentajan tehtävä on luoda päivään mukava ja kannustava tunnelma, jossa kukin tiimin jäsen pääsee esille oman yrittäjyyteen kasvun kautta. Koko tiimi osallistuu kannustavan palautteen antamiseen.

Ammattiosaamisen näyttö voi hyvin olla oman oppimisprosessin tulosten tai syntyneen liikeidean kuvaaminen. Näytön keskeisiä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi:

- Millainen on ollut oma yrittäjyyteen kasvusi?
- Millainen liikeidea sinulle on syntynyt?
- Mikä on oma vahvuutesi – mistä sinut ja tuotteesi tai palvelusi voidaan tuntea?
- Mitä projekteja olet toteuttanut TOY-prosessin aikana? Minkä verran olet ansainnut niistä rahaa? Millaista palautetta olet saanut asiakkailta?
- Mitä omassa ajattelussasi suhteessa yrittäjyyteen on tapahtunut TOY-prosessin aikana?

TOY-oppijoiden saavuttamien tulosten arviointiin voivat osallistua TOY-valmentajan ja työssäoppimisopettajan lisäksi myös asiakkaat. Usein asiakkaalta saa rehellisimmän ja kehittävimmän palautteen. Myös oma tiimi antaa palautetta kullekin jäsenelleen.

5 Valmentaminen – mitä se on?

”Valmentajan tehtävä ei ole ratkaista, parantaa, tehdä johtopäätöksiä, ideoida tai viisastella. Hänen tehtävänsä on ymmärtää.”

Myles Downey: Effective Coaching

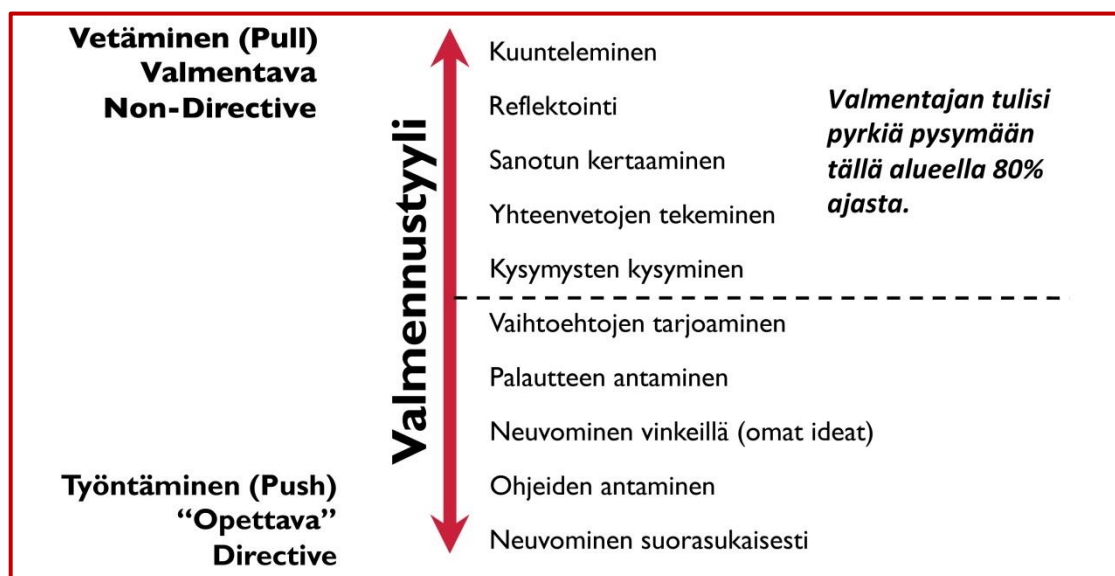
Valmentaminen on sekä yksittäisten oppijoiden että kokonaisten tiimien oppimisen ohjaamista ja tukemista. TOYssa valmentaminen on havaintojen tekemistä siitä, mitä oppijat oppivat ja ajattelun myönteistä ohjaamista keskeisiin yrittäjyyteen liittyviin aiheisiin. Työn tavoitteena ei ole suoranaisesti jakaa tietoa, vaan auttaa oppijoita itse rakentamaan omat ideansa yrittäjyydestä.

Oppimisympäristöt ovat muuttuneet muuttuneiden opetusmenetelmien ohella. Enää yksin oppiminen ei ole ”pop”, vaan kannustetaan tiimeissä ja ryhmissä tekemiseen ja

oppimiseen. Perinteiset luokkahuoneet pulpetteineen eivät enää riitä oppimisympäristöiksi, vaan ympäristöihin kuuluvat pajat, tiimityöskentelytilat ja koulun ulkopuoliset oppimisympäristöt sekä virtuaalinen ympäristö.

TOY-valmentajan eräs päätehtävä on luoda oppijoille oppimista edistävä oppimisympäristö. Tällä tarkoitetaan oppijoiden yhteisten kokoontumisien eli TOY-valmennuspäivien organisoimista ja keskustelun johtamista valitun teeman sisällä. Jos esimerkiksi tavoitteena on oppia markkinointia, valmentaja tarjoaa oppijoille muutamia virikkeitä markkinoinnista ja ohjaa heitä niin, että he tuovat esiin oman käsityksensä markkinoinnista ja pohtivat, miten he voivat soveltaa sitä käytäntöön.

Valmentaminen on kuin meren aalloilla surffaamista. Valmentajan täytyy olla koko ajan mukana valmiina aistimaan herkästi aaltojen käyttäytymistä ja tekemään muutoksia sen mukaan. Oppijoiden esiintuomat ideat, mielipiteet ja ajatukset muokkaavat koko ajan prosessia. Tärkeistä asioista on kyettävä nappaamaan kiinni, jotta tiimi voi oppia niistä.



Kuva 4: Valmennustyylit vaihtelee tilanteen mukaan. Muista valmentamisen ja opettamisen erot.

Valmentajan ei tarvitse olla jokaisen yrittäjyyteen liittyvän aiheen asiantuntija – hänen erityisosaamisensa koskee enemmän valmennusprosessia ja siinä tapahtuvaa ohjaamista. Valmentaja voi kehittää osaamistaan eri aihealueista oman lukuohjelman avulla. Valmentajan on hyvä lukea kirjoja monipuolisesti, jotta hän voi kannustaa oppijoitaankin lukemaan.

Valmentamisessa prosessi menee yksittäisten tulosten tai suoritusten edelle. Jokaisen TOY-päivän ei tarvitse onnistua täydellisesti, sillä valmentaja tarkastelee kokonaisukua. Ydinkysymys on: "Mihin tämä johtaa?"

Käsiteltävien taitojen lisäksi valmentamiseen liittyy niin sanottujen metataitojen ja -kyvykkyyksien valmentaminen. Niitä ovat esimerkiksi oppimistaidot, innovatiivisuus,

erilaisten taitojen yhdistely, itsereflektio, palautteen hyödyntäminen ja tiimioppiminen. Valmentaminen on paljon enemmän kuin yksittäisen aihealueen läpikäyntiä, tavoitteiden asettamista tai ”tsemppaamista”.

TOY-valmennusprosessi antaa rakenteen ja rytmittää työssäoppimista. TOY-valmentaja antaa tiimiä innostavia välitehtäviä valmennuspäivien välille. Niiden tarkoitus on ohjata oppijan tekemistä koko työssäoppimisen ajan. Valmentaja ei valmenna ainoastaan TOY-valmennuspäivissä, vaan seuraa oppijan tekemisiä yhdessä työssäoppimisen opettajan kanssa. He kannustavat, sparraavat ja mentoroivat oppijaa tarvittaessa. TOY-valmentaja huolehtii, että TOY-tiimi luo itselleen yhteisen haasteen, joka haastaa ryhmän yhdessä tekemiseen.

TOY-valmentaja haastaa koko oppimisprosessin ja luo uutta perinnettä antamalla tilaa erilaisille oppimisreiteille, erilaisille tehtäville, kiinnostuksen kohteille ja työtavoille. Hän rohkaisee jatkuvasti oppijan omaa ajattelua ja toimintatapoja. TOY-valmentaja oppii ajan myötä olemaan aina askeleen edellä ryhmäänsä. Hän oppii näkemään eteen tulevat vaikeudet ja epäonnistumiset ja osaa auttaa oppijoita ottamaan niistä irti kaikki opit, mitä niistä on saatavissa. TOY-valmentaja ei pelkää omia eikä oppijoiden tekemiä virheitä.

Valmentaja pyrkii aina parantamaan tiimin ja sen yksilöiden suoritusta. Hän muistaa kuitenkin, että **oppiminen on yhtä tärkeää kuin suoritus**. Silloin valmentaja ei enää ajattele, että hän ”pelastaa” tilanteen ja kertoo tiimille ”oikeat vastaukset”. Hän antaa oppijoille mahdollisuuden oivaltaa itse ja oppia myös virheiden kautta. Pedagogisen ajattelun kehittyessä valmentaja tulee tietoisemmaksi omista tavoitteistaan ja menetelmistään ja pystyy perustelemaan valintojaan. Hän muodostaa vähitellen oman käsitejärjestelmän laajan lukeneisuuden, oman ajattelun, pohdinnan sekä tekemisen kautta.

Vaikka valmentaminen saattaa yksittäistilanteissa vaikuttaa ulkopuolisen silmin päämäärättömälle, se ei ole sitä. Päinvastoin, se on tavoitteellista toimintaa. **”Varmista, että tiimi saavuttaa päämääränsä”**, on hyvä lähtökohta jokaiselle valmentajalle. Minä tahansa harjoituksen, jonka tiimin jäsenet suorittavat, on tähdättävä tähän. Kun tiimi suorittaa yhteistä tehtävää, jokaisen yksilön on ymmärrettävä kuka kukin henkilö tiimissä on, mikä hänen tehtävänsä on ja kuinka tiimi aikoo saada tehtävän suorituksi. Valmentaja auttaa tämän hahmottamisessa.

Tiimioppimisen menetelmissä oppimisen prosessia pidetään usein tärkeämpänä kuin yksittäisiä tuloksia. Tiimiakatemian perustaja Johannes Partanen on muotoillut tiimi-valmentajan periaatteiksi seuraavat:

- 1) Tuloksien aikaansaaminen
- 2) Kokonaisuus
- 3) Vahvuuksien löytäminen ja niihin keskittyminen

- 4) Luottamus
- 5) Positiivinen ajattelu

5.1 Valmentajan roolit

Valmentajalla on monta roolia suhteessa oppijoihin. Rooli myös muuttuu ja vaihtuu prosessin edetessä. Valmentajan rooleja ovat muun muassa:

1. Motivaation ylläpitäjä. Valmentaja ymmärtää, mikä oppijoita motivoi. Ymmärryksen avulla hän kiinnittää oppijoiden huomion motivaation lähteisiin ja muokkaa valmennusprosessia niin, että oppijat innostuvat siitä.

2. Motivoinija ja rohkaisija. Joskus valmentajan työhön kuuluu myös innostavana huutosakin johtajana toimiminen. Valmentajan tulee tuoda esiin oppijoiden saavuttamia tuloksia ja nostaa esiin hyviä suorituksia. Hän rohkaisee tiimiläisiä löytämään yksilölliset kykynsä ja vahvuutensa ja auttaa synnyttämään haaveita, visioita ja unelmia.

3. Vartija. Valmentaja pitää huolen siitä, että oppijoiden oppimisympäristö on turvallinen ja että kaikki pääsevät esittämään mielipiteensä. Valmentaja huolehtii, että keskusteluja käydään dialogisesti, ei jyräten.

4. Ydinasioiden esiintuoja. Valmentaja tuo esiin asioita, jotka ovat keskeisiä käsiteltävien teemojen kannalta. Näin hän ohjaa dialogia ”olennaiseen” ja estää keskustelujen muuttumisen kakofoniaksi.

5. Haastaja. Valmentaja uskaltaa haastaa oppijoita. Terävät kysymykset ja kielteisten, oppimista estävien mielenmallien murskaaminen kuuluvat välillä valmentajan tehtäviin.

6. Arkkitehti. Valmentaja rakentaa oppijoille oppimisympäristön. Hän rytmittää oppijoiden tapaamiset ja toiminnan.

7. Stimuloija. Vaikka valmentaja ei olekaan ”kalvosulkeisten vetäjä”, kuuluu hänen rooliinsa tarjota oppijoille virikkeitä. Virikkeet ovat esimerkiksi yrittäjyyteen liittyviä malleja ja teorioita, joista oppijat voivat tarttua kiinni ja joiden avulla he voivat itse lähteä keksimään uusia ajatuksia. Stimuloijan rooli muistuttaa eniten perinteisen opettajan roolia.

8. Reflektion avustaja. Valmentaja auttaa oppijoita kertaamaan asioita ja reflektoimaan niitä. Lisäksi hän tukee oppijoiden ”metaoppimista”, eli oppimisen oppimista – ”Miten opimme tämän?”. Työkaluna tässä roolissa ovat kysymykset.

9. Ilmapiirin luoja. Valmentaja auttaa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Hän käyttää hyväksi huumoria, positiivista ajattelua ja omaa persoonallisuuttaan. Hän on helposti lähestyttävä, välittää ja antaa aikaa oppijoille.

5.2 Mitä valmentaja ei tee

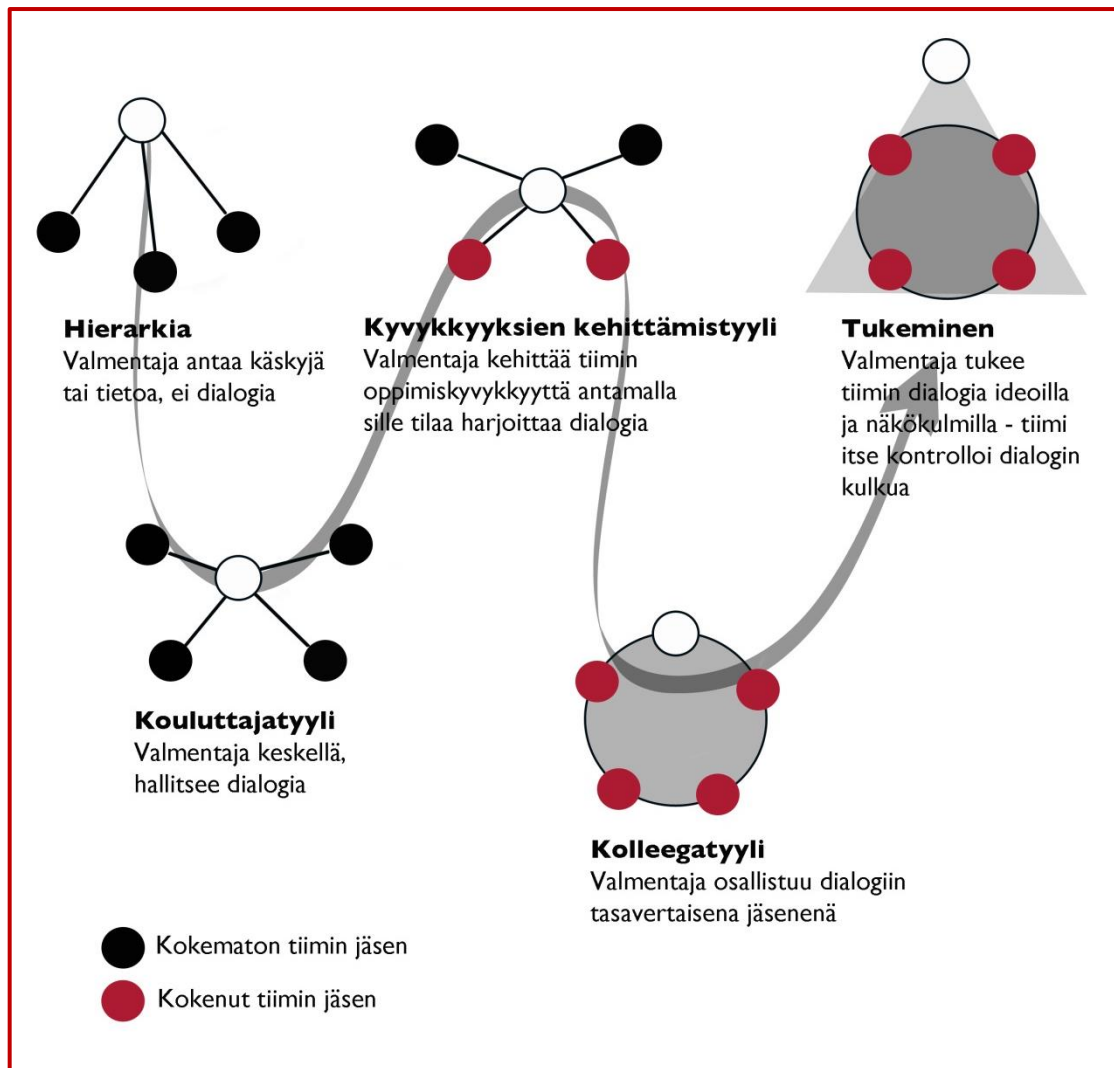
Valmentaminen on moniulotteista työtä. Siksi sen kuvaaminen myös “älä tee näitä”-asioiden, roolien ja tyylien kautta auttaa hahmottamaan valmennustyötä.

Valmentaja ei ole terapeutti. Valmentaja joutuu käsittelemään yksilöiden ja tiimien tunteita, mutta hänen ei tule ryhtyä terapoimaan ketään tai mitään. Tiimien valmentaminen ei ole terapointia, vaan ammatillisen osaamisen kehittämisen ohjaamista ja avustamista.

Valmentaja ei ole ratkaisija. Valmentaja ei ratkaise oppijoiden ongelmia tai tyrkytä heille omia ideoitaan. Ratkaisut ovat oppijoissa itsessään. Valmentajalla voi olla tiettyissä tilanteissa konsultin rooli. Joissakin tilanteissa oppija yksinkertaisesti kaipaa “kovaa tietoa”, joka on helppo hänelle antaa ja jonka hankkimiseen häneltä omin toimin menisi liian kauan.

Valmentaja ei ole sydänystävä eikä tiimin jäsen. Vaikka valmentamisessa toimitaan oppijoiden ehdoilla ja hyvin tasa-arvoisesti, valmentaja ei ole tiimiläinen. Oppimisprosessi on oppijoiden ja valmentajan ei tule mennä siihen liian sisälle mukaan. Valmentajan on hyvä uskaltaa pitää sopiva etäisyys oppijoihin. Valmentaja ei omi tiimin johtajuutta itselleen vaan edistää tiimiläisten kaverijohtajuutta ja itsensä johtamista.

Valmentaja ei anna tiimille irrallisia tehtäviä tai harjoitteita. Kaiken tekemisen tulee liittyä suoraan yksilöiden tai tiimin yhteiseen kehittymiseen, käytäntöön ja arkeen. Valmentaja ei myöskään anna valmiiksi pureskeltua haastetta. Hän tukee yhteisen haasteen syntymistä tiimin jäsenten yhteisten vahvuuksien kautta.



Kuva 5: Valmennustapa kehitty tiimin taitojen kehittyessä.

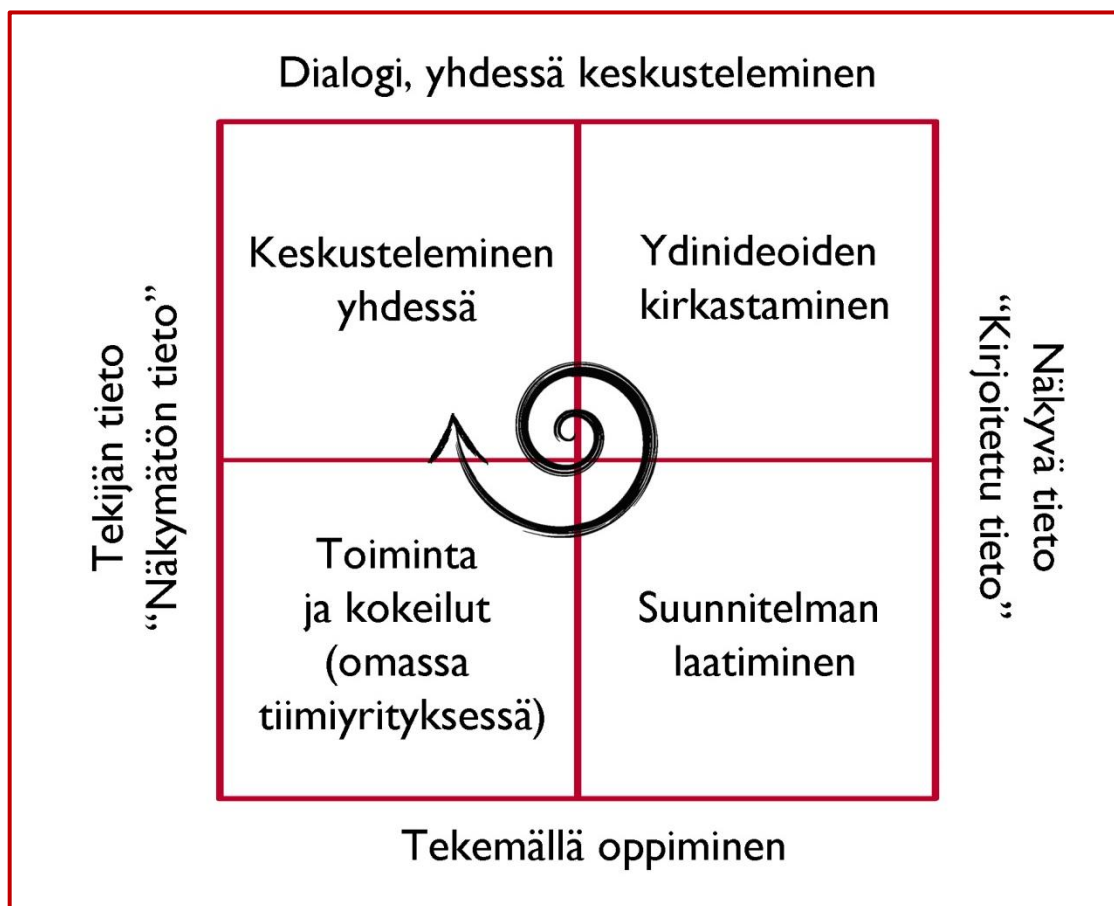
5.3 TOY-valmentajaksi kasvaminen

TOY-valmentajien tueksi on olemassa erilaisia työkaluja ja valmennusohjelmia. Näitä ovat mm.:

1. TOY-käyttöönottovalmennus
Valmennus on lyhyt tuulahdus tiimioppimiseen. Se on täsmätyökalu TOY-mallin käyttöön ottamiseksi oppilaitoksessa.
Lisätietoa: www.toyverkosto.fi
2. Tiimimestarit -valmennus
Tiimimestarit on valmennusohjelma opettajille, jotka haluavat saada omakohtaisen kokemuksen, tietoja ja taitoja tiimioppimisen pedagogiikasta, menetelmistä ja työkaluista. Ohjelma tarjoaa mahdollisuuden kehittää omia valmennustaitoja pitkäkestoisesti yhdessä vertaisten kanssa.
Lisätietoa: www.tiimimestari.fi.

3. Tiimiyrittäjän & Tiimivalmentajan parhaat kirjat -valintaopas
 Jokaisen valmentajan on hyvä lukea paljon. Johannes Partanen, joka toimi Tiimiakatemian päävalmentajana 20 vuotta, lukee vuosittain noin 200 uutta kirjaa. Hän on koonnut tähän valintaoppaaseen noin 1000 parasta kirjaa yksin kansiin helpottamaan valmentajan lukuvalintoja.
 Lisätietoa: www.partus.fi

6 Tiimioppiminen TOY-valmennuksessa



Kuva 6: Nonaka & Takeuchin tietoteoria on keskeinen teoria tiimioppimisessa.

Tiimioppimisessa keskeinen ajatus on, että oppijoista rakennetaan tiimi, joka synnyttää yhteisen suoritushaasteen. TOY-valmennuksen aikana jokainen oppija laittaa itsensä likoon ja oppii yrittäjyyttä ja ammattiaan tekemällä. Mitään merkittävää ei saavuteta ilman sitoutumista. Yhteinen sitoutuminen tekee vaikeatkin asiat mahdolliseksi.

Valmennuspäivät ovat niitä hetkiä, jolloin tekeminen muutetaan ymmärryksi ajattelemalla yhdessä ryhmän kanssa. "Tyhjällä ajalla" ja "rennolla meiningillä" on keskeinen rooli. Valmennus ei ole "pakattua intensiivikoulutusta", vaikka siinä on intensiivisiäkin jaksoja. Kun ryhmässä tuetaan toinen toistaan, tapahtuu todellista tiimioppimista.

TOY-valmennuspäivissä reflektiolla on tärkeä rooli tiimin ja yksilön oppimisprosessissa. Se on oppimisen työkalu ja ajattelun väline. Kaikki ajattelu ei ole reflektiota. Aitoon reflektioon liittyy omien kokemusten, tietojen, tunteiden, uskomusten ja arvojen sekä tekemisen ja toiminnan arviointia. **Reflektoidessaan tiimi pysähtyy tarkastelemaan asioita ja tulee tietoiseksi niistä.**

Tiimioppimisen synnyttämisessä on tärkeää, että tiimiläiset ratkovat yhdessä seuraavia asioita (Myles Downeya mukaillen):

- Yhteisen vision synnyttäminen (mitä)
- Pelisääntöjen synnyttäminen (miten)
- Tiimiläisten henkilökohtaisten tavoitteiden jakaminen, jotta syntyy ymmärrystä muista (kuka, mihin)
- Rohkaistuminen palautteenantamiseen (kuka)
- Tiimin sisäisten ja ulkoisten esteiden esiintuominen (kuka, mitä, miten)

6.1 Tiimiyrittäjyys syntyy tiimioppimisen kautta

1. **Yrittäjänä kasvaminen lähtee liikkeelle yksilön unelmista ja motivaatiosta.** Sen jälkeen ryhdytään kokeilemaan "jotain". Kokeilujen kautta alkaa muodostua yrittäjän identiteettiä. Liikeidea syntyy vasta myöhemmin. Liiketoimintasuunnitelma on aluksi mielessä ja vasta myöhemmin siitä tulee (ehkä) näkyvä, kirjoitettu dokumentti. Malli on päinvastainen perinteiselle yrittäjyysopetukselle, jossa lähdetään liikkeelle taloudesta, suunnittelusta ja juridiikasta.
2. Tiimioppimisessa oppijat synnyttivät itse sisällön valmennuskertoihinsa. Valmentaja antaa virikkeitä teorioiden, puheenvuorojen, kysymysten, tehtävänäntöjen yms. avulla. Kyse on ikään kuin "orgaanisesti kasvavasta" sisällöstä, ei ennalta määritellystä. Valmennuspäivillä on eri teemoja (esim. markkinointi tai johtaminen), jotka jo auttavat ohjaamaan ajattelua tiimiyrittäjyyden suuntaan.
3. Ideana on, että oppijat etsivät ja löytävät omakohtaisia näkemyksiä ja ratkaisuja avoimiin kysymyksiin. Voidaan puhua ratkaisujen löytämisestä "ilkeisiin" tai "vaikeisiin" kysymyksiin, joihin ei ole olemassa valmiita vastauksia. Siksi yrittäjyyttä ei voida oppia rationaalisella tavalla, jossa pyritään määrittämään

selkeä kysymys ja selkeä yksiselitteinen vastaus. Usein ei tiedetä edes kysymystä, johon pitäisi etsiä vastausta, tiedetään vain, että "jotain tarttis' tehrä" tai olla tekemättä.

4. Oletuksena on, että kaikilla oppijoilla on jo jotain kokemuksia ja näkemyksiä yrittäjyydestä ja siihen liittyvistä teemoista oman elämänsä kautta. Oppija ei siis ole tabula rasa, tyhjä taulu. **Valmennus pyrkii hyödyntämään yksilön kokemuspohjaa uuden oppimisessa.** Toisaalta oppija on tabula rasa siinä suhteessa, että hänellä ei ole valmista liikeideaa.
5. **Oppiainejakoisuus on poistettu tai häivytetty tiimioppimisessa.** Oppiaineet on korvattu "näkemyslinseillä" ja holistisella oppimisella, jossa oppija tekee eri aihealueista synteesejä, yhdistelmiä. Nämä synteetit syntyvät useimmiten ennalta arvaamattomasti, eivät suunnitellusti.
6. Tietoa hankitaan "jotakin todellista varten", ei vain itseisarvolla tai simulaationa. Siksi oppijan ei ole vain tärkeää hankkia tietoa, vaan ymmärtää, mikä on tiedon käyttökohde (esim. oma osuuskunta, tiimiyritys tai menossa oleva asiakasprojekti). Oppimista tehostetaan sosiaalisella vuorovaikutuksella ja kokemusten jakamisella.
7. Yritysideat ja tuoteideat ovat pääasiassa sidoksissa omaan persoonaan ja ammatilliseen kontekstiin. Yhden oppijan idea saattaa olla hyödytön toiselle, sillä idea on aina sidonnainen johonkin, ei irrallinen, universaali "oivallus" joka sopii kaikkiin tilanteisiin. Toisaalta jonkun idea voi antaa kimmokkeen oman idean kehittymiselle.
8. Tiimin oppimisprosessi on yhteisöllinen. Yksilö ei voi jäädä pois valmennuspäivästä ilman, että koko ryhmä kärsisi. Tämä on tiimiyrittäjyyden ja yhteisöllisen oppimisen vahvuus ja samalla heikkous, sillä valmennuspäivissä läsnäolo on pakollista. Sooloilun mahdollisuudet ovat pienemmät. Positiivinen ryhmäkuri kuitenkin synnyttää innostusta tekemiseen. Yhteisöllinen oppiminen ja tiimiyrittäjyys mahdollistavat vahvasti yksilölliset valinnat, kun ne toteutetaan oikein.
9. **Oppijasta tulee itsensä opettaja.** Metaoppimisen taitoja pyritään kehittämään. Oppimisen työkalut eli pedagogiset menetelmät ovat selkeästi esillä. Kun ne on oppinut, voi niitä käyttää jatkossa myös uusissa ympäristöissä.
10. Fyysiseen oppimisympäristöön kiinnitetään huomiota. Pyritään eroon steriileistä oppimisympäristöistä ja kannustetaan luomaan omannäköisiä oppimis- ja yritystiloja.

7 Pedagoginen osuuskunta käytännössä

Oppilaitoksen yhteyteen perustettu pedagoginen osuuskunta sopii parhaiten yrittäjyyden oppimisympäristöksi TOY-oppijoille. Ideaalitalanteessa oppilaitoksen ja osuuskunnan välinen yhteistyö on saumatonta, sopimukset ja toimintamallit selkeitä. **Osuuskuntatoiminta on tehty näkyväksi, kun se on osa opetussuunnitelmaa.**

Osuuskunnassa toimivien oppijoiden valmentava opettaja suhtautuu oppijoiden ja työelämän tarpeisiin joustavasti. Näin oppilaitosten rakenteita murretaan ja uudistetaan vastaamaan yhä paremmin oppijoiden, työelämän sekä asiakkaiden tarpeita.

Osuuskunta tarjoaa oppijoille oivan tilaisuuden tehdä projekteja ja keikkatyötä omalla alallaan myös TOY-prosessin lisäksi. Parhaassa tapauksessa oppija voi oman alansa projekteja tehden tienata ylimääräistä rahaa opiskelujen ohella, eikä hänen tarvitse enää mennä vieraalle työnantajalle osa-aikatyöhön. Osuuskunnassa toimiva oppija voi työllistää itse itsensä osuuskunnassa asiakasprojekteja tehden. Hän voi myös tarjoutua kesätyöntekijäksi toiselle yrittäjälle osuuskuntalaisena. Tällöin toinen yrittäjä voi ostaa osuuskuntalaisen palveluja palkkaamisen sijaan, mikä saattaa madaltaa kynnystä avun hankkimiseksi kesän tai muiden lomien ajaksi.

7.1 Osuuskunnan perustaminen

Osuuskunnan voi perustaa vaikka 1-2 henkilöä tai yksittäinen yhteisö. Osuuskunnissa yritystoiminnan riski on pienempi kuin henkilöyhtiöissä (esim. toiminimi), sillä vastuu yritystoiminnasta rajoittuu sijoitettuun pääomaan. Jäsen ei voi pahimmassakaan tapauksessa menettää kuin sijoittamansa osuusmaksun suuruisen summan.

Osuuskunnan perustamiseen ei yleensä tarvita suuria pääomia, vaan perustajien määrittelemä osuusmaksu riittää. Oppilaitosten yhteydessä toimivien pedagogisten osuuskuntien liittymismaksu ja jäsenmaksu yhdessä ovat useimmiten olleet muutama kymmenen euron suuruisia, esimerkiksi 30-50 €. Tällä summalla ostetaan yksi osuus osuuskunnasta. Jos jäsen eroaa, hän saa osuusmaksun takaisin. Muita kiinteitä maksuja ei yleisesti ole käytössä.

Alle 18-vuotias ei voi olla osuuskunnan perustajajäsen, mutta hän voi myöhemmin liittyä osuuskuntaan. Osuuskunnassa voi olla myös yhteisöjäseniä, kuten oppilaitos tai yritys, jos osuuskunnan omat säännöt sen sallivat. Yhteisöjäsenen äänimäärä on kuitenkin sama kuin yksilöjäsenen, vaikka se omistaisi enemmän kuin yhden osuuden.

Osuuskuntaa perustaessa on tärkeää kirjoittaa huolellisesti yhdessä osuuskunnan säännöt, joihin kaikki perustajajäsenet ja myöhemmin muut jäsenet sitoutuvat. Käytännöllistä lisätietoa osuuskunnan perustamiseen, sääntöihin, siihen liittymiseen ym. löytyy mm. www.osuustoimintakeskus.net ja www.pellervo.fi.

7.2 Osuuskunnan omistajuus ja käytännöt

Osuuskunta on joustava yritysmuoto, joka perustuu jäsenten sopimusvapauteen. Jokainen osuuskunnan jäsen omistaa osuuden yrityksestä, mutta ei ole henkilökohtaisesti taloudellisessa vastuussa sen toiminnasta. Osuuskunnan tehtävänä on tukea jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinon harjoittamista. Osuuskunnan jäsen on työsuhhteessa osuuskuntaan, kuten millä tahansa työnantajalla sillä erolla, että hän itse omistaa palasen yritystä. Kun osuuskunnassa on riittävä määrä jäseniä (vähintään 7), ovat he yrityksessä palkansaajina eivätkä yrittäjinä. Palkansaajan statuksen kautta osuuskunnan jäsen voi saada työttömyysturvaa siltä ajalta, jolloin hän ei pysty saamaan tuloa osuuskunnasta eikä toimi enää päätoimisena opiskelijana.

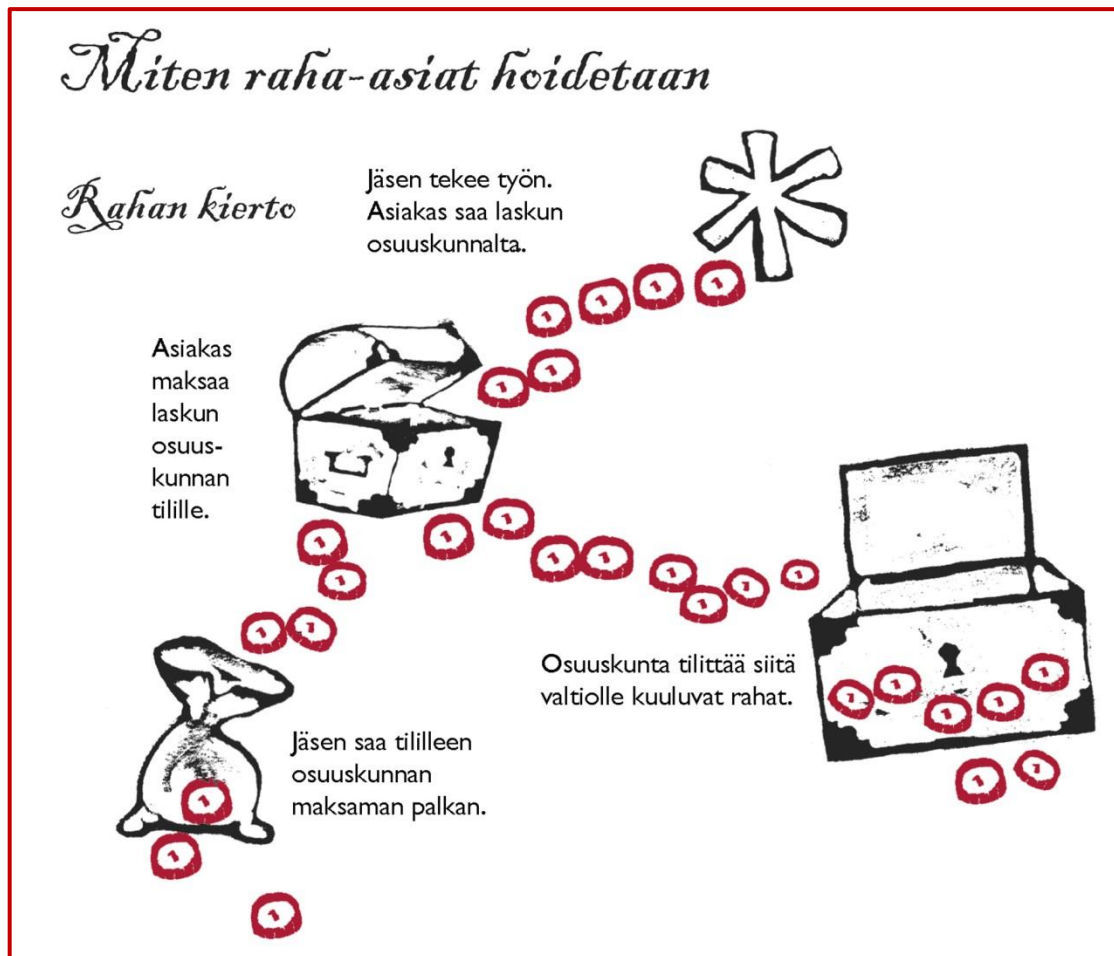
Osuuskunta mahdollistaa keikkatyöt opiskelujen ohella ja vähentää harmaata taloutta. Periaatteena on, että pedagogisen osuuskunnan jokainen jäsen on vastuussa omasta toiminnastaan ja työstään niin kuin yrittäjä. Jäsenet hankkivat itse asiakkaansa ja työhön tarvittavan materiaalin. He hinnoittelevat työnsä ja laskuttavat itse asiakasta. Myös työtila on vapaasti valittavissa. Kaikki pitää siis tehdä itse, mutta ei yksin. Osuuskunnan hallinto, muut jäsenet ja yhteisö ovat apuna.

Työtä tehdessään jäsen on osuuskunnan lakisääteisen vakuutusturvan piirissä. Työturvallisuudesta on jokaisen huolehdittava. Osuuskunta maksaa työnantajan ja työntekijän veloitteet, sosiaali- ja työttömyysturvamaksut, eläkevakuutukset sekä jäsenen henkilökohtaiset verot. Osuuskunta tilittää kuukausittain arvonlisäveron valtiolle. Yleinen käytäntö on, että pedagoginen osuuskunta antaa jäsentensä käyttöön tarvittavat asiakirjamallit ja maksaa tekijälle palkan, kuten mikä tahansa muu yritys.

7.3 Osuuskunnassa toimiminen

Osuuskuntien toiminta perustuu vapaaehtoiseen ja avoimeen jäsenyyteen. Siihen voidaan ottaa mukaan uusia jäseniä, jotka haluavat noudattaa yhdessä sovittuja sääntöjä ja antavat työpanoksensa osuuskunnan käyttöön. **Osuuskunnassa jokainen tekee työtä itselleen ja tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi eikä tärkeintä ole voiton maksimointi.** Ne, jotka hankkivat asiakkaita ja tekevät heille töitä, myös saavat asiakkaan kanssa sovitun korvauksen mukaisen palkan tekemästään työstä.

Pedagoginen osuuskunta vastaa kirjanpidosta. Kulutositteet, kuten materiaalien ostokuitit ja matkalaskut jäsen toimittaa taloudenhoitajalle sovitulla tavalla. Tehdystä työstä maksetaan palkkaa tekijälle sen perusteella, mitä asiakkaalta on laskutettu. Palkan lisäksi tekijälle maksetaan työstä aiheutuneet kulut takaisin kuitteja vastaan. Koko asiakkaalta laskutettu raha ei siis tule osuuskunnan jäsenen omalle tilille. Rahasta maksetaan eläkemaksu, sosiaaliturvamaksu sekä lakisääteiset työnantajan- ja työntekijän maksut. Lisäksi osuuskunta tilittää valtiolle arvonlisäveron sekä jäsenen henkilökohtaiset verot verokortin prosentien mukaan.



Kuva 7: Rahankulku asiakkaalta osuuskunnan jäsenelle.

7.4 Osuuskunnan provisio

Jäsenet maksavat laskutetuista asiakaskastöistä provisiota osuuskunnalle. Yleensä provisio maksetaan laskun verottomasta loppusummasta, josta on vähennetty kulut. Kun lakisääteiset maksut ja provisio on vähennetty, lopusta muodostuu tekijän palkka.

Provisiolla maksetaan esimerkiksi osuuskunnan kirjanpidosta, viestinnästä ja markkinoinnista syntyviä kustannuksia, järjestetään osuuskunnan kokoukset tai vaikkapa jä-

senten toivomia koulutuksia. Jos näiden kulujen jälkeen osuuskunnalle vielä jää voittoa, käytetään nämä varat pääsääntöisesti osuuskunnan kehittämiseen, josta hyötyvät kaikki jäsenet. Voitto voidaan myös jakaa jäsenille osuuspääoman korkona tai ylimääräisenä palkkana. Osuuskunnassa kaikki kustannukset keskitetään ja jaetaan, joten kaikilta säästyy myös aikaa, vaivaa ja rahaa.

7.5 Osuuskunnan kokous

Osuuskunnan asioissa ylin päätösvalta on osuuskunnan kokouksella. Jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua osuuskunnan kokoukseen ja käyttää siellä puhevaltaa. Osuuskunnan kokoukselle kuuluu osuuskunnan tärkeistä resursseista päättäminen. Se valitsee yrityksen hallituksen, vahvistaa tilinpäätöksen, päättää tuloksen käyttämisestä ja maksuista.

Vuosittain on pidettävä yksi varsinainen kokous. Ylimääräisiä osuuskunnan kokouksia voidaan pitää silloin, kun hallitus katsoo sen tarpeelliseksi. Jos vähintään kymmenesosa jäsenistä esittää ylimääräisen kokouksen järjestämistä, se pidetään. Osuuskunnassa vallitsee ääni ja jäsen -periaate. Päätökset tehdään demokraattisesti.

7.6 Osuuskunnan hallitus

Osuuskunta on innoittanut oppijoita myös hallitustyöskentelyyn. Osuuskunnan hallitus valitaan osuuskunnan kokouksessa. Hallitus vastaa yrityksen yhteisistä tekemisistä jäsenille sekä toimii tiennäyttäjänä ja innostajana. Se kokoontuu säännöllisesti, edustaa osuuskuntaa, esittää asioita ja vastaa kysymyksiin. Työ hallituksessa on hauskaa ja haastavaa.

Hallituksessa pääsee vaikuttamaan ja kehittämään osuuskunnan toimintaa. Hallitus on näköalapaikka yritysmaailmaan. Hallituksessa voi päästä tekemään vaikka osuuskunnan viestintää tai markkinointia. Se opettaa ymmärtämään muun muassa yrityksen talouden hallintoon, tilinpäätökseen ja tilintarkastukseen liittyviä asioita. Vastuun alla ovat myös työsopimuskäytännöt, verotus sekä vakuutusasiat. Hallitustyöskentelyssä on hyvä olla mukana kokeneita jäseniä, jotka ohjaavat uusia hallitukseen tulijoita.

7.7 Osuuskunnan säännöt

Pedagogisella osuuskunnalla tulee olla säännöt. Usein ne on muotoiltu pitkälti osuuskuntalain pohjalta. Säännöissä kerrotaan jäseneksi hakemisen käytännöistä, erottamisen perusteista, osuismaksusta ja liittymismaksusta. Niissä myös määritellään yrityk-

sen toimiala. Jos sääntöjen muuttaminen tulee ajankohtaiseksi, siitä päätetään osuuskunnan kokouksessa.

7.8 Jäseneksi hakeminen pedagogiseen osuuskuntaan

Tärkeintä on, että pedagogiseen osuuskuntaan hakevalla oppijalla on yritteliäs ja vastuullinen asenne työhön, yhteistyökykyä ja intoa oppia. Jäseneksi haetaan yleensä vapaamuotoisella, allekirjoitetulla hakemuksella, johon liitetään CV eli ansioluettelo. Pedagogisella osuuskunnalla saattaa olla käytössään muitakin tapoja mm. oma hakulomake, haastattelut tai muita menetelmiä. Yleisesti ottaen liittyminen osuuskuntaan on tehty mahdollisimman vaivattomaksi ja kynnys matalaksi. Osuuskunnan hallitus käsittelee jäsenhakemukset kokouksissaan ja ilmoittaa hakijoille hyväksytyksi tulemisesta.

7.9 Oppiminen pedagogisessa osuuskunnassa

Suurimmat pelot ja epäilyt pedagogista osuuskuntaa mietittäessä ja perustettaessa kohdistuvat yleensä rahan liikkumiseen, kirjanpitoon ja yritys juridiikkaan. Toiminnan käynnistyessä käy kuitenkin siten, että kun asioista ottaa selvää ja ryhtyy toimeen, alkavat asiat selkiytyä, ymmärrys kasvaa ja pelot hälvetä.

Pedagogisessa osuuskunnassa vertaisoppiminen toteutuu luonnollisesti, kun osuuskunnassa pidempään toimineet ja jo valmistuneet ammattilaiset toimivat oppijoiden mentoreina ja arvioijina. Osuuskunta muodostaa tekijöiden ja osaajien luonnollisen verkoston, joka laajenee, kun uusia jäseniä liittyy siihen. Verkosto ulottuu myös jäsenistön ulkopuolelle asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin.

Osuuskunnassa toimimisen tehtävänä on valaa ihmisiin yrittäjyyden, yhteisöllisyyden ja tekemisen rohkeutta sekä kehittää oppimisen menetelmiä ja tapoja unelmien tavoitteluun. Oppiminen ja elannon hankkiminen kulkevat käsi kädessä. **Kun uskaltaa tarttua työhön, oppii rohkeammaksi ja viisastuu tekemisen kautta.** Osuuskunta tarjoaa jäsenilleen ympäristön suunnitella, toteuttaa ja vastata itse omasta oppimisestaan ja tehdä työtä itseään varten.

7.10 Tiimiyrittäjyys osuuskunnassa

Parhaimmillaan TOY-ryhmissä oppijat alkavat kehittää yhteisiä projekteja, joiden kautta alkaa syntyä tiimiyrittäjyyttä. Osuuskunta on monelle sen jäsenelle ensimmäinen kosketus yrittäjyyteen. Se on yhteisö, jossa jäsenet tekevät työtä, jonka he osaa-
vat ja josta pitävät. Yhdessä oppien voi luoda itselleen työpaikan ja tehdä sen ilman

suurta riskiä. Tiimiyrittäjyydessä tekemisen ilo kohtaa luovuuden ja arkielämän käytännöt.

Yrittäjyyttä ja johtajuutta ei oikeasti opi täysin riskittömässä ympäristössä. Jotkut ”toisyritykset” voivat lähteä koulusta niin nopeasti kuin voivat ja valita elämän korkeakoulun. **Yrittäjyys vaatii enemmän taiteilijan mielikuvitusta kuin teknokraatin laskelmointia.**

Tiimiyrittäjyys osuuskunnassa on toimiva yhdistelmä vapautta, vastuuta ja yhdessä tekemistä. Tiimiyrittäjät eivät ole koskaan yksin. He kulkevat sisäisen uskon mukaan ja se on heidän vahvuutensa ja samalla myös heikkoutensa.

8 TOY-prosessin suunnittelu

TOY-tiimissä voi olla oppijoita yhdeltä tai useammalta ammattialalta. Jos tiimi koostuu vain yhden alan oppijoista, on heidän helpompi asettaa yhteinen suoritushaaste, tehdä yhdessä projekteja ja olla tekemisissä vaikka päivittäin. Näin myös tiimioppiminen lähtee käyntiin luontevasti ja tehokkaasti. Jos tiimissä taas on oppijoita eri ammattialoilta, he saavat paljon eri näkökulmia, jotka ovat arvokkaita oman ymmärryksen laajenemisen suhteen. Kilpailuasetelmia ei synny niin herkästi ja samalla uusien ideoiden on mahdollista olla luovempia. Molemmissa vaihtoehdoissa on siis hyvät puolensa.

Seuraavaksi on kuvattu eri vaiheita, miten TOY-prosessi vaatii, jotta se voidaan käynnistää oppilaitoksessa. Esimerkkitapauksen on kuvannut TOY-valmentaja Terhi Leppä Ikaalisten käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksesta.

Vaihe 1: TOY-matkakartan suunnittelu

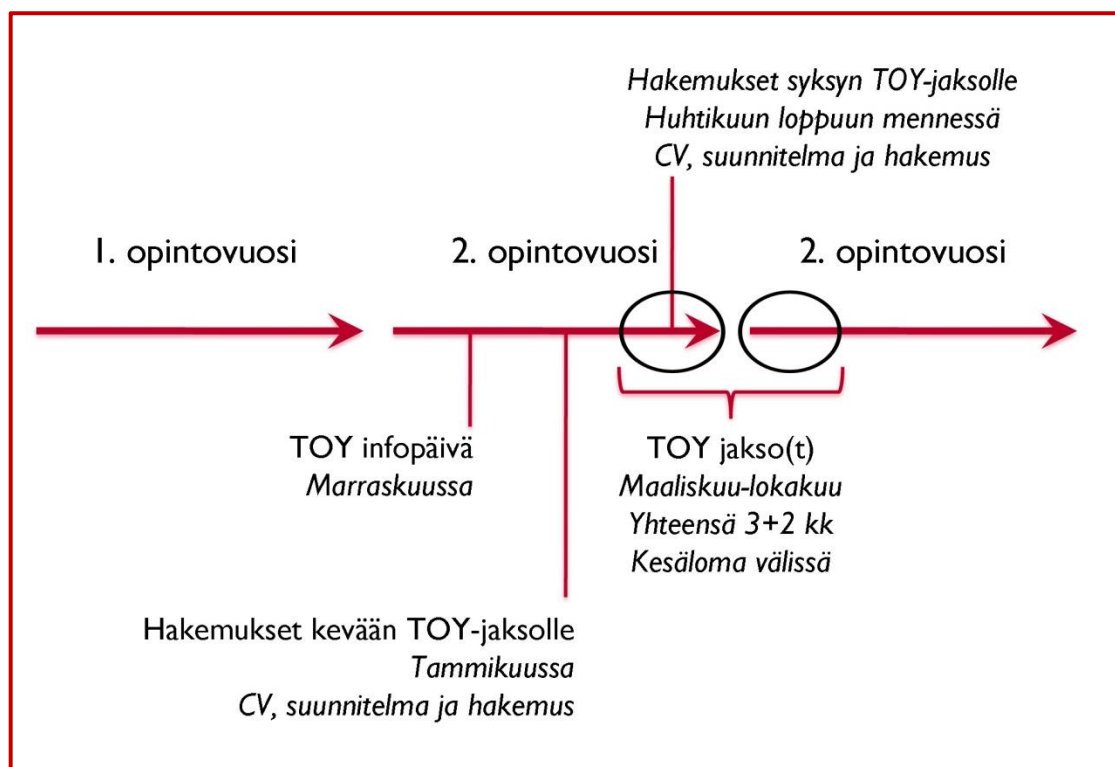
Päätä TOY-valmentajana, kenelle ja mille ammattialoilta TOY-malli on suunnattu oppilaitoksessanne. Selvitä, milloin oppijoilla on työssäoppimista ja kuinka paljon? Mitä tutkinnon osia he suorittavat TOY-mallissa? Onko joku yhteinen tutkinnon osa, minkä kaikki suorittavat, esimerkiksi Yrittäjyys ja verkostoituminen 10 ov -tutkinnon osa? Miten asemoit valmennuspäivät suhteessa työssäoppimisen rytmiin? Millä aikavälillä valmennuspäivät pidetään? Miten varmistat, että oppijat pääsevät osallistumaan valmennuspäiviin?

Vaihe 2: TOY-mallin markkinointi oppijoille ja opettajille

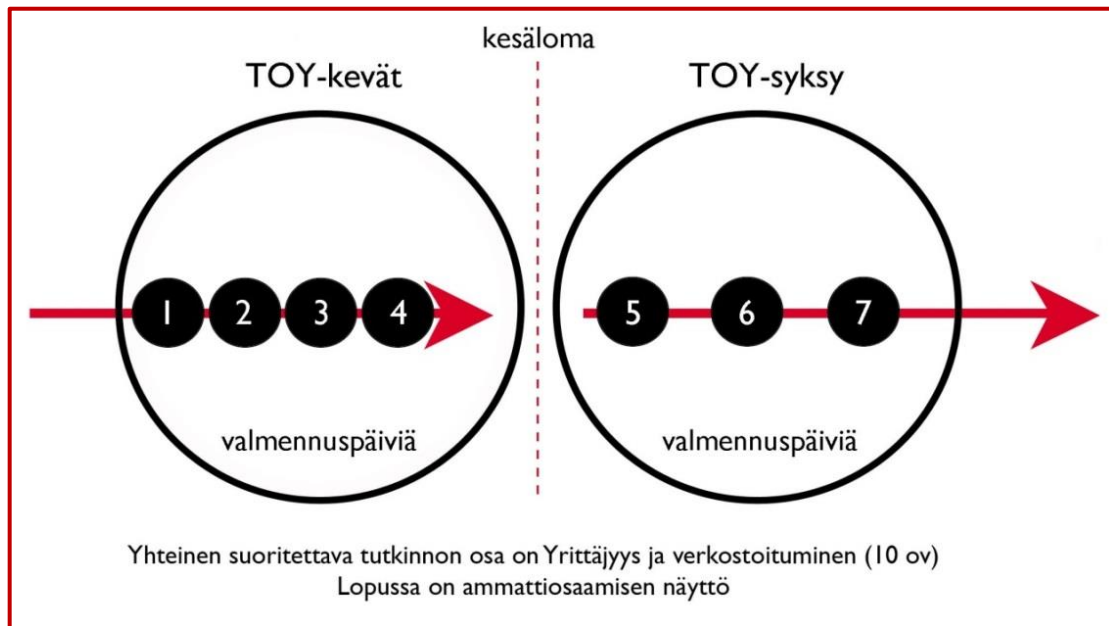
Järjestä info-tilaisuus esimerkiksi kolme kuukautta ennen varsinaisen työssäoppimisen alkamista. Tilaisuus on tarkoitettu sekä työssäoppijoille että heidän opettajilleen. Esittele tilaisuudessa TOY-malli: Mitä se tarkoittaa? Kenelle se on suunnattu ja kenelle se sopii? Miten malli käytännössä toimii? Kerro eri toimijoiden rooleista ja tehtävistä. Kerro myös, mitä oppijoiden pitää tehdä päästäkseen mukaan TOY-valmennukseen ja mihin mennessä heidän tulee toimia. Kysy vinkkejä markkinointiin niiltä TOY-valmentajilta, jotka ovat jo aiemmin markkinoineet ja toteuttaneet TOY-valmennuksia oppilaitoksissaan.

Vaihe 3: TOYn toteutus

TOY voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja rytmillä. Alla olevat kuvat ovat esimerkkejä IKATAN TOY-vuosirytmistä ja valmennusprosessin rytmityksestä.



Kuva 8: TOY-vuosirythmi IKATAssa.



Kuva 9: TOY-valmennusprosessin rytmitys.

9 TOY –valmennuspäivät

TOY-malli on suunniteltu toteutettavaksi minimimitaisen työssäoppimisen eli 20 opintoviikon aikana. Prosessi sisältää vähintään seitsemän valmennuspäivää. Päivien määrää ei tulisi kuitenkaan vähentää, sillä prosessi on lyhyt. Tarvittaessa päivien määrää voi lisätä ja teemoja jakaa useammalle päivälle. Lisäpäiville voi myös kehittää oppijoiden toiveiden mukaan vaikkapa sosiaalisen median, yrityksen taloudenpidon tai tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun erityisteemoja.

TOY-valmennuspäivien kulku on vaihteleva ja treenien menetelmiä on roppakaupalla kuten dialogirinki koko ryhmän kesken, pienryhmätyöskentely, posterit seinille, lapputalkoot tai ideariihi, yksilötyöskentely, dialogikävely... Menetelmiä on tuhansia ja niitä voi etsiä eri lähteistä tai vaikka keksiä itse. Tyyli on vapaa!

TOY-valmennusryhmien koot vaihtelevat. Isommassa ryhmässä syntyy luonnollisesti enemmän dialogia ja näkökulmia oppijoiden kesken. Aina ei keskusteluissa ja treeneissä päästä välttämättä hyvin henkilökohtaisiin keskusteluihin, mutta sisältöä syntyy paljon yhteisissä dialogihetkissä ja parhaimmillaan ryhmä kannattelee itse itseään.

Pienemmässä ryhmässä valmentajan rooli on suurempi ja hänen vastuullaan on tuoda erilaisia näkemyksiä dialogiin silloin, kun keskustelu alkaa pyöriä samoilla urillaan. Pieni ryhmä taas mahdollistaa syvämmän pureutumisen jokaisen ryhmäläisen omiin

haasteisiin yritystoimintaa kehittäessä. Voisi sanoa, että molempi parempi, mutta valmentajalla on selvästi erilainen rooli ohjatessaan eri kokoisia TOY-tiimejä.

TOY-valmennuspäivien sisältöjä kannattaa yleensä valita vähemmän kuin enemmän. On parempi keskittyä syvällisesti muutamaan asiaan, kuin käsitellä pintapuolisesti monia. Pilko haaste pieniin osatavoitteisiin ja käy kimppuun osa kerrallaan. Aseta selkeitä tavoitteita ja huolehdi siitä, että oppijatkin ovat niistä selvillä.

9.1 Fyysisen oppimisympäristön merkitys TOY - valmennuspäivissä

TOY-valmennuspäivien fyysisellä oppimisympäristöllä on suuri merkitys. Jos on mahdollista, valmennuspäivät kannattaa pitää jossain muualla kuin normaalissa luokkatilassa tai muissa oppilaitoksen tavallisissa tiloissa. Ympäristön vaihdos synnyttää uusia ajatuksia, rentouttaa ilmapiiriä ja innostaa oppijoita. Hyviä ympäristöjä ovat vaikkapa mökit tai edulliset leirikeskukset. Aina ulkopuolisten tilojen käyttö ei kuitenkaan ole mahdollista. Siksi myös oppilaitoksen tiloja kannattaa käyttää luovasti. Osa treeneistä voidaan toteuttaa pihalla, kirjastossa, kahvilassa tai muussa mukavassa paikassa.

Tärkeintä on, että tila on dialogille suotuisa. Se luodaan asettamalla mukavat tuolit ringiin. Tuolien edessä ei saa olla pulpetteja tai pöytiä. **Dialogirinki avaa näkymän jokaiselta osallistujalta toiselle ja samalla sulkee pois muun maailman.** Ympyrä muodostaa ns. dialogisäiliön, jossa kaikki ovat samanarvoisia suhteessa toisiinsa.

9.2 TOY-valmennus on prosessi – huomioi välitehtävät

Koska valmennuspäiviä on vähän, on prosessin onnistumiselle keskeistä se, mitä valmennuspäivien välillä tapahtuu. Silloin TOY-tiimiläiset toimivat käytännössä. He tekevät töitä asiakkaille, markkinoivat ja hankkivat asiakkaita ja valmistelevat valmentajan antamia, yrittäjänä kehittymiseen liittyviä välitehtäviä seuraavaan valmennuspäivään.

Usein oppijat mielellään keskittyvät oman ammattialansa töihin ja yrittäjyyden oppimisen tehtävät voivat tuntua epäolennaisilta tai vierailta. Niiden merkitys kuitenkin prosessin tuloksellisuudelle on tärkeä. Valmentaja voi antaa välitehtäviä yksilöille, pienryhmille tai koko tiimille. Mukavia ja vähän haastaviakin tehtäviä ovat esimerkiksi itse valitun kirjallisuuden lukeminen, oman alan yrittäjän luona vierailu, messukäynti, seminaariosallistuminen, oppilaitosten omaan tai sen verkoston tapahtumaan osallistuminen.

9.3 Lukuohjelman merkitys TOY-mallissa

Oman osaamisen ja yritystoiminnan kehittämistä tuetaan lukuohjelmalla. Siksi kirjojen lukeminen on tärkeää. Lukeminen auttaa myös tiimin yhteistä ajattelua eteenpäin. Monille oppijoille lukeminen on kuitenkin haasteellista. Valmentajan kannattaa sparrata lukemista ja tuoda valmennuspäiviin mukanaan teemaan liittyviä kirjoja.

Kirjoja voi selailla, pikalukea, maistella ja niistä voi nautiskella. Kirjoja ei tentitä eikä niistä ole tarvetta kirjoittaa referaatteja tai esseitä. Jokainen voi halutessaan koota kirjoista omia ”kolahduksiaan” vaikka treenipäiväkirjaansa. Sinne voi ”poimia rusinat pullasta” eli koota sellaisia ideoita, jotka ovat oppijoille itselleen käyttökelpoisia!

9.4 TOY valmennuspäivien sisällöt

TOY-valmennuspäivien teemoihin on luotu materiaalipaketit. Kokemusten kautta on havaittu, että kokonaiset valmennuspäivät antavat dialogille aikaa ja ovat siksi tehokkaampia kuin lyhyet tapaamiset. Valmennuspäivän minimimitta on neljä (4) tuntia, mielellään kuitenkin 7-8 tuntia. TOY-valmennusmateriaaleja selaamalla, ohjeistuksen lukemalla ja omia aivojaan käyttämällä TOY-valmentaja rakentaa koko valmennusprosessin sekä sen yksittäiset osat. TOY-valmentajille suunnatussa TOY-käyttöönottokoulutuksessa saa lisää tukea valmentamiseen ja oman sovelluksen rakentamiseen.

TOY-valmennuspäivien teemat:

1. Tiimioppiminen ja tavoitteet
2. Asiakasajattelu ja verkostoituminen
3. Tuotteistaminen
4. Itsensä johtaminen ja kaverijohtaminen
5. Luovuus ja markkinointi
6. Tarjonnan ja asiakkuuksien löytäminen
7. Oman liikeidean hahmottuminen ja yrittäjyyteen kasvu

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi kunkin teeman sisältöjä ja tavoitteita.

9.4.1 Päivä 1: Tiimioppiminen ja tavoitteet

TOY-valmennuksen ensimmäinen päivä orientoi oppijat tulevaan ja tutustuttaa heidät toisiinsa. Koska TOY-mallissa korostetaan yhdessä oppimista ja tiimissä toimimista, on ensimmäisen kerran tarkoitus saada aikaan orastavaa ryhmähenkeä ja tutustuttaa

oppijat siihen, kuinka TOY-mallissa toimitaan. Päivän aikana käydään läpi odotuksia ja tavoitteita.

Sisältöjä ovat pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavat teemat:

1. Aloituskierros
2. Toimijat ja roolit TOY-mallissa
3. TOY-toiminnan periaatteet ja arvot
4. Tiimioppiminen
5. Oppimistyylit
6. Odotukset koko TOYsta tai valmennukselta
7. Yhteinen haaste ja tavoitteet
8. Tiimin kehityskaaret
9. Työskentely tiimeissä
10. Mitä yrittäjyys on?
11. Oppimisen työkalut
12. Päätöskierros – mitä opimme ja mitä teen seuraavaksi?

Päivän toteuttaminen

Päivän aikana haetaan tuntumaa uudenlaiseen tapaan oppia. Oppijat tutustuvat myös TOY-valmentajaan ensi kertaa, joten valmentajan on tärkeää kertoa itsestään, omasta taustastaan, roolistaan ja odotuksistaan TOY-valmennusprosessin suhteen. Näin valmentaja toimii esimerkkinä. Hänen on keskeistä tuoda esille se seikka, että hän ei toimi perinteisen opettajan roolissa, vaan työskentelyn ohjaajana ja eräänlaisena kanssakulkijana koko prosessin ajan.

Päivä on hyvä käynnistää asettamalla tuolit dialogi-rinkiin ja aloittaa siitä vapaamuotoinen, rento keskustelu esimerkiksi esittelykierroksella. Kierroksen jälkeen valmentaja voi esitellä enemmän TOY-mallia ja oman työnsä tarkoitusta. Sen jälkeen isketään kiinni oppijoiden omiin odotuksiin esimerkiksi pienryhmätyöskentelyn avulla.

Odotusten kartoittaminen on koko TOY-prosessin kannalta äärimmäisen tärkeää. Valmentaja rakentaa saatujen odotusten osalta kuvan siitä, kuinka seuraavat kerrat toteutetaan ja millaisia seikkoja valmennustyössä tulee korostaa. Odotuksia kartoittamalla saadaan esille kuva siitä, millä ”yrittäjyysajattelun tasolla” oppijat ovat. Odotukset kannattaa dokumentoida ja tuoda kaikille esille esimerkiksi fläppitaululla.

Odotusten kartoittamisen jälkeen on luontevaa ryhtyä keskustelemaan tiimeistä ja ryhmätöistä: ”Mitä tiimitoiminta on ja miksi se on tärkeää?”. Tämä keskustelu voidaan toteuttaa esimerkiksi pienryhmätyöskentelynä, jonka aikana oppijat pääsevät aiheen lisäksi tutustumaan toinen toiseensa paremmin. Valmentaja voi taustoittaa

tiimitoiminnan ja yhdessä oppimisen ideaa lyhyellä puheenvuorolla tai kertomalla oman näkemyksensä siitä, miksi yhdessä oppiminen on keskeistä.

Päivän sisältöihin voidaan liittää mukaan keskusteluja oppimistyyleistä, mikäli valmentaja kokee, että niiden avulla oppijat voivat paremmin hahmottaa TOYn ideaa siitä, että sen aikana opitaan kokeilemalla ja omalla tyylillä.

Päivän loppupuolella valmentajan on syytä käydä läpi TOYssa käytettävät oppimisen työkalut. Perinteinen luentotyylit toimii tässä tapauksessa parhaiten, sillä oppijat eivät voi "keksiä" itse työkaluja vaan ne tulee "antaa" heille.

Päivä päätetään välitehtävien antamiseen ja päätöskierrokseen. Päätöskierroksella on syytä olla tarkkana siitä, että jokainen oppija sanoo oman mielipiteensä ja että jokaiselle jää tunne siitä, että heitä on kuunneltu kriittittävästi. Tämä pohjustaa TOY-valmennuksen tyylin. Ensivaikutelmilla on suuri merkitys.

Lyhyet vinkit

1. Päivän tärkein tavoite on saada aikaan tunnelma siitä, että oppijat voivat työsaippimisen aikana tehdä mitä moninaisimpia asioita. Luo "mahdollisuuksien tunnelma".
2. Pidä kiinni 50/50 –säännöstä, eli siitä, että sinä puhut enintään 50 % ajasta. Anna oppijoiden puhua; näin tuot heti alussa esiin ajatuksen siitä, että TOYn valmennuspäivissä pääajatus on keskustella. Se ei ole niinkään tärkeää, että varmasti käyt kaikki suunnitellut aiheet läpi, vaan se, että päivä aloittaa sosiaalisen prosessin, joka on keskeistä sosiokonstruktivismissa.
3. Varmista, että valmennuspäivän aikana kaikilla on idea siitä, mitä heidän tulee tehdä seuraavaksi. Annettavat tehtävät ovat tärkeitä. Voit toki vahvistaa näitä ideoita päivän jälkeen esimerkiksi "käytäväkeskusteluissa".
4. Jos koet epävarmuutta aihealueiden suhteen, älä korosta sitä liikaa omissa puheenvuoroissasi. Anna oppijoiden ymmärtää, että he ovat hyvissä käsissä ja että asiat tulevat menemään hyvin. Keskustele epävarmuudestasi sen sijaan kollegoidesi kanssa ja keksi heidän kanssaan, miten voisit skarpata osa-alueiden tietosisällöissä paremmaksi. Tekemällä oppii.
5. Tuo esiin yrittäjyyden idea arvomaailman ja idearikkauden kautta, älä paperinmakuisen työllistymispolitiikan. Keskity "toteuta ideoitasi" -ajatteluun mie-

luummin kuin “työllisty yrittäjänä” –ajatukseen. Näin oppijoille syntyy laajalaisempi kuva yrittäjyydestä ja sen mahdollisuuksista.

6. Käytä oppijoiden odotuksia jatkosuunnittelun tukena. Dokumentoi ne esimerkiksi ottamalla oppijoiden tuotoksista valokuvia. Hahmottele itsellesi esimerkiksi sitä, onko kyseessä ryhmä jolle yrittäjyys ja tiimitoiminta ovat täysin tuntemattomia vai ryhmä, jolla on niistä jo jonkinlaisia ideoita ja kokemuksia.

Valmistautumiskirjat ja -lähteet valmentajille

Aaltonen, Pajunen & Tuominen: *Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia*. Talentum, 2005. *Innostava kirja ihmisten johtamisesta ja valmentamisesta*.

Cunningham, Dawes & Bennet: The Handbook of Work-Based Learning. Gower Publishing Ltd, 2004. Laajamittainen arsenaali eri tyyppisiä oppimiskeinoja sekä idea itseohdettu oppimisesta. Sisältää kuvauksen oppimissopimuksen (engl. learning contract) käytöstä. Englanninkielinen.

Dryden & Vos: Oppimisen vallankumous. Tietosanoma, 2002. Yleisiä virikkeitä oppimiseen. Hyvä ja innostava kirja, joka kannustaa uudelleen ajatteluun.

Hakkarainen, Lonka & Lipponen: Tutkiva oppiminen – järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY, 2004. Yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin merkitys oppimiselle. Jokaisen opetusalan ammattilaisen “pakollinen kirja”.

Isaacs: Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, 2001. Tiimioppimisen perusidea ja dialogi menetelmänä. Huippukirja – valmentajien ”must”!

Katzenbach & Smith: Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY, 1998. Tiimin kehityskaari. Ideat ovat sovellettavissa myös TOY-prosessiin ja pedagogisiin osuuskuntiin tiimitoiminnan osalta. Klassikkoteos tiimeistä.

Prashnig: Eläköön erilaisuus! Oppimisen vallankumous käytännössä. Atena, 1997. Oppimistyyliä ja niiden hyödyntäminen valmentamisessa.

Rogers: Aikuisoppiminen. Finn Lectura, 2004. Virikkeitä oppimisen maailmaan käytännön näkökulmasta käsin.

Skyttä: Tiimiyitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Yritystaito, 2000. Selkeä ja hyväksi havaittu kirja tiimeistä.

www.belbin.com Belbinin viitekehys tiimiroolien hahmottamiselle. Englanniksi.

Kirjallisuussuosituksia oppijoille

Bach: Lokki Joonatan. Gummerus, 1994. Riemu. Vapaus. Itsensä toteuttamisen rajattomat mahdollisuudet. Omien polkujen kulkeminen. Kaunokirjallinen avaus yrittäjyyden polulle. Klassikko.

Johnson: Kuka vei juuston? Tammi, 2002. Tarina hiiristä, ihmisistä ja suhtautumisesta muutokseen.

Leppänen: Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Tammi, 2013. Yrittäjyys lähtee liikkeelle yrittäjästä itsestään, ei liikeideasta.

Lyytinen & Piha: Yritä edes – 32 syytä ryhtyä yrittäjäksi. Talentum, 2004. 32 yrittäjän elämäntarinaa.

Peltola: Jokaisella on juttunsa. Talentum, 2002. Mikä on tehtäväsi ydin? Mihin sinun on keskityttävä? Mikä on sinun juttusi?

Tamminen: Teamwork. Ajatus, 2003. Sydän ja energia tulevat joukkueen sisältä. Oivallinen kirja tiimityötä aloittaville.

9.4.2 Päivä 2: Asiakasajattelu ja verkostoituminen

Toinen TOY-valmennuksen päivä keskittyy asiakasajatteluun ja kontaktien luomiseen. TOY-mallissa oppijat pyrkivät hankkimaan asiakkaansa ja toimeksiantonsa itse. Toisen päivän tarkoituksena on antaa heille eväitä ja ideoita niiden saamiseksi.

Sisältöjä ovat pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavat teemat:

1. Aloituskierrros – mitä olen saanut aikaan ja oppinut viime aikoina?
2. Tavoitteellinen toiminta ja asiakashankinta
3. Asiakaskeskeisyys
4. Asiakasportaat
5. Asiakaspalvelu
6. Tekeminen yhdessä asiakkaan kanssa
7. Verkostot
8. Yhteinen tempaus
9. Päätöskierros – mitä opimme ja mitä teen seuraavaksi?

Päivän toteuttaminen

Päivän aloituskierrroksella voit tunnustella sitä, mitä viime kerran jälkeen on saatu aikaan. Valmentajana kannattaa korostaa sellaisia puheenvuoroja, joissa joku on saanut aikaiseksi jotain konkreettista, oli kyse kuinka pienestä tapahtumasta hyvänsä. Keskustelua kannattaa ohjata tehtyihin tekoihin, jolloin ryhmän kulttuuri ohjautuu kohti tekemistä ja itsejohtamista (ts. ei käskyjen odottamista opettajalta tai valmentajalta).

Välitehtävien läpikäyminen on hyvä keino tuoda esiin tehtyjä asioita ja syntyneitä ideoita. Esimerkiksi laaditut oppimissopimukset voidaan käydä lävitse päivän alkutuntien aikana.

Vaikka toinen päivä sisältää paljon tietosisältöjä, tärkeintä on, että oppijoilla on päivän päätteeksi rohkaistunut olo. Heidän tulisi olla vakuuttuneita siitä, että he voivat hankkia toimeksiantonsa ja lähestyä asiakkaita itse. Rohkaistumisen tunnetta vahvistetaan tiedolla ja yhteisillä keskusteluilla. Orientoi oppijat päivään kertomalla, että päivän tarkoituksena on pohtia asiakkuuksia ja asiakastoimeksiantojen hankkimista.

Hyvä keino tarjota oppijoille viitekehys asiakkuusajatteluun on esitellä heille ”asiakkuuden portaat”. Se on ”pehmeä tapa” tuoda esiin sitä, miksi asiakkaita kannattaa hankkia ja kuinka heidän kanssaan voidaan toimia. Porrasmalli on tavallinen myyntityössä käytettävä malli (ns. ”myyntiputki”; engl. ”pipeline”), joka TOY-aineistossa on puettu helposti hyväksyttävään muotoon niille, joille asiakkuusajattelu tai myyntityö eivät ole tuttuja. Asiakkuusportaista syntyneitä ideoita voidaan päivän aikana työstää ja tarkastella monelta eri kannalta pienryhmätyöskentelyssä.

Asiakkuuksien portaiden jälkeen on syytä pureutua asian ytimeen: ”Miten löydän asiakkaita ja saan toimeksiantoja?”. Kysymykseen ei ole olemassa helppoja, suoraviivaisia ratkaisuja. Ratkaisujen löytäminen liittyykin keskeisesti yrittäjyyden vaikeimpaan ongelmaan, joten ryhmä ei taatusti ole yksin tämän ongelman kanssa! Aihetta on hyvä lähteä purkamaan koko ryhmän dialogilla tai ideoimalla yhdessä, mistä ensimmäiset asiakkaat voitaisiin löytää. Hyviä ohjaavia kysymyksiä ovat:

- Kuka on asiakas?
- Missä ympäristöissä asiakkaita on?
- Mitä asiakas haluaisi ostaa tai mikä on hänen ongelmansa, jonka voisimme ratkaista?

Edellä mainitut kysymykset ovat markkinoinnin perusteisiin liittyviä kysymyksiä. Esimerkiksi ”Kuka on asiakas?” on kysymys, josta käytetään markkinoinnissa käsitettä ”segmentointi”. Kysymysten avulla oppijat itse hahmottavat markkinoinnille keskeisiä malleja ja käsitteitä, vaikka he eivät välttämättä niitä täsmällisesti osaisikaan pukea teoreettisiksi käsitteiksi!

Verkostokartoitus voidaan tehdä esimerkiksi käyttämällä TOY-treenipäiväkirjassa esitelty työkalu ”verkototunnistin”. Se on yksi keino hahmotella kunkin oppijan olemassa olevaa, omaa kontaktiverkkoa. Myös pedagogisen osuuskunnan vanhemmat jäsenet voidaan kutsua mukaan kertomaan omista kokemuksistaan asiakashankinnan suhteen.

Koska asiakashankinta on äärimmäisen haastava aihe ja sen lähestyminen suoraviivaisesti ei välttämättä tuo välittömiä ahaa –ideoita, voidaan sitä lähestyä myös epäsuorasti. Tämä toteutetaan niin, että oppijat haastetaan keksimään yhteinen haaste, esimerkiksi ”yhteinen tempaus”. Yhteisen haasteen ideointi ja suunnittelu yhdessä ryh-

mäyttää oppijoita. Lisäksi idean toteuttaminen edellyttää luonnollisestikin asiakkaiden hankkimista, olipa kyseessä millainen idea hyvänsä.

Päivän loppupuolella valmentajan on tärkeä varmistaa, että oppijoilla on ajatus siitä, miten he lähtevät ideaansa toteuttamaan tai hankkimaan asiakkaita. Heillä tulisi olla jonkinlainen suunnitelma tai suunnitelma-aihio tekojen aikaansaamiseksi.

Päivä päätetään välitehtävien antamiseen ja päätöskierrokseen.

Lyhyet vinkit

1. Kannusta oppijoita etsimään mahdollisia asiakkaita ja kontakteja millä tahansa keinolla. Tärkeää on rohkaiseminen toimintaan. Virallisesti kyse on ”työelämäsuhteiden luomisesta”. Vältä kuitenkin virallista kieltä. Sillä on taipumus luoda vaikutelma siitä, että oppijoiden tulee hankkia asiakkaita koulun tai viranomaisten, ei itsensä, vuoksi.
2. Kerro tarinoita onnistuneista asiakastoimeksiannoista.
3. Kutsu päivään mukaan sellaisia ihmisiä, jotka ovat tehneet asiakastoimeksiannot tai hankkineet asiakkaita. Pienyrittäjät tai kokeneemmat osuuskuntalaiset ovat oivallisia vieraita. Älä kuitenkaan varaa vierailuun koko aikaa, vaan jätä tilaa keskusteluille sen jälkeen.
4. Jos sana ”myyminen” herättää allergiaa, uskalla käsitellä sitä rohkeasti yhdessä oppijoiden kanssa myös eettisyyden ja arvojen kannalta. Ryhmästä löytyy usein ihmisiä, jotka tarvitsevat aikaa myyntityön sovittamiseen omaan ajattelunsa ja arvomaailmaansa. Ennakkoluuloja on syytä purkaa rennolla tavalla.
5. Korosta välitehtävien annossa ”tavatkaa ihmisiä” –filosofiaa. Niille, joille asiakastyöskentely ei ole tuttua, on suuri askel tavata tuntematon ihminen missä hyvänsä yhteydessä.
6. Koska käytettävissäsi on vain yksi päivä, älä edellytä, että oppijat pystyisivät keksimään ”loistavan tempauksen” heti. Päivä aloittaa ideointiprosessin, jonka tulee jatkua päivän jälkeen.

Valmistautumiskirjat ja -lähteet valmentajille

Karlöf, Lundgren & Edenfelt: Ota oppia parhaista – Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum, 2003. Ohjeet siihen, kuinka valmistautua vielä paremmin yritysvierailuihin ja kuinka saada niistä kaikki irti. Kirja soveltuu niin aloittelijalle kuin kokeneelle konkarille.

Kotler, Kartajaya & Setiawan: Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Talentum, 2011. Johtavat ajatukset ja brändi osana markkinointia.

Peltola: Hikeä ja hurmosta - Hyvä työ tekee hyvää. Kauppakaari, 2000. Ensimmäinen askel kohti todellista asiakaslähtöisyyttä.

Kirjallisuussuosituksia oppijoille

Godin: Tribes – We Need You to Lead Us. Piatkus, 2008. Kirja asiakasheimoista, niiden synnyttämisestä ja johtamisesta. Englanniksi.

Gummesson: Many-to-many -markkinointi. Talentum, 2005. Uusien markkinointinäkökulmien avaaja. Kirja korostaa suhdeverkostoja ja vuorovaikutustaitoja. Kokeneemmalle markkinoijalle.

Lundberg & Töytäri: Asiakaspalvelun Pikku-Jättiläinen. Positiivarit, 2010. Kuinka liikumme suomalaisessa palveluympäristössä kohti mestaritason palvelua?

Quinn: Asiakas ykköseksi. Kauppiaitten kustannus, 1993. Hauskuus erottautumisessa. Tämä loistava kirja johdattaa aloittelijan asiakkuusajattelun maailmaan. Klassikko.

Sarasvuo & Jarla: Myynnin korkeajännitys. Writer's House, 1998. Hauskasti kirjoitettu kirja myyjän seitsemästä kuolemansyynistä. Niin aloittelevien kuin kokeneiden yrittäjien kesto-suosikki. Huumori-ihmisille, jotka osaavat nauraa itselleen ja Jarlan loistaville sarjakuville. Tämä kirja on erinomainen myyntipelon poistaja.

9.4.3 Päivä 3: Tuotteistaminen

Kolmannessa TOY-valmennuspäivässä on kyse tuotteistamisesta. Päivän tarkoituksena on toteuttaa konkreettista tuotteistamista, jotta oppijoille syntyisi mielikuva siitä, miten tuotteita, palveluja ja osaamista kehitetään kaupattaviksi tuotteiksi.

Päivän sisältöjä ovat pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavat teemat:

1. Aloituskierrros – mitä olen saanut aikaan ja oppinut viime aikoina?
2. Ydintuote, lisäpalvelut ja mielikuva
3. Tuotteistamisharjoitus vaihe vaiheelta
4. Osaamisen markkinointi
5. Päätöskierros – mitä opimme ja mitä teen seuraavaksi?

Päivän toteuttaminen

Päivä aloitetaan aloituskierröksellä jossa, kuten aina, kerrataan kuulumiset ja opitut asiat. Samalla on hyvä jakaa tehtyjen välitehtävien tuloksia. Ehkäpä tärkeintä on kuulostella ja tunnustella, kuinka edellisen TOY-valmennuspäivän asiakaskohtaamiset sujuivat ja mitä niistä opittiin. Aloituskierrökseen kannattaa varata reilusti aikaa.

Tuotteistaminen on keskeinen osa tämän päivän ja huomisen työelämää. Yrittäjyyteen tähtäävässä koulutuksessa sen rooli korostuu, sillä ilman sitä yrittäjällä ei ole kaupattavaa eikä näin elinkeinoa. Pienyrittäjien tärkeimpään taitoarsenaaliin kuuluu myynti- ja asiakastaitojen lisäksi tuotteistamisen taito. Tuote voi olla joko konkreettinen, fyysinen tuote tai paketoitu palvelu.

Päivän sateenvarjoideana on oppia yhdessä, että tuotteistaminen ei pelkästään ole tietyn tuotoksen aikaansaamista tai ”hyvää ammattitaitoa”. Tuotteistamisessa on kyse tavaran tai palvelun selkeyttämisestä sellaiseksi, että se voidaan tuottaa tehokkaasti (mahdollisesti sarjatyönä) ja että asiakkaan on se helppo ostaa ongelmansa ratkaisemiseksi. Valmentajan on syytä korostaa tätä koko päivän ajan.

Aloituskierröksen jälkeen hyvä keino lähestyä tuotteistamista on esitellä oppijoille jokin viitekehys, malli tai idea, jonka kautta he voivat hahmottaa käsitettä. ”Ydin, lisäpalvelut ja mielikuva” –malli on selkeä malli, sillä sen avulla voi havainnollistaa mitä hyvänsä tuotetta tai palvelua.

Päivän pihvi on yhdessä toteutettava tuotteistamisharjoitus. Se on pikakelauksella toteutettava tuotteistamisprojekti, jonka aikana kaikki osallistujat saavat käsityksen tuotteistamisesta vaihe vaiheelta.

Tuotteistaminen kannattaa suunnata oppijoiden omiin tuote- ja palveluideoihin. Näin ideat saavat päivän aikana lihaa luiden ympärille ja projekti ei muutu vain puuharymätyöksi. Mikäli oppijoilla ei ole valmista tuoteaihiota, riittää lähtökohdaksi ”hyvä idea”.

Projektin toteutustavat vaihtelevat ryhmän koostumuksen ja kohteena olevan idean tai ideoiden mukaisesti. Yksinkertaisin tapa on jakaa koko oppimistiimi pienryhmiin ideoittain. Vaiheet käydään läpi ”rynnäkötyylillä”, joten oppijoille kannattaa kertoa etukäteen, että luvassa on vauhtia. Projektin ideana on harjoitella pienoiskoossa laajamittaisen kehittämishankkeen toteuttamista.

Projektin tuotokset dokumentoidaan esimerkiksi seinille ripustettavilla fläppitauluilla, jotka havainnollistavat tuotteistamisen eri vaiheita. Lopuksi on syytä käydä niin kriittisiä kuin kannustavia keskusteluja tuotteen realistisuudesta ja toteuttamiskelpoisuudesta.

Optimaalinen tilanne päivän tuloksen kannalta on, että oppijoilla on yksi tai useampi idea, jota he voisivat jatkokehittää, kaupata ja toteuttaa pedagogisen osuuskunnan kautta.

Päivää voidaan höystää "osaamisen markkinointi" -teemalla, mikäli oppijoiden ammattialat ja kiinnostuksen kohteet liittyvät aineettomien palvelujen tai asiantunteumuksen piiriin.

Päivä päätetään välitehtävien antamiseen ja päätöskierrokseen.

Lyhyet vinkit

1. Päivä on tyyllisesti vauhdikas. Valmentajana tehtäväsi on ylläpitää vauhdikkuuden tunnetta sekä havainnollistaa, kuinka tuotteistamisen eri vaiheet toteutuvat.
2. Mikäli tuotteistamisprojektin tuotokset ovat mielestäsi melko epärealistisia, pyri loppukeskustelussa luomaan tilanne, jossa oppijat itse kritisoivat tuotoksia. Vaikka tietäisitkin, että tuotoksessa on paljon korjattavaa, älä sorru olemaan konsultti tai asiantuntija; silloin huomaamattasi eräällä tavalla varastat oppijoiden omat oivallukset ja kyvyn arvioida tuotoksiaan. Esitä oma kritiikkisi pehmeästi ja pidä huoli, että oppijatkaan eivät kritisoi toisiaan liian ankarasti. Projektin tarkoituksena on kannustaa oppijoita harjoittamaan tuotekehittäjän taitojaan, ei luomaan täydellisiä lopputuloksia.
3. "Tuote" voi olla tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä. Tuote voi olla aineellinen tai aineeton. Tuote voi laajasti ymmärrettyinä olla ratkaisu tai menetelmä, jolle on laadittu kuvaus, hinta ja toteutustapa. Mikäli osallistujat kehittävät tuotteenaan fyysistä tavaraa, rohkaise heitä liittämään siihen myös palveluosa-alue.
4. Jos koet, että tässä esitetty tuotteistamisprojekti ei istu oppijoiden tämän hetkiseen tilanteeseen, muuta koko TOY-valmennuspäivien järjestystä. Siirrä tuotteistamispäivä myöhemmäksi tarpeen mukaan.
5. Tuotteistaminen ei ole rakettitiedettä vaan tehokasta ja luovaa kehittämistyötä. Monesti se on myös puurtamista ja raakaa työtä, jossa 1 % on ideointia ja 99 % pikkuasioiden kuntoon laittamista. Sen toteuttamiseen on lukuisia malleja, mutta loppupelissä jokainen tekee sen omalla tavallaan.

Valmistautumiskirjat ja -lähteet valmentajille

Rope: Suuri markkinointikirja. Talentum, 2005. Massiivinen teos. Valitse kirjasta osioita eri aihealueisiin sopivaksi. Tämä kirja kattaa kaiken markkinoinnin perusteista.

Sipilä: Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Sanoma Pro Oy, 1999. Erinomainen - ehkäpä paras - kirja aineettomien palvelujen tuotteistamisesta.

Sipilä: Palvelujen hinnoittelu. Wsoy, 2003. Kirja tarjoaa lukuisia vaihtoehtoja hinnoitteluun. Jokaisen hintalappua pohtivan kirja, olitpa sitten palvelujen tai fyysisten tuotteiden myyjä.

Tuulaniemi: Palvelumuotoilu. Talentum, 2011. Käytännönläheinen ja kattava kirja palvelumuotoilusta.

Kirjallisuussuosituksia oppijoille

Parantainen: Pölli tästä – 101 rusinaa bisnespullasta. Talentum, 2008. *Ideapakki pienyrittäjälle. Helppolukuinen ja innostava.*

Parantainen: Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum, 2007. *Vauhdikkaasti kirjoitettu tuotteistamiskirja. Jokaisen pienyrittäjän pakollinen kirja.*

9.4.4 Päivä 4: Itsensä johtaminen ja kaverijohtaminen

TOY-valmennuksen neljäs päivä käsittelee yrittäjyyteen keskeisesti liittyvää itsensä johtamisen ja "kaverijohtamisen" teemaa. Valmennuspäivän tarkoituksena on tutustuttaa oppijat toisten johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja motivointiin oman arjen ja ajattelun kautta.

Sisältöjä ovat pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavat teemat:

1. Aloituskierros – mitä olen saanut aikaan ja oppinut viime aikoina?
2. Tavoitteet
3. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen
4. Visiot ja isot tavoitteet
5. Kaverijohtaminen
6. Itsensä johtaminen, ajankäytönhallinta ja asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen
7. Hyvinvointi ja stressin hallinta
8. Motivaatio ja motivointi
9. Päätöskierros – mitä opimme ja mitä teen seuraavaksi?

Päivän toteuttaminen

Johtamiseen liittyy paljon erityyppisiä uskomuksia ja tunnelatauksia. Yleisin uskomus on, että johtaminen on vain harvoille ja valituille suotu tehtävä, johon jokin ulkopuolinen ihminen yksilön valitsee. Kuitenkin projektityössä ja yritystoiminnassa johtaminen ei ole autoritääristä työtä. Johtaminen on enemmän hajautettua ja keskeistä myös niille, jotka eivät alun perin ajattele olevansa johtajia. Päivän tarkoituksena on murtaa myyttiä ja tarjota johtamisesta nykyaikainen, yhteisöllinen ja innostava kuva. Tämä toteutetaan "Kaverijohtamiseksi" nimetyn johtamisfilosofian avulla.

Päivä on hyvä aloittaa keskustelulla siitä, millaiseksi oppijat johtamisen kokevat ja millaisia johtamiskokemuksia heillä jo on. Valmentajana sinun tehtäväsi on alkuvaiheessa saada tuntumaa siihen, miten oppijat näkevät ja kokevat johtamisen. Voit myös pyrkiä sitomaan edellisen kerran tuotteistamiseen liittyvän teeman päivään niin, että esität tuotteistamisen projektina, jossa tarvitaan johtamista niin suunnittelu- kuin toimeenpanovaiheessa.

Johtamisteeman käsittelyyn alkulämmittelyn jälkeen on useita tapoja. Mikäli oppijoilla on jo alustava näkemys johtamisesta, voit jatkaa tavoitteiden asettamisen teemasta. Jos taas oppijat pohtivat johtajuutta ensimmäistä kertaa, parempi lähestymistapa on jatkaa itsetuntemukseen ja oppijoihin itseensä liittyvistä asioista.

Tavoitteiden asettamisessa kannattaa asioita lähestyä niin henkilökohtaisten kuin yhteisten tavoitteiden kautta. Kannattaa pitää asiat maanläheisinä ja yksinkertaisina, joskin otteella, jossa sallitaan myös hieman epärealistisetkin tavoitteet. Optimismi on tavoitteiden asettamisvaiheessa hyväksi, sillä aina on helpompi laskea tavoitteita kuin nostaa niitä ylöspäin. Viitekehyksenä tavoitteiden asettamisessa toimii esimerkiksi SMART-malli (kts. alla oleva laatikko). Visio-käsitteen esittely on silloin hyödyllistä, kun oppijoille on tarkoitus rakentaa yhteisiä tavoitteita (esim. yhteisen projektin osalta).

SMART-mallin mukaiset tavoitteet ovat:

S = *Specific* eli määrämuotoisia. Keskeistä on tavoitteen selkeys.

M = *Measurable* eli mitattavia. Vaikuttavat myös motivoitumiseen ja motivointiin.

A = *Attainable* eli saavutettavia. Kunnianhimoiset, mutta mahdolliset tavoitteet.

R = *Relevant* eli oleellisia. Tavoitteiden on oltava tärkeitä eikä niitä saa olla liikaa. 3-5 tavoitetta on useimmiten sopiva määrä.

T = *Timely* eli aikaan sidottuja. Tavoitteilla pitää olla aikataulu sekä niiden alkaminen ja lopettaminen pitää olla määriteltyjä.

Tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi ryhmäkeskustelujen kautta tai yksinkertaisella avoimella keskustella niistä. Osa tavoitteista kannattaa sitoa nimenomaisesti yritys-

toimintaan, jolloin oppijat saavat kosketuspintaa myös kovien tavoitteiden (esim. raha-asiat) asettamisen osalta.

Itsetuntemusta voidaan lähestyä esimerkiksi Joharin ikkunan avulla. Se tuo esiin omien vahvuuksien korostamista ja niiden etsimistä. Heikkouksiin ei kannata tässä vaiheessa keskittyä. Itsetuntemusta ja vahvuuksien korostamista voi käsitellä vaikka tarinoiden avulla, sillä oppijoiden on helpompi samaistua niihin kuin pelkkään tietoon.

Kaverijohtamisen teeman tulee olla päivän suurin osio. Kaverijohtaminen on nuorekas ja yhteisöllinen johtamisfilosofia. Sen tarkoituksena on antaa oppijoille aineksia oman johtamisajattelun kehittämiseen. Malli on kehitetty nuorten aikuisten itsensä toimesta, joten kyseessä on testattu "ajatuksenjuoksu".

Esittele Kaverijohtaminen esimerkiksi erilaisten teemojen tai perusperiaatteiden kautta. Innosta oppijoita keksimään lisää napakoita johtamisperiaatteita tai johtamisen keskeisiä piirteitä. Korosta sitä, että johtaminen ei voi olla vain luonteenpiirteistä tai persoonasta kiinni, vaan se on mahdollista kaikille. Erityyppiset yksinkertaiset työpa-jaharjoitukset tai ryhmätyö → esitys aiheesta → "synteesi yhdessä" -tyyppiset harjoitukset soveltuvat kaverijohtamisen käsittelyyn.

Yritä kaikin mahdollisin keinoin yhdistää kaverijohtaminen osaksi TOYssa tapahtuvaa toimintaa. Rohkaise pohtimaan käytännön tilanteita ja toimeksiantoja, joissa kaverijohtaminen näkyy ja tuntuu. Aivan pienetkin asiat ja arkielämän tapahtumat on syytä ottaa esille, mikäli suuria aiheita johtamisen osalta ei tunnu löytyvän.

Ajankäytönhallinnan, motivaation ja hyvinvoinnin teemat sopivat päivän loppuosan mausteiksi. Voit sekoittaa niitä "cocktail -tyyliin" mukaan kaverijohtamiseen, esimerkiksi ottamalla hyvinvoinnin esille osana johtamisfilosofiaa.

Kokoa päivän lopussa saadut ideat ja ajatukset johtamisen periaatteiksi, teeseiksi tai idealistaksi. Kirjoittakaa ne fläppitaululle ja laita fläppitaulu talteen. Saatat tarvita sitä arjessa esimerkiksi seinätauluna.

Päivä päätetään välitehtävien antamiseen ja päätöskierrokseen.

Lyhyet vinkit

1. Itsetuntemusta ei opita kursseilla tai kirjoista, joskin ne voivat antaa virikkeitä itsetutkiskelulle. Itsetuntemusta kehitetään TOYssa arjen työn avulla löytämällä erityyppisten kokeilujen kautta omia vahvuuksia, mieltymyksiä ja työskente-

lytyylejä. Oma tiimi on sosiaalinen vuorovaikutusalusta, jossa kukin oppija voi keskustelujen kautta jäsentää minäkuvaansa ja ammatillista identiteettiään.

2. Jos sinun tulee valita lennokkaiden ajatusten tai realististen ajatusten väliltä, valitse lennokkaat. Jopa yliampuvat tavoitteet, visiot ja unelmat ovat päivän aikana sallittuja – aina on varaa laskea tavoitteita alas arjen elämässä. Vaikka tarkoitusperäsi olisivat hyviä, vältä viimeiseen asti ns. ”takaisin maan pinnalle palauttamista”.
3. Ajankäytönhallinnassa auttaa vanha kunnon viikkokalenteriharjoite, johon sijoitetaan erilaisia tärkeysjärjestykseen asetettuja tehtäviä.
4. Hyvinvoinnin käsittelyssä voit tuoda esiin perinteisiä teemoja kuten asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista, liikunnan merkitystä, rentoutumista ja stressinhallinnan keinoja. Ole kuitenkin tarkkana, ettet vahingossa ohjaa hyvinvointikeskustelua voivotteluun tai pakottavan tuntuiseen hyvinvointipainostamiseen. Pidä keskustelut rentoina ja leikkimielisinä.
5. Jos johtaminen on sinulle tuntematon aihealue, lue muutama optimistinen johtamiskirja ennen päivää. Kirjat unelmista ja isoista tavoitteista sopivat teemaan. Vakavimmat johtamiseen liittyvät teemat (esim. vastuu, vallankäyttö, konfliktien selvittäminen ja muutosjohtaminen) kannattaa jättää tässä vaiheessa sivuun, sillä ne soveltuvat sellaisille oppijoille, joilla on jo reilusti johtamiskokemusta ja työelämänäkemyksiä.
6. Toimiaksesi johtamisvalmentajana TOYssa sinun ei tarvitse olla itse johtaja tai omata laajaa johtamiskokemusta. Elämänkokemus ja reipas asenne riittää. Tavoitteena on, että oppijat tuovat omaa näkemystään johtamisesta esille – sinun johtamisnäkemyksesi saa pysyä taustalla.

Valmistautumiskirjat ja -lähteet valmentajille

Kilpinen: Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Ajatus, 2008. Kaverijohtamisen teemaan soveltuva kirja.

Kouzes & Posner: The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1995. Kaverijohtamisen perusteet. Innostava, amerikkalaistyylinen johtamiskirja. Englanniksi.

Malik: Toimiva johtaminen käytännössä. Multikustannus, 2002. Selkeä ja jämäkkä johtamiskirja. Täynnä asiaa. Tämä kirja on eräs parhaimmista johtamiskirjoista.

Kirjallisuussuosituksia oppijoille

Covey: Tie menestykseen. Gummerus, 2012. Seitsemän toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Itsensä johtamisen parhaimmistoa Pohjois-Amerikan mantereelta. Erityisesti ajanhallinnan vinkit ja menetelmät ovat toimivia..

Goleman: Tunneäly. Otava, 1997. Kuinka tulet toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja kehität tunneälyäsi.

Nair: Johtamisen suuri haaste. Tietosanoma, 1995. Gandhin ajatuksia johtamisesta ja elämästä. Filosofinen johtamiskirja, joka antaa ideoita johtamiseen liittyvien eettisten velvollisuuksien ja vastuiden pohtimiselle.

Toivanen & Kotamäki: Kaverijohtaminen. Tekesin ja Pellervon rahoittama Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hanke, 2013. Visuaalinen innostuskirja kaverijohtamisesta ja Y-sukupolven johtamisesta. Kirja löytyy digitaalisessa muodossa osoitteesta: <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/11/kaverijohtamisen-visuaalinen-innostuskirj.pdf>

9.4.5 Päivä 5: Luovuus ja markkinointi

Viides TOY-valmennuspäivä käsittelee markkinointia luovasta näkökulmasta käsin. Teema on rajattu pienyrittäjän käytännöllisiin markkinointikeinoihin, eikä siinä keskitytä isojen yritysten markkinointikampanjoihin. Päivän tarkoituksena on kannustaa oppijoita keksimään yksinkertaisia markkinointiratkaisuja, joiden toimivuutta he voivat kokeilla TOY-prosessin aikana.

Päivän sisältöjä ovat pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavat teemat:

1. Aloituskierros – mitä olen saanut aikaan ja oppinut viime aikoina?
2. Mitä on markkinointi ja luovuus?
3. Markkinoinnin luovat ratkaisut pienyrittäjälle ja osuuskunnan jäsenelle
4. Päätöskierros – mitä opimme ja mitä teen seuraavaksi?

Päivän toteuttaminen

Päivä avataan, kuten muissakin TOY-valmennuspäivissä, aloituskierroksella jonka aikana valmentajan tehtävänä on tunnustella oppijoiden näkemyksiä käsiteltävästä teemasta sekä käydään läpi ennen valmennuskertaa tapahtuneita asioita.

Markkinoinnista on olemassa iso määrä teorioita ja sillä on valtava määrä erilaisia alalajeja. Niiden kaikkien läpikäyminen ja käsitteleminen vaatisi omaa koulutusohjelman. Lisäksi pelkkä markkinoinnista jaettava tieto harvoin johtaa siihen, että oppijasta tulisi ”osaava markkinoija”. Siksi päivän sävy on käytännöllinen. Sitä pohjustetaan muutamilla markkinointiin liittyvillä viitekehyksillä. Keskeistä on saada aikaan toimin-

taa, jonka kautta oppijoille kertyy ideoita ja kokemuksia siitä, mitä pienyrittäjän markkinointi on.

Markkinointi yhdistetään päivässä luovuuteen. Pienyrittäjän markkinointi kumpuaa luovista ratkaisuista, sillä hänellä ei ole käytettävissään isoa markkinointibudjettia tai –henkilöstöä. Luovat ratkaisut mahdollistavat markkinoinnin kengännauhahudjetilla. Markkinoinnin käsittely kannattaa avata yksinkertaisella kysymyksellä: ”Kuinka teen tuotteen tai palvelun ostamisesta helppoa?”. Tällöin markkinointia lähestytään laaja-alaisesti asiakkaan näkökulmasta ja ratkaisukeskeisesti, ei niinkään mainonnan tai tyryttämisen näkökulmasta käsin. Lähestymiskulman avulla kaikkien on helppoa osallistua keskusteluihin.

Eräs toimiva tapa on ottaa markkinoinnin härkää sarvista ja keskittää huomio käytännön markkinointitekoihin erilaisten markkinointiteorioiden sijaan. Organisoii oppijat aivoriihiin, joiden tavoitteena on keksiä mahdollisimman monta ideaa oppijoiden (tai laajemmin koko pedagogisen osuuskunnan) omien tuotteiden tai palvelujen markkinointiin. Korosta alussa ideoiden määrää, ei laatua. Kun ideoita on syntynyt iso pino, valitkaa niiden joukosta toteuttamiskelpoisimmat. Kehittäkää niitä eteenpäin ja valitkaa lopuksi niistä muutama, joille laaditte toteuttamissuunnitelman TOY-prosessin aikana.

Voit taustoittaa markkinointi-ideoiden aivoriihtä esimerkiksi esittelemällä muutamia ideoita Sissimarkkinointi-kirjasta tai tuomalla esiin käytännön tapauksia hyvästä pienyrittäjän markkinoinnista. Arkipäiväiset esimerkit ja ideat toimivat aina paremmin kuin isojen yritysten valtavat kampanjaesimerkit.

Mikäli aivoriihen tuloksena syntyy hyviä ideoita, mutta oppijat kokevat, että heillä ei riitä rohkeutta lähteä toteuttamaan niitä käytännössä, kannusta heitä olemaan yhteydessä pedagogisen osuuskunnan muihin jäseniin. Kokeneemmat jäsenet pystyvät ehkä auttamaan ideoiden toteuttamisessa.

Käytä joustavasti ja luovasti TOY-mallin materiaaleja stimuloimaan ajattelua. Yhdistä luovuus ja markkinointi yhteen, älä käsittele niitä liian paljon eri ilmiöinä. Päivä päätetään välitehtävien antamiseen ja päätöskierrokseen. Varmista, että kullakin oppijalla on idea siitä, millaista markkinointikeinoa hän lähtee päivän jälkeen käytännössä kokeilemaan.

Lyhyet vinkit

1. Markkinoijaksi opitaan käytännössä. Käytännön kokemukset markkinoinnista, olivatpa ne kuinka pieniä hyvänsä, luovat pohjaa oppijoiden markkinointitietojen kehittämiseksi.

2. Lue Jari Parantaisen Sissimarkkinointi –kirja. Ota sieltä rohkeasti ideoita päivän toteuttamiseen. Kirjan sisältöjä on testattu sadoilla yrittäjillä ja nuorisooasteen koulutuksessa olevilla oppijoilla. Se on havaittu yhdeksi parhaista pienyrittäjän markkinointioppaista.
3. Löydät ohjeita aivoriihen toteuttamiseen esim. internetistä avainsanalla “aivoriihi”. Keskeistä ei ole aivoriihen toteutustavan tarkka noudattaminen, vaan se, että oppijat saadaan ideoimaan ja samalla keskustelemaan markkinoinnista.
4. Osa oppijoista voi kokea olevansa “enemmän tekijöitä kuin markkinointi-ihmisiä”. Päivän tarkoitus on kannustaa heitä ajattelemaan myös markkinointia. Siksi markkinointiteeman lisäksi päivässä otetaan esille myös luovuuden teema. Joillekin oppijoille se on helppo tapa lähestyä vierasta ja hankalaa teemaa.

Valmistautumiskirjat ja -lähteet valmentajille

Dahlén 2009: Markkinoijan yhdeksän käskyä - uusi näkemys brandeista, mainonnasta ja mediasta. Wsoy, 2009. Kyseenalaistaa vanhat ajattelumallit ja houkuttelee ajattelemaan uudella tavalla.

De Bono: Kuusi ajatteluhattua. Mark Kustannus, 1990. Kuusi näkökulmaa ongelmien ratkaisuun ja ideoiden kehittelyyn. Kirja esittelee menetelmän, jonka avulla voit ajatella “uudella tavalla”. Menetelmän lisäksi kirja antaa hyvän viitekehyksen oman ajattelun tarkastelemiseen monipuolisesti. Klassikko.

Feurst 2001: One to one –markkinointi. Wsoy, 2001. Kullannarvoinen vinkki: asiakkaan luottamuksen hankkiminen.

Gladwell: Leimahduspiste. Ajatus, 2007. Loistava teos virusmarkkinoinnista. Kuinka myönteiset virukset tarttuvat?

Laine: Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa. Talentum, 2008. Kiehtova kuvaus huippumyyjien salaisuuksista.

Parantainen: Sissimarkkinointi. Talentum, 2005. Yksi parhaimmista pienyrittäjän markkinointikirjoista. Innostava ja käytännöllinen.

Pöllänen: Yksilömarkkinointi. Kauppakaari, 1999. Massamarkkinoinnista yksilömarkkinointiin: kuinka paljon myyt yhdelle asiakkaalle?

Salmenkiivi & Nyman: Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi. Talentum, 2007. Kirjan nimi kertoo kaiken. Yhteisöllinen media on tehokas, asiakkaat mukaan osallistava kanava.

Tuulenmäki: Lupa toimia eri tavalla. Sanoma Pro, 2012. Kirja luovaan ajatteluun ja rohkeuteen.

Kirjallisuussuosituksia oppijoille

Altmann: Myyjästä voittajaksi – huipputuloksia myyntityössä. Multikustannus, 2001. Kirja rohkaisee ylittämään omat rajat ja selviytymään suuremmista haasteista. Se antaa myös työkaluja kehittyä huippumyijäksi.

Godin: Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita. readme.fi, 2008. Markkinointi on uusien ajatusten ja ennen kaikkea tarinoiden levittämistä.

Koski & Tuominen: Kuinka ideat syntyvät – Luovan ajattelun käsikirja. Wsoy, 2004. Kiteytetty ja raikaaasti kirjoitettu luovuuskirja.

Koski: Banappelsiini. Gummerus, 2003. Luovuutta edistävä ideavitamiinivalmiste.

Koski: Luova Hierre. Gummerus, 2001. Luovuus on vaihtoehtojen etsimistä ja näkemistä. Hyvä kirja aloittelijalle.

Rehn: Vaaralliset ideat – Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Talentum, 2010. Unohda harmonia. Tämä on myönteisen vihainen, ärsyttävä, vastahakoinen ja loistava kirja luovuudesta.

Rope: 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Sanoma Pro, 1999. Sata markkinoinnin vinkkiä tiiviinä luettelona. Mukava virikekirja.

9.4.6 Päivä 6: Tarjonnan ja asiakkuuksien löytäminen

Tarjonnan ja asiakkuuksien löytäminen –päivä syventää TOY-valmennuksen aikaisemmissä päivissä sivuttuja aihealueita. Edellisissä päivissä on käsitelty asiakkuuksia, tuotteistamista ja markkinointia. Tässä päivässä niiden tuloksia kootaan yhteen ja niitä myös kerrataan.

Päivän sisältöjä ovat pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavat teemat:

1. Aloituskierrros – mitä olen saanut aikaan ja oppinut viime aikoina?
2. Asiakslähtöisyys
3. Missä asiakas on ja kuka hän on - asiakkaiden hankkiminen
4. Tuotteiden kehittäminen eteenpäin asiakkaiden tarpeiden mukaan
5. Päätöskierrros – mitä opimme ja mitä teen seuraavaksi?

Päivän toteuttaminen

Aloituskierroksella huomio kannattaa kiinnittää edellisen kerran aikana ideoitujen markkinointitekojen toteutukseen. On tärkeää saada esille toteutuneita asioita, sillä tapahtumat – niin hyvät kuin huonot – ovat ryhmäoppimisessa motivaation lähde.

TOY-valmennuksen aikana oppijat ovat tutustuneet yrittäjyyteen liittyviin keskeisiin asioihin sekä tehneet pienimuotoisia (tai isompia) kokeiluja käytännön elämässä. Heillä voi esimerkiksi olla jo tuotteita, joita ei ole täydellisesti tuoteistettu tai asiakassuhteita, jotka ovat vasta orastavia. Tarjonnan ja asiakkuuksien löytyminen –päivän tarkoituksena on syventää niin tuotteiden kehittämistä kuin asiakassuhteita.

Valmentajan on tärkeää nostaa oppijoiden asiakkaisiin saamat kontaktit päivän aikana esille. Keskustelua tulee ohjata asiakassuhteen syventämiseen liittyviin asioihin esimerkiksi käyttämällä aikaisemmissa päivissä esiteltyä ”Asiakkuuksien portaita” viitekehystä. Pyrkimyksenä on rakentaa yhdestä tehdystä työstä asiakassuhde ja samalla hioa olemassa olevia tuotteita tai palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Päivä on luonteeltaan ”avoimempi” kuin edelliset TOY-valmennuspäivät. Anna oppijoille tilaa keskustella vapaamuotoisesti nykyhetken tilanteesta, ongelmista ja tavoitteista. Etsi mahdollisuuksia kysyä seuraavia kysymyksiä:

- Mitä voisin (tai voisimme) tarjota asiakkaalle lisää?
- Miten voisin (tai voisimme) tehdä tuotteestani version 2.0, jotta sillä olisi enemmän menekkiä?

Voit käyttää päivässä case-työskentelyä hyödyntämällä sekä olemassa olevia tuotteita että asiakaskontakteja ideoinnin kohteina.

Päivän loppupuolella on syytä valmistautua seuraavan eli viimeisen kerran tehtävään: Oma liikeidea ja Yrittäjän filosofian esittely. Rohkaise oppijoita ideoimaan, kuinka he iskevät kiinni tehtäviin. Anna kokeneemmille oppijoille ideoita liiketoiminnan suunnitteluun ja kokemattomille enemmän filosofisia ideoita vaikkapa tulevaisuuden suunnittelusta tai opitun kertaamisesta. Päätöskierros sopii loistavasti ”clousaavaksi” harjoitteeksi, jossa jokainen kertoo vuorollaan, miten he aikovat tulevan tehtävän suorittaa.

Lyhyet vinkit

1. **Pidä päivä ja peli avoinna. Anna ajatusten virrata.** Päivä syventää aikaisempia päiviä, jolloin syventymiselle tulee antaa tilaa. Koko TOY-prosessissa oppimisen kantava idea on se, että alkuvaiheessa oppijoille tarjotaan enemmän ra-

kennusaineeksi valmentajan toimesta, mutta loppupuolella valmentajalla tulee olla rohkeutta antaa asioiden kulkea oppijoiden ehdoilla. Voit kertoa tästä myös oppijoille, jotta he ymmärtävät päivän juonen (tai tarkemmin ottaen päivän ”juonettomuuden”, eli sen, että työjärjestystä ei ole tiukasti määritelty etukäteen).

2. Jos TOY-valmennus ei ole tuottanut merkittäviä asiakassuhteita tai riittävän hyviä kokemuksia, joita käsitellä päivän aikana, käytä päivä kertaavana päivänä. Näin voi käydä eikä se haittaa – prosessioppiminen ei ole ennalta määriteltyä kaikkien tapahtumien osalta. Kaikki oppivat joka tapauksessa. Kertaa aikaisempien osien pääteemoja ja etsi niiden kautta asioita, joihin oppijat haluavat kiinnittää huomiota.
3. Jos TOY- valmennuksen aikana on syntynyt valtavasti ideoita ja tuloksia ja koet, että oppijat olisivat valmiita keskustelemaan myös yritystoimintaan liittyvistä vaikeammista teemoista, kuten brändistä, kokeile sitä. Pienyrityksen brändin rakentaminen on haastava teema. Kokeile sen esittelyä ja katso, kuinka onnistut. Sinun ei tarvitse olla brändiguru – perustieto riittää. Kehitä samalla omaa valmentajan osaamistasi ottamalla esille aiheen, joka on haastava kaikille!

Valmistautumiskirjat ja -lähteet valmentajille

Aaltonen & Heikkilä: Tarinoiden voima – Miten yritykset hyödyntävät tarinoita. Talentum, 2003. Vinkkejä innostavien tarinoiden kirjoittamiseen.

Apunen & Parantainen: Gurumarkkinointi. Talentum, 2011. Kerto, mitä asiakkaan päen sisällä oikeasti tapahtuu. Esittelee myös gurun tunnusmerkit ja käskyt.

Pine II & Gilmore: The Experience Economy – Work is Theatre & Every Business a Stage. HBS Press, 1999. Englanniksi kirjoitettu huippukirja elämystaloudesta ja elämysmarkkinoinnista. Klassikko.

Kirjallisuussuosituksia oppijoille

Lisa Sounio: Brändikäs. Talentum, 2010. Kirja kertoo brändin rakentamisesta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Sisältää myös katsauksen henkilöbrändäykseen.

Raphel & Raphel: Asiakas omaksi. Kauppiaitten kustannus, 1995. Ketkä ovat asiakkaasi, jotka pitävät sinusta? Kirjan ”asiakkuusportaati” on mitä parhain viitekehys asiakkuuksien hahmottamiselle. Klassikko.

Trout: Erilaistu tai kuole. Edita, 2003. Erilaisuutta ei voi korostaa liikaa. Mahtava markkinointikirja. Sopii erityisesti niille, joilla jo on liikeidea.

9.4.7 Päivä 7: Oman liikeidean hahmottuminen ja yrittäjyyteen kasvu

TOY- valmennuksen viimeinen päivä keskittyy prosessin jälkeiseen elämään sekä tuo esiin koko TOY-valmennusmatkan aikana syntyneitä ideoita täsmennetympin. Päivän tarkoituksena on kannustaa yrittäjyyspolulla jatkamiseen sekä tutustuttaa oppijat liikeideoiden jatkojalostamiseen esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman avulla. Päivän aikana oppijat usein antavat oman yrittäjäidentiteetin, tuotteiden ja palveluiden kautta ammattiosaamisen näytön. TOY-mallissa toteutettavista ammattiosaamisen näytöistä on lisätietoa kohdassa ”Ammattiosaamisen näytöt TOY-mallissa”.

Päivän sisältöjä ovat pääpiirteittäin esimerkiksi seuraavat teemat:

1. Aloituskierros – mitä olen saanut aikaan ja oppinut viime aikoina?
2. Oman yrittäjyysfilosofian rakentaminen
3. Oma liikeidea
4. Tulevaisuuden suunnittelu
5. Yhteenvedo TOY-matkasta ja palaute valmentajalta
6. Päätöskierros – mitä olemme saaneet aikaan koko TOY-valmennuksen aikana
7. Päätösjuhlallisuudet

Päivän toteuttaminen

TOY on luonteeltaan lyhyt prosessi. Se sisältää työssäoppimisen yhteydessä vähintään seitsemän kontaktipäivää. Siksi se on yrittäjyyteen tutustuttava miniprosessi. Syväällisempi sukeltaminen yrittäjyyden maailmaan tapahtuu TOYn jälkeen, mikäli se on onnistunut sytyttämään oppijaan yrittäjyyden kipinän.

TOY-malli keskittyy oppijaan itseensä ja hänen unelmiinsa. Perinteinen liiketoimintasuunnittelu on jätetty TOYssa tarkoituksellisesti taka-alalle, sillä sen aika on vasta, kun oppija on onnistunut rakentamaan itselleen hyvän perustan yrittäjyysajattelulle. Viimeinen päivä voidaan toteuttaa monella tavalla riippuen siitä, kuinka pitkälle oppijat ovat päässeet yrittäjyyspolullaan.

Mikäli oppijat ovat TOY-prosessin aikana päässeet vasta alkuun, päivä kannattaa käyttää yrittäjyysidentiteetin kristallisoimiseen. Tässä tapauksessa valmentajan tehtävänä on auttaa oppijoita löytämään kultajyvät koetuista asioista ja keksityistä ideoista. Asiaa voidaan käsitellä esimerkiksi kertaamalla sitä, mitkä asiat motivoivat ja millä tavalla yrittäjyyttä voisi oppia lisää TOYn jälkeen. Pienryhmäkeskustelut ja oppijoiden esitelmät toimivat tämän kaltaisessa työskentelyssä parhaiten. Myös avoin, soljuva keskustelu dialogissa on hyvä menetelmä, sillä sen aikana kukin oppija pääsee avaamaan omia ajatuksiaan tulevaisuudesta vapaamuotoisesti.

Jos osalle oppijoista on syntynyt TOYn aikana jo liikeidean alkuja, voit käyttää päivän alustavaan liiketoimintasuunnittelun pohtimiseen. Koska käytettävissä on vain lyhyt hetki, ei suunnittelussa kannata lähteä liikkeelle monimutkaisista asioista. Hyvä tapa laatia suunnitelmia on ottaa muutamien oppijoiden ideoita ryhmätöiden aiheiksi (esim. "case-pajoiksi") ja myllyttää niitä eteenpäin. Keskeisiä pohdittavia asioita voivat esimerkiksi olla:

- Mitkä ovat liikeidean kaupalliset mahdollisuudet?
- Mikä on liikeidean ydinhyöty, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan?
- Onko liikeidea niin hyvä, että sillä voisi tienata elantonsa?
- Olisiko liikeidea mahdollista lähteä toteuttamaan jo olemassa olevassa pedagogisessa osuuskunnassa?
- Mistä saisimme lisätietoa liikeidean kehittämiseen ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen?

Päivä voidaan myös käyttää oman yrittäjyysfilosofian täsmentämiseen. Siinä kootaan yhteen keskeisiä avainsanoja ja lauseita yrittäjyydestä sekä keskustellaan niistä. Aikaisemmissa TOY-valmennuspäivissä keksityt ajatukset tuodaan uudelleen käsittelyyn. Sarja oppijoiden omia esitelmiä on hyvä tapa käsitellä aihetta – näin jokainen pääsee puhumaan. Mikäli oppijaryhmässä on paljon henkilöitä, pidä huoli, että tunnelma ei muutu pelkäksi yksinpuheluksi. Rohkaise jokaista keskustelemaan kunkin oppijan esityksestä ja antamaan palautetta.

Jos viimeinen päivä keskittyy oppijoiden antamiin ammattiosaamisen näyttöihin, niille ja niistä syntyville keskusteluille annetaan reilusti aikaa. **Tärkeää on luoda jännitteiden ja innostuneen rento ilmapiiri. Näyttö ei saisi tuntua kokeelta.** Oppijat ohjeistetaan ennakkoon niin, että he tulevat tilaisuuteen hyvin valmistautuneina. Koko tiimi osallistuu kaikkiin näyttöihin. Näytöt voivat olla myös esimerkiksi projektitiimin ryhmänäyttöjä, jos se on luontevaa ja tuo kaikkien osaamisen esiin. Myös asiakkaita on mahdollista kutsua mukaan näyttötilaisuuteen.

Koska kyseessä on viimeinen kerta, valmentajan tehtävänä on antaa kaikille palautetta koko oppimisprosessista. Myös erityyppiset juhlarituaalit kuuluvat päivän viimeisille metreille päätöskierroksen jälkeen.

Lyhyet vinkit

1. Yrittäjyysfilosofian luomisessa kannattaa painottaa filosofisia sävyjä. Filosofian luominen vaikuttaa tulevaisuudessa siihen, kuinka oppijat yrittäjyyden näkevät ja kokevat.

2. Valmennusprosessien taustalla on periaate siitä, että prosessin aikana oppijat ovat kerta toisensa jälkeen enemmän esillä ja valmentaja on taustalla. Tarkkai-
le viimeisellä kerralla, oletko onnistunut tässä valmentajana vai oletko enem-
män äänessä kuin pitäisi.
3. Päivän aikana harjoitellaan palautteen antamista ja saamista. Valmistaudu hy-
vin antamaan palautetta jokaiselle oppijalle. Varaa palautteen antamiseen rei-
lusti aikaa jopa muiden käsiteltävien aiheiden kustannuksella. Rohkaise oppi-
joita antamaan toinen toiselleen palautetta kannustavassa hengessä.
4. Pyydä oppijoita kutsumaan omia asiakkaitaan mukaan viimeiseen valmennus-
päivään, jos he antavat silloin näytön. Usein asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä,
miten heille tehty työ arvioidaan. Anna asiakkaille mahdollisuus avoimen pa-
lautteen antamiseen. Pidä huoli positiivisuudesta.
5. Valmistele TOY-oppijat hyvin näyttöön ja näyttöaineiston tekoon. Älä kuiten-
kaan anna liian tarkkoja ohjeita, vaan kannusta luovaan ajatteluun ja esitysta-
paan. Voit yllättyä!
6. Rohkaise oppijoita esiintymisjännityksen voittamiseen. Muistuta, että rohkeus
on lihas, joka vahvistuu käyttämällä. Jännitystä voi helpottaa, jos esiintyjä saa
istua muiden rinnalla tai vaikka esiintyä yhdessä muiden kanssa. Tee tunnel-
masta leppoisa huumorilla ja sydämellä!
7. Voit antaa oppijoille myös mahdollisuuden ns. ryhmänäyttöihin. Ne sopivat
erityisesti sellaisille projektitiimeille, jotka ovat toteuttaneet yhdessä jonkin
isomman projektin. Huolehdi, että jokainen ryhmän jäsen esittää oman osuu-
tensa ja osaamisensa.
8. Jos mahdollista, voit jatkaa päätösjuhllisuuksia myös vapaamuotoisen illan-
vieton muodossa. Oppijat järjestävät taatusti mielenkiintoista ohjelmaa, kun
vain vinkkaat siitä heille.

Kirjoja sekä valmentajille että oppijoille

Saure: Aarikka - Oman maan mansikka. Otava, 2003. Aarikan tarina.

Adams: Linnunradan käsikirja liftareille. Wsoy, 1979. Huima seikkailu maailmankaikkeuden tuolla puo-
len. Kaunokirjallisuus kuluu jokaisen lukuohjelmaan. Tämä kirja virittää aivonystyrät galaktiselle
värähtelytaajuudelle.

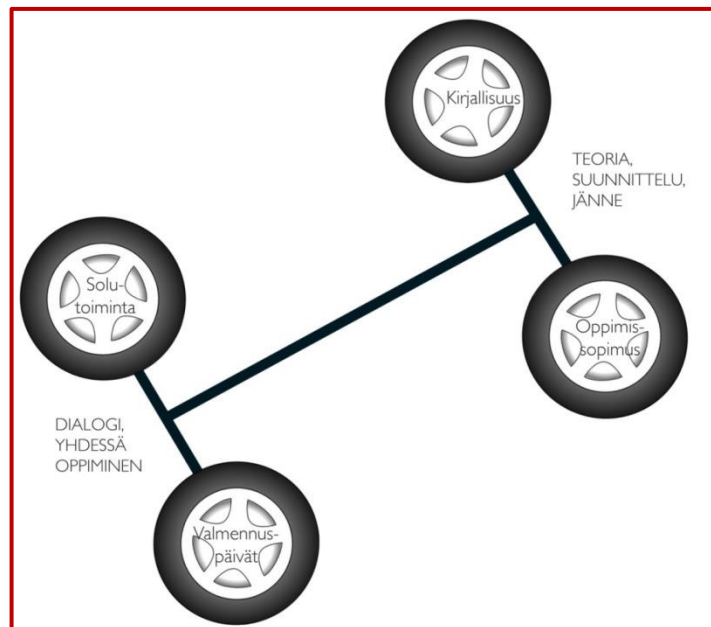
Benetton: Minä, sisko ja pikkuveljet. Tammi, 1992. Benettonin menestyksen salaisuus.

Roddick: Body and Soul. Crown Publishers, 1991. Kosmetiikkaketju Body Shopin vallankumouksellinen tarina. Englanniksi.

Thomas: Walt Disney – elämäkerta. Helsinki Media, 2001. Tarina unelmasta, sitkeydestä ja uutteruudesta.

10 Yrittäjyyden oppimista tukevia työkaluja

TOY-prosessissa käytetään oppimisen tukena ja raameina tiimioppimisen pedagogiikka ja yksilön tavoitteellista oppimista tukevia työkaluja. Ne auttavat oppijoita suunnittelemaan oman osaamisensa kehittämistä, rakentamaan jätteen koko toiminnalleen sekä refleктоimaan käytännössä opittuja asioita ja kirjaamaan niitä todistusaineistoksi portfoliotaan varten.



Kuva 10: Oppimisen neliveto

10.1 Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito

TOY-valmennuspäivissä lähtökohtana ovat oppijat itse, ei valmentaja tai paikalle kutsuttu asiantuntija. Valmennuspäivissä vältetään tarkoituksellisesti luokkahuonemaista opetusta, jossa opettaja tai asiantuntija puhuu edessä ja muut kuuntelevat passiivisesti. Oppija oppii parhaiten keskustelemalla muiden kanssa, tuomalla esiin aitoja tosielämän ongelmia ja ratkaisemalla niitä yhdessä muiden kanssa.

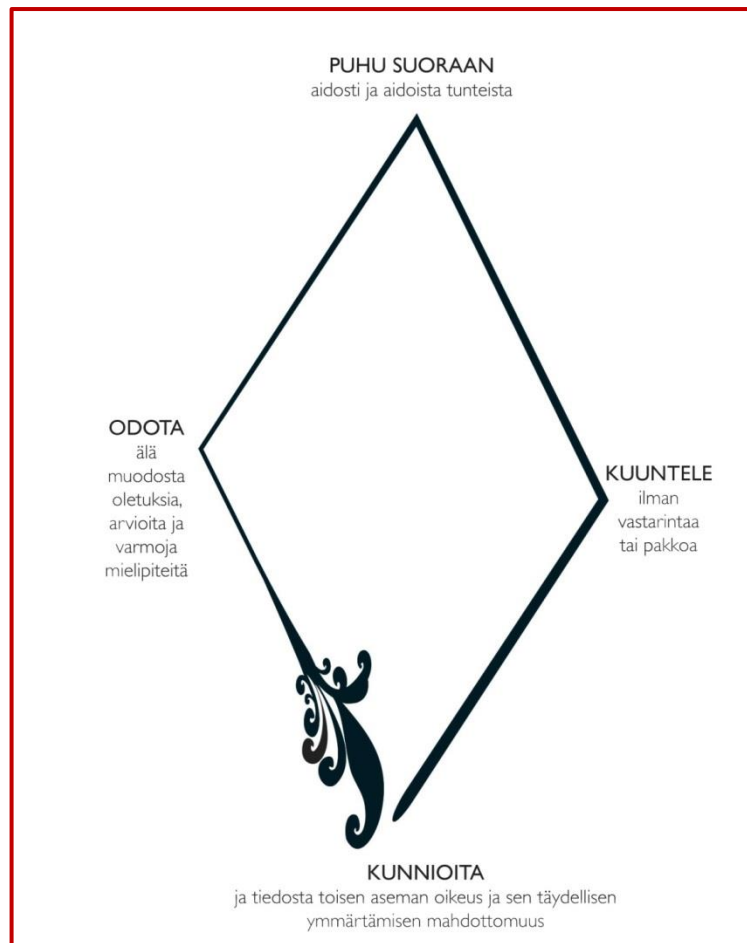
Tiimioppiminen perustuu yli 5000 vuotta vanhaan menetelmään, jota jo Sokrates aikoinaan käytti, eli dialogiin. Dialogilla tarkoitetaan monipuolista keskustelemista,

ajatusten vaihtamista ja niiden haastamista. Dialogissa jaetaan kokemuksia ja ideoita dialogiringissä, jossa myös TOY-valmentaja on tasa-arvoisena mukana ohjaamassa keskustelua. Dialogiringissä on vain tuolit ringissä. Ringissä ei ole pulpetteja estämässä näkyvyyttä ja ajatustenvaihtoa ja joiden taakse voisi piiloutua. Tärkeää on, että kaikki näkevät toisensa esteettömästi ja voivat keskustella toistensa kanssa vaivattomasti.

Kun oppijat istuvat ringissä ilman työpöytiään, muistiinpanovälineet käsissään, alkaa ryhmässä nopeasti rakentua merkityksellistä dialogia, johon kaikki osallistuvat. Halu osallistua keskusteluun syntyy, kun ymmärretään, että kaikella on merkitystä ja oppija voi myös itse toimia asiantuntijan roolissa.

Tällä keskustelutyylillä on olemassa omat ”sääntönsä”, joita noudattamalla saadaan esiin mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä. Kuitenkaan kyse ei ole jäykästä sääntöjen noudattamisesta. Pikemminkin dialogi on mukavasti kulkevaa, soljuvaa keskustelua. **Dialogissa tehdään tilaa asioille, joita ei ole ohjelmoitu eikä suunniteltu etukäteen.** Dialogi toimii, kun keskustelutilanteelle ei ole laadittu selvää esityslistaa tai oppitunnin runkoa. Tämä pätee varsinkin silloin, kun ryhmä vasta aloittaa vuorovaikutuksensa, koska ryhmän jäsenet voivat puhua vapaammin ilman syntyneitä rooleja. Tällainen vapaa vaikutusmuoto saattaa vaikuttaa opetteluvaiheessa kaoottiselta, mutta tosiasiassa se syventää ja terävöittää keskustelua. Dialogissa ei puhuta mitä sattuu ja milloin sattuu. Ajattelu saattaa ryöpytä mitä moninaisimpiin suuntiin, mutta keskustelu ei ole piittaamatonta.

Dialogi saadaan parhaiten aikaan noudattamalla muutamia peruseriaatteita. Hyvässä dialogissa nämä periaatteet toteutuvat aina, tiesimmepä niiden olemassa olosta tai emme. Tilanteissa, joissa dialogia vasta harjoitellaan, on hyvä palauttaa periaatteet aina silloin tällöin mieleensä: Noudatanko nyt dialogin periaatteita?”



Kuva 11: Dialogin periaatteet

Dialogin peruseriaatteet lyhyesti

Suora puhe

Tuodaan esiin oma asia aidosti ja omasta persoonasta lähtien. Ei vedetä roolia tai yritetä manipuloida toisia ”uskomaan omaa juttua todeksi”. Dialogissa synnytetään yhteisiä ajatuksia ja opitaan yhdessä. Se ei siis ole väittelytilaisuus tai oman tietämyksen erinomaisuuden näytön paikka.

Kuuntelu

Kuunnellaan aidosti ja kärsivällisesti. Ei keskeytetä ja yritetään aidosti ymmärtää, mitä toisella on sanottavana. Tärkeää on avoin mieli.

Kunnioitus

Kunnioitetaan toisen mielipiteitä, vaikka ne olisivat ristiriidassa omien kanssa. Lähtökohtana on se, että toisen asemaan asettuminen on mahdotonta – emme voi koskaan täydellisesti ymmärtää toisen taustoja tai lähtökohtia. Ollaan samalla tasolla toisen kanssa, mutta ei teeskennellä olevamme samanlaisia. Ollaan kohteliaita ja huomioidaan muiden tunteet.

Odotus

Kuunnellaan toista ja pidättäytyään rakentamasta johtopäätöksiä liian aikaisin. Ei mietitä sitä, mitä itse haluaisi sanoa seuraavaksi, vaan keskitytään toisen puheenvuoroon. Odotetaan, että itselle syntyy uusia ajatuksia toisten puheista.

Lisää dialogista voi lukea mm. William Isaacsin kirjasta Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito (Kauppakaari, 2001).

TOY-valmennuspäivissä on pyrkimyksenä puhua siitä, mikä itselle on tärkeää valmennuspäivän teemaan liittyen. Keskustelujen ideana ei siis ole puhua yleisesti jostakin aiheesta, vaan tuoda esiin päivänpolttavia, tosielämän asioita ja ideoita. Oppiminen on näin aitoa ja suoraan käytäntöön vietävää, ei ”varastoon oppimista” tai mielenkiintoista yleiskeskustelua. Jatkuvana tavoitteena on kehittää omaa yrittäjyyttä.

TOY-valmentajat ovat huomanneet, kuinka oppijat kiinnostuvat ja ovat aktiivisia, kun dialogissa keskustellaan vastaten toisten esittämiin kysymyksiin. Oppijat ovat luonnostaan innokkaita jakamaan kokemuksiaan ja auttamaan toinen toistaan.

Lähes jokainen meistä on harjoitellut dialogia esimerkiksi leirinuotion ympärillä tai kahvikupposen ääressä. Dialogi on normaali, luonteva tapa tuoda omia ajatuksiaan esiin ja jalostaa niitä eteenpäin. Dialogi myös vaatii aikaa ja tilaa. Käytäntö on osoittanut, että se on tehokkain tapa oppia tuloksellisesti.

Valmentaja dialogin ohjaajana

Valmentajan tehtävänä on ohjata keskustelua, valvoa dialogin henkeä ja sääntöjen noudattamista, tuoda mukaan uusia virikkeitä (esimerkiksi uusia teorioita) tai tarjota oma näkemyksensä keskusteluihin. Silloin tällöin valmentaja voi myös pitää lyhyitä luentoja tai tietoisuuksia päivän aiheesta. Niiden tarkoitus on tuoda aineksia keskusteluihin, ei ”kertoa totuutta”. Usein valmennuspäivien aikana työskentelyä toteutetaan myös pienryhmissä. Niiden avulla jokaisella osallistujalla on enemmän aikaa kertoa omia näkemyksiään ja oppia muilta.

10.2 Oppimissopimus – henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma

Oppimissopimus on oman osaamisen kehittämissuunnitelma. Jokainen kirjoittaa sen henkilökohtaisesti. Sen avulla suunnataan omaa oppimista tärkeiksi koettuihin kohteisiin. Tyyliltään se on vapaamuotoinen, kirjallinen dokumentti. Oppimissopimuksen

kirjoittajan tarkoituksena on synnyttää itselleen sellainen suunnitelma, jonka hän kokee omakseen ja johon kirjaamiaan asioita hän kykenee toteuttamaan myös käytännössä. Oppimissopimuksessa on siis aina vahva tavoitteellinen näkökulma.

Oppimissopimuksen laatimisessa voidaan hyödyntää suunnittelua tukevia kysymyksiä. Ne antavat suunnitelmalle rungon ja helpottavat kirjoittamista.

Kysymykset oppimissopimukselle ovat:

1. **Historia: Missä olen ollut?** Mitä kouluja olen käynyt? Mitä töitä olen tehnyt? Mitä harrastan? Mitä olen oppinut näistä kokemuksista?
2. **Nykyhetki: Missä olen nyt?** Millainen henkilö olen nyt? Mitkä ovat vahvuuteni ja heikkouteni? Mikä elämässäni on tärkeää, mitkä ovat arvoni? Mitä osaamista minulle on kertynyt?
3. **Tulevaisuus: Minne haluan päästä?** Mitä haluan saavuttaa ja oppia? Mitä vahvuuksia minun tulee kehittää? Mihin heikkouksiin minun tulee kiinnittää huomiota? Mitkä ovat lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteeni?
4. **Tie: Kuinka pääsen perille?** Mitä minun tulee tehdä, jotta pääsen tavoitteisiini? Mitä minun tulee oppia? Keitä tarvitsen ympärilläni päästäkseni tavoitteeseen?
5. **Mittarit: Mistä tiedän olevani perillä?** Kuinka osoitan saavuttaneeni tavoitteeni? Miten mitaan saavutuksiani?

Sopiva aikajänne oppimissopimuksen laatimiselle ja ensimmäisille suuremmille tavoitteille on puolen vuoden tai vuoden pituinen ajanjakso. Tämä riippuu oppijan tarpeista ja henkilökohtaisista mieltymyksistä. Oppimissopimus voidaan laatia myös TOY-prosessin ajalle.

Oppimissopimus laaditaan TOY-valmentajan opastuksella. Käytännössä oppimissopimusta päivitetään jatkuvasti, mutta alussa sen voi päivittää vaikka kerran 1-3 kuukaudessa ja sen jälkeen tarpeen mukaan. Tarkoitus on, että se vastaa oppijan sen hetkisiä tavoitteita. Oppimissopimus ei ole täydellisen sitova suunnitelma, vaan enemmänkin toimintaa ryhdittävä tilanteiden mukaan päivittyvä oman oppimisen ja tekemisen työkalu.

Oppimissopimusta voidaan käyttää myös ryhmätyöskentelyn välineenä: kertomalla muille omat tavoitteensa oppimissopimuksen laatija voi saada tukea omaan oppimiseensa muilta ryhmän jäseniltä.

10.3 Kirjallisuus

Tiimioppimisesta, tiimiyrittäjyydestä ja valmentamisesta voi lukea lisää mm. seuraavista kirjoista:

Leinonen, Partanen & Palviainen: Tiimiakatemia – Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. PS-Kustannus, 2002.

Tuuri: Let's HOPE – Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta. Helsinki Opetushallitus, 2012.

Partanen: Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Partus, 2013.

Lehtonen: Tiimiakatemia – Kuinka kasvan tiimiyrittäjäksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2013.

TOY-valmennuspäivien teemoihin liittyvää kirjallisuutta valmentajien tueksi löytyy kohdasta 9. TOY-valmennuspäivät. Kirjat on valittu valmentajille ja oppijoille sopiviksi aina kunkin valmennuspäivän kuvauksen loppuun.

Lisää kirjallisuutta ja tuoreimmat kirjasuosituksset löytyvät vuosittain ilmestyvästä Yrittäjän ja valmentajan parhaat kirjat –valintaoppaasta, jonka on toimittanut Johannes Partanen.

10.4 Oppimissolutoiminta TOY-valmennuksen tukena

Oppimissolu (*learning set*) on pienryhmä, jonka tavoitteena on auttaa sen jäseniä oppimaan toinen toisiltaan. TOY-valmennuksissa oppimissolua käytetään oppimisen tehostajana silloin, kun koko ryhmä tapaa harvakseltaan ja valmennuspäivien väli on pitkä. Oppimissolu voi kokoontua esimerkiksi 1-4 kertaa valmennuspäivien välissä omien tarpeidensa mukaan. Näin oppimissolu auttaa pitämään oppimisen jännettä yllä ja mahdollistaa syvemmät ja henkilökohtaisemmat keskustelut jäsenten kesken. Oppimissoluissa voidaan esimerkiksi kehittää kunkin osallistujan liiketoimintaa keskustelun kautta tai käyttää sitä lukupiirinä. Se ei siis ole tiimi, liikeneuvottelu, paneelikeskustelu, terapia- tai tukiryhmä eikä koulutusseminaari.

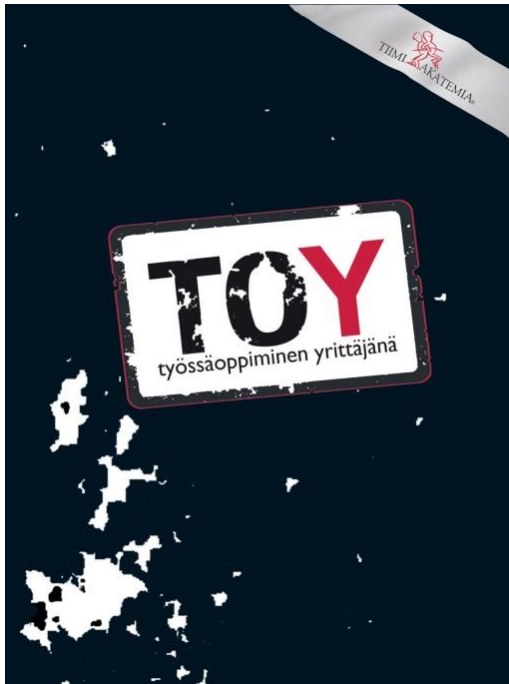
Toimivan oppimissolun peruseriaatteet

Oppimissolun toiminnalle ei ole olemassa tarkkoja toimintaohjeistuksia. Kukin solu toimii omalla tavallaan. Useimmiten solun käytänteet ja tyyli muotoutuvat sen jäsenen persoonan ja tarpeiden mukaisesti. Sillä on kuitenkin muutamia peruseriaatteita, joita on syytä noudattaa, jotta oppiminen olisi tuloksellista ja mielenkiintoista:

1. Solutapaamisten keskusteluiden aiheet **syntyvät oppijoiden tarpeiden kautta tai valmentaja voi antaa soluun käsiteltäväksi välitehtäviä**. Jokainen puhuu omasta puolestaan ja omista ”jutuistaan” vuorollaan. Pyrkimyksenä on oppia tosielämän asioista, ei keskustella tai viisastella abstrakteista ”yleisyyksistä”, jotka eivät oikeasti kosketa ryhmän jäseniä ja joihin ryhmän jäsenet eivät voi suoraan vaikuttaa.
2. Oppijat voivat **harjoitella solutapaamisissa dialogia** pienemmän ryhmän kesken eivätkä yritä voittaa toisiaan väittelemällä – kyse ei ole väittelykilpailusta tai oman viisauden todistamistilaisuudesta. Myös riitelyä vältetään, sillä useimmiten se ei rikasta ajattelua vaan päinvastoin tukahduttaa sitä.
3. Toisten ideoita **kunnioitetaan** ja kaikkia kuunnellaan dialogin sääntöjen mukaisesti. Jokaisella on vuoronsa, joten **puheenvuoroista ei tarvitse kilpailla**.
4. Oppijoilla on kuitenkin oikeus ja velvollisuus **pitää kiinni omista uskomuksistaan ja mielipiteistään**, eli he eivät yritä sopeutua ”ryhmäharmoniaan”. Heidän ei myöskään tarvitse yrittää ylitseampuvasti miellyttää muita tai saada hyväksyntää vääristelemällä tosiasioita.
5. Solutapaamisissa oppijoilla tulee olla **tilaa omille ajatuksille ja miettimiselle**. Näin heidän ei tarvitse jatkuvasti miettiä, mitä he haluavat sanoa seuraavaksi. Sen tähden on hyvä, jos solutapaamisiin varataan enemmän kuin kaksi tuntia kerrallaan.
6. Oppijat auttavat toisiaan **kysymyksillä**. Niitä ei esitetä vain uteliaisuudesta tai kohdelteluudesta, vaan tarkoituksena on, että ne auttavat kaikkia oppimaan paremmin. Jokaisella on luonnollisesti oikeus olla vastaamatta hänelle esitettyihin kysymyksiin.
7. Ihmisten **tunteet huomioidaan** ja keskustelut ovat **luottamuksellisia**.
8. Osallistujien tulee hyväksyä se tosiasia, että **oppiminen on aina omalla vastuulla**. Jokaisen vastuulla on myös auttaa muita oppimaan.

Lisää oppimissolun ideasta voi lukea kirjasta **Ian Cunnighamin** *The Wisdom of Strategic Learning – The Self Managed Learning Solution (2nd edition)* Gower, 1999. Hän käyttää siinä käsitettä learning set. Kirja tarjoaa hyviä ideoita ja käytänteitä oppimissolun toiminnan aktivoimiseksi.

10.5 TOY-treenipäiväkirja



Kuva 12: TOY-treenipäiväkirja

TOY-treenipäiväkirja on kovakantinen muistikirja, jossa on tilaa oppijan ideoille ja havainnoille. Sen alkuun on painettu TOY-valmennuksessa käytettyjä työkaluja ja tärpejä eri valmennuspäivien teemoihin liittyen. Painetun osion työkalut ja teemoihin liittyvät ydinmateriaalit kulkevat näin aina oppijan mukana ja niihin voi palata milloin vain. Kirjan loput sivut ovat tyhjiä ja niihin oppija voi kirjoittaa ylös kaikista oppimislanteista saadut ideat, oivallukset, havainnot ja kokemukset. Treenipäiväkirja toimii siis oppijan henkilökohtaisena oppimisen päiväkirjana ja sen laatiminen on vapaaehtoista eli valmista muuttia sen tekemiseen ei ole. Sitä ei myöskään arvostella tai arvioida. Halutessaan oppija voi liittää sen osaksi portfolioaan.

Käytännön kokemukset yrittäjien ja yrittäjyyttä opiskelevien valmentamisesta osoittavat, että treenipäiväkirja auttaa jäsentämään omia ajatuksia. Myös valmentajien on erittäin hyödyllistä käyttää omaa valmennuspäiväkirjaa valmennuksien yhteydessä ja kuljettaa sitä aina mukana siltä varalta, että uusia ideoita ja ajatuksia tulee mieleen. Kokemukset ovat olleet erinomaisia. Treenipäiväkirjaan kerätyillä ideoilla on taipumusta siirtyä paremmin käytäntöön kuin ilmaan heitetyillä ideoilla, joita ei kirjata ylös.

Vaikka tietotekniikka tuo mukanaan hienoja välineitä muistiinpanojen tekemiseksi, toimii kynä-ja-paperi -tekniikka parhaiten suurimmalla osalla oppijoista. Siksi TOY-treenipäiväkirja on paperinen kovakantinen muistikirja.

Treenipäiväkirjaan oppija voi kirjata esimerkiksi:

1. Opit TOY-valmennuspäivistä
2. TOY-valmennuksen käytännön tekemisen yhteydessä tulleet opit
3. Muista luennoista ja seminaareista saadut opit
4. Kaikki ideat ja ”kolahdukset” oppimismatkan varrelta

10.6 Esimotorola ja Motorola -työkalut

Molempien Motorola –nimisten työkalujen pyrkimyksenä on yksinkertaistaa suunnittelua ja raportointia sekä tehdä ne mahdollisimman käytännöllisiksi ja nopeiksi toteuttaa. Sen tähden niihin on valittu oleellisimmat täsmäkysymykset. Molempia työkaluja voi käyttää joko yksin omiin projekteihin ja tehtäviin liittyen tai yhdessä projektiryhmän, työtiimin tai jopa asiakkaan kanssa.

Esimotorolan kysymykset:

1. Mitkä ovat tämän projektin tavoitteet ja miksi?
 - taloudellinen
 - oppiminen
 - hyödyllisyys
2. Mitkä ovat tämän projektin asiakashyödyt?
(meidän ja asiakkaan rooli sekä yhteistuotanto)
3. Mitä teorianietoja tässä projektissa sovellamme?
4. Mitä osaamista sen toteuttaminen vaatii?
5. Miten tämä projekti vie meidät kohti päämääräämme (visiotamme)?

Motorolan kysymykset:

1. Mikä meni hyvin?
2. Mikä meni huonosti?
3. Mitä opin/opimme?
4. Mitä vien käytäntöön?

Esimotorola ja Motorola –työkalut ovat opetusneuvos Johannes Partasen kehittämiä menetelmiä. Ne kuuluvat Tiimiakatemiaan menetelmiin ja käytänteisiin.

Lähteet

Lehto: Opettajan koulutuksen kehittämishanke. Julkaisematon opinnäyte, 2013.

Partanen: Tiimiyrittäjän & tiimivalmentajana parhaat kirjat –valintaopas. Partus Oy, 2013.

Partanen: Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Partus Oy, 2013.

Savisaari: Taidoston käsityskirja, 2013.

TOY-esite 2013

Tulisielut – aloittavan yrittäjän valmennusohjelma opaskirja. Partus Oy 2011.

Tuuri: Let's HOPE – kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta. Helsinki Opetushallitus, 2011.

www.osuustoimintakeskus.net

www.pellervo.fi

Jälkisanat

Toivottavasti TOY-valmentajan oppaasta on iloa ja hyötyä matkalla valmentajuuden maailmaan. Toivotamme rohkeaa mieltä, iloa ja onnea matkaan!

Tekijät