

# Ei koulua vaan elämää varten

Henkilöstöjohtamisen opiskelijoiden kokemuksia  
ongelmaperustaisesta oppimisesta

---

Asta Wahlgrén

Liiketalouden yksikönjohtaja, KTT, dosentti  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
asta.wahlgren@jamk.fi

*Artikkeli on käynyt läpi referee-menettelyn.*

**J**ohtamisen opiskelussa tarvitaan uusia työkaluja (Mintzberg 2004). Tämä tarve on tiedostettu myös suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. Johtaminen on monimutkainen ja moninainen ilmiö, josta on vaikea saada teoreettista otetta. Teorianmuodostus on yhä vaatimattomalla tasolla ja peruskäsitteistö täsmentymätön (Wahlgrén 2000). Opettajille ja opiskelijoille ilmiön käsitteellinen monimuotoisuus on suuri haaste, vaikkei teorian, oppien tai järjestelmien hallinta vielä teekään johtajaa. Pitkemminkin päinvastoin: monen mielestä käytäntö on johtajan paras opettaja. Johtamisen monimuotoisuus ilmenee myös

käytännössä. Valmiita reseptejä ja yhtä oikeaa tapaa ei ole, vaan johtaja tarvitsee arkityössään tietoja, taitoja ja kokemusta, dynaamista oppimista, sopivassa suhteessa (Mintzberg 2004).

Miten johtamisen käytäntöä voitaisiin sitten oppia? Ammattikorkeakoulukontekstissa käytännön johtamisosaamisen edistäminen on ensisijainen tavoite, koska ammattikorkeakoulut painottavat opetuksessaan käytäntöä ja työelämävalmiuksia. Siksi oppimisen keskiöön nousevat johtamisen arjen ymmärtäminen ja opiskelijan kyky suoriutua esimiestyön keskeisistä tehtävistä. Johtamisen opettajien pohdittavaksi ja testattavaksi jää se, millaisilla sisällöllisillä painotuksilla ja pe-

dagogisilla valinnoilla nämä tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa.

Henkilöstöjohtaminen on olennainen osa jokaisen esimiehen työtä (Hales 1986; Larsen & Brewster 2003; Järvinen 2005). Henkilöstöjohtamisella taas on ratkaiseva merkitys yritysten ja organisaatioiden menestymiselle (Sydänmaanlakka 2004), koska organisaatiot koostuvat ihmisistä ja siksi muovautuvat jatkuvasti ihmillisen vuorovaikutuksen kautta.

Henkilöstöjohtamisen käsite on vaikiintumaton (Ferris, Hall, Royle & Martocchio 2004). Liikkeenjohdon tutkimuskentässä henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen: johtajuuteen, työelämäsuhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Strömmer 1999, 12). Esimiehet käsittelevät päivittäin henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluvia kysymyksiä ja tekevät henkilöstöä koskevia päätöksiä. Monissa organisaatioissa myös suorituksen, osaamisen ja muutoksen johtaminen kuuluvat linjaesimiehen tehtäviin (Viitala 2005). Täten osa esimiehen henkilöstöjohtamisen työtehtävistä on luonteeltaan pragmaattisia ja rutiininomaisia tulipalon sammuttamisia, osa taas hyvin haasteellisia ja tulevaisuutta luotaavia.

Tässä artikkelissa tarkastellaan ongelmaperustaisen oppimisen (Problem-Based Learning, PBL) henkilöstöjohtamisen oppimiseen ja esimiestyöhön tarjoamia välineitä. PBL ymmärretään tarkastelussa ensisijaisesti oppimiskäsitystä ja toimintatapoja muuttavana ajattelutapana (Boud & Feletti 1999). Ongelmaperustaisen oppimisen perusolettamus on, että oppimista tapahtuu, kun aktiiviset ja itenäiset oppijat ratkaisevat yhdessä ongelmia sekä reflektioivat oman ajattelunsa ja toimintansa taustauskomuksia ja -oletta-

muksia. Henkilökohtaisen tiedon ja ymmärryksen konstruoinnissa tarvitaan lisäksi ilmiötä kuvaavien teoreettisten selitysten pohdintaa (Boud 1985).

Artikkelin alussa esitetään kirjallisuustarkasteluun perustuvia argumentteja sille, miksi ongelmaperustainen oppiminen sopii henkilöstöjohtamisen oppimiseen. Tämän jälkeen kuvataan, miten sitä on sovellettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman henkilöstöjohtamisen ammattiopin-tojaksolla. Lisäksi kerrotaan, miten opintojaksolle osallistuneiden opiskelijoiden näkemyksiä on tutkittu, ja esitellään tämän teemahaastatteluilta kerätyn aineiston avulla saatuja tutkimustuloksia. Lopuksi pohditaan ongelmaperustaisen oppimisen mahdollisuuksia ja rajoitteita.

## **Ongelmaperustainen oppiminen ja henkilöstöjohtaminen**

Johtamiskirjallisuuteen perehtyminen, ongelmaperustaista oppimista käsittelevän kirjallisuuden tarkastelu ja arkipäivän havaintojen pohdinta ovat yhdessä synnyttäneet lähtökohtalettamuksen, jonka mukaan johtamista yleisesti, ja henkilöstöjohtamista erityisesti, sekä esimiehen työtehtäviä voitaisiin luontevasti lähestyä ongelmaperustaisen oppimisen keinoin. Yhdistäviä tekijöitä, yhtäläisyyksiä ja analogioita löytyy runsaasti.

Ongelmaperustainen oppiminen lähtee liikkeelle ongelmasta, ei sisällöstä, ja sen yksi keskeinen tavoite on edistää opiskelijoiden ongelmanratkaisutaitoa. Myös kaikki esimiehet tarvitsevat työssään luovaa ongelmanratkaisutaitoa, sillä johtajat ovat ongelmanratkaisijoita (Hales, 1986, 104; Mintzberg 2004). 'Ongelma' ja sen ratkaisu on tässä yhteydessä, ts. johtamis-

tutkimuksessa ja ongelma-perustaisessa oppimisessa, ymmärrettävä väljästi. Täten esimerkiksi tilannetta, jossa johtajalla on useita eri mahdollisuuksia toimia tai tarvitaan pätevä analyysi, voidaan Barrowsia (2002, 3) mukaillen pitää ongelmana. Ongelmien luonne vaihtelee eri johtamistasoilla, erityyppisissä johtamistehtävissä ja erilaisissa konteksteissa. Osa ongelmista on helppo ratkaista, toisia on vaikea edes hahmottaa. Esimerkiksi strategia työ sisältää monimutkaista, luovaa ongelmanratkaisua, jossa tarvitaan meta-kognitiivisia tietoja ja taitoja (Gijsselaers 1996; Carneiro 2004), kun taas monet operatiivisista ongelmista ovat ratkaistavissa terveellä maalaisjärjellä ja riittävillä sosiaalisilla taidoilla.

Ongelma-perustaisessa oppimisessa ei rajoituta yhteen oppiaineeseen tai tieteenalaan. Tutorryhmissä ja yksin työkennellessään opiskelijat tunnistavat itse ongelman, etsivät tarvittavan informaation ja konstruoivat yhdessä ongelmanratkaisussa tarvittavaa tietoa. Sama monialainen lähestymistapa pätee esimiestyöhön: ongelmatilanteissa johtajat arvioivat ja yhdistelevät eri lähteistä peräisin olevaa informaatiota, tietämystä, osaamista ja intuitiota kyetäkseen rakentamaan holistisen näkemyksen (Bridges 1992). Henkilöstöjohtamisen oppimisessa ja arjessa monitieteinen lähestyminen on välttämätön, sillä henkilöstöjohtaminen on syntynyt usean eri tieteenalan (ml. psykologia, sosiologia, taloustiede, johtamis- ja organisaatioteoria) käsitteellisestä, empiirisestä ja käytännöllisestä leikkausalasta (Ferris ym. 2004, 231).

Ongelma-perustainen oppiminen pohjautuu ajatukselle oppimisen kontekstuaalisuudesta, tilannesidonnaisuudesta. Täten oppimisprosessi, kuten myös johtaminen (Hersey & Blanchard 1969), on

aina sidoksissa siihen tilanteeseen, jossa se tapahtuu. Oppijan tai johtajan oma toiminta ja kokemus sekä kokemusta muokkaava ympäristö merkityksineen luovat taustaa ja ennakoivat tulevaa. Globaalissa taloudessa tilanteet monimutkaistuvat. Siksi opiskelijoiden pitäisi ymmärtää, mitä johtaminen nopeasti muuttuvassa globaalissa kontekstissa merkitsee, oppia kestävään monimutkaisuutta ja tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin. Henkilöstöjohtamisen arkityössä ovat viime aikoina korostuneet toimintojen ulkoistamiseen ja sopeuttamistarpeeseen liittyvät haasteet. Näissä vastuullisissa päätöksentekotilanteissa pitäisi esimiesten kyetä toimimaan eettisesti ja huolehtimaan työntekijöiden motivaatiosta.

Oppiminen alkaa kokemuksesta, mutta myös tuottaa kokemusta (Dewey 1938). Vastaavasti voidaan todeta, että johtaja tarvitsee kokemusta oppiakseen johtamista ja johtaminen kartuttaa kokemusta. Molemmissa tapauksissa reflektiolla on keskeinen merkitys. Opiskelijoilla on yleensä vähän, jos lainkaan, kokemusta esimiestyöstä. Sen sijaan useimmat ovat toimineet työntekijöinä. Henkilöstöjohtamisen oppimisessa tämä työntekijänä hankittu kokemus on erityisen arvokasta, koska henkilöstöjohtamisessa on kysymys ihmisten johtamisesta, ts. johtajuudesta ja ihmisten työn johtamisesta (Wahlgrén 2005). Ongelma-perustaisessa oppimisessa opiskelijat voivat lisäksi hyödyntää myös muiden opiskelijoiden kokemuksia tietämystä rakentaessaan (Poikela & Nummenmaa 2002). Näin oppiminen voidaan helposti kytkeä työelämän autenttisiin tilanteisiin ja tuottaa uutta kokemusta.

PBL edistää myös työelämän tarvitsemia kompetensseja. Globalisaatio ja uudet teknologiat vaativat uusia kompe-

tensseja niin johtajilta kuin johtajiksi opiskeleviltakin (Ruohotie & Honka 2003). Kukaan ei ole koskaan valmis. Tiedon nopea lisääntyminen ja globaalien tiedon ulottuminen kaikkialle korostavat ymmärtämisen merkitystä, tiedon nopea vanheneminen taas puhuu elinikäisen oppimisen puolesta (Viitala 2005). Keskeiseksi näyttäisi muodostuvan oppimisen ja tiedonhallinnan taito. Myös verkostojen ja tiedon lähteiden hallinnan, intuition ja heikkojen signaalien merkitys kasvaa.

### Opintojakson toteutustapa

Ongelmaperustaista oppimista soveltava henkilöstöjohtamisen opintojakso toteutettiin liiketalouden koulutusohjelmassa. Opintojakson tavoitteena oli syventää henkilöstöjohtamisen ymmärtämistä, ja se oli tarkoitettu kolmannen vuosikurssin opiskelijoille. Opintojakson laajuus oli 4,5 ECTS:ää. Kaikki opiskelijat olivat aiemmin suorittaneet pakollisen henkilöstöjohtamisen perusopintomoduulin, johon oli integroitu henkilöstöhallinnon, palkkahallinnon, työoikeuden ja viestinnän perusteet. Monet olivat lisäksi osallistuneet muille johtamisen ammattiopintojaksoille. Muutama heistä oli myös ollut mukana aiemmassa ongelmaperustaista oppimista soveltaneessa toteutuksessa.

Opintokokonaisuus käsitti kuusi luentotuntia, tutorryhmätyöskentelyä (neljä tuntia/viikko viiden viikon aikana, yhteensä 20 tuntia), kaksi vierailijaluennoitsijan pitämää luentoa ja tentin. Kontaktiopetuksen määrä oli 32 tuntia. Kahdeksan viikon aikana ratkaistiin viisi ongelmaa. Relevanttien ongelmien valitsemiseksi opettaja konsultoi kahta tunnettua globaalissa yrityksessä työskentelevää HR-asiantuntijaa. He esittivät näkemyksensä

siitä, millaista ydinosaamista henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ja linjajohtajat tarvitsevat. Näitä listauksia ja omaa ymmärrystään yhdistäen opettaja yritti rakentaa ongelmia, jotka kattaisivat relevantit asiat ja käsitteet. Koska kaikki tradenomit eivät tule työskentelemään suur-yrityksissä, otettiin suunnittelussa huomioon myös pkyritysten tarpeet. Vierailijaluennoitsijoiden avulla pyrittiin lisäksi paikkaamaan oppimistehtäviin mahdollisesti jääviä aukkoja.

Ongelmien ja triggereiden, eli tapausten, luonne vaihteli. Ensimmäinen käsiteli rekrytointia. Seuraavan aiheena oli liiketoiminnan supistamisesta johtuva irtisanomistarve. Kolmas tapaus käsitteli johtajuutta ja neljäs suorituksen johtamista. Viimeisessä paneuduttiin Etelä-Amerikassa toimivan expatriaatin tilanteeseen. Opettaja kirjoitti itse kolme ongelmaa, yksi triggereistä oli sanomalehti-artikkeli ja yksi muokattu englanninkielisestä henkilöstöjohtamisen oppikirjasta.

Opettaja muodosti viisi kuuden hengen tutorryhmää. Ryhmät työskentelivät itsenäisesti. Ryhmät saivat ongelmansa maanantaina. Avausistunnon aikana kukin ryhmä asetti omat oppimistavoitteensa. Palaverista laaditut muistiot palautettiin opettajalle, joka antoi välittömästi palautetta, mikäli oppimistehtävän muotoilua piti tarkentaa. Informaation hankinnassa opiskelijat käyttivät apuna Internetiä, kirjallisuutta ja ammattilehtiä. Osa etsi lisätietoa suoraan yritysjohtajilta. Ratkaisut esitettiin torstaisin. Ryhmät palauttivat raporttinsa ennen esitystä verkkoon, jossa ne olivat kaikkien luettavissa. Jokainen ryhmä piti vuorollaan myös suullisen esityksen. Esitykset olivat poikkeuksetta korkeatasoisia: ratkaisujen havainnollistamisessa käytettiin apuna mm. videoita ja roolileikkejä. Kunkin esityksen

jälkeen yleisö esitti lisäkysymyksiä, toi esille eriäviä näkökulmia ja antoi vertaispalautetta. Nämä keskustelut osoittautuivat erinomaisiksi oppimispaikoiksi.

Opintojaksolla hyödynnettiin myös verkko-oppimista. Näin opiskelijoille tarjottiin mahdollisuus työskennellä virtuaalitiimissä. Alustana käytettiin Generation (R5) -oppimisalustaa. Monet opiskelijoista käyttivät ensimmäisen kerran verkko-ympäristöä oppimiskeskusteluihin ja raporttien jakamiseen. Kaikki opintojakson suorittamiseen liittyvä materiaali oli saatavilla verkossa. Yhteisen tilan lisäksi jokaisella tutorryhmällä oli käytössään oma työtila. Lisäksi opiskelijat pitivät henkilökohtaista oppimispäiväkirjaa, jossa he reflektoivat omaa oppimistaan ja oman ryhmänsä toimintaa.

### **”Kun aloitat työt, sinulla on tarvittava osaaminen ja itseluottamus”**

Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastattelulla. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska se tarjoaa haastateltaville mahdollisuuden ilmaista vapaasti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Haastateltavia oli 24 ja he jäivät tutkijalle anonyymeiksi, koska aineistonkeruusta vastasivat kahden Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät -opintojakson opiskelijat. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Sen jälkeen tutkija perehtyi huolellisesti tekstiin. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä esille nousevia teemoja ryhmiteltiin ja nimettiin uudelleen, jotta opiskelijoiden ääni tai äänet välittyisivät paremmin. Opintojaksosta kerättiin palautetta myös kyselylomakkeella.

Tutkimusaineiston avulla arvioitiin ongelmaperustaisen oppimisen toimivuutta kahdesta näkökulmasta: 1) miten

PBL edistää johtamisen, ja erityisesti henkilöstöjohtamisen, ymmärtämistä sekä 2) millaisia valmiuksia PBL antaa opiskelijoille henkilöstöjohtamisen ongelmien ratkaisuun.

Seuraavaksi esitellään opiskelijoiden näkemyksiin perustuvia tutkimustuloksia. Tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistämään opiskelijoiden näkemyksiä vaan kuvata heidän kokemuksiaan (Bogdan & Taylor 1975). PBL:n keskeisistä vahvuuksista ja vaatimuksista haastatellut olivat kuitenkin varsin yksimielisiä. Tekstissä käytetyt lainaukset ovat peräisin haastatteluaineistosta.

### **”Jos tiimi on hyvä, on PBL paljon tehokkaampaa kuin perinteinen tyyl”**

PBL edistää yhteistyötaitoja ja kriittistä ajattelua. Useimmat haastateltavista katsoivat, että työskentely annetussa ryhmässä edistää parhaiten yhteistyön oppimista ja sosiaalisia taitoja. Vieraiden henkilöiden kanssa työskenteleminen avaa myös uusia näkökulmia ja mahdollistaa uuden ymmärryksen luomisen. ”Hyvässä tiimissä on erilaisia ihmisiä. Se (ryhmä) avaa silmäsi ja laajentaa näkökulmaasi.” Tutorryhmä voi haastateltujen mukaan myös edistää luovuutta ja kriittistä ajattelua. ”Opit ajattelemaan, kyseenalaistamaan omia ennakkokäsityksiäsi, kun huomaat, että jotkut ihmiset näkevät ko. asiat eri lailla.” Lisäksi ryhmä auttaa silloin, kun on tehtävä vaikeita päätöksiä.

Yhteistyön tekeminen ei kuitenkaan aina ole opiskelijoille helppoa. Yksi tutorryhmistä kärsi sisäisistä ristiriidoista ja ”riiteli koko ajan”. Tästä syystä useimmat oppimistehtävät tehtiin itsenäisesti. Ryhmän esittämät ratkaisut olivat epäjoh-

donmukaisia ja arvosanat selvästi muita ryhmiä huonommat. Kaksi ryhmän jäsenistä piti käytettyä ryhmämuodostustapaa epäreiluna. Muutkaan ryhmän jäsenet eivät olleet tyytyväisiä, mutta heidän näkemyksensä oli: ”työpaikallakaan et voi valita työkavereitasi”. Näiden opiskelijoiden mielestä tilanne tarjosi autenttisia mahdollisuuksia harjoitella muihin vaikuttamista, johtajuutta. Kaikki haastattelut korostivat sääntöjen ja toisten kunnioittamisen merkitystä. Monien mielestä ihanteellinen tutorryhmäkoko olisi neljä, koska suurempiin ryhmiin ilmaantuu yleensä vapaamatkustajia.

### **”PBL tarjoaa hyvät välineet oppimaan oppimiseen”**

**O**ngelmaperustainen oppiminen parantaa huomattavasti opiskelijoiden ongelmanratkaisutaitoja. Monien opiskelijoiden mielestä nämä taidot voivat tulevaisuudessa olla heidän tärkein pääomansa. ”Se on ehdottomasti kaikkein tärkeintä, mitä olen täällä (ammattikorkeakoulussa) oppinut”. Ongelmien määrittäminen, oppimispäämäärien asettaminen ja oppimisstrategian valinta ilman opettajan apua koettiin kuitenkin myös pelottavaksi. Osa opiskelijoista olisikin tarvinnut enemmän ohjeita alusta alkaen. Muutama haastatelluista kyseenalaisti opettajan uuden roolin kokonaan kysymällä: ”Mistä heille nyt maksetaan?”. Toiset olivat pahoillaan siitä, etteivät entiseen tapaan kyenneet hyödyntämään opettajien kokemusta.

Monitieteiset ongelmat koettiin vaativiksi, mutta palkitseviksi. Autenttiset ongelmat olivat opiskelijoiden mielestä hyvän oppimisen edellytys. Ongelmien ratkaisussa haastatellut kokivat tarvitsevansa uudenlaista tiedon etsintää ja prosessointia. Osa opiskelijoista käytti tie-

donhaussa ja ratkaisun vahvistamisessa apuna henkilökohtaisia verkostojaan. Yksi haastatelluista koki, että ”Henkilöstöjohtamisen ongelmat ovat liian kompleksisia ratkaistavaksi. Niistä on mahdoton saada otetta.” Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että ko. opiskelija ei säännöllisesti osallistunut ryhmänsä tapaamisiin eikä luennoille.

Monien haastateltujen mielestä terveen järjen ja psykologian käyttö helpottavat merkittävästi ongelmien ratkaisua. Ongelmat ja tapaukset tarjosivat opiskelijoille myös erinomaisen mahdollisuuden integroida teoriaa ja käytäntöä. ”Teorioiden soveltaminen on parasta: sinun täytyy harkita eri vaihtoehtoja ja arvioida, toimivatko ne vai eivät.”

Useimmat opiskelijoista korostivat, että PBL antaa heille vastuun omasta oppimisestaan. ”Minulla on lupa ajatella, lupa kyseenalaistaa ja lupa käyttää aivojani”. Omaaloitteisuus ja omatoimisuus olivat pääjoukon mielestä tervetulleita, mutta joissakin vastaajissa ongelmaperustainen oppiminen herätti myös ahdistusta. ”Perinteisessä toteutuksessa voin aina pyytää apua opettajalta. Tarvitsen teoriaa ja selkeitä tehtäviä!” Vastuun koettiin tuovan myös enemmän vapautta päättää, mitä ja miten selvittää, mutta toisaalta jotkut kokivat sen myös rajoittavan vapautta. Heidän näkemyksensä oli, että ongelmaperustaisessa oppimisessä ”Ei enää voi itse valita, mille luennoille menee, vaan nyt on opiskeltava koko ajan.”

Kaikkien haastateltujen mielestä PBL on työlästä, sillä se vaatii runsaasti opiskelijan aikaa, panosta ja sitoutumista. Useimmat pitivät opintojakson työmäärää ylimitoitettuna. Osa-aikatyötä tekevät kokivat, että tutorryhmän jäsenen oli vaikeaa löytää yhteisiä tapaamisaikoja. Osa

opiskelijoista sopeutui helpommin ongelmaperustaisen oppimisen hektiseen viikkorytmiin, mikä heidän mukaansa ”vastaa hyvin työelämän todellisuutta”. He jopa katsoivat, että PBL voi auttaa heitä selviytymään stressin ja paineen keskellä. Yksi perinteisen opetuksen kannattaja koki, että ongelmaperustainen oppiminen ei kerta kaikkiaan sovi suomalaiseen kulttuuriin, kaksi muuta taas korosti sitä ”kuinka vaikeaa on 14 vuoden sisältöpainotteisen opiskelun jälkeen tottua uuteen systeemiin”.

On ilmeistä, että PBL valmentaa opiskelijoita tehokkaasti elinikäiseen oppimiseen. Muutama haastatelluista arveli, että ”opitus sisällön määrä voi olla pienempi kuin perinteisessä opiskelussa”, mutta sisältö sisäistettiin ja muistettiin paremmin. Lisäksi monet opiskelijoista viittasivat syvemmän tiedon rakentamiseen. Osa oli kuitenkin epävarmoja siitä, olivatko he oppineet kaiken tarvittavan. Moni haastatelluista oli myös tiedostanut oman ja ryhmänsä edistymisen: ”Opintojakson aikana opit oppimaan. Viimeisten ongelmien ratkaiseminen sujui jo rutiinilla.”

### **”Näin valmistaudut tulevaa työelämää varten!”**

**Y**htä lukuun ottamatta kaikki 24 haastateltua koki, että ongelmaperustainen oppiminen on edistänyt heidän ymmärrystään esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta. Moni perusteli väitettä sillä, että johtamiseen liittyvät kyvykset edellyttävät kokonaisvaltaista lähestymistä. Ongelmaperustainen oppiminen auttaa ”paremmin hahmottamaan, kuinka asiat liittyvät toisiinsa”, ja edelleen, ”kuinka päätöksesi vaikuttavat muihin asioihin”.

Opiskelijat korostivat erilaisten näkö-

kulmien tärkeyttä. Toisaalta työssä useimmat joutuvat tekemään päätökset itse, kuten yksi haastatelluista totesi. Henkilöstöjohtamiseen ongelmaperustaisen oppimisen koettiin soveltuvan paljon paremmin kuin perinteisten luentojen. Monet opiskelijat kokivat, että PBL auttaa heitä selviytymään epävarmuudessa ja tuntemattomassa tilanteessa. Lisäksi ongelmanratkaisurutiini synnyttää luottamusta omaan osaamiseen ja luo uskoa tulevaan. Tämä vaikuttaa erityisen merkittävältä.

Opintojakson toteutusta koskevat näkemykset vaihtelivat. Monet korostivat oppimispäiväkirjojen ja dialogin merkitystä. Etenkin naisopiskelijat kokivat oppimispäiväkirjan hyödylliseksi, joskin aikaa vieväksi oppimisen edistäjäksi. Virtuaalioppimisen ja ongelmakeskeisen oppimisen yhdistelmä osoittautui hedelmälliseksi, vaikka monet opiskelijoista eivät olleetkaan niin aktiivisia R5:n käytössä kuin toivottiin. Osa koki olevansa liian ujoja kertoakseen omia ajatuksia virtuaalikeskusteluissa. Ne, joilla ei ollut kotona käytössään verkkoyhteyttä, kyseenalaistivat koko verkkosovelluksen hyödyn.

### **Pohdinta**

**T**ässä artikkelissa on tarkasteltu ongelmaperustaisen oppimisen henkilöstöjohtamisen oppimiseen ja esimiestyöhön tarjoamia välineitä. Kirjallisuustarkastelun valossa relevantti yhdistelmä on toimiva myös käytännössä. Liiketalouden opiskelijat näkivät PBL:n edistävän ymmärrystä henkilöstöjohtamisesta ja sen moninaisista riippuvuussuhteista sekä laajentavan perspektiiviä. Opiskelijat kokivat myös, että se tarjoaa relevantit työkalut työssä kohdattavien ongelmien käsittelemiseksi. Nämä taidot vaikuttavat

kestäviltä, sillä PBL edistää oppimaan oppimista. Lisäksi opiskelijat nostivat esille sen, miten mielekästä ja motivoivaa on valmistautua tulevaan arkityöhön.

Merkillepantavaa on se, että opiskelijat korostivat ajattelussaan tapahtunutta muutosta. Muutosta edisti tutorryhmien dialogeissa tapahtunut tiedon konstruointi ja omakohtainen reflektointi. Oppimisen näkökulmasta tämä oppimistulos on merkittävä, koska usein omakсутaan pinnallisia käytäntöjä, mutta ei muuta tai halua muuttaa ajattelutapaa. Ajattelutavan muutos on esimiehenä kehittymisen tärkeä edellytys. Globaalissa taloudessa toimittaessa ajattelutavan muutos saattaa jopa olla pärjäämisen välttämätön edellytys.

Ongelmaperustainen oppiminen tarjoaa hyvän oppimisympäristön henkilöitä johtamisen oppimista varten. Lisäksi se antaa opiskelijoille mahdollisuuden harjoitella johtajuutta: opiskelijat voivat vuorotellen toimia ryhmän johtajana, reflektoida omaa toimintaansa ja näin oppia omista kokemuksistaan. PBL vahvistaa myös oppijoiden itseluottamusta. Työelämän autenttiset, monitieteiset ongelmat auttavat opiskelijoita ymmärtämään kokonaisvaltaisesti ihmisten ja heidän työnsä johtamiseen kuuluvia monimutkaisia kysymyksiä ja ratkaisujen reunaehtoja. Parhaimmillaan tarkastelu tapahtuu globaalissa kontekstissa. Globaalien ja lokaalien näkökulmien yhteensovittaminen tarjoaa myös hyvät mahdollisuudet eettiseen pohdintaan. Virtuaaliympäristö taas tutustuttaa opiskelijat virtuaaliimmeihin ja niiden esimiestyölle synnyttämiin haasteisiin.

Mikään oppimisstrategia ei ratkaise kaikkia johtamiskoulutuksen nykyisiä ja

tulevia haasteita. Myös ongelmaperustaisella oppimisella on puutteensa. Yksi merkittävimmistä lienee se, että johtajien on usein tehtävä vaikeimmat ratkaisut yksin. Onneksi osa heistä voi ratkaisuissaan tukeutua henkilöstöjohtamisen specialis-tien, esimerkiksi juristien tai psykologien, kollegoidensa tai oman esimiehensä apuun.

Vaikka tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, on ilmeistä, että ongelmaperustainen oppiminen auttaa kehittämään johtamiskoulutusta. PBL:n potentiaalia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi kompetenssipohjaisessa opetussuunnitelmatyössä. Henkilöstöjohtamiseen painottuvia urapolkuja rakennettaessa voisi esimiestyö toimia suunnitellun punaisena lankana ja ongelmanratkaisutaito johtamisen ydinosaamisena.

Tämän artikkelin kontribuutio on pääosin pragmaattinen. Artikkelin yhtenä tavoitteena on ollut rohkaista opettajia kokeilemaan uusia oppimisympäristöjä ja lähestymistapoja. Samalla on haluttu virittää keskustelua johtamisen opetuksen ja oppimisen tavoitteista sekä niiden edistämisestä. Ammattikorkeakouluopiskelijoiden viesti on kuitenkin selkeä: emme opiskele koulua vaan elämää varten! Mikä voisikaan olla parempi kannuste ja palaute opetuksen ja oppimisen kehittämiseksi?

## Lähteet

Barrows, H. S. 2002. An Overview of Authentic Problem-Based Learning (APBL). In L. Wee Keng Neo & M. Kek Yih Chyn (Eds.) *Authentic Problem-Based Learning. Rewriting Business Education*. Singapore: Prentice Hall.

Bogdan, R. & Taylor, S.J. 1975. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to Social Sciences*. New York: Wiley.

Boud, D. 1985. Problem-Based Learning in Perspective. In Boud, D. (Ed.) *Problem-Based*



Learning in Education for Professions. Sydney: HERDSA.

Boud, D. (Ed.) 1985. Problem-Based Learning in Education for Professions. Sydney: HERDSA.

Boud, D. & Feletti, G. 1999. Ongelmalähtöinen oppiminen. Uusi tapa oppia. Helsinki: Terra Cognita.

Bridges, E. 1992. Problem-based Learning for Administrators. Eugene: ERIC Clearing House on Educational Management.

Carneiro, A. 2004. Teaching management and management educators: some considerations. Management Decision. Vol. 42 Iss. 3/4.

Dewey, J. 1938. Experience and Education. New York: Macmillan Publishing.

Ferris, G.R., Hall, A.T., Royle, M.T., & Martocchio, J.J. 2004. Theoretical developments in the field of human resource management: Issues and challenges for the future. Organizational Analysis. 12, 231-254.

Gijsselaers, W.H. 1996. Connecting Problem-Based Practices with Educational Theory. In L.A. Wilkerson, LuAnn & W. Gijsselaers (Eds.) Bringing Problems-Based Learning to Higher Education: Theory and Practice. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hales, C. 1986. What Do Managers Do? A critical review of the evidence. Journal of Management Studies. 23:1, 88-115.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1969. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Larsen, H.H. & Brewster, C. 2003. Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? Employee Relations. Vol. 25. Iss. 3, 228-245.

Mintzberg, H. 2004. Managers not MBAs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Poikela, E. & Nummenmaa, R. 2002. Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana. Teoksessa E. Poikela (toim.) Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampere University Press.

Poikela, E. (Ed.) 2002. Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampere University Press.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

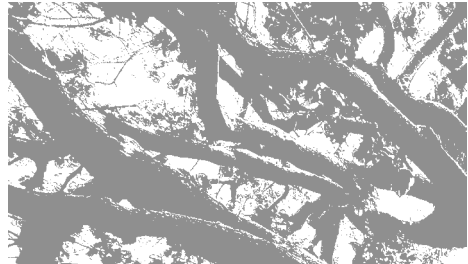
Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Wahlgrén, A. 2000. Mastery and Slavery. Triangulatory Views on Owner-Managers' Managerial Work. Jyväskylä Studies in Business and Economics. 2. University of Jyväskylä.

Wahlgrén, A. 2005. Could PBL make a difference? Proceedings of the 8<sup>th</sup> Conference on International Human Resource Management (IHRM), Cairns, Australia, 14-17 June.

Wee Keng Neo, L. & Kek Yih Chyn, M. (Eds.) 2002. Authentic Problem-Based Learning. Rewriting Business Education. Singapore: Prentice Hall.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.



**Ammattikasvatuksen  
aikakauskirjan 1/2008  
referee-lukijoina  
ovat toimineet:**

Professori Paul Ilesley

Yliopettaja Keijo Kaisvuo

Erikoistutkija Kari Korpelainen

Dosentti Pentti Nikkanen

Professori Pekka Ruohotie

Professori Tapio Varis