

ITSEORGANISOITUNEEN JA LUOVAN VERKOSTOTIIMIN KASVUTARINA JA SEN TEKIJÄT

Case Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Muotoilija (YAMK)
Muotoilu- ja media-alan uudistava
osaaminen
Syksy 2018
Maria Mäkinen

Tiivistelmä

Tekijä Mäkinen, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 55	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Itseorganisoituneen ja luovan verkostotiimin kasvutarina ja sen tekijät Case Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi		
Tutkinto Muotoilija (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Taidetestaajat on Suomen suurin nuorille suunnattu kulttuurihanke, mikä tarjoaa kaikille maan kahdeksasluokkalaisille kaksi taidevierailua kolmen lukuvuoden aikana, vuosina 2017 – 2020. Hankkeen rahoittaa Suomen kulttuurirahasto ja Svenska Kulturfonden. Hankkeen toteuttaa koko maan kattava 21 -henkinen Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton ja liiton jäsenkeskusten verkostotiimi, joka on kehittynyt itseorganisoituneeksi ja luovaksi tiimiksi vastaten tulevaisuuden työelämän tarpeisiin.</p> <p>Opinnäytetyössäni rakennan tiimin kasvutarinaa ja sitä analysoimalla pyrin löytämään itseorganisoitumiseen ja luovuuteen vaikuttaneita tekijöitä. Työ on tehty erityisesti Suomen lastenkulttuurikeskusten liitolle ja sen jäsen keskuksille lisäämään ymmärrystä hankkeesta ja auttamaan mahdollisten tulevien hankkeiden suunnittelussa. Tässä raportissa kuvaan luovuuden ja itseorganisoitumisen termistöä ja teoriaa sekä esittelen Taidetestaajat -hankkeen ja aluekoordinaatiotiimin. Itseorganisoitumisen ja luovuuden kontekstista rakennan tiimin kasvutarinan, joka perustuu havainnoimalla, aluekoordinaattorien itsedokumentointiin perustuvilla luotaimilla ja aluekoordinaattorien haastatteluilla kerättyyn sekä muuhun tiimin tuottamaan aineistoon. Aineisto on kerätty kahden vuoden aikana syksystä 2016 syksyyn 2018.</p> <p>Kasvutarina-analyysi osoittaa, että Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin toiminta vastaa suurilta osin itseorganisoituneen ja luovan tiimin määritelmiä. Itseorganisoitumisen ja luovan toiminnan tärkeimmät tekijät ovat olleet luottamus sekä vuorovaikutus, jotka ovat kehittyneet usean tekijän summana. Analyysi osoittaa myös erityisesti tiimin päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa sekä liiton jäsenkeskusten johtamisessa kehittämistarpeita, joihin esitän työni lopussa parannusehdotuksia.</p>		
Asiasanat itseorganisoituminen, yhteisöllinen luovuus, luova ongelmanratkaisu, tiimityö		

Abstract

Author Mäkinen, Maria	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 55	
Title of publication Growth story of self-organized and creative network team Case: Art Testers regional coordination team		
Name of Degree Master of Culture and Art		
Abstract <p>Project Art Testers is the biggest cultural project for youngsters in Finland. It offers two art visits for all eight-graders in three years, 2017 – 2020. Financiers of the project are Finnish Cultural Foundation and The Swedish Cultural Foundation in Finland. The project is implemented by Association of Finnish Children's Cultural Center. Regional coordinators of the project are working in children's cultural centers across Finland, covering the entire country. The team has grown to be self-organized and creative team which answers for the challenges and needs of the working life in the future.</p> <p>In my master's thesis I build the growth story of the team and by analyzing the story I try to find out what made the team self-organized and creative. The work has been made specially for the Association of Finnish Children's Cultural Center and for its member centers to increase the understanding for the project and to help with other upcoming projects. In this report I describe terms and theory of self-organization and creativity and I introduce the project Art Testers and the team. I build the growth story of the team in the frame of self-organization and creativity. The story is based on observation, the information gathered by probes, based on coordinators self-documentation, information gathered by interviewing the coordinators and other data produced by team. The data has been gathered in two-year time from autumn 2016 to autumn 2018.</p> <p>The analyze shows that the team acts by principles of self-organized and creative team. The most important elements of the self-organization and creative action of the team have been the trust and interaction among the team which are a sum of several factors. The analyze shows also needs of development in team's interaction and decision-making for which I provide some solutions in the end of this report.</p>		
Keywords self-organization, collective creativity, creative problem solving, team work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖN MURROS, ITSEORGANISOITUMINEN JA LUOVUUS KEHYKSENÄ	3
2.1	Havainnot ja kokemukset tutkimuksen taustalla	3
2.2	Verkostotiimit ja työ tulevaisuudessa	4
2.3	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen	5
2.4	Luovuus	7
3	TAIDETESTAAJAT	10
3.1	Taidetestaajat -hanke	10
3.2	Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto	11
3.3	Aluekoordinaatiotiimi	11
3.4	Aluekoordinaatiotyö	14
4	TAIDETESTAAJAT -ALUEKOORDINAATIOTIIMI TAPAUSTUTKIMUKSEN KOHTEENA	19
4.1	Tapaustutkimuksena Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi	19
4.2	Aineiston hankinta ja käsittely	19
4.3	Havainnointi	20
4.4	Luotaimet	22
4.5	Maakuntaryhmien ja hankepäällikön haastattelut	23
5	TAIDETESTAAJAT -ALUEKOORDINAATIOTIIMIN KASVUTARINA	25
5.1	Ideasta tiimiksi ja toimintamalliksi	25
5.2	Kohti vaikuttavuustyötä	29
6	ITSEORGANISOITUNUT JA LUOVA TIIMI	31
6.1	Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin organisoituminen	31
6.2	Luova tiimi	33
7	ITSEORGANISOITUNEEN JA LUOVAN TIIMIN KOKONAISKUVA	36
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
9	LOPUKSI	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Taidetestaajat -hanke on Suomen historian suurin nuorille suunnattu kulttuurihanke, joka tarjoaa kolmen lukuvuoden aikana, vuosina 2017 – 2020, kaikille maan kahdeksaluokkalaisille kaksi taide-elämystä matkoineen. Hankkeen rahoittaa Suomen kulttuurirahasto ja Svenska Kulturfonden. Hanketta koordinoi Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton ja liiton jäsenkeskusten koko maan kattava 21-henkinen verkostotiimi, jonka jäsenenä olen työskennellyt tiimin aloituksesta, syksystä 2016 lähtien.

Oman koordinaatiotyöni ohella olen ollut keskeisesti mukana tiimin ja toimintamallin kehitystyössä. Uudenlaisen valtakunnallisen toimintamallin luominen sekä tiimin jäsenten työskentely toisistaan erillään ja osa-aikaisesti asetti tiimille alussa suuria haasteita. Alkuhaasteista huolimatta, vuoden 2018 alussa tiimi oli tavoittanut yhteisymmärryksen prosesseista ja kasvanut itseorganisoituneeksi ja luovaksi verkostotiimiksi.

Hanke on koko maailman mittakaavassa erityinen ja mielenkiintoinen tutkimuskohde. Sähköisen kommunikoinnin varassa toimiva itseorganisoitunut ja luova verkostotiimi on myös mielenkiintoinen tarkastelun kohde tulevaisuuden työelämän tarpeiden valossa. Ryhmän jäsenenä olin saanut seurata tiimin kasvua keskeisellä paikalla ja halusin opinnäytetyössäni tarkastella syvemmin sitä, millainen on ollut tiimin kasvuprosessi ja mitkä tekijät tiimin itseorganisoitumiseen ja luovaan toimintaan ovat vaikuttaneet.

Tämä opinnäytetyö on tehty erityisesti Suomen lastenkulttuurikeskusten liitolle ja sen jäsenkeskuksille lisäämään ymmärrystä suurhankkeen toteutuksesta, aluekoordinaatiotiimin työstä ja tiimityön sekä hankkeen merkityksestä. Taidetestaajat on tähän mennessä liiton suurin yhteistyöhanke, mutta tulevaisuudessa verkoston yhteisiä valtakunnallisia hankkeita tulee todennäköisesti muitakin. On tärkeää, että Taidetestaajista saadut kokemukset auttavat uusien hankkeiden suunnittelussa, koordinoinnissa ja toteutuksessa. Tässä opinnäytetyössä toteutettu kasvutarina-analyysi tarjoaa myös näkökulmia kulttuurialan ja muiden alojen verkosto- ja tiimityöstä kiinnostuneille sekä itseorganisoitumiseen ja luovuuteen.

Tässä raportissa rakennan kertomusta tiimin kasvuprosessista sekä siihen vaikuttaneista tekijöistä itseorganisoitumisen ja luovuuden kontekstissa. Itseohjautuvuudella ja -organisoitumisella viitataan raportissa tiimin organisoitumisen tapaan ja luovuudella tiimin tapaan kehittää työtä, kohdata haasteita ja ratkoa ongelmia. Tutkimus on tehty tapaustutkimuksen periaattein, joten kertomus ei etsi yleistyksiä vaan pyrkii kuvaamaan yhtä onnistunutta tapausta sen ainutlaatuisine piirteineen. Tarkastelun keskiössä on Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin toiminta ja tiimin jäseniltä kerätty tieto. Tiimin toimintaa ei

tarkastella minkään yksittäisen teorian valossa, vaan työssä etsitään tiimitoiminnan arjen tarkastelun ja kasvuprosessianalyysin kautta tiimin kasvuun merkityksellisiä tekijöitä.

Tässä raportissa tutkimuksen taustaa käsitellään niin tutkimusprosessin, kun laajemman viitekehyksen eli tiimityön tulevaisuuden, itseorganisoitumisen ja luovuuden näkökulmista. Raportti esittelee mahdollisimman yksityiskohtaisesti Taidetestaajat -hankkeen, aluekoordinaatiotiimin ja tiimin työtehtävät. Tiimin kasvutarina rakentuu tiimin toiminnasta tekemieni havaintojen, tiimin jäsenten itsedokumentointiin perustuvilla luotaimilla kerätyn tiedon sekä tiimin jäsenten haastattelujen perusteella. Lisäksi tausta-aineistona on hyödynnetty raportteja ja muuta tiimin tuottamaa materiaalia. Tiimin kasvukertomuksesta ja tutkimusaineistosta nousi analyysivaiheessa tiimin kasvuun vaikuttaneita tekijöitä, joita pohditaan vielä tarkemmin aiemman tutkimustiedon valossa. Lopuksi raportissa esitetään kehitysehdotuksia, pohditaan työn merkittävimpiä tuloksia sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Työn keskiössä on tiimin tarina, mutta siinä varmasti kuuluu myös oma ääneni, niin kertojana, kuin tiimin jäsenenä. Sekä tiimin kasvuprosessi, että tämän opinnäytetyön tekoprosessi on ollut täynnä kokeiluja, oivalluksia ja oppimista, joista toivottavasti ainakin osa välittyy myös lukijalle.

2 TYÖN MURROS, ITSEORGANISOITUMINEN JA LUOVUUS KEHYKSENÄ

2.1 Havainnot ja kokemukset tutkimuksen taustalla

Kun lähdin suunnittelemaan Muotoilija (YAMK) opintojeni kehittämistehtävän aihetta syksyllä 2017, minulle oli itsestään selvää, että se liittyy Taidetestaajat –hankkeeseen, jossa itse työskentelen aluekoordinaattorina. Tässä vaiheessa aluekoordinaatiotiimi oli työskennellyt yhdessä toimintaa valmistellen vuoden ja hankkeen ensimmäinen toimintalukuvuosi oli juuri käynnistynyt. Tiimi oli onnistunut luomaan toimintamallin ja suunnittelemaan ensimmäisen lukuvuoden kahdeksaluokkalaisten taidevierailut. Tiimin jäsenten, Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton, liiton jäsenkeskusten ja hankkeen rahoittajien näkemyksissä yhteisistä prosesseista, tehtävien priorisoimisesta, osaamisesta, ajankäytöstä ja muista resursseista oli kuitenkin eroja. Lisähaastetta toimintaan toi liiton ja sen jäsenkeskusten toimintakulttuurien yhteensovittaminen sekä tiimin jäsenten työskentely osa-aikaisesti ja toisistaan erillään, eri paikkakunnilla.

Strateginen ja organisaatioiden kehittäminen sekä organisaatiomuotoilu ovat olleet jo pitkään kiinnostukseni kohteina ja kiinnostavalta kehittämistehtävän aiheelta tuntui aluekoordinaatiotiimin osaamisen kehittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen. Miten lisätä aluekoordinaattoreiden osaamista ja yhteistä ymmärrystä? Miten eri lähtökohdista tulevat ihmiset löytävät yhteisen kielen, tavan toimia ja pystyvät ratkaisemaan ongelmia?

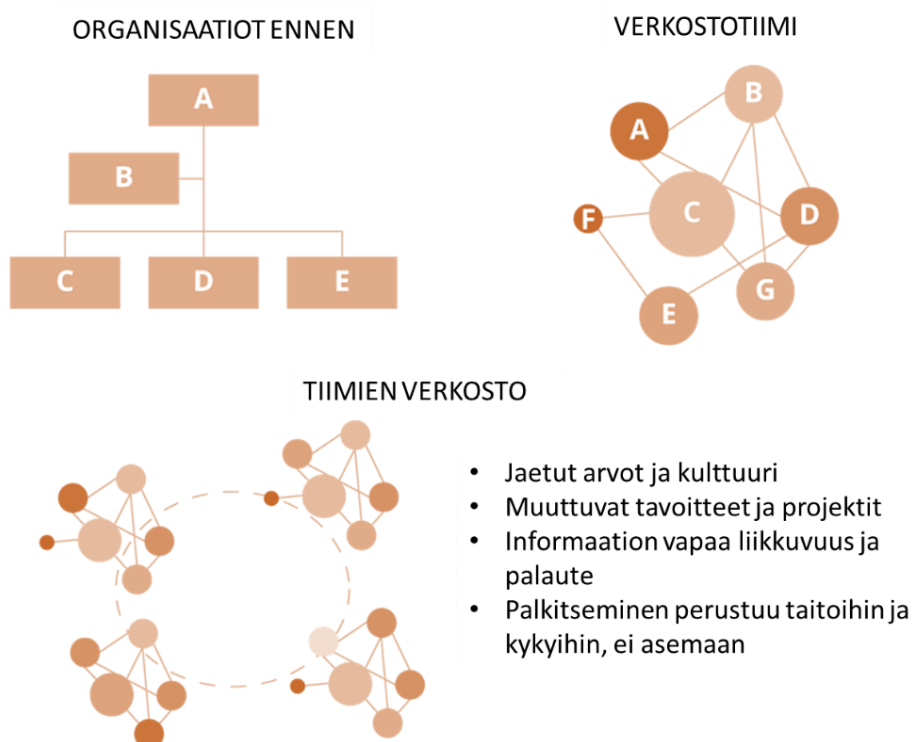
Syksyllä 2017 tiimi aloitti hankkeen toimintamallin ja prosessien kehitystyön, jossa pyrittiin löytämään ideoita ja ratkaisuja hankkeessa ja sen toiminnassa havaittujen haasteiden ja ongelmakohtien kehittämiseksi. Suunnitelmissani oli liittää oma kehittämistehtäväni osaksi tätä työtä. Työn tavoitteena oli kehittää tiimin vertaisoppimisen menetelmiä toimintatutkimuksen keinoin. Ennen kuin ehdin käynnistää tutkimusta, huomasinkin vuoden 2018 alussa hankkeen ja tiimin toiminnan edistyneen huomattavasti ja koin tutkimussuunnitelmani turhaksi.

Lähdin pohtimaan kehittämistehtäväni suuntaa uudestaan. Alun perin tavoitteena oli lähteä kehittämään aluekoordinaatiotiimin yhteistä ymmärrystä, mutta nyt oltiinkin tilanteessa, jossa yhteinen ymmärrys oli jo saavutettu. Tiimi oli myös saanut paljon kehuja ja kiitosta taitavasta koordinoituvuudesta. Miten tähän oli tultu? Taidetestaajat –aluekoordinaatiotiimistä oli muotoutunut itseorganisoituvaa ja luovasti toimivaa verkostotiimiä ja päätin kohdistaa kehittämistehtäväni tiimin kasvuprosessin tarkasteluun. Opinnäytetyön aiheeksi ja samalla tutkimuskysymykseksi muotoutui lopulta, miten Taidetestaajat –aluekoordinaatiotiimi on kasvanut itseorganisoituvaksi ja luovaksi verkostotiimiksi ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet?

2.2 Verkostotiimit ja työ tulevaisuudessa

Työelämässä ja yhteiskunnassa eletään murrosaikaa. Sekä työ että työn tekemisen tavat ovat muuttumassa. Globalisaatio, ilmaston lämpeneminen ja muut yhteiskunnalliset haasteet asettavat työelämälle entistä monimutkaisempia ja kompleksisia ongelmia ratkottavaksi, samalla kun teknologinen kehitys ja robotisaatio muuttavat työn tekemisen tapoja. Meneillään olevaa murrosvaihetta on kutsuttu muun muassa työn neljänneksi vallankumoukseksi (World Economic Forum 2016, 5) sekä sosioekonomisista sykleistä kuudenneksi, älykkään teknologian aalloksi (Wilenius & Kurki 2017, 172). Työn murroksessa organisaatioiden muutos- ja oppimiskyvykyys, innovaatiokyvykyys sekä luova kehittäminen ja ongelmanratkaisu ovat keskeisiä teemoja.

Työ on siirtynyt tehtaista asiantuntijatyöhön, jota tehdään tulevaisuudessa tiimien verkostoissa (Alamäki & Jarenko, 2017). Menestyvät yritykset rakentuvat tiimeistä, joissa työntekijät tapaavat toisiaan, jakavat tietoa ja siirtyvät tiimeistä toisiin käsiteltävästä aiheesta riippuen. Eri verkostoilla on erilaiset tavoitteet ja erilaista asiantuntemusta. (Bersin ym. 2017.) Tätä työn muutosta kuvataan alla, kuviossa 1.



Kuvio 1. Tiimien verkosto (Bersin ym. 2017)

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi on monin tavoin esimerkki tulevaisuuden työelämässä yleistyvistä työnteon mallista ja tämän vuoksi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tiimin taustalla on Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto, jonka muodostaa lastenkulttuurin toimijat ympäri Suomen. Liitto on virallisesti yhdistys, mutta samaan aikaan myös verkosto, jonka toimijat jakavat samat tavoitteet ja arvot lastenkulttuurin edistämisestä.

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin toiminta perustuu yhteen tavoitteeseen eli hankkeen onnistuneeseen toteutukseen. Työnteko ei enää edellytä fyysistä läsnäoloa, vaan teknologian kehitys ja globalisaatio mahdollistavat tiimien työskentelyn sähköisten työkalujen välityksellä, maantieteellisesti hyvinkin kaukana toisistaan. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin jäsenet vastaavat kukin omasta alueestaan ja työskentelevät alueellaan sijaitsevassa lastenkulttuurikeskuksessa. Tiimin työskentely ja kommunikointi perustuu vuorovaikutukseen sähköisten työvälineiden avulla.

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin toimintaympäristö on kompleksinen eli alati muuttuva ja muutosta ei voi ennustaa yksittäisten tekijöiden kautta. Myös tiimiä itsessään voidaan kutsua kompleksiseksi. Tiimin toimintaa ei voi ennustaa tai selittää yksittäisen aluekoordinaattorin tekemisen kautta. Tiimi on siis enemmän kuin osiensa summa. Tiimin tehtävänä on ollut uuden toimintamallin luominen. Sekä tehtävä että toimintaympäristö vaativat tiimiltä oppimiskyvykkyyttä sekä kykyä luovaan kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Lähes kaikki aluekoordinaatiotiimin jäsenet ovat työskennelleet kulttuurialalla, mutta silti tiimissä on erilaista kokemusta, osaamista ja vahvuuksia, jotka ovat oikein hyödynnettyinä merkittäviä tekijöitä yhteisten ongelmien ratkaisemisessa ja kehitystyössä.

2.3 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuvuudella viitataan yleensä yksilön päätäntävällän ja systeemin kontrollin väliin suhteeseen. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisrakenteet ovat matalat ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat keskusjohtoiseen organisaatioon verrattuna suuret. (Ahleskog 2018.) Karoliina Jarenko ja Frank Martela (2017, 12) jakavat itseohjautuvuuden yksilön ominaisuudeksi ja itseorganisoitumisen ryhmän ominaisuudeksi. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti, ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet, hierarkia, komentoketjut ja selkeät roolit on minimoitu. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Tässä opinnäytetyössä käytän Karoliina Jarenkon ja Frank Martelan määritelmää itseorganisoituminen, kuvaamaan Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin organisoitumista.

Frank Martelan (2017, 128 – 131) mukaan organisoitumiselle on neljä ennakkoehtoa: jokaisen etu, vapaamatkustamisen tukahduttaminen, työnjako ja toiminnan keskinäinen koordinaatio. Ihmisryhmien organisoitumiseksi on kaksi erilaista tapaa, keskusjohtoinen komenna ja kontrolloi -malli sekä itseorganisoituva autonominen ja hajautettu -malli. Näissä malleissa organisoitumisen ennakkoehdot täytyvät eri tavoin. Keskusjohtoisessa mallissa jokaisen etu on järjestetty palkoin ja rangaistuksin. Vapaamatkustaminen tukahdutetaan valvonnalla ja kontrollilla. Työnjako perustuu johdon luomiin rooleihin ja työtä koordinoi komentoketjut. Itseorganisoituvassa mallissa jokaisen etu on itsensä toteuttaminen ja arvokas päämäärä. Vapaamatkustaminen on tukahdutettu luottamuksella ja yhdessä päätetyillä sovitteluaskelilla. Työnjako ja roolit muuttuvat tarpeen mukaan. Keskinäinen koordinaatio perustuu riittävään informaatioon ja autonomiseen päätäntävaltaan. (Martela 2017, 135.)

Sitran (2018) mukaan työelämän suurimpana haasteena Suomessa ovat tällä hetkellä jäykät rakenteet ja teollisen ajan linjatuotantoon perustuva työkuulttuuri muillakin aloilla kuin teollisuudessa. Teolliseen aikaan kehitetyt johtamisen ajattelutavat, menetelmät ja välineet ovat tehottomia tietoon perustuvassa liiketoimintaympäristössä (Apilo ym. 2014). Perinteisissä koordinaatio- ja kontrollijärjestelmissä yhteistoiminta perustuu tehtävien jakamiseen ja yksittäisten osaamisalueiden ketjuttamiseen. Tällaisessa järjestelmässä yksittäisten toimijoiden on lähes mahdotonta ymmärtää kokonaisuutta ja näin oppia toiminnasta ja kokemuksista. (Kilpi 2017, 116) Tulevaisuudessa yritysten selviytyminen ja menestys riippuu nopeudesta, ketteryydestä ja uusiutumiskyvykkyydestä teollisen ajan tehokkuuden ja vaikuttavuuden sijaan (Bersin ym. 2017). Itseorganisoituminen antaa paremmat edellytykset organisaation oppimiseen, kehittymiseen ja muutokseen sekä yksilöiden oppimiseen, kun esimerkiksi tietoa on organisaation sisällä avoimesti saatavilla. Organisaation uusiutumiskyvykkyyden voidaan myös ajatella olevan parempi itseorganisoivassa organisaatiossa, koska roolit muuttuvat tarpeen mukaan, eikä muutokseen vaadita komentoketjujen uudistamista.

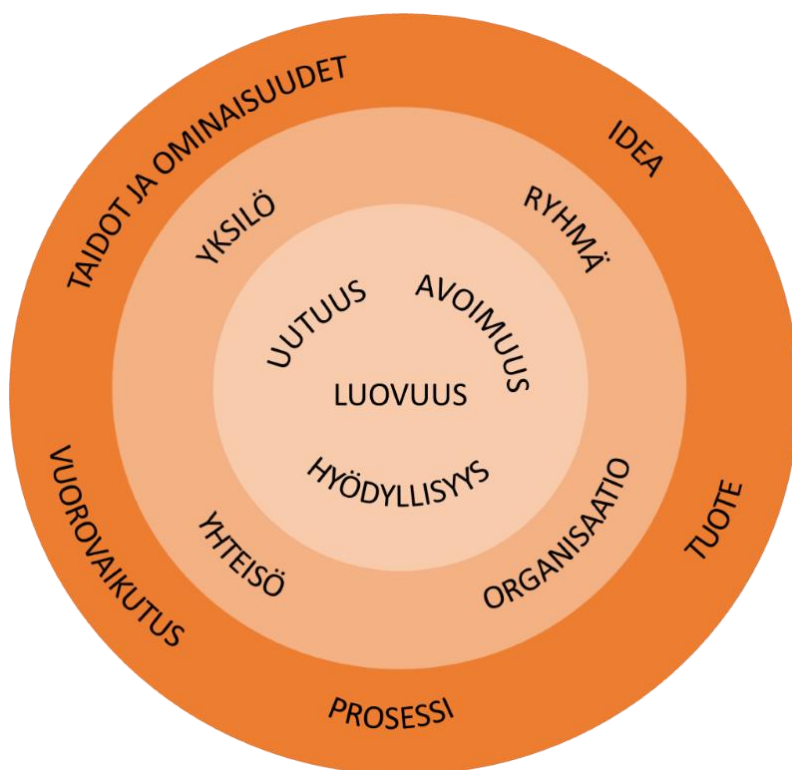
Peruseriaate itseohjautuvuudessa on, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja sen vuoksi hänen tulisi saada suorittaa työnsä parhaaksi näkemällään tavalla (Ahleskog 2018). Verkostoissa työskentely vaatii asiantuntijoilta itseohjautuvuutta, jotta työtä ja päätöksiä voidaan tehdä (kts. Alamäki & Jarenko, 2017). Itseohjautuvuus on myös edellytys luovien tiimien työskentelylle (Poutanen 2016, 3). Tässä raportissa itseorganisoitumista ja -ohjautumista tarkastellaan Taidetestaajat -tiimin työskentelyä ja luovaa toimintaa edistävänä ja mahdollistavana organisoitumisen tapana.

2.4 Luovuus

Luovuuden määritelmä on monitulkintainen. Useimmiten käsitteellä viitataan taiteisiin ja yksilön ominaisuuteen. Ajatellaan, että joku on luova ja taiteellinen, joku toinen taas ei. Taiteiden rinnalla luovuus on kuitenkin jotain, mikä on läsnä myös arjessamme ja meissä jokaisessa. Se on kykyä ajatella ja tehdä asioita uudella, totutusta poikkeavalla tavalla. Se on kykyä sopeutua muutokseen. Ilman luovuutta ei ihmiskuntaa ehkä olisi olemassakaan.

Akateemisesti jaetun standardikäsitteen mukaan luovuus on jotakin ainutlaatuista sekä vaikuttavaa. Ainutlaatuisuus on luovuuden ehdoton edellytys, mutta ainutlaatuinen voi olla myös jotakin hyödytöntä. Ainutlaatuisuus ei yksistään riitä, vaan luovuuden on myös oltava jotakin vaikuttavaa eli käytettävää, hyödyllistä, sopivaa, arvokasta tai arvoa luovaa. Ensimmäisenä standardia käsitettä käytti Morris I. Stein vuonna 1953. Stein määritteli luovuuden joksikin uudenlaiseksi, jonka jokin ryhmä jossakin vaiheessa on hyväksynyt hyödylliseksi tai asianmukaiseksi. Uudenlaisella tarkoittaen sitä, että luovaa tuotetta ei ole aiemmin ollut olemassa samanlaisena. (Runco & Jaeger 2012, 92.) Ainutlaatuisuutta voidaan määrittää suhteessa ryhmään tai historiaan ja vaikuttavuutta suhteessa normeihin. Luovuutta määrittää sekä luova tekijä itse, että myös yhteisö tai ala. (Colin 2017, 29 – 30.)

Luovuutta on tutkittu useilla eri aloilla muun muassa psykologian tieteenalalla, yhteiskunta- ja kauppatieteissä sekä humanistisessa tutkimuksessa. Alla kuviossa 2. kuvataan luovuuden tutkimuksen eri näkökulmia perustuen Nando Malmelinin ja Petro Poutasen Luovuuden idea teokseen (2017). Sisemmässä ympyrässä on luovuuden kriteerit, keskeillä luovat toimijat ja luovuuden tutkimuksen aallot sekä uloimpana luovuuden ilmentymät. Tässä tutkimuksessa luovuuden tarkastelu keskittyy Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin vuorovaikutukseen, prosesseihin ja rakenteisiin, jotka ovat mahdollistaneet yhteisöllisen luovuuden ja luovan ongelmanratkaisun.



Kuvio 2. Luovuuden tutkimuksen näkökulmia (Maria Mäkinen 2018)

Yhteisöllisen luovuuden lähtökohtana on, että luova ryhmä ei ole vain joukko luovia yksilöitä vaan kokonaisuus, joka pystyy ratkaisemaan ongelmia hyödyntäen jäsentensä tietoja ja taitoja uusin tavoin. Yhteisöllinen luovuus eroaa organisatorisesta luovuuden tutkimuksesta siinä, että yhteisöllinen luovuuden tutkimus keskittyy tarkastelemaan organisaation luovuutta edistävää vuorovaikutusta, kun taas organisatorisen luovuuden tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on pääosin ollut organisaatio luovan toiminnan ympäristönä. (Malmelin & Puotanen 2017, 102 – 103.)

Ongelma on este, joka vaikeuttaa halutun päämäärän, kohteen tai tarkoituksen saavuttamista. Se viittaa tilanteeseen, ehtoon tai asiaan, jota ei ole ratkaistu ja ilmenee merkittävänä erona halutun ja olemassa olevan tilanteen välillä. (Wikipedia 2018.) Luova prosessi on luovan ajattelun tai toiminnan tapahtumasarja, mikä johtaa luovaan eli uuteen ja arvokkaaseen lopputulokseen (Malmelin & Poutanen 2017, 51). Wayne Fisher on määritellyt luova ongelmanratkaisun tietojen, asioiden ja olioiden tai muiden sellaisten yhdistelemiseksi niin, että tulos on tekijälleen uusi (Lavonen & Meisalo 2018). Luovan prosessin voidaan ongelmanratkaisuna ajatella tarkoittavan uusien ja hyödyllisten ratkaisujen etsimistä. Luova ongelmanratkaisu voidaan käsittää prosessina, jota pyritään kuvaamaan. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalipsykologi Graham Wallasin luovan prosessin kuvaus, jossa luova prosessi on jaettu neljään vaiheeseen, valmistautumiseen, hautumiseen,

valaistumiseen ja vahvistumiseen. Luovan ongelmanratkaisun koulukunta on laajentanut Wallasin mallia seitsenvaiheiseksi ongelmanratkaisuprosessikuvaukseksi. Luovan prosessin kuvaukset ovat lineaarisia tapahtumaketjuja, jotka johtavat luovaan lopputulokseen. Tällaista luovan prosessin mallinnusta kutsutaan myös rakenteelliseksi luovuudeksi. (Malmelin & Poutanen 2017, 51 – 54.)

Rakenteellisen luovuuden vastakohtana nähdään improvisoitu luovuus, jota voi esiintyä kolmenlaisissa eri tilanteissa, emergentissä kriisissä, yllättävien mahdollisuuksien myötä sekä jossakin rakenteellisen luovuuden vaiheessa (Fisher & Amabile 2009, 14). Improvisoidussa luovuudessa ongelman etsintä on tärkeämpää kuin ongelman ratkaisu. Improvisoidun luovuuden vaiheet voivat tapahtua ajallisesti päällekkäin, jolloin eri vaiheita on vaikea erottaa. Tapahtumaketju alkaa uuden ongelman tai kysymyksen syntymisestä ja etenee kohti ratkaisuvaihtoehtoja. (Malmelin & Poutanen 2017, 55) Tärkeitä elementtejä improvisoidun luovuuden toteutumiseksi organisaatiossa ovat asiantuntemus ja osaaminen, luovuuteen liittyvät prosessit, luontainen motivaatio eli keskittyminen mahdollisuuksiin epäonnistumisen pelon sijaan sekä työilmapiiri, jossa vallitsee kokeilukulttuuri, avoin ja reaaliaikainen tiedonkulku sekä matalat rakenteet. (Fisher & Amabile 2009, 20). Improvisoitu luovuus vaatii organisaatiolta näkemyksellisyyttä, nopeutta, itsevarmuutta ja kykyä toimia epävarmoissa olosuhteissa (Malmelin & Poutanen 2017, 55).

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kasvua itseorganisoituneeksi ja luovaksi tiimiksi, ja tarkastellaan sitä, miten tiimin kasvu-prosessiin ja kykyyn ratkaista ongelmia luovasti ovat vaikuttaneet niin vuorovaikutus tiimin ja sidosryhmien kesken, kuin erilaiset rakenteet ja organisoitumisen mallit. Raportissa käsitellään siis luovuutta sekä yhteisöllisen, että organisatorisen luovuuden näkökulmista. Työssä ei kuitenkaan analysoida syvemmin tiimin luovaa toimintaa, vaan kuvataan sitä kasvutarinaa, joka on johtanut tiimin toimintaan sellaisena, kuin se tämän raportin laatimishetkellä, vuonna 2018, on ollut.

3 TAIDETESTAAJAT

3.1 Taidetestaajat -hanke

Taidetestaajat on Suomen historian suurin nuorille suunnattu kulttuurihanke, joka tarjoaa kaikille maan kahdeksaluokkalaisille mahdollisuuden kahteen kulttuurielämykseen kolmen lukuvuoden aikana, vuosina 2017 – 2020. Toiminnan piirissä on näinä vuosina lähes 200 000 nuorta valvojineen. Tämän opinnäytetyön aineistonhankinta ja analyysi on tehty Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin hankkeen valmistelun aloituksesta, syksystä 2016, toisen toimintalukuvuoden alkuun syksyyn 2018.

Hankkeen rahoittaa kaksi yksityisin varoin toimivaa säätiötä, Suomen kulttuurirahasto sekä Svenska Kulturfonden, ja toteutuksesta vastaa Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto. Hankkeen kokonaisbudjetti on noin 20 miljoonaa euroa. Alkuperäinen idea kaikille Suomen kahdeksaluokkalaisille tarjottavasta kahdesta taide-elämyksestä lähti hankkeen rahoittajalta, Suomen kulttuurirahastolta, joka halusi Suomen 100-vuotisjuhlan kunniaksi viedä kokonaisen ikäluokan kulttuurin pariin. Rahasto oli muutamaa vuotta aiemmin toteuttanut vastaavanlaisen projektin pienemmässä mittakaavassa Suomen kansallisoopperan kanssa (kts. Suomen kulttuurirahasto 2010). Hankeidean taustalla on myös Suomen kulttuurirahaston Pink Eminence Oy:llä teettämä tutkimus koulujen taidevierailuista, jonka mukaan esteenä koulujen taidevierailuille on lippu- ja matkakustannukset (Suomen kulttuurirahasto 2016). Suomen kulttuurirahasto lähestyi Suomen lastenkulttuurikeskusten liittoa yhteistyöehdotuksella toteuttaa hanke, joka tarjoaa nuorille taidevierailut matkoineen ja liitto päätti lähteä hankkeeseen mukaan.

Hankkeen taidevierailut toteutetaan yhteistyössä koulujen kanssa. Koulut ilmoittautuvat mukaan ja kahdella taidevierailulla käydään koululuokittain. Toinen vierailu kohdistuu nuoren omaan maakuntaan ja toinen, valtakunnallinen vierailu, tehdään Uudellemaalle. Uusimaalaiset nuoret tekevät valtakunnallisen vierailun lukuvuosittain määriteltyyn valtakunnalliseen kohteeseen muualla Suomessa. Koulut eivät voi itse valita vierailukohteita tai ajankohtia, vaan hanke tarjoaa luokille valmiiksi suunnitellun paketin taide-elämyksineen ja kuljetuksineen. Kouluilta kerätään kuitenkin tietoja vierailujen suunnittelun tueksi muun muassa ei sopivista ajankohdista ja muista vierailujen suunnitteluun vaikuttavista seikoista.

Taidelaitokset on valittu mukaan hankkeeseen Suomen kulttuurirahaston erillishaussa lukuvuosittain. Taidelaitosvierailu ei ole vain konsertti tai museokäynti, vaan Taidetestaajissa siihen liittyy keskeisesti myös taidelaitoksen tuottama ennakko- ja jatkotyöskentely, jonka tehtävänä on syventää ja auttaa nuoria paremmin käsittelemään taide-elämystä

(Taidetestaajat 2018). Taidetestaajissa tärkeää on myös nuorten antamat arviot taidevierailuista. Hankkeessa on rakennettu arviointisovellus, jonka avulla nuoret voivat antaa arvion kokemuksestaan heti vierailun jälkeen. Nuorten arviot kerätään taidetestaajat.fi -nettisivulle, missä kuka tahansa pääsee tutustumaan hankkeessa nuorille tarjottaviin taide-elämyksiin sekä nuorten antamiin arvioihin.

3.2 Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto

Vuonna 2015 perustetun Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton tehtävänä on edistää ammattimaisesti toimivien lasten- ja nuorten kulttuurikeskusten toimintaedellytyksiä ja vahvistaa lastenkulttuurialan osaamista ja tunnettuutta valtakunnallisesti. Vuoden 2020 visiossa liitto on valtakunnallisesti merkittävä asiantuntija lastenkulttuurin kehittäjänä ja tunnetuksi tekijänä, lasten- ja nuorten kulttuurikeskusten resurssit ovat kasvaneet merkittävästi ja liitto on kasvattanut alan ammatillista osaamista sekä ammattilaisten työllistymistä. (Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto 2018.) Liiton taustalla on vuodesta 2003 toiminut Lastenkulttuuriverkosto Taikalamppu.

Vuonna 2018 liitossa on 29 jäsenkeskusta ympäri Suomen. Jäsenkeskukset ovat lastenkulttuurin toimijoita, isommista kuntien ja kaupunkien kulttuuripalveluista pienempiin yhdistysoimijoihin. Liiton päätöksenteosta vastaa hallitus. Erilaisia lastenkulttuurin ajankohtaisia kysymyksiä ratkotaan pääosin liiton jäsenkeskusten asiantuntijoista muodostuvissa työryhmissä (Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto).

Liitolla on kolme työntekijää, toiminnanjohtaja, koordinaattori ja osa-aikainen hallintosihteeri. Lisäksi Taidetestaajat -hankkeen hankepäällikkö ja viestinnänsuunnittelija työskentelevät liiton alaisuudessa. Liiton toimisto sijaitsee Tampereella. Liitto on toteuttanut useita erityisesti kulttuurikasvatukseen liittyviä hankkeita. Näistä Taidetestaajat on tähän asti suurin. Hanke sopii suoraan liiton arvoihin, joita ovat laatu, tasa-arvo, lapsilähtöisyys ja taide.

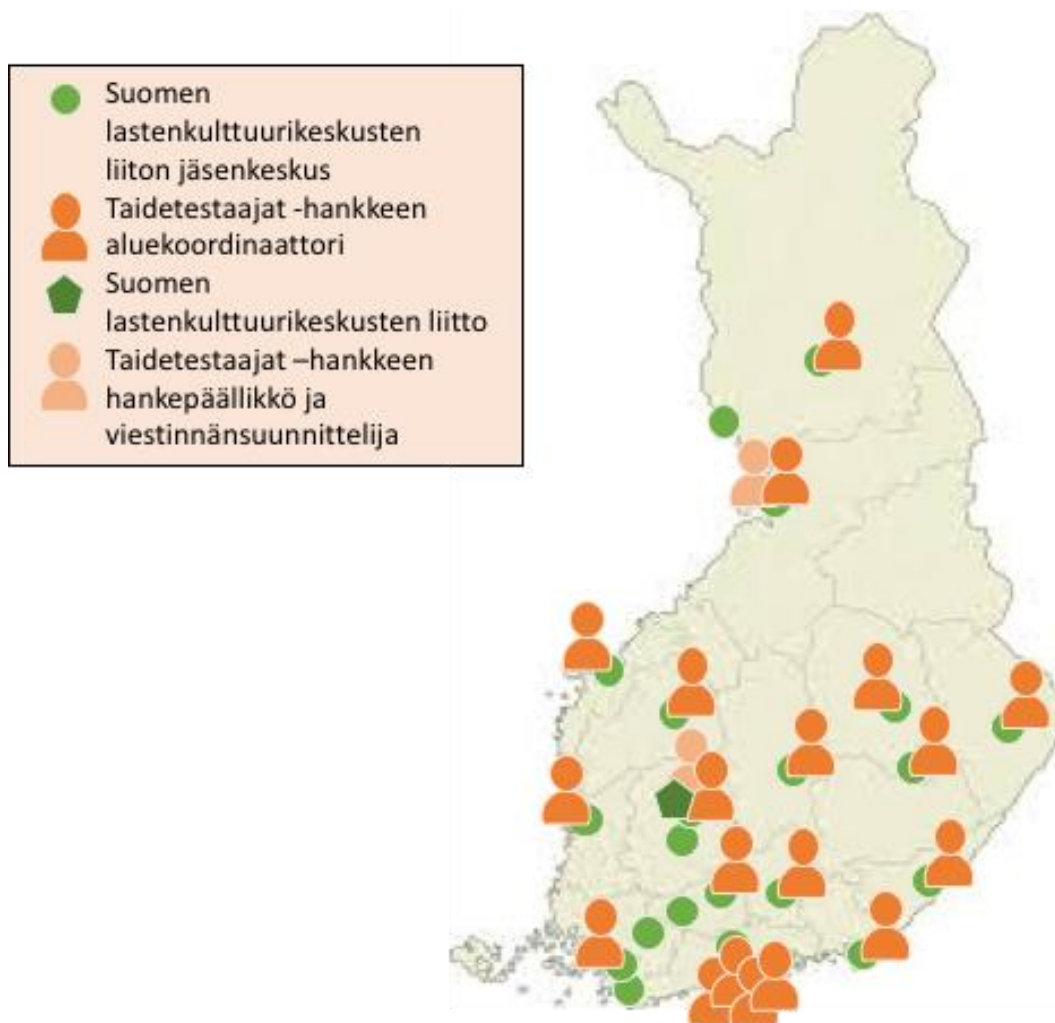
3.3 Aluekoordinaatiotiimi

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi on työskennellyt yhdessä ja valmistellut hankkeen toimintamallia syksystä 2016 lähtien. Hankkeen varsinainen toiminta, eli nuorten vierailut taide-elämyksiin alkoivat syksyllä 2017. Taidetestaajat -hankkeessa työskentelee koko aikainen hankepäällikkö, osa-aikainen viestinnän suunnittelija sekä 19 osa-aikaista aluekoordinaattoria. Nämä yhdessä muodostava hankkeen aluekoordinaatiotiimin. Lisäksi Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton hallintosihteeri työskentelee osa-aikaisesti myös hankkeelle. Tässä työssä ei kuitenkaan lueta hallintosihteeriä osaksi tiimiä, koska hänen

ja aluekoordinaattorien välinen yhteistyö on vähäistä ja pitkälti hankepäällikön kautta kulkevaa.

Valtakunnallinen koordinaattori sekä viestinnän suunnittelija työskentelevät suorassa työsuhteessa Suomen lastenkulttuurikeskusten liitolle. Kaikki aluekoordinaattorit työskentelevät liiton jäsenkeskuksissa eri puolella Suomea, jokainen vastaten omasta alueestaan. Hankkeen toimintaa ohjaa Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton sekä rahastojen edustajista koostuva ohjausryhmä.

Taidetestaajat -aluekoordinaattoreita työskentelee Rovaniemellä, Oulussa, Vaasassa, Seinäjoella, Porissa, Tampereella, Jyväskylässä, Lapinlahdella, Varkaudessa, Joensuussa, Lappeenrannassa, Kotkassa, Lahdessa, Hämeenlinnassa, Turussa, Espoossa, Vantaalla, Sipoossa ja Helsingissä. Hankepäällikkö työskentelee Oulussa ja viestinnän suunnittelija liiton toimistolla Tampereella. Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton jäsenkeskusten, liiton toimiston, aluekoordinaattorien sekä hankepäällikön ja viestinnän suunnittelijan sijaintia Suomen kartalla havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3. Taidetestaajat –aluekoordinaatitiimi ja Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto (Maria Mäkinen 2018)

Pääosin yhden aluekoordinaattorin vastualueena on yksi maakunta, mutta Pohjois-Pohjanmaan aluekoordinaattori vastaa myös Kainuusta, Varsinais-Suomen aluekoordinaattori myös Ahvenanmaasta ja Pohjanmaan aluekoordinaattori lisäksi Keski-Pohjanmaasta. Pohjois-Savon ja Etelä-Savon aluejako eroaa hieman maakunnan rajasta. Uudellamaalla aluekoordinaattoreita on neljä ja alue on jaettu Helsinkiin, Itä-Uusimaahan, Keski-Uusimaahan ja Länsi-Uusimaahan.

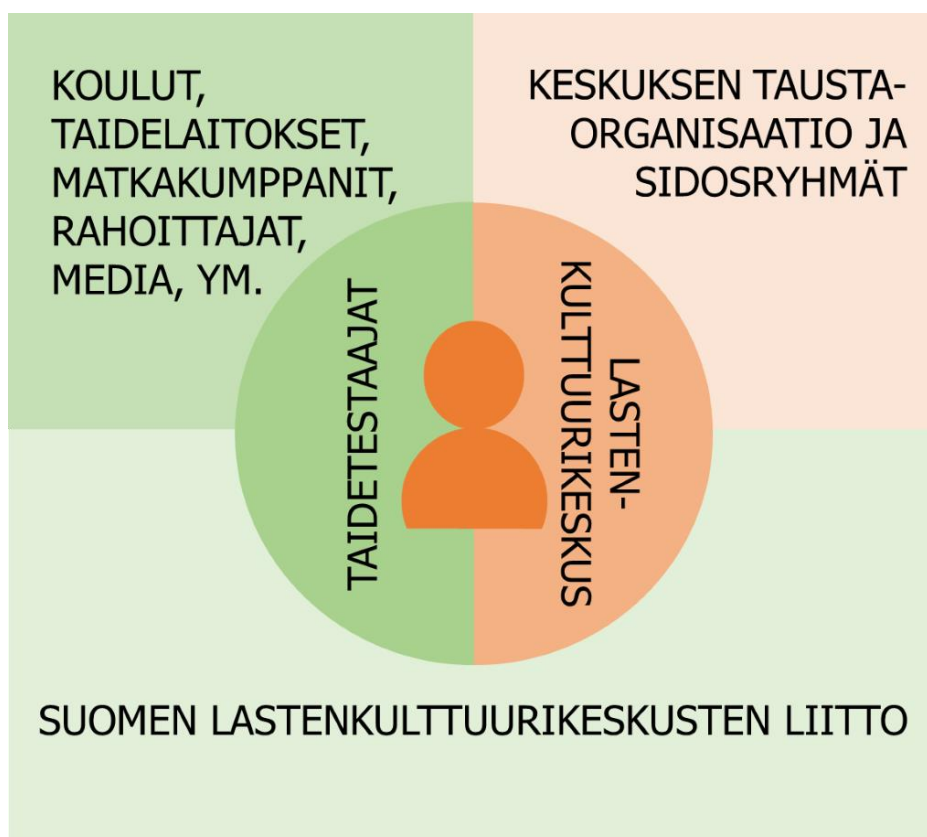
Kaikki aluekoordinaattorit työskentelevät hankkeessa osa-aikaisesti. Koordinaattorien työosuudet vaihtelevat 25 % - 70 % välillä, riippuen alueen kahdeksasluokkalaisten määrästä. Osa koordinaattoreista työskentelee omassa keskuksessa pelkästään Taidetestaajat -hankkeen parissa, osa työskentelee hankkeen rinnalla samalla työnantajalla muissa tehtävissä ja osa hankkeen lisäksi toisen työnantajan palveluksessa tai esimerkiksi freelancerina.

Koordinaattorien työskennellessä toisistaan erillään pitkienkin välimatkojen päässä, työskentelytavat ovat pitkälti sähköisiä. Tiimi kokoustaa sähköisen GoToMeeting -kokousovelluksen välityksellä noin joka toinen viikko. Sovellus tarjoaa videoyhteyden ja näytön ja komahdollisuuden. Aluekoordinaatiokokouksia vetää hankepäällikkö ja niissä käsitellään ajankohtaisia aiheita ja yhteisiä toimintatapoja. Tiimin arkiviestintään on käytössä Slack -viestisovellus, jossa eri aiheista tiedotetaan ja käydään keskustelua omilla kanavillaan. Google Drive toimii yhteisenä tallennustilana ja lisäksi se mahdollistaa tiedostojen yhtäaikaisen työstämisen ja muokkauksen. Tehtäviä ja aikatauluja hallitaan projektinhallintasovellus Trellossa, jossa myös aluekoordinaattoreiden esimiehet lastenkulttuurikeskuksissa voivat seurata ajankohtaisia tehtäviä ja niiden etenemistä.

Fyysisiä tapaamisia eli aluekoordinaatiopäiviä järjestetään noin 1 – 2 kertaa vuodessa ja näihin tapaamisiin liittyy aina kehitystyötä ja koulutusta. Aluekoordinaattoreilla on myös pienemmät alueelliset tiimit, maakuntaryhmät, joissa voi jakaa ongelmia ja saada vertais-tukea. Tiimien aktiivisuus vaihtelee alueittain. Osa tiimeistä tapaa kasvokkain, osa pitää yhteyttä sähköisesti ja osa ei ole toiminut aktiivisesti. Toiminnan kehitystyötä varten on myös hankkeen eri vaiheissa perustettu tiimejä, joissa on pureuduttu eri teemoihin esimerkiksi koulu yhteistyöhön, taidelaitosyhteistyöhön, järjestelmien kehittämiseen sekä matkatoimistoyhteistyöhön. Tehtävät ovat jakautuneet aluekoordinaattoreille osaamisen, kiinnostuksen kohteiden, alueiden erityispiirteiden sekä koordinaattorien työajan perusteella. Näitä kehitystiimejä on syntynyt ja lopetettu tarpeen mukaan hankkeen edettyä.

3.4 Aluekoordinaatiotyö

Aluekoordinaattorin toimintakenttä koostuu Taidetestaajat -hankkeesta ja sen sidosryhmistä sekä Lastenkulttuurikeskuksesta, jossa aluekoordinaattori työskentelee, keskuksen taustaorganisaatiosta ja näiden sidosryhmistä. Sekä hanke, että kunkin aluekoordinaattorin oma keskus linkittyy Suomen lastenkulttuurikeskusten liittoon. Tätä toimintakenttää havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Aluekoordinaattorin toimintakenttä (Maria Mäkinen 2018)

Jokaisen aluekoordinaattorin perustehtäviin kuuluu oman alueensa oppilaiden ja valvojen taidelaitosvierailujen sekä kuljetusten järjestäminen. Aluekoordinaattori suunnittelee jokaiselle oman alueensa luokalle maakunnallisen ja valtakunnallisen taidevierailun kuljetuksiin valmiina pakettina. Yhteistyö koulujen, kuntien perusopetuksen ja sivistyksen toimialojen kanssa on tiivistä. Koulut eivät voi itse päättää vierailukohteita, mutta ilmoittautuessaan luokat voivat esittää toiveita ja ilmoittaa ei sopivista ajankohdista ja muista vierailuissa huomioitavista seikoista. Kuljetusten järjestelyissä tehdään aktiivisesti yhteistyötä mukana olevien tilausbussiliikennöitsijöiden, kumppanimatkatoimiston sekä Helsingin seudun liikenteen kanssa.

Aluekoordinaattorit vastaavat myös taidelaitosyhteistyöstä alueellaan. Hankkeeseen mukaan valitut taidelaitokset vastaavat itse taiteellisista sisällöistä, mutta koordinaattorien tehtävänä on huolehtia, että taide-elämyksiin liittyvät ennakko- ja jatkotyöskentelyt auttavat nuoria taidekokemuksen käsittelyssä ja taidelaitos toteuttaa työskentelyn ja vierailut sovitulla tavalla. Taidelaitosyhteistyössä tarvitaan yleisötyön tuntemusta sekä hyviä viestintätaitoja.

Aluekoordinaattorien työhön liittyy keskeisesti kaksi erilaista järjestelmää. Toinen järjestelmä on hankkeelle rakennettu kokonaisuus, Taidetestaajat -järjestelmä, jonka kautta

kerätään tiedot koulujen ilmoittautumisista ja vierailujen suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä sekä viestitään opettajille ja kouluille vierailuista. Samassa järjestelmässä kerätään myös nuorten arviot taidevierailuista ja ylläpidetään hankkeen virallista Internet-sivua. Toisessa järjestelmässä, resurssikalenterissa, vierailut resursoidaan eli koululuokille varataan paikat tiettyihin vierailuihin ja valitaan vierailuun liittyvä kuljetusmuoto.

OPPILAS							Tieto Vierailusta	Etkot	Vierailu	Arviointi	Jakot
KOULU / OPETTAJA		Tieto hankkeesta	Ilmoittautuminen		Tieto vierailuista	Muutokset	Matka-aikataulu ja liput	Vierailupäivän suunnittelu ja tiedotus	Etkot	Vierailu	Jakot
ALUEKOORDINAATTORI	Taidelaitosyhteistyö	Hankkeesta tiedottaminen	Neuvonta	Vierailujen varaus ja matka-järjestelyt	Vierailuista tiedottaminen	Muutokset	Matka-aikataulut	Etko- ja jatko-tiedotus	Neuvonta, tiedotus, tietojen ylläpito ja sidosryhmäyhteistyö		Vierailuarvoista tiedottaminen
JÄRJESTELMÄT	Taidelaitostiedot		Koulu-tiedot	Elämys-ajat	Vierailu-tiedot	Tietojen ylläpito	Matka-aikataulut	Etko- ja jatko-materiaali		Arviointi- sovel- -lus	
OHJAUSRYHMÄ / TAUSTA TUOTANTO	Taidelaitoshaku ja -valinta	Sidosryhmäyhteistyö ja toiminnan seuranta									Toiminnan arviointi

Kuvio 5. Taidetestaajat -toiminnan Service Blueprint (Maria Mäkinen 2018).

Hankkeen toimintamallia kuvataan yllä Service Blueprintillä. Kuvio keskittyy kuvaamaan mallia erityisesti loppuasiakas eli oppilas ja opettaja huomioiden ja esimerkiksi taidelaitosyhteistyö jää tässä kuvauksessa vähemmälle huomiolle. Service Blueprint osoittaa erityisesti tiedonhallinnan suuren roolin koordinoituvuudessa. Työssä ylläpidetään paljon erilaista tietoa, joten tarkkuus ja tietojen käsittelytaidot, kuten esimerkiksi excelin käyttötaidot ovat aluekoordinaattorin tehtävässä erittäin tärkeitä. Tiedon ylläpito eri järjestelmissä ja tiedonkulku näiden järjestelmien välillä on myös myös työllistänyt aluekoordinaattoreita sekä hankkeen toimintamallin suunnittelussa että arkisessa työssä. Kosketuspinta itse opilaiden kanssa on pieni, mutta heidän onnistuneen taidekokemuksen varmistamiseksi, aktiivinen yhteistyö opettajien kanssa on erityisen tärkeää.

Kuviossa 6. on tarkemmin kuvattu aluekoordinaattoreiden työtehtävät ja se, miten mikään tehtäväalue vie koordinaattorin työaikaa. Kuvio perustuu aluekoordinaattoreille syksyllä 2017 tehdyn työaikakyselyn tuloksiin, havaintoihin sekä osana tätä tutkimusta tehtyihin

aluekoordinaattorien itsedokumentointiin perustuviin luotaimiin, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 4. Kuvio esittelee tyypillistä aluekoordinaattorin työnkuvaa. Työtehtävien jakautuminen vaihtelee alueittain, riippuen muun muassa alueella vierailuihin käytettävistä liikennevälineistä.



Kuvio 6. Aluekoordinaattoreiden työtehtävien jakautuminen (Maria Mäkinen, 2018)

Yllä kuvattujen perustehtävien lisäksi aluekoordinaattoreilla on valtakunnallista koordinaatiotyötä tukevia tehtäviä riippuen koordinaattorien työajasta, tehtävien vaatimasta osaamisesta ja aluekoordinaattorien omasta mielenkiinnosta. Tällaisia tehtäviä on muun muassa yhteistyö järjestelmien toimittajien kanssa, Uudellemaalle suuntautuvien valtakunnallisten vierailujen koordinointi ja koulu- sekä taidelaitosyhteistyön kehittäminen.

Hankepäällikkö vastaa valtakunnallisesta toimintamallista, kehittämistyöstä, sidosryhmätyöskentelystä, liiton agendan toteuttamisesta hanketyössä sekä toimintamallin tulevaisuustyöstä. Hankepäällikkö vastaa hankkeen toiminnasta toimintaa ohjaavalle ohjausryhmälle. Viestinnäsuunnittelijan tehtävänä on viestinnän sisältöjen tuottaminen ja toimenpiteiden valmistelu, sisäisen viestinnän kehittäminen, viestinnällinen yhteistyö ja valtakunnallinen tiedottaminen. Aluekoordinaattorit vastaavat itse koulu- ja taidelaitosviestinnän toteuttamisesta sekä paikallismediatiedottamisesta. Lisäksi sosiaalisen median päivityksiä ja sisältöä tuottaa koko tiimi yhteistyössä.

Aluekoordinaattorit toimivat hallinnollisesti oman alueensa lastenkulttuurikeskuksen työntekijöinä ja keskuksen hallinnon alaisina. Lastenkulttuurikeskuksissa aluekoordinaattorien esimiesten tehtävänä hankkeen näkökulmasta on tukea aluekoordinaattorin työtä ja auttaa paikallisissa haasteissa hankealueella. Esimiesten rooli, aktiivisuus ja osallistuminen aluekoordinaatiotyöhön vaihtelee alueittain. Osa esimiehistä osallistuu aktiivisemmin hankkeen arkiseen työhön ja osa taas antaa tukea ja apua aluekoordinaattorin sitä pyytessä.

4 TAIDETESTAAJAT -ALUEKOORDINAATIOTIIMI TAPAUSTUTKIMUKSEN KOHTEENA

4.1 Tapaustutkimuksena Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi

Tapaustutkimus kohdistuu tavallisesti johonkin sosiaaliseen yksikköön rajatussa ympäristössä, pyrkien kuvaamaan sitä tutkimusaiheen kannalta mahdollisimman tarkasti (Anttila 2005, 286). Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, ilmiö tai prosessi, yksi tai useampia. Olennaista on, että tapaus on rajattavissa kohtuullisesti muusta kontekstista. (Eriksson & Koistinen 2005, 5.)

Olen rajannut tässä tutkimuksessa tapaukseksi Taidetestaajat –tiimin kasvuprosessin itseorganisoituneeksi luovaksi verkostotiimiksi. Tiimin arkea dokumentoimalla ja tarkastelemalla pyrin kuvaamaan tähänastisen kasvuprosessin ja löytämään tekijöitä, jotka ovat kasvuprosessin varrella vaikuttaneet tiimin toimintaan. Päivi Erikssonin ja Katri Koistisen (2005, 12) mukaan selittävään tapaustutkimukseen voi luokitella prosessuaalisen tapaustutkimuksen, jonka tavoitteena on selittää prosessiin liittyvien vaiheiden ja tapahtumien välisiä suhteita. Tätä taustaa vasten tutkimustani voi kutsua selittäväksi tapaustutkimukseksi.

Tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole yleistää tuloksia, vaan tapaus sinänsä on kiinnostava. Tutkijalla on tutkimuksessa merkittävä rooli ja näin tuloksissa voi olla näkyvissä tutkijan kädenjälki. (Anttila 2005, 287.) Pirkko Anttilan (2005, 287) mukaan hyvä case-tutkija ei kuitenkaan pyri tulkitsemaan, vaan ainoastaan kuvaamaan kohdettaan. Tutkimukselleni asettaa haasteen se, että itse työskentelen tiimin jäsenenä, mutta pyrin välttämään tulkin-tojen tekemistä. Toisaalta näen prosessin tarkastelun ja analysoinnin itseohjautuvuuden ja -organisoitumisen sekä luovuuden näkökulmasta välttämättömäksi, jotta pystyn vastaamaan tutkimuskysymykseeni. Jos lähdän siitä olettamuksesta, että tiimi on kasvanut itseorganisoituvaksi ja se on kykenevä luovaan toimintaan, tulee minun analysoida tiimin kasvuprosessia näiden käsitteiden valossa.

4.2 Aineiston hankinta ja käsittely

Kompleksisten systeemien ymmärrys vaatii useilla eri tavoilla ja useista eri lähteistä kerättyä tietoa, jotta voidaan kehittää yksityiskohtainen kuvaus systeemin syntymästä ja siihen vaikuttaneista tekijöistä (Poutanen 2016, 47). Olen pyrkinyt tutkimuksessani keräämään aineistoa mahdollisimman monipuolisesti eri menetelmin.

Prosessin dokumentointi perustuu omiin kokemuksiini ja havaintojen pohjalta tekemiini muistiinpanoihin. Olen myös kerännyt tietoa aluekoordinaattorien arjesta

itsedokumentointiin perustuvilla luotaimilla, joilla selvitettiin koordinaattorien verkostoja ja toimintakenttää, työssä vaadittuja taitoja ja ominaisuuksia, haasteita ja onnistumia sekä tiedon jakamisen ja ongelman ratkaisutapoja. Tausta-aineistona olen käyttänyt koordinaatioalueilla aluekoordinaattorien ja esimiesten keväällä 2018 tekemiä alueraportteja, syksyllä 2017 aluekoordinaattoreille tehdyn työaikakyselyn tuloksia sekä puolivuositain järjestettävien aluekoordinaatiopäivien materiaaleja. Osana kevään 2018 aluekoordinaatiopäiviä tiimi käsitteli työssä jaksamista ja itsensä johtamista ulkopuolisen konsultin ohjaamana. Ohjasin itse tämän työskentelyn lopuksi tiimille motivaatio- ja tavoitetyöskentelyä, jonka tuloksia olen myös hyödyntänyt aineistona.

Peilaan kokemuksia, havaintoja ja luotaimilla kerättyä materiaalia kirjallisuuteen ja tutkimustietoon itseohjautuvuudesta ja -organisoitumisesta sekä luovuudesta. Tutkimuksen keskiössä on tiimin kasvuprosessi ja erityisesti tiimin jäsenten kokemukset ja näkemykset. Aineistoanalyysin perusteella rakennan kuvaa tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Syvennän kirjallisuuskatsauksesta, luotaimista, taustamateriaalista sekä omista havainnoista nousseita teemoja vielä aluekoordinaattoreiden haastatteluilla. Haastatteluista ja muusta tutkimusaineistosta olen etsinyt tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tiimin kasvuun. Näitä tekijöitä käsittelen vielä tämän raportin lopuksi aiemman tutkimustiedon valossa. Kehittämistyön analyysi ja sen löydökset on käsitelty aluekoordinaatiotiimin kanssa ja näiden keskustelujen pohjalta vielä muotoiltu lopulliseen muotoonsa.

Petro Poutasen (2016, 47) mukaan on olemassa kaksi erilaista tutkimustapaa ajallisesti kehittyvän kuvauksen laatimiseen. Ortonin iteroivassa menetelmässä tutkija liikkuu edes takaisin teorian ja aineiston välillä. Byrnen ja Gallaghanin narratiivinen menetelmä taas luo historiallista kertomusta kirjalliseen materiaaliin ja/tai havaintoihin perustuen. (Poutanen 2016, 47 – 49.) Tässä tutkimuksessa liikutaan iteroivan menetelmän mukaisesti tutkimusaineiston ja teorian välillä. Iteroiva menetelmä on valittu siksi, että tutkimus ei ainoastaan kuvaa kasvuprosessia kertomuksena, vaan pyrkii myös selittämään tiimin organisointumista ja kasvuprosessin vaiheita. Tutkimus ei nojaa mihinkään yksittäiseen teoriaan vaan keskeisempää on tiimin arkinen toiminta ja sen kuvaus sellaisenaan. Tutkimusprosessi on kuitenkin liikkunut iteroiden kerätyn aineiston sekä itseorganisoitumisen, tiimien luovuuden ja tuloksellisen toiminnan aiemman tutkimustiedon ja kirjallisuuden välillä.

4.3 Havainnointi

Havainnointi eli observointi on ihmisten toiminnan seuraamista heidän oikeassa toimintaympäristössään. Kun kyselyillä ja haastatteluilla saadaan selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat ja uskovat, voidaan havainnoimalla selvittää, miten ihmiset todella käyttäytyvät. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin ja se sopii

menetelmänä hyvin muun muassa vuorovaikutuksen ja nopeasti muuttuvien tilanteiden tutkimiseen. Menetelmän haasteena on, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta ja muuttaa sen kulkua tai sitoutua emotionaalisesti tutkimuskohteeseen, jolloin tutkimuksen objektiivisuus kärsii. (Hirsjärvi ym. 2009, 213.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita. Suoraksi havainnoinniksi kutsutaan menetelmää, jossa tutkija haluaa tarkkailla tilannetta ja tapahtumia ilman, että tutkittavat välttämättä tietävät tutkijan läsnäolosta. Tutkittavien tietäessä tutkijan läsnäolosta käytetään termiä avoin suora havainnointi. Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija on kätkeytynyt tutkittavilta. (Anttila 2006, 119.) Havainnointimenetelmät voidaan myös jakaa systemaattiseen, tarkasti jäsennehtyyn ja vapaasti tilanteeseen muotoutuvaan. Systemaattista havainnointia tehdään tavallisesti tarkasti rajatuissa tiloissa, esimerkiksi laboratorioissa ja sille on ominaista luokitteluskeemojen laatiminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 215.) Näistä havainnointimenetelmistä voidaan käyttää myös termejä strukturoitu ja strukturoimaton havainnointi (kts. Anttila 2006, 191). Strukturoimattomassa eli vapaasti tilanteeseen muotoutuvassa menetelmässä havainnot talletetaan muistiin erilaisia välineitä käyttäen ja koottu aineisto jäsennellään jälkikäteen (Anttila 2006, 191).

Myös havainnoijan rooli on erilainen eri menetelmissä. Havainnoija voi olla ulkopuolinen toimija tai tutkittavan ryhmän jäsen. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen, kun taas strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkija voi olla ryhmän jäsen. Tätä kutsutaan myös osallistuvaksi havainnoinniksi. Ryhmän jäsenyys voi olla täydellistä osallistumista tai osallistumista havainnoijana. Tutkijan täydellinen jäsenyys voi aiheuttaa tutkimukselle eettisiä ongelmia, koska samalla kun tutkijan tulee toimia aidosti ryhmän jäsenenä, hän kerää myös tietoa tieteellistä tarkoitusta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 216 – 217.) Osallistuva havainnointi voidaan jakaa myös aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön, kun taas passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on samanlainen osallistuja kuin muutkin, eikä vaikuta tilanteen kulkuun. (Anttila 2006, 190.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty vapaasti tilanteeseen muotoutuvaa, strukturoimatonta havainnointia, jossa havainnot on dokumentoitu eri tavoin ja aineistoa jäsennehty jälkikäteen. Tutkijana olen toiminut ryhmän täydellisenä jäsenenä eli menetelmä on ollut osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi on ollut passiivista eli en ole pyrkinyt vaikuttamaan tilanteen kulkuun, vaan olen ollut ryhmän jäsen siinä missä muutkin aluekoordinaattorit. Täydellisestä jäsenyydestä huolimatta ryhmässä tai tutkimuksessa ei ole koettu eettistä ongelmaa. Olin ryhmän jäsen jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimusaihe on koettu tärkeäksi ryhmässä ja tutkimukseen on suhtauduttu erittäin myönteisesti. Toki

tutkijana on oltava varovainen ja tarkkana siinä, ettei ryhmän jäsenyys vaikuta tutkijan objektiivisuuteen ja esimerkiksi tutkimusaineiston analysointiin.

4.4 Luotaimet

Suunnittelussa ja muotoilussa käytetyt luotaimet ovat käyttäjäkeskeinen suunnittelutyökalu, jonka avulla pyritään ymmärtämään inhimillisiä ilmiöitä ja tunnustelemaan suunnittelumahdollisuuksia. Luotainten ominaisuuksia voidaan kuvailla kolmella piirteellä; luotaimet perustuvat käyttäjien dokumentointiin itseosallistumisen keinoin, niissä tarkastellaan käyttäjien henkilökohtaista toimintaympäristöä ja näkemyksiä, ja ne ovat luonteeltaan kokeilevia. Luotaimien käyttöön voidaan löytää neljä eri syytä: inspiraatio, informaatio, osallistuva suunnittelu ja vuoropuhelu. (Mattelmäki 2006, 44 – 70.)

Tässä tutkimuksessa itsedokumentointiin perustuvia luotaimia on käytetty lähinnä keräämään tietoa aluekoordinaattorien arjesta, mutta samalla ne ovat toimineet inspiraation lähteenä tutkimusaiheen rajauksessa ja tutkimuskysymyksen asettelussa. Tutkijan rooli tutkitavan yhteisön aktiivisena jäsenenä asettaa haasteita tutkimukselle ja sen vuoksi luotaimet tarjoavat arvokasta tietoa yhteisön muiden jäsenten arjesta, toiminnasta ja toimintaympäristöstä itsedokumentoituna.

Luotaimet lähetettiin keväällä 2018 kaikille aluekoordinaattoreille, lukuun ottamatta itseäni tutkijana. Aluekoordinaatitiimistä hankepäällikölle ja viestinnäsuunnittelijalle ei annettu luotaimia täytettäväksi, koska luotaimissa haluttiin keskittyä aluekoordinaattorien työtehtävien tarkasteluun. 18:sta luotaimesta palautettiin 12. Koordinaattorit täyttivät luotaimia arkityössään noin neljän viikon ajan.

Luotaimien täyttövaiheessa tutkimuskysymys ei vielä ollut täysin muotoutunut ja tämä vaikutti myös luotaimien rakentamiseen. Kokonaisuus koostui erilaisista tehtävistä ja kysymyksistä. Tehtävänä oli kuvata aluekoordinaattorin taitoja ja ominaisuuksia sekä verkostoja ja työkenttää. Aluekoordinaattorit myös kuvasivat ajanjakson aikana kohtaamiaan haasteita, onnistumisia sekä järjestelmien käyttöä ja vaikutusta omassa työssään. Lisäksi kysyttiin kokemusten jakamisesta, tiedon jakamisesta ja dokumentoinnista tiimissä sekä haasteiden ratkaisutavoista.

Aluekoordinaattorien toimintakentät eroavat toisistaan ja tämän vuoksi yksi luotaimien tärkeimmistä tehtävistä oli kerätä tietoa erilaisista toimintaympäristöistä. Aluekoordinaattorien taitojen ja ominaisuuksien pohtimisella sekä onnistumisten ja haasteiden dokumentoinnilla haluttiin kannustaa koordinaattoreita pohtimaan työn vaativuutta ja työssä vaadittavaa osaamista. Tutkimus oli jo tässä vaiheessa rajattu käsittelemään tiimitoimintaa ja

sen vuoksi oli tärkeä kerätä tietoa tiimin vuorovaikutuksesta, kokemusten ja tiedon jakamisesta sekä haasteiden ratkaisutavoista.

4.5 Maakuntaryhmien ja hankepäällikön haastattelut

Havainnoinnilla ja luotaimilla sekä tutkimuksista ja kirjallisuudesta hankitusta aineistosta ja näiden analyysistä nousi esiin teemoja, joista syvällisemmän tiedon kerääminen oli erittäin tärkeää tiimin kehitysprosessin ymmärtämiseksi. Tämän vuoksi päädyin syventämään teemoja ryhmissä toteutettavilla teemahaastatteluilla.

Teema- eli kohdennettu haastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa käydään keskustelua tiettyjen teemojen ympärillä. Menetelmä pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendalin vuonna 1956 ilmestyneeseen *The Focused Interview* -teokseen, jossa menetelmää kuvataan niin, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkija on selvittänyt valmiiksi taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä, jonka seurauksena tutkijalla on kuva tilanteen seurauksista sen kokeneille. Tämän analyysin perusteella tutkija laatii haastattelurungon. Haastattelun tehtävänä on selvittää haastateltavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia koetusta tilanteesta. Teemahaastattelu eroaa edellä kuvatusta siinä, ettei se edellytä tiettyä yhteistä kokemusta, vaan kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 – 48.)

Teemahaastattelut toteutettiin maakuntaryhmissä ryhmähaastatteluina, koska kokemusten ja näkemysten esiintuominen jakamalla niitä muiden aluekoordinaattoreiden kanssa antoi mahdollisuuden monipuolisen aineiston keräämiseksi. Samalla pystyin rajaamaan itseni tutkijana ja ryhmän jäsenenä pois keskustelusta ja säilyttämään objektiivisen aseman tutkijana, kun muut ryhmäläiset loivat avointa keskusteluilmapiiriä yhteisistä kokemuksista. Aiemman havainnoinnin perusteella aluekoordinaatitiimin ryhmähenki on avoin ja keskusteleva, mikä toi lisäperustetta ryhmähaastattelun käyttämiseen ja hälvensi epäilystä siitä, että uskaltavatko kaikki osallistua ja ilmaista mielipiteensä keskustelussa.

Ryhmähaastattelun etuna on muun muassa se, että tietoa saadaan nopeasti ja samanaikaisesti usealta vastaajalta. Ryhmä voi myös helpottaa esimerkiksi arkojen ja ujojen haastateltavien mielipiteiden esiin saamista. Menetelmän haasteena on se, että kaikki kutsutut eivät välttämättä osallistu. Myös ryhmädynamiikka ja valta-asetelmat vaikuttavat siihen kuka saa puheenvuoron ja mistä keskustellaan. Haastattelijalla on tällöin mahdollisuus pyytää kommentteja niiltä, jotka eivät muuten pääse ääneen. Ongelmia voi myös aiheuttaa ryhmäkeskustelun purkaminen, koska äänitteeltä voi olla vaikea kuulla, kuka puhuu milloinkin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.)

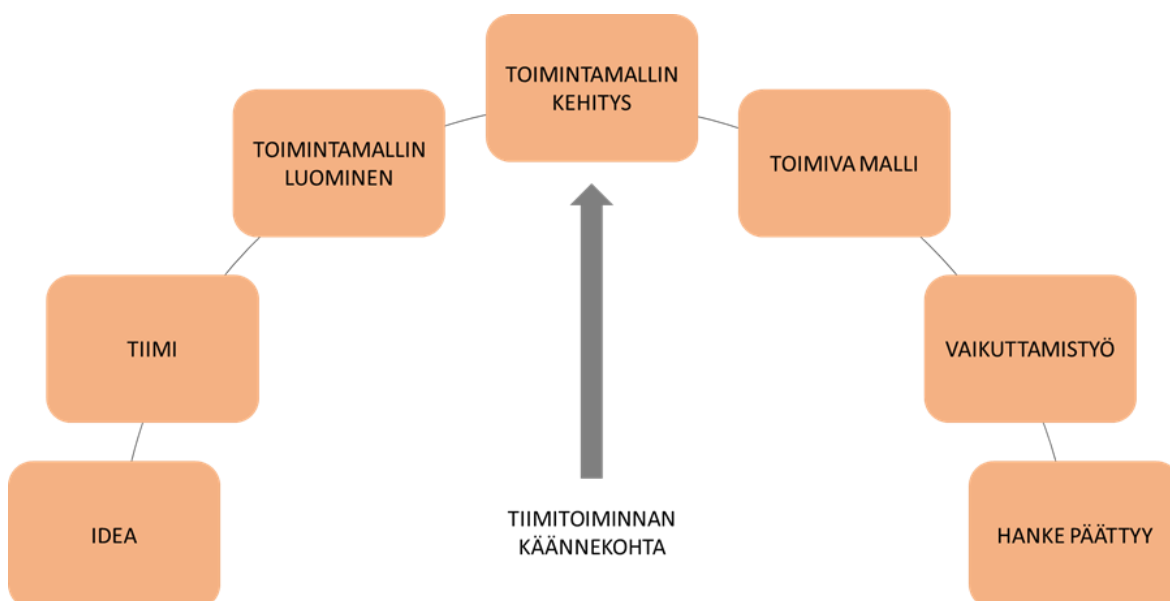
Maakuntaryhmien haastattelut toteutettiin kolmelle tiimin viidestä maakuntaryhmästä. Haastateltavat ryhmät valikoituivat alueiden eroavaisuuksien perusteella ja keskustelimme myös hankepäällikön kanssa siitä, mitkä ryhmät olisivat hyviä haastateltavia tätä työtä ajatellen. Haastattelujen teemat koskivat tiimin kasvuprosessia ja tähän vaikuttaneita tekijöitä sekä tiimiä nyt, sen organisoitumista, rakennetta ja luovuutta.

Haastattelujen toteuttaminen kasvokkain osoittautui todella haastavaksi haastavien väli-matkojen ja aluekoordinaattoreiden osa-aikaisen työn vuoksi. Kaksi haastatteluista päädyttiin toteuttamaan kasvokkain ja yksi sähköisesti GoToMeeting-kokoussovelluksella. Kokoussovellus on tiimin aktiivisessa käytössä ja tämän vuoksi soveltui hyvin myös haastattelujen toteuttamiseen. Etäyhteys ei tietenkään vastaa fyysistä kohtaamista, mutta tiimi on tottunut kommunikoimaan etäyhteyden kautta ja tämän vuoksi vuorovaikutus on luontevaa.

Maakuntaryhmien lisäksi toteutin saman haastattelun myös hankepäällikölle, joka on keskeisessä roolissa tiimityötä ajatellen. Aluekoordinaattorien kokemusten ja näkemysten rinnalla oli tärkeää, että myös hankepäällikön näkemykset tulevat esiin tiimin kasvuprosessia tarkasteltaessa ja näitä aluekoordinaattorien ja hankepäällikön näkemyksiä voi vertailla keskenään. Lisäksi oli tärkeää selvittää, miten hankepäällikkö kokee oman roolinsa tiimin kasvuprosessissa ja onko hänellä esimerkiksi ollut jokin tietoinen toimintamalli tiimiytyksessä ja tiimin toiminnan kehittämisessä.

5 TAIDETESTAajat -ALUEKOORDINAATIOTIIMIN KASVUTARINA

5.1 Ideasta tiimiksi ja toimintamalliksi



Kuvio 8. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin ja Taidetestaajat -hankkeen kehityskaari (Maria Mäkinen 2018)

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kasvutarina ja hankkeen kehitys on jaettavissa vaiheisiin, joita kuvataan yllä, kuviossa 8. Hankkeen kehitys on alkanut ideasta, joka on myös tiimin kasvutarinan perusta. Suomen kulttuurirahasto lähestyi Suomen lastenkulttuurikeskusten liittoa idealla viedä kaikki Suomen nuoret tietyllä luokka-asteella kulttuurin pariin ja liitto lähti yhteistyöhön mukaan.

Suomen kulttuurirahasto, Svenska kulturfonden ja Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto olivat jonkin aikaa valmistelleet Taidetestaajat -hanketta ennen hankepäällikön rekrytointia. Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto rekrytoi hankkeelle päällikön, joka aloitti tehtävässä keväällä 2016, muutamaa kuukautta ennen aluekoordinaattoreita. Sopiva henkilö tehtävään löytyi Oulusta. Hankkeen valmistelussa oli mukana myös viestintäalan kumppani ja Taidetestaajat -järjestelmätöimittäjä, joiden kanssa hankkeen viestintää ja järjestelmää nuorten taidetestausta varten oli suunniteltu yhdessä.

Liiton jäsenkeskukset sopivat yhdessä hankkeen koordinaatioalueista ja resursseista eri alueilla. Aluekoordinaattorien työaikaprosentit eri alueilla määriteltiin alun perin alueiden oppilasmäärien perusteella. Aluekoordinaattorien sijoituspaikoiksi valitut lastenkulttuurikeskukset rekrytoivat itsenäisesti tehtävään henkilöt ja osassa keskuksista tehtävän saivat jo keskuksissa työskentelevät tekijät. Tiimiä ei rakennettu tiimiksi, vaan keskukset valitsivat työntekijät omien kriteeriensä mukaan. Toimin itse Keski-Uudenmaan

aluekoordinaattorina hankkeessa ja työpisteeni on Vantaan kaupungin kulttuuripalveluissa, missä olin työskennellyt jo ennen hanketta.

Taidetestaajat -aluekoordinaatitiimin aloittaessa työtä syksyllä 2016 se alkoi heti suunnitella toimintamallia. Tiimillä oli vuosi aikaa suunnitella, miten toteuttaa seuraavan kolmen vuoden aikana yli 180 000 oppilaan ja opettajan taidevierailut ympäri Suomen, oppilaiden omissa maakunnissaan sekä valtakunnalliset vierailut Uudellamaalla ja uusimaalaisien nuorten osalta muualla maassa. Osalla tiimin jäsenistä oli entuudestaan kokemusta työstä lasten ja nuorten kulttuurikasvatuksesta ja tiimillä oli myös käytössään koko maan kattavin asiantuntemus aiheesta Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton ja sen jäsenkeskusten ansiosta. Uuden valtakunnallisen toimintamallin luominen asetti kuitenkin haasteita, joista ehkäpä suurimpana oli se, miten koordinoida pääkaupunkiseudulle kaikkien Suomen kahdeksasluokkalaisten eli noin 60 000 hengen taidevierailut lukuvuosittain, tarjolla olevat taide-elämykset sekä liikenneyhteydet huomioiden.

Tiimin aloittaessa työskentelyn syksyllä 2016 aluekoordinaattorit saivat paljon erilaisia tehtävälisteriä ja tiimi keskittyi tiedon keräämiseen ja toimintamallin suunnitteluun. Tiimille oli hankittu sähköposti ja GoToMeeting -kokoussovellus sekä luotu valmiiksi Facebook-ryhmä. Lisäksi tiimin käytössä oli Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton mediakirjasto, jonne alettiin tuottamaan ja keräämään materiaalia ja ohjeita. Hankepääällikkö oli suunnitellut ryhmän organisoitumista ennen tiimin aloittamista, mutta toimintamallin suunnittelua ei ollut kunnolla aloitettu.

Mul oli silloin ihan hankkeen alkuun, ihan silloin, ihan alussa oli tosi monessa kohdassa semmonen fiilis, et mitä täs oikein tapahtuu, et miks tää on niiku näin hirveen hankalaks tehty tää koko homma ja mä en niiku yhtään tajunnu, et miten tätä hommaa ei oltu valmisteltu ollenkaan. Täähän lähti ihan nollasta, et kukaan ei ollu miettiny ollenkaan, et miten tää käytännössä olis voitu tehdä.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Tiimin organisoitui aluksi viiteen maakuntaryhmään. Pohjois-Suomen ryhmään kuului Lappi, Pohjois-Pohjanmaa/Kainuu, Pohjois-Savo ja Pohjois-Karjala. Keski-Suomi, Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan alue sekä Etelä-Pohjanmaa muodostivat yhden ryhmän. Etelä-Karjalan, Kymenlaakson, Etelä-Savon, Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen aluekoordinaattorit olivat yksi ryhmä. Varsinais-Suomen ja Ahvenanmaan, Satakunnan sekä Pirkanmaan aluekoordinaattorit olivat ryhmä. Neljä Uudenmaan aluekoordinaattoria muodostivat Uudenmaan ryhmän. Ryhmien tarkoitus oli vertaistuen ja osaamisen jakaminen. Jäsenet tapasivat sähköisesti GoToMeeting -sovellusta hyödyntäen ja osa ryhmistä

aloitti yhteydenpidon myös muissa kanavissa esimerkiksi WhatsAppissa ja Messengerissä.

Alussa perustettiin myös erilliset työryhmät tiettyjen erityiskysymysten ratkaisemiseksi. Työryhmien työskentely liittyi hankkeen periaatteiden rakentamiseen ja päättämiseen yhdessä sekä tuotantokäsikirjan kokoamiseen. Osittain ryhmät muodostuivat hankepääällikön jaon mukaan, mutta niissä huomioitiin myös aluekoordinaattorien omat toiveet ja mielenkiinnon kohteet. Viestinnän suunnittelija aloitti hankkeessa vasta keväällä 2017, joten myös viestintä oli alussa yksi kehittämisryhmien aiheista.

Silloin kun tää hanke käynnisty ni mä käytin siihen sillai aikaa ja vaivaa, et meil on sellaset niikun rennot alustat käytössä.

Taidetestaajat -hankepääällikkö (2018)

Hankepääällikkö oli suunnitellut ennalta aluekoordinaattorien ryhmäytymistä ja vuorovaikutusilmapiiriä ja keinoja. Yksi aluekoordinaattorien ensimmäisistä tehtävistä oli tehdä videoesittely itsestään tiimin Facebook -ryhmään, joka toimi alussa tiimin sisäisen viestinnän ja vertaistuen välineenä. Videot antoivat kasvot tiimin jäsenille, jotka aloittivat työskentelyä toisistaan erillään. Tiimi tapasin ensimmäisen kerran aluekoordinaatiopäivillä Sii-kajoella marraskuun alussa vuonna 2016. Päiville osallistuivat sekä aluekoordinaattorit, että heidän esimiehensä. Tiimi tutustui toisiinsa ja toimintamallin kehittämistyötä jatkettiin aiemmin syksyllä muotoutuneiden teemojen parissa.

Samalla kun tiimi organisoitui ja opetteli työskentelemään yhdessä, sillä oli kovat paineet rakentaa toimintamalli, jolla saatiin hanke käynnistettyä. Tiimillä oli selkeä yhteinen tavoite eli kaikkien Suomen kahdeksaluokkalaisten kahden kulttuurivierailun suunnittelu ja toteuttaminen sekä valtakunnallisen toimintamallin luominen. Tavoitetta ohjasi lastenkulttuurikeskusten kanssa laaditut sopimukset, joissa oli määritelty jokaiselle hankevuodelle minimi osallistujaprosentti, joka alueella tuli tavoittaa. Tiimissä oli kokemusta kulttuurikasvatustyöstä, mutta silti lähdettiin liikkeelle lähes nollasta. Tavoite ja tietyt reunaehdot, esimerkiksi valmiiksi valitut taidelaitokset ja kahden vierailun malli, oli jo sovittuna, mutta miten tämä kaikki toteutettaisiin? Siihen tiimin piti löytää vastaus.

Toimintamallin luomisvaiheessa aluekoordinaatiotiimin, Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton, rahoittajien sekä sidosryhmien kesken ei ollut vielä kehittynyt täydellistä luottamussuhdetta ja näkemykset toimintamallista ja prosesseista olivat osin erilaisia. Tämä asetti haasteita tiimin toiminnalle. Tiimin tuli luoda koko toimintamalli prosesseineen ja esimerkiksi järjestelmien osalta tiimin tuli itse tietää, mitä niiltä halutaan ja miten ne tukevat toimintamallia. Tähän kehitystyöhön tarvittiin koko tiimiä, koska hankepääälliköllä yksistään ei

ollut riittävästi resursseja tähän ja hankkeessa ei ollut toista henkilöä, joka olisi voinut ottaa vastuun toimintamallin kehityksestä. Juuri tässä kehitystyössä vaadittiin aluekoordinaattoreilta itseohjautuvuutta, näkemyksellisyyttä ja ratkaisukeskeisyyttä. Tiimin jäsenten roolit olivat toki kehitystyössä erilaisia. Joidenkin osaaminen korostui enemmän toimintamallin ja järjestelmien kehittämisessä, toisten taas taidelaitosyhteistyössä, haastavien koulu yhteistyökysymysten ratkaisemisessa sekä esimerkiksi muiden koordinaattorien auttamisessa.

Kun ensimmäinen toimintamalli oli saatu kasaa, alkoi koulujen ilmoittautuminen mukaan hankkeeseen alkuvuodesta 2017. Ilmoittautumisaika ensimmäiselle lukuvuodelle oli todella haastavaa tiimille. Uusi toimintamalli aiheutti kouluilla vastustusta ja opettajat eivät täysin ymmärtäneet mistä hankkeessa oli kyse. Samalla ilmoittautumisprosessissa oli paljon teknisiä ongelmia. Haastavassa tilanteessa hankepäällikön painostus, tiimihenki ja pieni sisäinen kilpailuhenki nousivat tärkeiksi tekijöiksi, jotta koulujen ilmoittautumisprosentti nousi valtakunnallisesti 99 prosenttiin.

Toimintamallin luomisvaiheessa yhteinen tavoite ja motivaatio tehdä uutta merkityksellistä hanketta oli tiimille tärkeää. Tiimin alkutaivalta leimasi epävarmuus ja jatkuva muutos. Yhteinen tavoite ja yhteiset haasteet rakensivat tiimin yhteishenkeä ja luottamusta. Samalla tiimin ja sidosryhmien luottamus kasvoi, kun tiimi pystyi osoittamaan osaamistaan hankkeen toteutuksessa.

Tiimi sai keväällä 2017 ilmoittautumisen yhteydessä sekä syksyllä 2017 vierailujen alkaessa paljon palautetta erityisesti kouluilta. Palautteen saaminen sekä sen jakaminen ja käsittely tiimin kesken näyttäytyy todella merkittävänä asiana tiimin kasvuprosessissa. Voisi sanoa, että negatiivinen palaute kouluilta hitsasi tiimiä yhteen, kun ympäri maata tiimin jäsenet pystyivät jakamaan kokemuksiaan ja saamaan toisilta vertaistukea työhönsä. Tässä vaiheessa oli tärkeää, että tiimin sisäinen keskustelukulttuuri ja tiimin käytössä olevat vuorovaikutuksen alustat mahdollistivat palautteen käsittelyn ja vertaistuen jakamisen. Palaute myös kasvatti tiimin jäsenten paineensietokykyä ja kykyä priorisoida sekä johtaa omaa työtään.

Useat ratkaisut toimintamallin osalta tehtiin niin, että valittiin kyseisessä vaiheessa olemassa olevista vaihtoehdoista paras, jolla siinä vaiheessa voitiin edetä. Valittu vaihtoehto ei ehkä ollut täydellisin, mutta tulevia lukuvuosia ajatellen kehityskelpoisen. Saapuneen palautteen ja tiimin jäsenten parannusehdotusten pohjalta alettiin kehittää toimintamallia syksyllä 2017, samalla kun tiimi alkoi suunnitella ja rakentaa uutta lukuvuotta 2018 – 2019. Kehitystyöllä pyrittiin viestinnän ja kouluille suunnatun palvelun kehittämiseen sekä aluekoordinaattorien työn helpottamiseen ja työmäärän keventämiseen. Yhteisiä prosesseja

pyrittiin mahdollisimman paljon automatisoimaan ja sähköpostin varassa olevaa työtä vähentämään. Kehitystyössä esiin pääsi aluekoordinaattorien kokemukset kertaalleen toteutetusta prosessista, kouluilta saapunut palaute ja aluekoordinaattorien osaaminen.

Viestinnän suunnittelija aloitti osana aluekoordinaatiotiimiä keväällä 2017. Uuden tiimin jäsenen myötä viestinnän työnjako ja roolit sekä ohjeistukset selkenivät. Syksyllä 2017 toimintamallin kehitystyön rinnalla yksi tärkeä kehittämiskohde oli myös sisäinen viestintä, jossa viestinnän suunnittelijalla oli keskeinen rooli. Uusina työkaluina otettiin käyttöön viestisovellus Slack ja projektinhallintasovellus Trello. Erityisesti Slackin on koettu helpottavan aluekoordinaattorien työtä. Ennen tätä aluekoordinaattorit viestivät Facebookin yhteisessä ryhmässä, mutta keskustelua eri aiheiden ympärillä oli vaikeaa seurata ja Facebookissa työaiheiset viestit rasittivat tiimin jäseniä myös vapaa-aikana. Slack toimii työpuhelimissa ja siellä voi osallistua ja seurata keskusteluja, jotka koskevat juuri omaa työtään.

Toimintamallin kehitysvaihe on selkeästi tiimin kasvuprosessissa se käännekohta, jonka aikana tiimi on kasvanut yhteen ja oppinut yhteiset työskentelytavat. Toimintamallin kehitystyön voidaan nähdä jatkuneen alkukesään 2018 asti, jolloin toisen lukuvuoden taidevierailut käynnistyivät. Viimeisiä kehitystöitä tehtiin vielä loppukesästä tiimin kesälomien jälkeen. Hankkeen toimintamallin rakentamisen tavoin, myös toimintamallin kehittämissä aluekoordinaattorit toimivat itseohjautuen, osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Osa tiimistä vaihtui kesällä ja syksyllä 2017 ja esimerkiksi uusien tiimin jäsenten aloituksessa tärkeäksi nousi joidenkin aluekoordinaattorikollegoiden auttamis- ja perehdytyskyky. Joidenkin koordinaattorien osaaminen taas korostui toimintamallin kehitystyössä.

5.2 Kohti vaikuttavuustyötä

Tällä hetkellä, syksyllä 2018, tiimi on kuviossa 8 kuvatun toimivan mallin vaiheessa. Edelleenkin löytyy opettajia, joille Taidetestaajat -hanke on yllättävä uusi tuttavuus, mutta suurin osa taidevierailuista kulkee omalla painollaan. Hankkeen prosessit ovat kunnossa ja pieniin kehittämiskohteisiin reagoidaan hyvällä varmuudella. Edelleenkin tiimissä vallitsee kehittävä ja ratkaisukeskeinen keskustelun ilmapiiri, jossa erilaisia näkemyksiä ja avunpyyntöjä voi esittää avoimesti.

Tiimi tapasi aluekoordinaatiopäivillä jälleen marraskuun alussa 2018. Tapaamisessa teemoina oli toimintamallin turvaaminen aluekoordinaattorien vaihtuvuuden vuoksi sekä vaikuttamistyö, jonka rooli aluekoordinaatiotyössä kasvaa, kun valmistaudutaan hankkeen viimeiseen lukuvuoteen. Hankkeen viimeisen lukuvuoden 2019 – 2020 valmistelu on jo aloitettu ja nyt viimeistään on tärkeää, että aluekoordinaatiotiimillä ja Suomen

lastenkulttuurikeskusten liitolla on selkeä näkemys siitä, millaisia laajempia tavoitteita ja vaikutuksia hankkeella on ja miten näiden toteutumista voidaan edistää.

Hankkeesta on tämän kehittämistyön lisäksi tekeillä kolme tieteellistä tutkimusta. Suomen nuorisotutkimusseuran tutkimushanke selvittää Taidetestaajat -hankkeen taidevierailujen vaikutuksia erityisesti nuorten näkökulmasta (Nuorisotutkimusseura 2018). Taideyliopiston CERADA-tutkimuskeskuksen tutkimuksessa tarkastellaan koulujen ja taidelaitosten yhteistyötä ja hankkeen tavoitteiden toteutumista (Taideyliopisto 2017). Kolmas tutkimushanke toteutetaan Jyväskylän yliopistossa.

Taidetestaajat -hanke on merkittävät satsaus kulttuurikasvatustyön edistämiseen ja kehittämiseen Suomessa. Vaikuttamistyön rinnalla on tärkeää pohtia myös, onko hankkeen toiminnalla jatkoa, miten toimintamalli olisi vakiinnutettavissa ja kuka toimintaa jatkossa rahoittaisi. Näitä aiheita erityisesti hankepääällikkö ja viestinnän suunnittelija, sekä Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto pohtivat.

6 ITSEORGANISOITUNUT JA LUOVA TIIMI

6.1 Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin organisoituminen

Luvussa kaksi käsiteltiin itseorganisoitumisen teoriaa ja viitattiin Frank Martelan (mts. 5 – 6) esittämiin organisoitumisen ennakkoehtoihin, joita ovat jokaisen etu, vapaamatkustamisen tukahduttaminen, työnjako ja toiminnan keskinäinen koordinaatio. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi toimii tutkimusaineiston perusteella enemmän itseorganisoitumisen, kuin keskusjohtoisen organisaation periaattein.

Jokaisen etu eli motivaatio itseorganisoituneissa organisaatioissa tarkoittaa yleensä yhteistä arvokasta päämäärää ja itsensä toteuttamista, jonka vastakohtana keskusjohtoisessa organisaatiossa on palkkiot ja rangaistukset. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimissä yhteinen arvokas päämäärä nousee selkeästi palkkausta suuremmaksi motivaattoriksi, vaikka palkkakin tutkimusaineistossa mainittiin. Tärkeimpinä motivaatiotekijöinä tiimin jäsenet toivat esiin osallistujatavoitteen täyttymisen, jotta toiminta on tasa-arvoista, oman työn johtamisen ja itsensä kehittämisen, tiimin työyhteisönä, uudenlaisen toimintamallin luomisen ja valtakunnallisessa hankkeessa työskentelyn sekä mahdollisuuden verkostoitua. Työskentely taiteen parissa koetaan myös merkitykselliseksi.

Itseorganisoituneessa organisaatiossa vapaamatkustaminen tukahdutetaan luottamuksella ja yhdessä päätetyillä sovitteluaskelilla, joiden vastakohtana on valvonta ja kontrolli. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi eroaa perinteisistä organisaatioista siinä, että jokainen aluekoordinaattori työskentelee omassa lastenkulttuurikeskuksessa ja tämän keskuksen hallinnon alaisena. Hankepääällikkö johtaa hanketta, mutta ei toimi aluekoordinaattorien esimiehenä. Jokaisella aluekoordinaattorilla on vastuullaan oman alueensa taidevierailut.

Meil on kaikilla se oma tontti, jossa ei tapahdu mitään, jos siel ei itse pistä tapahtumaan.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Pääosin tiimin näkökulmasta vapaamatkustamisen tukahduttaminen perustuu luottamukseen. Jos ei omalla alueella itse tee asioita, ei mitään myöskään tapahdu. Hankkeen osalta aluekoordinaattorit kokevat luottamusta, vaikkakin myös jonkinlainen valvonta ymmärretään välttämättömäksi tasa-arvon toteutumiseksi valtakunnallisessa toimintamallissa. Toisaalta myös keväällä 2018 käyttöön otetun projektinhallintasovellus Trellon koetaan lisäävän valvontaa, vaikka sitä ei ehkä koetakaan kontrolloivana tekijänä.

Mä koen, että on enemmän vapautta tehdä, mutta sitten tietysti jossakin kohtaa aina täytyy myös nostaa esiin niitä sääntöjä, et se takaa sen et se on kaikille tasa-arvoisen.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Onhan tässä hankkeen aikana tullut hetkiä, et joku sellanen pieni mikromanageroinnin tuulahdus on tullut. Tosi vähänhän niit on sit loppujen lopuks tullut, et tosi paljo on tullut sitä luottoa.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Tiimin keskinäinen luottamus on vahvaa. Aluekoordinaattorien kokeman luottamuksen taso vaihtelee kuitenkin selkeästi sen mukaan, miten paljon luottamusta keskuksen esimiehellä on aluekoordinaattoria kohtaan. Keskusten esimiesten luottamuksella näyttäisi olevan myös merkittävä rooli aluekoordinaatiotiimin kasvuprosessissa. Tähän teemaan pureudutaan vielä tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Keskusjohtoisissa organisaatioissa työnjako perustuu johdon luomiin rooleihin ja itseorganisointuneessa organisaatiossa työnjako ja roolit muuttuvat tarpeen mukaan. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimistä oikeastaan kukaan ei tarkalleen tiennyt hankkeen alkaessa mihin tehtävään oli ryhtynyt. Minkäänlaista toimintamallia ei ollut vaan se piti yhteisesti luoda. Jokaisella tiimiläisellä oli varmasti jonkinlainen ajatus siitä, millaista työ on, mutta harva osasi odottaa, ettei hanketta oltu valmisteltu kovinkaan pitkälle aluekoordinaattorien aloittaessa.

Mä koen, et meil jokaisella on mahdollisuus kehittää sitä työnkuvaa sellaseks kun itse haluaa.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Jokaisen aluekoordinaattorin työ omalla alueellaan perustuu hyvin pitkälle hankkeen tavoitteen kautta muotoutuneisiin rooleihin. Jokaisella on tietyt tehtävät ja rutiinit, jotka omalla alueella on hoidettava. Nämä eivät kuitenkaan perustu johdon luomiin rakenteisiin, vaan asetettuun tavoitteeseen ja tiimin itsensä luomaan toimintamalliin. Aluetyön lisäksi valtakunnallinen toimintamalli on vaatinut rakentuakseen erilaisia rooleja ja erilaista osaamista, jota aluekoordinaattorit ovat omaehtoisesti voineet tuoda toimintamallin kehitystyöhön ja tässä roolien jakautumisessa ja muuntautumisessa Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi näyttäytyy itseorganisotuvana.

Vähän eri painotuksilla ihmiset tekee. Osa miettii enemmän vaan sitä oman alueen etua ja ne tulee ensin ja sit ne valtakunnalliset asiat ja osalla toisin päin.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Joillakin alueilla aluekoordinaattorit ovat vaihtuneet hankkeen edettyä. Roolit ja valtakunnallisten tehtävien jakautuminen ei kuitenkaan ole olleet täysin selvää aloituksen jälkeen tiimiin liittyneille jäsenille. Myöhemmin aloittaneet aluekoordinaattorit kokevat myös tutkimusaineiston perusteella, että heidän on ollut haastavampaa löytää omaa roolia tiimissä.

Keskinäinen koordinaatio perustuu itseorganisoituneessa organisaatiossa riittävään informaatioon ja autonomiseen päätäntävaltaan. Keskusjohtoisessa mallissa työtä koordinoi komentoketjut. Aluekoordinaatiotiimissä keskinäiseen koordinaatioon vaikuttaa vahvimmin kokemus ja osaaminen. Toiminta perustuu prosesseihin, joiden taustalla voidaan ajatella olevan komentoketjut. Tietoa kuitenkin jaetaan avoimesti ja sitä on saatavilla paljon. Kun ymmärrys ja osaaminen suhteessa prosesseihin on hyvällä tasolla, on aluekoordinaattorin mahdollista itse tehdä autonomisia päätöksiä yhteisesti sovituisissa rajoissa. Mikäli tätä osaamista ei vielä ole, esimerkiksi uudella tiimin jäsenellä, perustuu tekeminen pitkälti toimintamallin prosesseihin ja komentoketjuun. Toisaalta tämän ketjun voidaan ajatella olevan vastavuoroinen. Mikäli prosesseissa koetaan olevan kehitettävää, menee viesti myös ketjussa hankepäällikölle.

Itseohjautuvuudelle ja itseorganisoitumiselle organisaatiossa ei ole mitään yksiselitteistä mallia, vaan nämä ominaisuudet esiintyvät eri organisaatioissa eri tavoin. Edellä esitettyihin organisoitumisen ennakkoehtoihin viitaten voidaan Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimiä kutsua itseorganisoituneeksi tiimiksi. Luvussa 7. syvennytään tarkemmin niihin tekijöihin, joiden perusteella tiimi on kasvanut itseorganisoituneeksi.

6.2 Luova tiimi

Mä en usko et tällaista hanketta, niinku varsinkaan kuin tätä tehdään, olis voinut toteuttaa ilman tämmöstä luovaa ajattelua. Kun ei oo ollu mitään, ni ne on pitäny luoda kaikki prosessit ja tälläset yhteistyökuviot.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimissä luovuus koetaan monin eri tavoin. Luovuus näkyy aluekoordinaattorien arkisessa työssä itsenäisenä pienten ongelmien ratkaisuna, mutta selkeästi luovuus korostuu toimintamallin luomisessa, tiimin kehitystyössä ja ongelmanratkaisutavoissa. Suurin osa aluekoordinaattoreista on tavalla tai toisella työskennellyt ennen hanketta taiteen parissa ja tähän työskentelyyn verrattuna osa koordinaattoreista

on hieman pettyneitä siihen, että aluekoordinaatiotyössä on niin vähän tekemistä taiteellisen luovuuden kanssa. Tästä huolimatta luovuus nähdään keskeisenä elementtinä tiimin toiminnassa.

Hankkeen toimintamallin luominen ja kehittäminen on perustunut erityisesti luovaan ongelmanratkaisuun. Tiimin tehtävä eli täysin uudenlaisen toimintamallin luominen ei olisi välttämättä onnistunut lainkaan ilman luovaa ajattelua. Saadut palautteet ja esimerkiksi järjestelmien käyttöön liittyvät haasteet ja ongelmat ovat pakottaneet tiimin kehittämään prosesseja. Luovaa ongelmanratkaisua on tapahtunut niin paikallisesti yksilötasolla, koko tiimin tasolla sekä pienemmissä ryhmissä.

Kylhän me oikeesti enemmän ratkotaan ongelmia, kun luodaan mitään ihan radikaalisti uutta.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Varmaan siin ideoiden keksimises ei olla tavallaan sil huippu tasolla, mut ehkä siinä toteutuksessa me ollaan ketteriä.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Aluekoordinaattorien arkisessa työssä rutiininomaisiinkin työtehtäviin löydetään ratkaisuja, jotka säästävät osa-aikatyön haasteiden parissa kamppailevien aluekoordinaattorien aikaa. Aluekoordinaattorit löytävät luovia ratkaisuja esimerkiksi järjestelmien käyttöön sekä taidelaitos- ja kouluyhteistyöhön liittyviin haasteisiin. Aluekoordinaattorit voivat olla luovia yhteisesti sovittujen raamien sisällä ja osaaminen sekä ymmärrys yhteisistä prosesseista kasvattaa yksittäisten koordinaattorien kykyä luovaan ongelmanratkaisuun. Luovia ratkaisuja jaetaan yhdessä ja vertaistuki, keskustelut sekä viestisovellus Slack ovat merkittäviä kanavia yhteisten ratkaisujen löytämiseen ja osaamisen jakamiseen.

Nimenomaan toi Slack, koska siellä niitä nopeita viestejä pystyy ratkomaan.

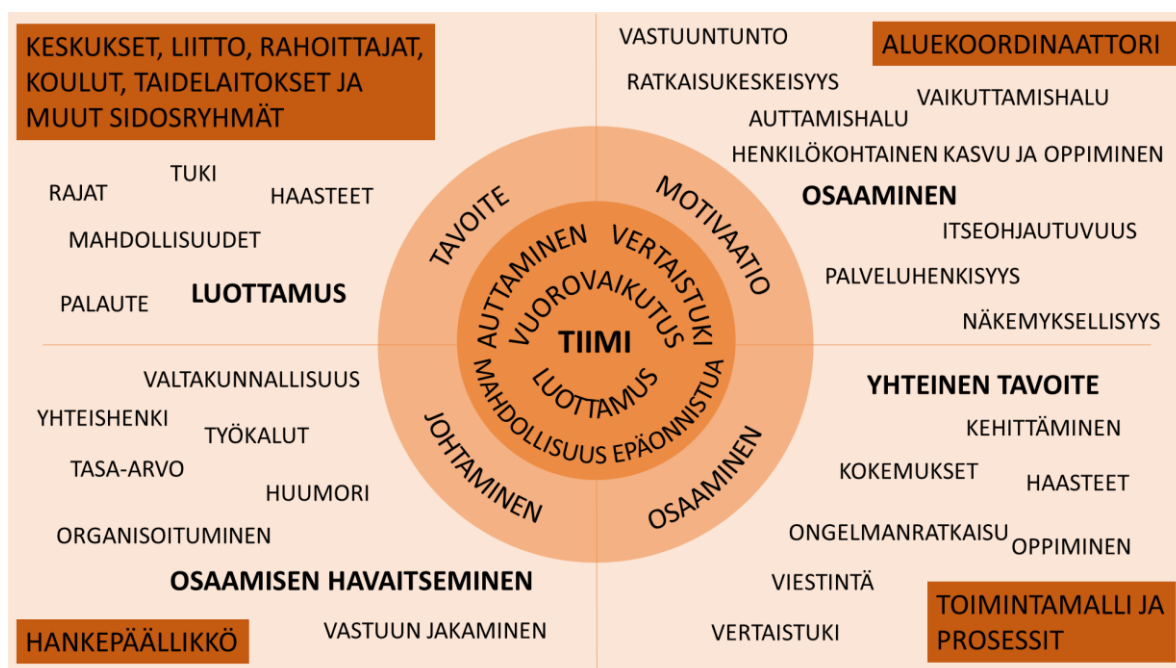
Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Aluekoordinaatiotiimin luovuutta tarkasteltaessa luovan ongelmanratkaisun prosessia on mahdotonta mallintaa. Tiimin toiminnan itseisarvo ei ole luovassa tuotteessa, vaan nuorten taidevierailujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämän toiminnan suunnittelussa tiimi on kohdannut kompleksisiakin haasteita, joita on ratkottu luovasti. Ratkaisumallit ja prosessit eivät noudata mitään kaavaa, vaan tilanteen mukaan ratkaisu on pyritty löytämään mahdollisimman nopeasti. Jossain tilanteissa taas ongelman määrittäminen ja muotoilu on ollut tärkeämpää kuin itse ratkaisun etsiminen.

Tiimin luovaa toimintaa voidaan luovuuden teorian kontekstissa kutsua pääosin improvisoiduksi luovuudeksi, jossa luovan ongelmanratkaisun prosessi alkaa ongelmasta tai kysymyksestä ja etenee kohti ratkaisuvaihtoehtoja. Nando Malmelinin ja Petro Poutasen (2017, 55) mukaan tällainen luovuus vaatii organisaatiolta eli tässä tapauksessa Taidettaajat -aluekoordinaatiotiimiltä näkemyksellisyyttä, nopeutta, itsevarmuutta ja kykyä toimia epävarmoissa olosuhteissa. Näihin ja muihin tiimin luovaan toimintaan ja luovaan ongelman ratkaisuun vaikuttaneisiin ja sen mahdollistaneisiin tekijöihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

7 ITSEORGANISOITUNEEN JA LUOVAN TIIMIN KOKONAISKUVA

Taidetestaajat -aluekoordinaatitiimin kasvutarinan ja tutkimusaineiston analysointivaiheessa aineistosta nousseet ja toistuvat teemat jäsentyivät asiakokonaisuuksiksi. Erityisesti ryhmähaastatteluista saadusta aineistosta löytyi yhteisiä nimittäjiä, joiden perusteella Taidetestaajat -aluekoordinaatitiimin kasvuprosessin tekijöitä voitiin hahmottaa. Tiimin kasvuun vaikuttaneet asiat jäsentyivät nelikentäksi eri toimijoiden perusteella. Nämä neljä toimijaa ovat lastenkulttuurikeskukset, Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto, rahoittajat, koulut, taidelaitokset ja muut sidosryhmät, aluekoordinaattori, toimintamalli ja prosessi sekä hankepääällikkö. Tätä nelikenttää havainnollistetaan alla, kuviossa 9. Kuvio kuvaa hyvin myös Taidetestaajat -aluekoordinaatitiimin toimintakentän kompleksisuutta ja emergenttiä luonnetta. Muuttuvassa toimintaympäristössä on useita toimijoita ja elementtejä, joiden yhteisvaikutuksen seurausta tiimin organisoituminen ja luovuus on.



Kuvio 9. Luovan tiimin elementit Taidetestaajat -aluekoordinaatitiimissä (Maria Mäkinen 2018)

Tiimin kasvuprosessin näkökulmasta ensimmäisen toimijan voidaan ajatella olevan lastenkulttuurikeskukset, Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto, rahoittajat, koulut, taidelaitokset ja muut sidosryhmät. Nämä tiimin sidosryhmät ovat mahdollistaneet toiminnan, määritelleet tavoitteet ja asettaneet tiimin toiminnalle rajoja, jotka ilmentyvät muun muassa haasteina. Ne myös antavat palautetta, joka mahdollistaa oppimisen.

Tärkeimpänä tämän toimijan tuomana tiimitoiminnan elementtinä voidaan nähdä tavoite, mikä kuviossa 9 nousee tiimin ydintä ympäröivään kehään. Jokaisella alueella on

sopimuksen mukaisena tavoitteena saavuttaa vuosittain tietty osallistumisprosentti, jotta toiminnan rahoitus turvataan. Tämä tavoite on luonut pohjan koko toiminnalle ja selkeästi ohjannut tiimin jäsenten toimintaa erityisesti toimintamallin luomisvaiheessa, yhdessä Suomen lastenkulttuurikeskuksen liiton arvojen, tasa-arvon, lapsilähtöisyyden, laadun ja taiteen kanssa. Erityisesti toiminnan tasa-arvoinen saavutettavuus on tärkeä arvo Taide-testaajat -aluekoordinaatiotiimille ja nousee yhdeksi työn motivaatiotekijäksi. Osallistujamäärät pyritään saamaan 100 prosenttiin, jotta jokainen kasiluokkalainen saisi mahdollisuuden osallistua taidevierailuille.

Mul ei oo tavallaan selvinnyt missään kohtaa, et mitkä ne liiton semmoset käytännön tavoitteet tän hankkeen kautta sitten kuitenkin on tai ei niitä ainakaan terästä sil-lai niiku missään kohtaa.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Toiminnan toisena lukuvuonna 2018 - 2019 kahdeksaluokkalaisten osallistumisaste nousi jo yli 100 %, koska tällöin matkoille ilmoittautui myös 7-9 -yhdistelmäluokkia. Aluekoordinaattorien haastatteluissa osallistujaprosenttitaavoitetta ei selkeästi koettu enää tärkeimmäksi tavoitteeksi. Haastattelujen tekovaiheessa loppukesästä 2018, ei vaikuttamistyön suunnittelu ollut vielä täysin käynnistynyt ja tiimin jäsenet selkeästi kaipasivat näkemyksiä ja laajempia tavoitteita hankkeen vaikuttavuuteen.

Aluekoordinaattorit työskentelevät lastenkulttuurikeskuksissa, mutta keskusten rooli tiimityöskentelylle on aineiston mukaan vähäinen ja verrattavissa muiden sidosryhmien vaikutukseen. Esimieheltä omassa keskuksessa koetaan saavan työn organisoinnin tukea, mielipiteitä ja neuvoja, luottamusta ja tukea tekemiseen. Vaikkakin keskusten vaikutus tiimityöhön konkreettisesti on vähäinen, erityisen tärkeä vaikutus tiimin kasvuun on ollut luottamuksella ja tuella. Etenkin luottamus koskee jollakin tasolla myös muita tämän vaikuttajaryhmän toimijoita. Esimerkiksi rahoittajien ja koulujen kanssa luottamus on pidemmän ajan saatossa rakentunut, kun taas aluekoordinaattorien työpaikkojen eli lastenkulttuurikeskusten puolelta luottamusta aluekoordinaattoreita ja tiimejä kohtaan on ollut alusta lähtien.

Pääsääntöisesti luottamus tiimiä ja aluekoordinaattoreita kohtaan koetaan hyväksi aluekoordinaattorien omien esimiesten suunnalta. Esimiesten luottamus ja toimintavapaus, jonka he tarjoavat aluekoordinaattoreille vaikuttaa olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä tiimityön kasvuun yhdessä hankepäällikön jakaman vastuun kanssa. Taidetestaajat -toiminta jää helposti irralliseksi lastenkulttuurikeskuksen omasta toiminnasta ja ehkä tämän vuoksi esimiehet jättäytyvät hieman etäämmälle toiminnasta. Toisaalta myös

aluekoordinaattorin toiminta-alue hankkeessa ja lastenkulttuurikeskuksen toiminta-alue eivät välttämättä vastaa toisiaan ja esimiehen on vaikea päästä mukaan aluekoordinaattorin työhön.

Se, että aluekoordinaattorilla ja tiimillä on mahdollisuus ja esimiesten antama vapaus tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä, on ehdoton edellytys tiimin itseorganisoidumiselle ja luvalle toiminnalle. Joillakin alueilla lastenkulttuurikeskuksessa aluekoordinaattorin esimiehellä on kuitenkin aktiivisempi rooli hankkeessa ja tämä vaikuttaa tutkimusaineiston perusteella yksittäisten tiimiläisten kokemuksiin itseohjautuvuuden mahdollisuuksista. Jos esimies ei anna keskuksessa täyttä vapautta toimia, syntyy helposti ristiriita hankkeen ja oman keskuksen ohjeistuksen kanssa. Tällöin aluekoordinaattori ei välttämättä toimi ensisijaisesti hankkeen yhteisten linjojen mukaan, vaan noudattaa enemmän keskuksen laatimia ohjeita.

Aluekoordinaattorit ovat vaikuttaneet tutkimusaineiston perusteella tiimin rakentumiseen oman osaamisen, ominaisuuksien ja motivaation kautta. Vaikka aluekoordinaattorit ovat alun perin rekrytoitu hankkeeseen lastenkulttuurikeskusten omien tarpeiden ja näkemysten perusteella, näkyy aineistossa selkeästi se, että koordinaattorit jakavat saman kaltaisia ominaisuuksia. Kaikki ovat vastuuntuntoisia, palveluhenkisiä, ratkaisukeskeisiä sekä työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita.

Tavallaan se olis kiva, jos olis sellasia tyyppejä, jotka suhtautuis tähän hommaan vähemmän pedantisti, ni se vähän rentouttais. Tavallaan täs tulee se, mikä on monessakin organisaatiossa, et haiskahtaa, et täs tehdä semmosta koulun ryhmätyötä ja kaikki on semmosia kymppin oppilaita.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Aluekoordinaattorien osaaminen on ollut merkityksellisessä roolissa yhteisen toimintamallin rakentamisessa sekä tiimin kasvussa. Jokainen koordinaattori on voinut tuoda tiimiin osaamista ja näkemyksiä omin ehdoin, itseohjautuen, mutta osaaminen ja koordinaattorien osallistuminen on ollut välttämätöntä työn onnistumiseksi. Toisaalta se, että omaa osaamista on voinut hyödyntää laajemmin, ja jakaa hankkeelle sekä muille aluekoordinaattoreille, on myös kasvattanut joidenkin koordinaattorien työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä. Aluekoordinaattoritiimistä viisi koordinaattoria on vaihtunut ensimmäisen kahden vuoden aikana. Myös vaihtuvuus ja uusien koordinaattorien oppiminen on vaatinut tiimiltä vertaistuen antamista, osaamisen jakamista ja työvälineitä tähän.

Tärkein ja kuviossa 9 tiimin ydintä ympäröivään kehään nouseva aluekoordinaattorien vaikutuksesta tiimitoimintaa rakentanut elementti on kuitenkin motivaatio työn tekemiseen ja

annetun tavoitteen saavuttamiseen. Kevään 2018 Aluekoordinaatiopäivien yhteydessä tiimi pohti hankkeen merkitystä ja tavoitteita. Sopimuksessa määritellyn tavoitteen ja liiton arvojen edistämisen lisäksi tiimi kokee tärkeäksi myös yleisötyön ja koulujen kulttuurityön kehittämisen, lastenkulttuurin ja kulttuurihyvinvoinnin edistämisen sekä Taidetestaajat -toiminnan vakiinnuttamisen ja toiminnan kautta kehittyneen osaamisen säilyttämisen lastenkulttuurikeskuksissa.

Tää tavoite on tosi hieno, tosi kiva et just se et kaikille tasapuolisesti, ni se on tosi makeeta. Ja sit täs on ollu vaan niin hyvä tiimi myös et on ollu tosi kiva tehdä töitä kaikkien kanssa ja on päässy kehittämään sillai yhteisesti. On ollut mielekästä se työ.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Aina hyvillä mielin voi kertoa et missä on töissä.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Yhteinen toimintamalli ja prosessit tarkoittavat tutkimusaineiston perusteella tiimille jaettua tavoitetta ja jaettua työtä, jossa kokemukset, haasteet ja onnistumiset voidaan käsitellä yhdessä ja saadaan kollegoilta vertaistukea sitä tarvittaessa. Se, että toimintamallia on luotu ja kehitetty yhdessä, on kasvattanut tiimin yhteishenkeä, avoimuutta ja luottamusta, jotka selkeästi ovat olleet avain asemassa kyvykkyydelle ratkaista ongelmia ja haasteita luovasti. Tiimissä jokainen voi ilmaista mielipiteensä ja lähes oma ehtoisesti päättää, miten paljon tiimille ja yhteiselle kehittämiselle antaa panosta.

Sellanen fiilis että tehdään tätä yhdessä. On sellainen keskinäinen luottamus ja matala kynnyks antaa apua. Toinen on just tällänen luova ajattelu ja prosessien kehittäminen, mikä on vahvasti lähes kaikilla tiimissä olevilla. Halu kehittää ja miettiä asioita sillai kehittäen.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Hankepäällikön merkitys tiimitoiminnan kasvuun näkyy erityisesti organisoitumisen, työkalujen ja yhteishengen luojana, itseohjautuvuuden mahdollistajana ja osaamisen havaitsijana. Lisäksi hankepäälliköllä on ollut keskeinen rooli hankkeen valtakunnallisuuden ja tasa-arvoisen toteutumisen varmistajana. Samalla kun tiimissä on luotu mahdollisuuksia ja annettu vapautta itseohjautumiseen, on tasa-arvon ja valtakunnallisuuden nimissä myös laadittu yhteisiä sääntöjä, jotka eivät ole aina olleet kaikille mieleisiä.

Hyvin koordinoitu tiimi.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Aluekoordinaatiotiimissä on keskusteltu siitä, että olisiko hankepäällikön apuna hankkeessa pitänyt alusta asti olla valtakunnallinen tuottaja tai vastaava, jonka vastuulla olisi ollut toimintamallin suunnittelu- ja kehittäminen sekä sidosryhmäyhteistyö. Tämä olisi voinut olla hyvä ajatus ajatellen alueellisten resurssien jakamista, mutta todennäköisesti tällainen vastuuasema olisi heikentänyt merkittävästi tiimin mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen ja luovaan tiimityöhön.

Hankepäällikön tapa johtaa hanketta ja vetää tiimiä nousee tavoitteen, motivaation ja osaamisen rinnalle tiimin kehityksen elementeissä (kuvio 9.). Erityisesti yhteishengen ja ilmapiirin luominen ja huumori korostuvat hankepäällikön ansioina tutkimusaineistossa. Tämä on näyttäytynyt tiimissä muun muassa niin, että on voitu avoimesti tuulettaa tunteita ja ajatuksia eri alueilla saadusta negatiivisesta palautteesta. Aluekoordinaattoreiden osaamisen hyödyntäminen ei myöskään olisi ollut mahdollista hankkeessa ilman hankepäällikön jakamaa vastuuta ja luottamusta.

Osaamisen tunnistaminen et annetaan vastuuta sinne, missä sitä voidaan ottaa ja myöskin, että kaikki sellaset asiat mihin aluekoordinaattorien asiantuntemusta on voitu käyttää tai on tarvittu ni kyllä mä pyrin aina sen kysymään.

Taidetestaajat -hankepäällikkö (2018)

Hankepäällikkö on päätöksenteossa ottanut aluekoordinaattorit mukaan ja kysyy tiimin mielipiteitä usein päätöksenteon tueksi. Tutkimusaineistosta tuli kuitenkin esiin, että kaikki aluekoordinaattorit eivät koe saavansa mielipiteitään saman arvoisesti kuuluviin. Yhteiseen kehittämistyöhön aktiivisimmin osallistuneet koordinaattorit saavat myös paremmin äänensä kuuluville mielipiteitä kysyttäessä.

Mehän ollaan muuten semmosta, ainakin näennäisesti semmosta saman arvosta ryhmää, jota luotsaa hankepäällikkö, mutta siellä on piilossa semmosia vastuullisempia asemia.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Tavoite, motivaatio, osaaminen ja johtaminen muodostavat kuviossa 9. tiimin ytimen ympärille kehän, joka kuvaa tiimin organisoitumisen ja luovan toiminnan kasvun mahdollistamista. Tutkimusaineistosta luovan toiminnan mahdollistajana korostui erityisesti aluekoordinaattorien kokemus auttamisesta, vertaistuesta ja ilmapiiri, joka mahdollistaa epäonnistumisen ja, jossa voi avoimesti keskustella. Tällaisen toimintaympäristön tekijöinä tutkimusaineistosta löytyi viime kädessä luottamus ja vuorovaikutus, jotka nousevat kuviossa 9. tiimin ytimeen.

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin luovalle toiminnalle ehdoton edellytys on ollut toimiva vuorovaikutus ja sen välineet, etenkin kun tiimi toimii pääsääntöisesti virtuaalisesti. Viestinnän selkeys, suunnitelmallisuus ja se, että tietoa on saatavissa ja jokainen tietää mistä, on ollut tärkeää. Samaan aikaan avoimen ja humoristisen keskustelukulttuurin luominen, jonka eteen erityisesti hankepäällikkö on tehnyt töitä, on edistänyt tiimin keskinäisen luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen kehittymistä.

Mä koen, et meil on ne alustat et joku voi, mut kylhän se on tietenkkin persoonasta lähtevää, et kuinka paljon sä haluat antaa sille tiimille ja sitte voi myös valita sen et okei, mä annan nyt noiden hoitaa ja katon, et mihin tää kehitty. Ja meil on niitäkin, jotka seuraa et mihin tää kehitty ja sit ne tuo sen timantin siihen yhteiseen.

Taidetestaajat -hankepäällikkö (2018)

Tutkimusaineiston mukaan Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin luovuudelle ja toimintakyvyille edellytyksenä on ollut vuorovaikutuksen ja keskinäisen luottamuksen kautta syntyneen auttamisen ilmapiiri ja psykologinen turvallisuuden tunne. Aluekoordinaattorit kokevat, että kaikki kollegat ovat valmiit auttamaan ja tukemaan. Sisäinen luottamus ja auttaminen on kuitenkin selkeästi vahvinta pienemmissä ketjuissa. Tiimin jäsenillä on tiettyjä kollegoja, joihin ollaan enemmän yhteydessä ja tiimissä vallitsee tietoisuus siitä keihin kannattaa olla yhteydessä missäkin asiassa eli toisin sanoen, kuka osaa parhaiten auttaa missäkin.

Kyl tämmönen hyvin solidaarinen avunanto.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Kyl tässä tää keskinäinen luottamus on mun mielestä vahvasti.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

On sellainen yhtenäinen jakamisen kulttuuri. Ollaan valmiita avoimesti auttamaan ja tukemaan.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Kelle vaan voi soittaa ja aina saa apua.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Yhdeksi tärkeäksi tiimitoiminnan elementiksi tutkimusmateriaalista nousi turvallinen ilmapiiri, jossa voi avoimesti esittää mielipiteitä ja ei tarvitse pelätä tekevänsä virheitä. Toisaalta epäonnistumisen pelko omassa työyhteisössä on aineiston mukaan läsnä, mikäli

oma esimies lastenkulttuurikeskuksessa osallistuu hanketyöhön aktiivisesti ja asettaa työlle vaatimuksia tiimin yhteisesti sovittujen tavoitteiden rinnalle.

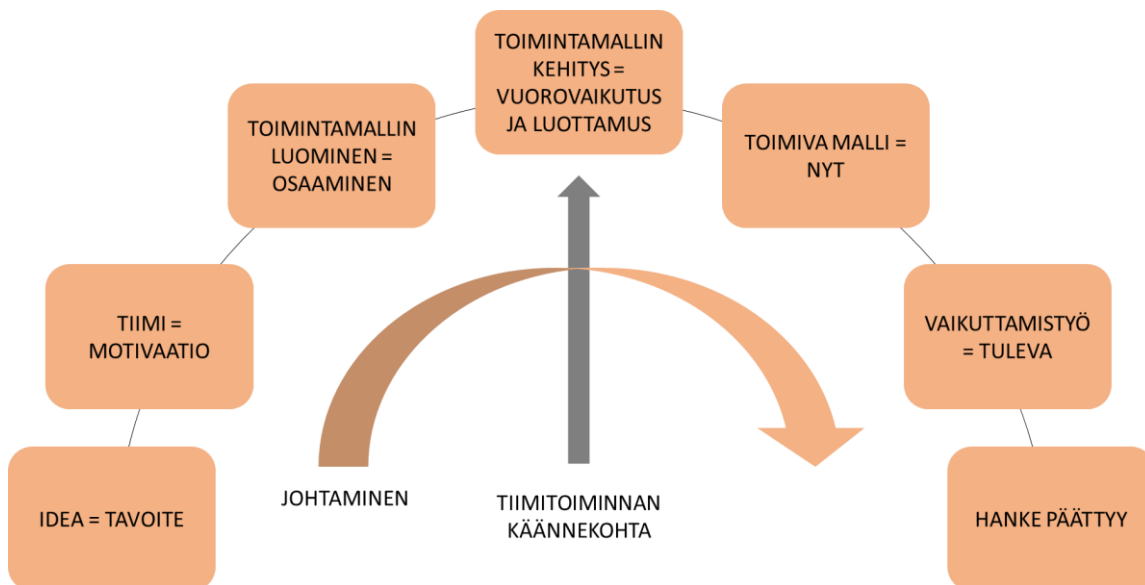
Mokaamista ei tarvi pelätä.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

Semmonen turvallinen ilmapiiri, ettei tarvi kilpailla toisia vastaan.

Taidetestaajat -aluekoordinaattori (2018)

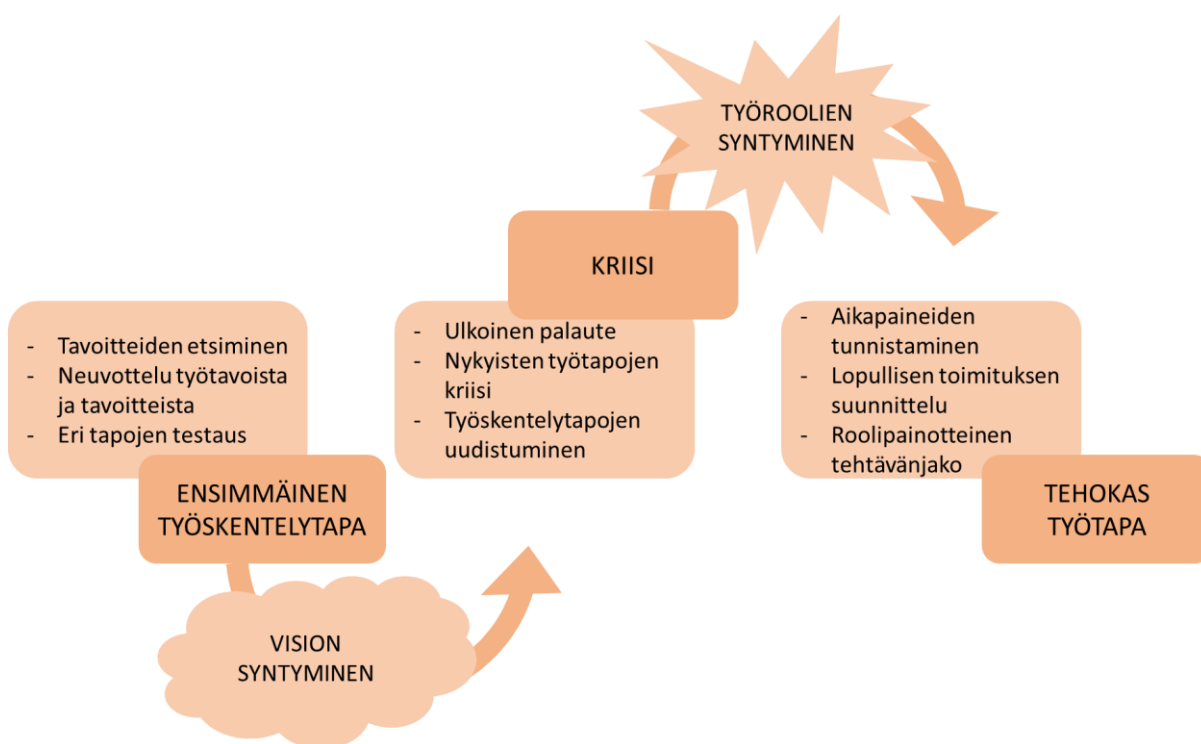
Yllä kuvatut toimijat ja niistä kehittyneet tiimitoiminnan elementit on sijoitettu Taidetestaajat -aluekoordinaatitiimin kasvuprosessin vaiheisiin alla, kuviossa 10. Tiimin toiminnan tavoite oli alussa idea, jonka pohjalta lähdettiin etenemään. Tiimi toi mukanaan motivaation luoda uutta toimintamallia ja tehdä merkityksellistä työtä. Toimintamallin luomisvaiheen voidaan nähdä olleen erilaisten näkemysten törmäys, jonka kautta yhteinen prosessi muotoutui ja tarvittava osaaminen pystyttiin tunnistamaan. Toimintamallin kehitystyössä erilaiset roolit vakiintuivat ja luotiin vuorovaikutus- ja luottamusilmapiiri, joka mahdollisti tiimin luovuuden. Nyt ollaan toimivan mallin vaiheessa ja suunnitellaan tulevaa vaikuttamistyötä.



Kuvio 10. Itseorganisoituneen ja luovan tiimin tekijät Taidetestaajat -aluekoordinaatitiimin kehityskaaressa (Maria Mäkinen 2018)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

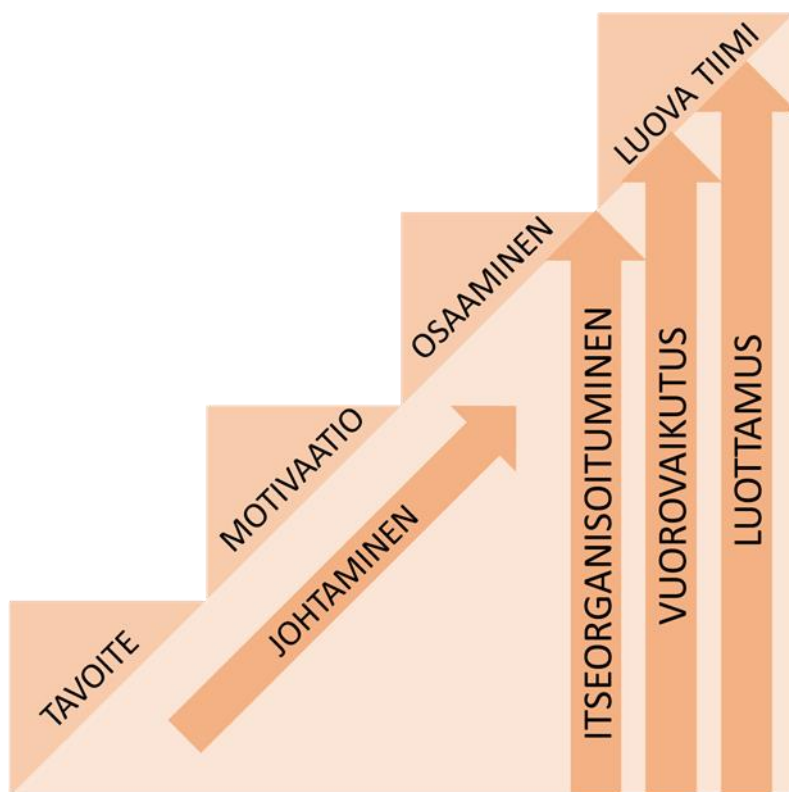
Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kasvuprosessi noudattaa hyvin samankaltaista kehityskulkua, kun Petro Poutasen alle kuvattu luovan tiimin kehityskulku. Tiimi tarvitsee yhteisen tavoitteen, vision, luottamuksen ja sitoutumisen menestyäkseen tehtävässään. Ensimmäinen kriittinen piste ryhmien työskentelyyn on löytää yhteiset työskentelytavat ja säännöt, jotka auttavat jäseniä tehtävän suorittamisessa. (Poutanen 2016, 58.) Poutasen väitöskirjassaan kuvaama tiimin syntyprosessi (alla) on alun perin laadittu kuvaamaan itseorganisoituneiden ja luovien ongelmaratkaisutiimien kehityskulkua noin viikon ajanjaksolla, mutta se on hyvin sovellettavissa myös Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin aiemmissa luvuissa esitettyyn kaksivuotiseen kehitysprosessiin niin, että ensimmäinen työskentelytapa kuvaa Taidetestaajat -hankkeen toimintamallin luomista, visio ensimmäistä toimintamallia, kriisi saapunutta palautetta ja työroolien syntyminen toimintamallin kehitystyötä, jota seurasi toimiva malli.



Kuvio 11. Tiimin syntymisprosessi (Petro Poutanen 2016, 59)

Petro Poutasen (2016, 3) mukaan itseorganisoituminen on edellytys luovien tiimien työskentelylle. Karoliina Jarenkon ja Frank Martelan (2017, 12) mukaan itseorganisoituminen vaatii motivaation, päämäärän sekä osaamisen. Näiden elementtien lisäksi tutkimusaineistosta kävi ilmi, että itseorganisoitumisen ja luovan tiimitoiminnan edellytys Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimissä on johtaminen. Vaikkakin toimiva tiimityö on useiden eri tekijöiden summa, on erityisesti hankepäälliköllä ollut avainrooli tiimityön kehittämisessä.

Ilman alueellisten esimiesten antamaa luottamusta ja toimintavapautta sekä hankepäällikön mahdollistamaa ja luomaa työskentelykulttuuria sekä ilmapiiriä, ei aluekoordinaatiotiimistä olisi todennäköisesti kehittynyt itseorganisoituvaa ja luovaa tiimiä. Tiimin kasvuprosessia edellä mainittujen elementtien osalta havainnollistetaan kuviossa 11.



Kuvio 11. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kasvun portaat (Maria Mäkinen 2018)

Johtaminen on myös luovien organisaatioiden tutkimuksessa todettu merkittäväksi yhteisöllisen luovuuden tekijäksi, vaikkakaan johtamista ei tule ymmärtää perinteisessä merkityksessään. Parhaiten luovuutta ruokkiva johtaja mahdollistaa tuen ilmapiirin, luo jonkinlaisen tehtävärakenteen, minimoii sosiaaliset konfliktit ja hoitaa tehokkaasti asioihin liittyvät konfliktit (Paulus ym. 2012, 338) Johtajan tehtävä ei ole visioida vaan luoda toimintaympäristö, joka mahdollistaa luovan tiimin työskentelyn (Hill 2014). Luova toiminta vaatii luontaista motivaatiota ja on tärkeää, että tiimin jäsenillä on itsenäinen päätäntävalta omiin tehtäviinsä. Johtajien tulisi puuttua tehtäviin ainoastaan, kun tukea tarvitaan. (Paulus ym. 2012, 339.)

Yhteisön luovuus onkin pikemminkin seuraus onnistuneesta koordinoinnista ja johtamisesta kuin yhteisön ominaisuus sinänsä.

Nando Malmelin & Petro Poutanen (2017, 105.)

Vaikkakin aluekoordinaatiotiimi on monin tavoin tuloksellinen, itseorganisoitunut ja luova, on tutkimusaineistosta löydettävissä myös haasteita ja kehittämiskohteita. Johtaminen vaikuttaakin olevan myös se elementti, mikä haastaa tiimin toimintaa. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi ei tule koskaan olemaan täysin itseorganisoitunut, mikäli joillakin alueilla esimiesten rooli säilyy suurena ja aluekoordinaattorilla ei ole esimiehen suunnalta täyttä luottamusta ja toimintavapautta. Tutkimusaineiston perusteella esimiesten vahva rooli ja vaikutus aluekoordinaattorin työhön voi heikentää aluekoordinaattorin psykologisen turvallisuuden tunnetta omassa työyhteisössään ja johtaa siihen, että kehittämisen ja riskien ottamisen sijaan koordinaattori alkaa etsimään ongelmia ja välttelemään niiden syntymistä. Toisaalta esimiehen vahva rooli ja ristiriitaiset ohjeistukset saattavat vaikuttaa myös siihen, että joissakin keskuksissa hanketta ei toteutetakaan tiimin yhteisesti sopiman toimintamallin mukaisesti, vaan keskusten itsensä laatimien ohjeistusten perusteella. Molemista tilanteista voisi koitua aluekoordinaatiotiimille toimintakykyä heikentäviä vaikutuksia. Asia konkretisoituu Taidetestaajat -tiimissä, mutta se liittyy myös lastenkulttuurikeskusten toimijuuteen Suomen lastenkulttuurikeskusten liitossa.

Verkostoissa voidaan nähdä olevan kahdenlaisia toimijoita. Verkostosukkulat ovat verkoston toiminnan sisäistäneitä, yhteistyöhakuisia, itsensä likoon laittavia, toisten tavoitteet ja intressit ymmärtäviä henkilöitä, jotka pistävät verkoston toimivuuden omien tarpeidensa edelle. Järjestelmän vartija on taas sääntöjen, rakenteiden ja instituutioiden varassa toimiva henkilö, jolle rajat luovat turvaa ja muutokset asettavat haasteita. Erityisesti järjestelmän vartijat voivat haastaa verkostojen toimintaa sillä, että verkosto nähdään mahdollisuuksien sijaan uhkana ja toissijaisina organisaation omien tehtävien ja päätöksenteon rinnalla. Verkostojen toiminta nojaa oletukseen itsenäisten toimijoiden vastavuoroisesta yhteistyöstä. Verkostojen toimintaa haastaa se, ettei osallistuvilla toimijoilla välttämättä ole riittävää itsenäisyyttä ja päätösvaltaa toimia osana verkostoa. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 145 – 148.)

Tulevaisuudessa Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton on hyvä tunnistaa edellä mainitut verkoston ja toimijuuden haasteet. Erityisesti hankkeissa, joita toteutetaan yhteistyössä liiton jäsenkeskusten kanssa, olisi hyvä jo ennalta pohtia yhteisiä pelisääntöjä liiton tasolla ja linjan vetoa siitä, miten hanketta hoidetaan suhteessa keskusten toimintaan, millainen toimijuus hanketta toteuttavilla henkilöillä on ja millainen rooli keskusten esimiehillä tulisi olla.

Tämän kasvutarina-analyysin tulokset itseorganisoituneen ja luovan tiimin tekijöistä toistuvat useissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Minna Huotilainen ja Katri Saarikivi (2018, 228 – 229) määrittelevät useisiin tuloksellisten tiimien ja kollektiivisen älykkyyden tutkimuksiin

perustuen hyvään ongelmanratkaisuun johtavan vuorovaikutuksen piirteiksi, että riskinotto ja virheiden tekeminen on sallittua, luottamus on hyvä ja voidaan keskustella myös henkilökohtaisista asioista, jokainen pääsee halutessaan ääneen ja tiimissä pidetään huolta siitä, että kaikki kuuluvat joukkoon, puheenvuorot eivät äidy monologeiksi sekä tiimin jäsenet reagoivat toistensa sanomisiin ja jatkavat toistensa ideoita omillaan.

Google on tutkinut tuloksellisten tiimien työskentelyä. Tärkeimpänä tekijänä tiimien tuloksellisuuteen vaikuttaa tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuuden tunne. Tiimeissä, joissa on korkea psykologinen turvallisuuden tunne, tiimin jäsenet kokevat turvalliseksi ottaa riskejä, eivätkä pelkää tullakseen nolatuiksi tai rangaistuiksi tehtyään virheen, kysytyään kysymyksen tai ehdotettuaan ideaa. (re:Work with Google 2018.) Myös aluekoordinaatiotiimissä tuli esiin tiimin tärkeänä onnistumisen tekijänä se, että jäsenet voivat avoimesti ilmaista mielipiteitään, eikä heidän tarvitse pelätä virheiden tekemistä tai epäonnistumista. Korkea luottamuksen taso vaikuttaisi olevan avain toimivien tiimien työskentelylle, koska luottamuksen kautta myös psykologinen turvallisuuden tunne syntyy. Googlen tutkimuslöydökset tukevat tämän tutkimusaineiston havaintoja myös siinä, että tuloksellisissa tiimeissä työ koetaan merkitykselliseksi ja vaikuttavaksi, kun taas tiimien tuloksellisuuteen Googlessa ei vaikuttanut esimerkiksi tiimin jäsenten työskentely samassa toimistossa tai yksittäisten tiimin jäsenten suoritukset.

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimissä luovan tiimin tekijät näyttäytyvät useilla eri tavoilla ja edellä esitetyt hyvän vuorovaikutuksen ja tuloksellisen tiimin piirteet ovat nähtävissä tiimissä. Erityisesti yksi kehittämistarve kuitenkin korostui tutkimusaineistossa. Kaikki aluekoordinaattorit kokivat voivansa avoimesti ilmaista itseään, mutta kaikkien koordinaattorien mielipiteillä ei koettu olevan samanlaista arvoa. Tällaisessa toimintaympäristössä pelkona on se, että ne, jotka eivät saa mielipiteilleen arvostusta, jättävät mielipiteensä sanomatta ja eivät ehkä jatkossa ole yhtä motivoituneita ja kiinnostuneita osallistumaan yhteiseen tekemiseen. Tällaiseen tilanteeseen ajautuminen mahdollisesti heikentäisi tiimin työskentelykykyä.

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimissä on hyvä, että sisäisiä keskusteluja ja kehitystyötä tehdään paljon Slack-viestisovelluksessa, joka mahdollistaa avoimen keskustelukulttuurin ja siellä asioita käsitellään kollektiivisesti ilman, että keskustelu kulminoituu kahden henkilön väittelyksi, mitä esimerkiksi helposti kokoustilanteissa käy. Toisaalta on myös tärkeää tunnistaa, että päätöksenteon ei tule olla kompromissiprosessi vaan päätös tulisi tehdä parhaimmaksi koetun ratkaisun perusteella. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että yksimielisyyden välttäminen voi tehostaa tiimin luovaa ja innovatiivista toimintaa. Esimerkiksi tiimeillä, jotka kykenevät tehtävään liittyviin konflikteihin, on taipumusta innovatiivisuuteen

(Lovric & Chamorro-Premuzic 2018). Työtehtäviin liittyvät näkemuserot ja konfliktit voivat siis olla tiimin luovalle toiminnalle hyödyksi. Tiimiläisten olisi kuitenkin tärkeää tiedostaa prosessi, jonka kautta päätökset tehdään ja huolimatta siitä, onko tehty päätös mieluinen tai ei, kaikilla tulisi olla kokemus siitä, että heitä on kuultu.

Hankepäällikkö on tiimissä se, joka suurimman osan koko tiimiä koskevista päätöksistä viime kädessä tekee. Kuten aiemmin raportissa on todettu, hankepäällikkö kysyy päätösten tueksi mielipiteitä ja hyödyntää tiimin osaamista. Päätöksentekoa edeltävä prosessi ei kuitenkaan ole tiimille selkeä tai noudata mitään samaa kaavaa. Useat päätökset on tehty kiireessä ja asioita on edelleen kehitetty. Tutkimusaineistosta tuli esiin, että osaan jo tehdyistä päätöksistä haluttaisiin vielä jatkokehitystä tai muutosta, mutta erityisesti näitä pyyntöjä tai keskustelun avauksia ei saa kuuluviin.

Tiimin sisäistä keskustelukulttuuria voisi edelleen kehittää yhteisillä päätöksenteko- tai keskustelumalleilla. Tämä ajatus heräsi myös yhden maakuntaryhmän haastattelussa. Yhteisesti sovitulla päätöksentekomallilla prosessi tulisi läpinäkyvämmäksi, yhteisöllisemmäksi ja tiimin jäsenet voisivat myös sitoutua lopulliseen päätökseen paremmin. Yksi ehdotus tällaiseksi malliksi voisi olla sellainen, jossa tiimin jäsenillä olisi mahdollisuus laatia tärkeiksi kokemistaan asioista kehittämissuhteita. Muut tiimiläiset voisivat äänestää, otetaanko ehdotus jatkokäsittelyyn vai ei. Tällaiset kehityskortit ja äänestyksen voisi toteuttaa esimerkiksi Trello-sovelluksessa. Jatkokäsittely voisi olla esimerkiksi pienemmän tiimin jatkovalmistelu tai laajempi koko tiimin sisäinen kehittämissuhteelu. Kehittämistyö ja erityisesti jo tehtyjen päätösten uudelleen tuominen keskusteluun on hyvin kuluttavaa ja resursseja vievää. Ehdotetussa mallissa kehitysehdotuksen laatija vastaisi itse ehdotuksen tuomisesta havaitsemaansa ongelmaan ratkaisukeskeisesti. Näin tiimin resursseja ei kuluisi ongelmien pohtimiseen vaan ratkaisun kehittämiseen.

9 LOPUKSI

Tulevaisuudessa asiantuntijatyön määrä tulee kasvamaan ja työtä tullaan tekemään tiimien verkostoissa. Verkostotyöskentely vaatii asiantuntijoilta itseohjautuvuutta ja mahdollisuutta päätöksentekoon verkostojen jäsenenä. Kompleksinen toimintaympäristö ja yhä monimutkaiset ongelmat, vaativat luovaa ajattelua ratkaisujen löytymiseen. Organisoitumisen ja johtamisen malleilta vaaditaan myös uudistumista, jotta toimintaympäristö mahdollistaa asiantuntijoiden ja tiimien luovan työskentelyn ja innovaatioiden synnyn. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimi on kahden toimintavuotensa aikana, syksystä 2016 lähtien kehittynyt itseorganisoituneeksi luovaksi verkostotiimiksi, joka vastaa monin tavoin tulevaisuuden työelämän tarpeisiin.

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kasvuprosessissa keskeisiä toimijoita ovat olleet tiimin eri sidosryhmät, aluekoordinaattorit, toimintamalli ja prosessi sekä hankepäällikkö. Tiimi on syntynyt ja kehittynyt näiden toimijoiden ja niiden mukaan tuomien elementtien yhteisvaikutuksesta itseorganisoituneeksi ja luovaksi tiimiksi. Kehitysprosessi on vaatinut yhteisen tavoitteen, motivaation, jaetun näkemyksen ja osaamisen sekä kriisin. Erityisesti johtaminen, niin Taidetestaajat -hankepäällikön kuin Suomen kulttuurikeskusten liiton jäsenkeskusten tahoilta, on ollut keskeinen tekijä tiimin kasvussa ja luovan toiminnan mahdollistajana. Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat, työn tavoitteiden mukaisesti, tiimin toiminnan tarkasteluun ja tiimin jäseniltä kerättyyn tietoon. Tutkimuksen tulokset ovat kuvaus yhdestä tapauksesta eivätkä siksi yleistettävissä, mutta löydökset ovat hyvin samankaltaisia aiempien luovien ja tuloksellisten tiimien tutkimuksen kanssa. Luoville ja tuloksellisille tiimeille ominaista on avoin vuorovaikutus, luottamus, auttamisen ilmapiiri ja psykologinen turvallisuuden tunne.

Tässä raportissa kuvattu kertomus Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kasvuprosessista itseorganisoitumisen ja luovuuden konteksteissa on kattava ja yksityiskohtainen. Tutkimus onnistui löytämään keskeisiä tiimitoimintaan vaikuttaneita tekijöitä sekä kehityskohteita. Tiimin kasvuprosessista ja toiminnasta löytyi kuitenkin useita teemoja, joihin olisi voinut pureutua vielä syvemmälle. Luovuus tutkimuskohteena on todella laaja kenttä, johon tämä tutkimus antoi vain pienen kosketuksen. Sen vuoksi olisikin kiinnostavaa syventää omaa ymmärrystä yhteisöllisen luovuuden mekanismeista. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin luovaa toimintaa voisi analysoida tarkemmin ja verkostotiimien työskentelyn yleistyessä esimerkiksi sähköisen vuorovaikutuksen merkitys tiimien luovuudelle olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä luovuus ja asiakasymmärrys kulkevat rinnakkain ja sidosryhmä- ja käyttäjävuorovaikutuksen merkitys tiimien luovuudelle tarjoaisi myös mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Yksi tutkimuksessa havaituista kehittämiskohteista ja Suomen lastenkulttuurikeskusten liiton mahdollisissa tulevilla yhteistyöhankkeissa huomion arvoinen asia on aluekoordinaattorien toimijuus ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen osana verkostotiimiä. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa, että esimiehen vahva vaikutus aluekoordinaattorin työhön voi heikentää aluekoordinaattorin psykologisen turvallisuuden tunnetta omassa työyhteisössään ja johtaa siihen, että kehittämisen ja riskien ottamisen sijaan koordinaattori alkaa etsimään ongelmia ja välttelemään niiden syntymistä. Aluekoordinaatiotiimissä haaste on kuitenkin verrattain pieni ja tämän tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä yleistyksiä. Aiemmat tutkimukset (kts. 44) osoittavat kuitenkin, että psykologinen turvallisuuden tunne parantaa tiimin tuloksellisuutta, kun tiimin jäsenet uskaltavat muun muassa ottaa riskejä. Olikin mielenkiintoista tutkia syvemmin johtamisen ja itseohjautumisen mahdollisuuksien vaikutusta psykologisen turvallisuuden tunteen syntyyn verkostoissa ja sitä millaiseen toimintaan esimiehen aktiivinen osallistuminen ja se, ettei asiantuntija saa mahdollisuutta itseohjautua, voi johtaa.

Sitran (mts. 4.) mukaan Suomessa työelämän kehitystä haastaa jäykät rakenteet ja teollisen ajan linjatuohtoon perustuva työkuulttuuri. Omat havainnot ja kokemukset työelämästä myös tukevat Sitran näkemystä. Tämä on herättänyt kysymyksen siitä, onko suomalainen työkuulttuuri vielä kukaan kehittynyt tarpeeksi, jotta se voi vastata tulevaisuuden asettamiin haasteisiin? Onko johtamiskulttuuri ja organisaatorakenteet kypsiä tunnustamaan asiantuntijoiden aseman työnsä asiantuntijoina ja johtajina, ja osataanko organisaatioissa antaa asiantuntijoille tilaa itseohjautuvuuteen? Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimissä suurin osa aluekoordinaattorien lähiesimiehistä tarjosi luottamusta ja toimintavapautta tiimille, mikä on mahdollistanut tiimin menestyksekkään kehityksen ja toiminnan. Hankkeen johto on myös luonut tiimin itseorganisoitumiselle ja luovuudelle otollisen työskentelyilmapiirin. Tämä valaa uskoa tulevaisuuteen. Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kasvutarina on yksi onnistunut esimerkki itseorganisoituneen verkostotiimin synnystä, kehityksestä ja kyvystä luovaan toimintaan sekä jatkuvaan kehittymiseen. Toivottavasti tämä menestystarina tarjoaa näkökulmaa myös muiden tiimien, verkostojen ja organisaatioiden kehitykseen ja uudistumiseen.

LÄHTEET

Apilo, Tiina, Karvonen, Iris, Nuutinen, Maaria & Valkokari, Katri (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT. Saatavissa:

<https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Alamäki, Jaakko & Jarenko, Karoliina 2017. Verkostoituvan asiantuntijatyön ja työkyvyn johtaminen. Barona. Viitattu: 13.11.2018. Saatavissa:

<https://insights.barona.fi/webinaaritallenne-verkostoituvan-asiantuntijatyon-ja-tyokyvyn-johtaminen?submissionGuid=a61997c2-af9d-4c3c-bf91-f22721e9e5d8>

Ahleskog, Nick 2018. Itseohjautuvuuden monet muodot. Viitattu 6.11.2018. Saatavissa:

<https://www.nickahleskog.com/blogi/itseohjautuvuuden-monet-muodot>

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.

Bersin, Josh, McDowell, Tiffany, Rahnema, Amir & Van Durme, Yves 2017. The organization of the future: Arriving now. Viitattu: 3.11.2018. Saatavissa:

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html>

Colin, Thomas R. 2017. Analyzing Ambiguity in the Standard Definition of Creativity.

Avant. Saatavissa: <http://avant.edu.pl/wp-content/uploads/T-Colin-Analyzing-Ambiguity.pdf>

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki:

Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavissa:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

Fisher, Colin M. & Amabile, Teresa. 2009. Creativity, improvisation and organizations.

Teoksessa: The Routledge Companion to Creativity. Oxon: Routledge

Hill, Linda 2014. How to manage for collective creativity. TED. Saatavissa:

https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity#t-3427

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna:

Tammi.

Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri. 2018. Aivot työssä. Otava.

- Jaeger, Garrett J. & Runco, Mark A. 2012. The Standard Definition of Creativity. Teoksessa *Creativity Research Journal* 1/2012.
- Jarenko, Karoliina. & Martela, Frank. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Kilpi, Esko. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Lavonen, Jari & Meisalo, Veijo. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu: 13.11.2018. Saatavissa: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>
- Linnamaa, Reija & Sotarauta, Markku. 2000. Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/J_7-2000_Verkostojen_utoopia_ja_arki.pdf
- Lovic, Darko & Chamorro-Premuzic, Tomas 2018. Too much harmony can kill team creativity. Viitattu: 30.11.2018. Saatavilla: <https://hbr.org/2018/06/too-much-team-harmony-can-kill-creativity>
- Malmelin, Nando & Poutanen, Petro. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.
- Martela, Frank. 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Teoksessa: *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent
- Nuorisotutkimusseura 2018. Nuoret taidetta testaamassa. Tutkimus Taidetestaajat-hankkeen vaikutuksista nuoriin (2018–2019). Viitattu: 29.11.2018. Saatavissa: <https://www.nuorisotutkimusseura.fi/hankkeet/taidetestaajat>
- Poutanen, Petro. 2016. Complexity and collaboration in creative group work. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/162813/COMPLEXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mattelmäki, Tuuli. 2006. Muotoiluluotaimet. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy
- Paulus, Paul B., Dzindolet, Mary & Kohn, Nicholas W. 2012. Collaborative Creativity – Group Creativity and Team Innovation. Teoksessa: *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc.
- re:Work with Google 2018. Identify dynamics of effective teams. Viitattu: Saatavissa: <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>

Sitra. 2018. Uusi työ. Viitattu 5.11.2018. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/#mista-on-kyse>

Suomen kulttuurirahasto. 2010. Kulttuurirahaston ja kansallisoopperan suurhanke kutsuu koululaiset oopperaan. Viitattu 23.11.2018. Saatavissa:

<https://skr.fi/ajankohtaista/kulttuurirahaston-ja-kansallisoopperan-suurhanke-kutsuu-koululaiset-oopperaan>

Suomen kulttuurirahasto. 2016. Lähes 200 000 Taidetestaajaa liikkeelle. Viitattu 23.11.2018. Saatavissa: <https://skr.fi/ajankohtaista/lahes-200-000-taidetestaajaa-liikkeelle>

Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto. 2018. Viitattu 23.11.2018. Saatavissa:

www.lastenkulttuuri.fi

Taidetestaajat. 2018. Taidelaitoksille: Tavanomainen ei riitä. Viitattu 27.11.2018.

Saatavissa: <https://taidetestaajat.fi/info>

Taideyliopisto 2017. Suomen Kulttuurirahastolta 100 000 euroa Taidetestaajat-hankkeen tutkimiseen. Viitattu 29.11.2018. Saatavissa: <http://www.uniarts.fi/uutishuone/suomen-kulttuurirahastolta-100-000-euroa-taidetestaajat-hankkeen-tutkimiseen>

Wikipedia 2018. Ongelma. Viitattu: 5.11.2018. Saatavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Ongelma>

Wilenius, Markku & Kurki, Sofi 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa: Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

World Economic Forum 2016. Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Saatavissa:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

LIITTEET

Liite 1. Luotainohjeistus sekä -tehtävät aluekoordinaattoreille

Liite 2. Aluekoordinaattorien teemoitetun ryhmähaastattelun runko

LIITE 1.

Luotainohjeistus sekä -tehtävät aluekoordinaattoreille

Taidetestaajat -aluekoordinaattorien täyttämät itsedokumentointiin perustuvat luotaimet koostuivat alla listatuista tehtävistä. Jokainen tehtävä/aihe oli omalla A-4 paperillaan. Aluekoordinaattorien tehtävänä oli täyttää luotaimia noin neljän viikon ajan ja listata aiheiden alle niihin liittyneitä kokemuksia ja ajatuksia ajanjakson aikana. Luotainten täyttämisen vaiheessa tutkimuskysymys ei ollut vielä täysin muotoutunut. Luotainten tehtävä oli kerätä tietoa aluekoordinaattorien arjesta, mutta samalla niillä kerätty aineisto toimi inspiraation lähteenä tutkimusaiheen rajauksessa ja tutkimuskysymyksen asettelussa.

- Onnistumisia
- Haasteita
- Minä ja järjestelmät
- Jaan ja dokumentoin tietoa
- Jaan kokemuksia
- Aluekoordinaattorin ominaisuudet ja taidot (ihmisfiguuri)
- Aluekoordinaattorin verkostot ja toimintakenttä (mind map)

LIITE 2.

Aluekoordinaattorien teemoitetun ryhmähaastattelun runko

Taidetestaajat -aluekoordinaatiotiimin kolmelle maakuntaryhmälle sekä hankepäälikölle laadittu teemahaastattelurunko, joka ohjasi keskustelua.

1. Miten kuvailisitte AK-tiimiä?
2. Miten tiimi on organisoitunut?
3. Miten organisoitumisen ennakkoehdot toteutuvat?
 - jokaisen etu
 - palkkiot ja rangaistukset – itsensä toteuttaminen ja arvokas päämäärä
 - vapaamatkustamisen tukahduttaminen
 - valvonta ja kontrolli – luottamus ja yhdessä sovitut säännöt
 - työnjako
 - johdon luomat roolit – muuttuu tarpeen mukaan
 - toiminnan keskinäinen koordinaatio
 - komentoketjut – informaatio ja autonominen päätäntävalta
4. Mitä ajatuksia on luovuudesta työssä ja onko TT-tiimi luova vai ei?
5. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tiimin kasvuun, luovaan toimintaan ja itseorganisointumiseen?
 - Hankepäällikön vaikutus?
 - Muiden kollegoiden vaikutus?
 - Oman esimiehen ja keskuksen vaikutus?
 - Taidelaitosten, koulujen ja muiden sidosryhmien vaikutus?
 - Sisäisen viestinnän ja sen kehityksen merkitys?
6. Kolme tärkeintä tekijää, mitkä ovat vaikuttaneet tiimin kehitykseen ja toimintaan?