

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), Projektijohtaminen

2024

Satu Savioja

Tiimityöskentelyn kehittäminen sinfoniaorkesterissa

Soitintiimin matka kohti yhdessäohjautuvuutta



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

2024 | 125 sivua, 10 liitesivua

Satu Savioja

Tiimityöskentelyn kehittäminen sinfoniaorkesterissa

Soitintiimin matka kohti yhdessäohjautuvuutta

Helsingin kaupunginorkesterin yksi soitintiimeistä lähti pandemia-aikana kokeilemaan itseohjautuvasti sanallisen vuorovaikutuksen lisäämistä, hierarkian rikkomista ja työskentelyn strukturoimista varsinaisen lavatyöskentelyn eli on stage -työskentelyn ulkopuolella.

Tämän empiirisen tapaustutkimuksen tarkoituksena oli tutkia soitintiimin kokeilussa olevan off stage -työskentelyn toimivuutta ja mitä tarvitaan yksilön itseohjautuvuuden sekä yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi ja työskentelyn kehittämiseksi. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää jatkokehittämiseen liittyviä työskentelytapoja tuomalla ehdotuksia tiimille sopivista ketteristä malleista, menetelmistä ja työkaluista. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Helsingin kaupunginorkesteri.

Tulokset osoittivat, että vuorovaikutuksen lisääminen sinfoniaorkesterin soitintiimin off stage -työskentelyssä on edellytys sekä työhyvinvoinnin että taiteellisen työ onnistumiseksi työyhteisössä, jossa työskentelykulttuuri perustuu hierarkiaan ja pääosin sanattomaan vuorovaikutukseen. Tulosten mukaan hierarkian purkaminen ja vastuiden jakaminen tuo tasa-arvoisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia tiiminjäsenille sekä toiminnan strukturoiminen selkeyttä ja ketteryyttä. Työskentelytapaa hyödyntäen saatiin muodostettua malli soitintiimien off stage -työskentelyyn sekä ketterä työkalu kehittämiseen.

Asiasanat:

Tiimityö, vuorovaikutus, itseohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus, jaettu johtajuus, hierarkia, ketterät menetelmät, sinfoniaorkesteri.

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

2024 | 125 pages, 10 pages of appendices

Satu Savioja

Developing teamwork in a symphony orchestra

- The instrument team's journey towards self-organizing

During the pandemic, one of the Helsinki Philharmonic Orchestra's instrument teams set out to experiment in a self-directed way with increasing verbal interaction, breaking hierarchies and structuring work outside of the actual on stage -work.

The purpose of this empirical case study was to investigate the effectiveness of the off stage -work being experimented with by the instrument team and what is needed to enable individual self-determination and self-organizing and to develop the work. It also aimed to explore ways of working for further development by providing suggestions for agile models, methods and tools suitable for the team. The research is commissioned by Helsinki Philharmonic Orchestra.

The results showed that increasing interaction in the off stage -work of a symphony orchestra's teams is a prerequisite for both well-being at work and the success of artistic work in a work community where the working culture is based on hierarchy and mostly non-verbal interaction. The results show that de-hierarchising and sharing responsibilities brings equality and empowerment to team members, while structuring activities brings clarity and agility. The working method was used to create a model for off stage -work of the instrument team and an agile tool for development.

Keywords:

Teamwork, interaction, self-determination, self-organizing, shared leadership, hierarchy, agile methods, symphony orchestra.

Sisältö

1 Johdanto	8
1.1 Työn tausta	8
1.2 Työn tavoitteet ja toimeksianto	11
2 Tiimitoiminta	13
2.1 Tiimityö	13
2.2 Tiimityön hyödyt ja haasteet	18
2.3 Tiimin kehittyminen	20
2.4 Tiimiälytaidot	25
3 Yhdessäohjautuvuuden mahdollistaminen	29
3.1 Työmotivaatio	29
3.2 Itseohjautuvuus	31
3.3 Yhdessäohjautuvuus	34
3.4 Monikollinen johtajuus	41
4 Tutkimuksen toteutus	46
4.1 Kohdeorganisaationa sinfoniaorkesteri	46
4.1.1 Sinfoniaorkesteri ja työskentelytavat	46
4.1.2 Kohdettiimin pilotti	49
4.2 Tutkimusmenetelmät	50
4.3 Aineistonkeruuprosessi	52
4.4 Analyysimenetelmät	53
4.5 Työn luotettavuuden arviointi	56
5 Tulokset	59
5.1 Työskentelytapa	59
5.1.1 Tiimin vuorovaikutus	59
5.1.2 Tiimin roolit, vastuut ja tehtävät	62
5.1.3 Tiimin toiminta ja käytännöt	65
5.1.4 Tiimin viestintä- ja työskentelyalustat ja työkalut	68
5.2 Muusikko itse	72

5.2.1 Itsetuntemus ja itsereflektointi	72
5.2.2 Motivaatio	73
5.2.3 Autonomia ja vaikuttaminen	75
5.2.4 Kyvykkyys ja vahvuudet	76
5.2.5 Yhteenkuuluvuus ja erilaisuus	79
5.2.6 Hyväntekeminen	81
6 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	83
6.1 Työskentelytavan toimivuus tiimityöskentelyssä	83
6.1.1 Vuorovaikutus	84
6.1.2 Hierarkian purku ja vastuiden jakaminen	86
6.1.3 Yhdessäsovitut käytännöt	88
6.2 Yksilön itseohjautuvuuden mahdollistuminen	92
6.3 Tiimin yhdessäohjautuvuuden mahdollistuminen	99
6.4 Ketterät menetelmät ja malli tiimityöskentelyn kehittämiseksi	107
6.4.1 Perustaso	108
6.4.2 Kehittämistaso	111
6.4.3 Huipputaso	114
7 Yhteenveto ja pohdinta	116
Lähteet	120

Liitteet

Liite 1. Suostumuslomake.

Liite 2. Haastatteluteemat ja –kysymykset.

Liite 3. Kehittämissuhteet.

Liite 4. Tiedote tutkimuksesta.

Liite 5. Työkalutaulu.

Liite 6. Tiimikanvaasi.

Kuviot

Kuvio 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach, J.R, Smith, D.K 1993, 8).	14
Kuvio 2. Belbinin tiimiroolien kuvaukset mukailleen (Belbin, R.M 1993, 23; Viitala, R, Jylhä, E. 2021, 255-256).	17
Kuvio 3. Tiimin kehitysvaiheet Eklundin ym. mukaan mukailleen Tuckmanin mallia (Eklund ym. 2020,108).	22
Kuvio 4. Tiimiälytaidot Hiilan ym. 2019 mukaan.	26
Kuvio 5. Mielikuvia organisoitumisesta (Salovaara, P. 2018, 14).	42
Kuvio 6. Monikollisen johtajuuden neljä mallia Denis ym. 2012 mukaan (Salovaara 2018, 26).	43
Kuvio 7. Ote analyysivaiheen tason 3 käsitekartasta.	54
Kuvio 8. Analyysistä esiin nousseet teemat ja niiden yhteys tutkimuskysymyksiin.	55
Kuvio 9. Vuorovaikutuksen hyödyt ja haasteet.	62
Kuvio 10. Roolien, vastuiden ja tehtävien jakamiseen liittyvät hyödyt ja haasteet.	65
Kuvio 11. Toiminnasta ja käytännöistä nousseet hyödyt ja haasteet.	68
Kuvio 12. Viestintä- ja työskentelyalustojen ja työkalujen hyödyt ja haasteet.	71
Kuvio 13. Itsetuntemukseen ja itsereflektointiin liittyvät hyödyt ja haasteet.	73
Kuvio 14. Motivaatiota lisäävät ja motivaatiota vähentävät tekijät off stage -työskentelyä kohtaan.	75
Kuvio 15. Autonomian kokemuksiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät asiat sekä eteen tulleet haasteet.	76
Kuvio 16. Kyvykkyyteen vaikuttavat asiat sekä kyvykkyyttä heikentävät asiat.	78
Kuvio 17. Yhteenkuuluvuutta lisäävät ja heikentävät asiat.	81
Kuvio 18. Hyväntekemiseen liittyvät hyödyt ja esiinnousseet haasteet.	82
Kuvio 19. Tutkimustulosten ja tutkimuskysymysten yhteys.	83
Kuvio 20. Yksilön itseohjautuvuuteen vaadittavia asioita kohditiimissä.	98
Kuvio 21. Yhdessäohjautuvuutta mahdollistavat tekijät kohditiimissä.	106
Kuvio 22. Malli sinfoniaorkesterin soitintiimin off stage -työskentelyn kehittämiseksi kohti yhdessäohjautuvuutta.	108

Kuvio 23. Ketterän oppimisen kehä mukaillen (Aho 2023, 241).

112

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tarpeet kehittämistyölle ovat lisääntyneet organisaatioissa viime vuosikymmeninä yhteiskunnan muutosnopeuden kiihtyessä. Muutokset tuovat epävarmuutta ja informaatiotulva kuormittaa, mikä tuo taas paineita yksilöille. Jokaisen organisaation on löydettävä sekä aikaa että itselle sopiva toimintatapa kehittämiseen osana työtä. Henkilöstölle on kyettävä luomaan kehittämismahdollisuuksia ja sellainen joustava ajattelumalli, mikä lisää luovuutta sekä sellaista yhteistyötä, jossa vallitsee tasa-arvo sekä luottamus. (Ranta 2021, 11-12.) Tulevaisuudessa luova ajattelu ja älykäs tiimityö ovat tärkeässä roolissa työelämässä (Hilla ym. 2019, 45).

Mm. Isohäätä (2020) pitää tiimityötä loistavana jatkuvan oppimisen kannalta, koska tutkimuksen mukaan ihmiset saavat parempia tuloksia aikaan yhdessä kuin yksin. Tiimityössä omia näkemyksiä joutuu tarkastelemaan uudessa valossa. Se antaa myös mahdollisuuden ideoida sekä kehitellä yhdessä ratkaisuja erilaisiin työn ongelmiin. Tiimityö vaatii siksi säännöllistä keskustelua ja työntekijöiltä valmiutta myös kriittisen keskustelun käymiseen ja jopa kielteisille keskusteluille altistumista. Tiimityön kehittämisen avulla voidaan parantaa sopeutumiskykyä alati muuttuvassa maailmassa.

Kvist ym. (2020, 5-6) pitävät tämän päivän haasteellisessa työelämässä yhteistyön, yhdessäoppimisen ja yhdessä erilaisten kokeilujen kautta löydettävien ratkaisujen merkitystä tärkeänä. Myös uusia opeteltavia asioita tulee enenevässä määrin eikä kukaan voi hallita kaikkea yksin. Tässä tiimityöllä ja tasa-arvoisella vuorovaikutuksella on valtava merkitys. Se on edellytys sekä yksilöiden että tiimien hyvinvoinnille ja menestymiselle.

Työelämän muutokset heijastuvat väistämättä myös orkestereihin. Erilaisten työelämä- ja vuorovaikutustaitojen tarpeet ovat enenevässä määrin kasvaneet. Tasa-arvoiselle vuorovaikutukselle, asioihin syventymiselle,

työskentelykulttuurin kehittämiseksi eikä yhteishengen nostatukselle ole varattu orkesterissa usein riittävästi aikaa. Työ on intensiivistä ja vaatii täyden keskittymisen lavalla. Lavatyöskentelyn ulkopuolella tapahtuva soitintiimien tiimityöskentely voisi olla oiva tapa sekä harjoitella työelämä- sekä vuorovaikutustaitoja että kehittää sitä kautta myös lavalla tapahtuvaa taiteellista työskentelyä.

Myös itseohjautuvuudesta on tullut nykyajan ilmiö, mikä kiinnostaa yhä useampia organisaatioita. "Turhasta hierarkiasta halutaan päästä eroon ja antaa työntekijöille vaikutusvaltaa. Sen katsotaan ratkaisevan monia haasteita, kun toiminnasta ja päätöksenteosta tulee joustavampaa ja ketterämpää. Se vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon ja innokkuuteen" kertoo Perttu Salovaara (2018, 4) tutkimukseensa perustuvassa kirjassaan "Riisuttu organisaatio". On tärkeää tiedostaa, että verkostuneilla Z-sukupolven edustajilla (vuosina 1995-2010 syntyneet) käsitys työelämästä perustuu erilaisille näkökannoille kuin vanhempien sukupolvien. He vaikuttavat, toteuttavat itseään ja luovat merkityksen työlle verkostojen kautta ruohonjuuritasolla. He haluavat enemmän vapautta työltään. Hierarkkinen työympäristö, jossa ei ole vaikutusmahdollisuuksia, voi olla tässä kohtaa ongelmallinen (Salovaara 2018, 45.) Itseohjautuva tiimityö antaa tähän mahdollisuuden.

Orkesterissa ikähaarukka on laaja, ja nuorimmat ovat Z-sukupolven edustajia. Vaikka orkesterin vuosisatoja vanhalla hierarkkisella työskentelykulttuurilla onkin työn sujuvuuden kannalta oma tarkoituksensa, se tuo väistämättä haasteita muusikoiden monille työelämän tarpeille. Orkesteritkaan eivät voi sulkea itseohjautuvuuden tuomia hyötyjä pois tarkastellessaan kehittämistyötään. Miten tiimitoimintaa voisi tuoda itseohjautuvampaan tai yhdessäohjautuvampaan suuntaan, kun hierarkiasta ei kannata eikä voikaan kokonaan luopua?

Rauhala (2012, 81-82) ottaa tutkimuksessaan esiin sosiaalisten suhteiden merkityksen orkestereissa jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hänen mukaansa ryhmäprosessien ja ryhmätyötaitojen hallintaa voisi kehittää

sinfoniaorkesterien soitintiimeissä. Hän on ehdottanut, että soitinryhmät voisivat halutessaan muuntaa valtasuhteita enemmän tasa-arvoiseksi ja soitintiimeissä voitaisiin näin hyödyntää jäsenten erilaisia taitoja ja näkemyksiä.

Kuusen (2022, 37-38) sinfoniaorkesterin työn sosiaalisiin voimavaroihin ja työn imuun liittyvän tutkimuksen mukaan ”sosiaaliseen pääomaan ja arvostukseen kuin myös oikeudenmukaiseen ja arvostavaan johtamiseen liittyvät kokemukset olivat positiivisessa yhteydessä orkesterin jousisoittajien työn imuun”. Hän nostaa esiin vuorovaikutuskulttuurin kehittämisen merkityksen. Varsinaisten työtilanteiden eli orkesteriharjoitusten ulkopuolella jaettua johtamista voisi mahdollisesti harrastaa enemmänkin.

Lujala (2021, 63) uskoo, että vanhakantainen hierarkkisuus on muuttumassa ja tiimityöskentelyllä ja vapaammalla vuorovaikutuskulttuurilla tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeä rooli orkestereissa.

Lehtinen (2022, 235-237) tutki väitöskirjassaan muusikoiden itseohjautuvuutta orkesterin lavatyöskentelyssä ja miksi orkesteri soittaa hyvin, vaikka sitä johdettaisiin huonosti. Orkesterimuusikon itseohjautuvuus liittyy mm. muusikon henkilökohtaisen ammattitaidon ylläpitämiseen, hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ja sen siirtämiseen nuoremmille polville. Kollektiivinen itseohjautuvuus toteutuu esim. konserttitilanteissa vaistovaraisena reagoimisena yllättäviin tilanteisiin. Hänen mukaansa yksittäisen muusikon itseohjautuvuus on tärkeässä roolissa orkesterin itseohjautuvuuden toteutumisessa. Hän ehdottaa orkesterimaisen työskentelyn soveltamista ja käytännön harjoittelua muille organisaatioille.

Ollaanko orkesterissa valmiita kyseenalaistamaan vuosisatoja vanhoja tapoja ja päivittämään niitä tähän päivään? Voisivatko orkesterimuusikotkin oppia jotakin uutta muusta työelämästä? Voisivatko soitintiimit kokeilla ja kehittää uudenlaisia tapoja ratkaista työssä eteen tulevia haasteita sekä ongelmia tai soveltaa oppimaansa omiin tarpeisiin sopiviksi? Vaikka muusikoiden työn ydin onkin taiteellinen työskentely, voisiko vuorovaikutuksen lisääminen, johtajuuden

jakaminen ja tiimityön kehittäminen lavan ulkopuolella mahdollistaa tiimin kasvun todelliseksi parviällyn omaavaksi huipputiimiksi.

1.2 Työn tavoitteet ja toimeksianto

Yksi Helsingin kaupunginorkesterin soitintiimeistä lähti pandemian aikana konkreettisesti ja itseohjautuvasti kokeilemaan uudenlaista työskentelytapaa lisäämällä aluksi vuorovaikutusta säännöllisillä tapaamisilla. Tapaamiset eivät ole olleet äänenjohtajavetoisia, vaan perinteistä hierarkiaa on purettu tasa-arvoisempaan suuntaan. Vaikka tapaamisiin ovat osallistuneet myös ryhmän äänenjohtajat, kokousvastuita on jaettu tiimissä halukkaille.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan lavatyöskentelyn ulkopuolella tapahtuvaa ryhmän itseohjautuvasti alkanutta tiimityöskentelyä, jonka tarkoituksena on ollut taiteellisen työn tukeminen ja työhyvinvoinnin lisääminen. Tässä opinnäytetyössä työskentelyllä tarkoitetaan pääosin lavan ulkopuolella tapahtuvaa **OFF STAGE** -työskentelyä. Lavalla tapahtuvasta orkesterin perinteisestä taiteellisesta työskentelystä käytetään nimitystä **ON STAGE** -työskentely.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Helsingin kaupunginorkesteri. Toimeksiantajalle on arvokasta saada tietoa työskentelyyn liittyvistä kokemuksista, ja millaisia asioita tarvitaan yksilöiden itseohjautuvuuden ja tiimien yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi pääosin hierarkkiseen työskentelytapaan perustuvassa työyhteisössä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan myös sitä, miten orkesterin työskentelyä voisi kehittää vastaamaan orkesterimuusikoiden tämän päivän työelämän tarpeita kuten mahdollisuuksia vaikuttaa yhdessä työtä ja työhyvinvointia koskeviin asioihin. Esiin tuodaan myös näkökulmia siihen, mitä orkesterit voisivat oppia muusta työelämästä ja millaiset ketterät työskentelytavat sopisivat juuri orkesterin työskentelykulttuuriin sovellettavaksi.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten kokeilussa oleva off stage -työskentelytapa toimii sinfoniaorkesterin tiimityöskentelyssä ja millä malleilla ja menetelmillä sitä voisi edelleen jatkokehittää?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Millaisia asioita tarvitaan yksilön itseohjautuvuuden sekä tiimin yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi?
- Millaisia ketteriä työtapoja, menetelmiä tai malleja voitaisiin hyödyntää sinfoniaorkesterin tiimityöskentelyssä ja sen jatkuvassa kehittämisessä?

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan yhden orkesterin tiettyä soitinryhmää ja tähän tiimityöskentelyyn aktiivisesti osallistuneita ryhmänjäseniä. Tämän opinnäytetyön fokuksessa on erityisesti orkesterityön lavan ulkopuolella tapahtuva soitintiimin **OFF STAGE** -työskentely.

2 Tiimitoiminta

2.1 Tiimityö

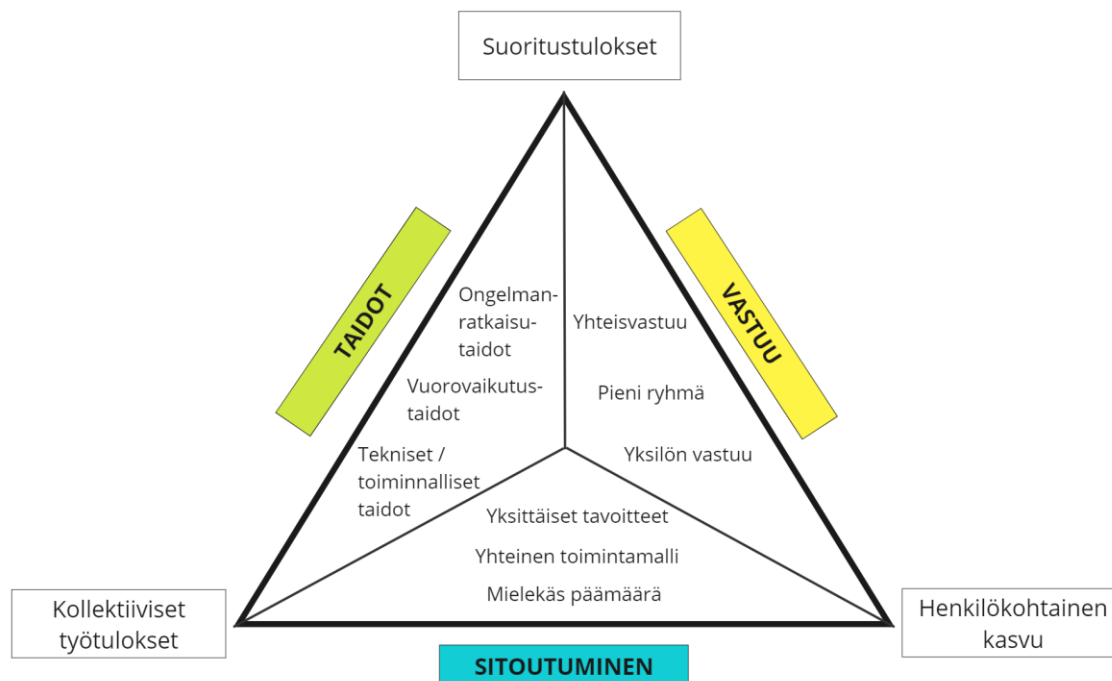
Tiimille ja tiimityölle on olemassa erilaisia määritelmiä, joista tunnetuin on Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmä:

” Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.” (Katzenbach et Smith 1993, 45)

Katzenbachin ja Smithin (1993, 9) mukaan tiimityössä tarvitaan erilaisia taitoja ja kokemuksia, minkä vuoksi tiimeissä suorituskyky on huomattavasti suurempi kuin yksilöllisiä tehtäviä suorittavien yksilöiden suorituskyky.

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan tiimityö on työskentelyä ryhmässä yhteisen tavoitteen eteen. Ryhmä voi myös suunnitella itse, miten se työnsä suorittaa. Sen jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tehtävän hoitaminen voi olla rajattua tai jatkuvaa yhdessä työskentelyä. (Tilastokeskus 2024.)

Kuvion 1 kolmiossa on kuvattu Katzenbachin ja Smithin (1993, 8-9) määrittelemät tiimin perusasiat. Tiimityössä tarvitaan erilaisia teknisiä ja toiminnallisia taitoja, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Sitoutumalla yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin sekä kantamalla toiminnasta vastuuta sekä yksilötasolla että tiimitasolla tuottaa tiimityö kollektiivisia työtuloksia, suoritustuloksia ja kasvua myös henkilökohtaisella tasolla.



Kuvio 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach, J.R, Smith, D.K 1993, 8).

Heidän mukaansa esimerkiksi sopiva ryhmän koko on sellainen, jossa rakentava vuorovaikutus, sille tilan ja ajan saaminen sekä yksityiskohtaisista toimenpiteistä sopiminen onnistuvat (Katzenbach & Smith 1993, 45-47).

Eklundin ym. (2020, 40-41) mukaan tiimitoimintaan sitoutuminen vaatii sen, että yksilö kokee saavansa siitä jotakin henkilökohtaista hyötyä kuten omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen. Organisaation kulttuurin täytyy tukea tiimitoimintaa ja organisaatiossa täytyy olla uskoa siihen, että tiimityöllä saadaan parempia tuloksia verrattuna nykyiseen. Tiimityöllä täytyy olla sekä tarkoitus että tavoitteet.

Tiimityö voi olla hyvin erilaista riippuen siitä, onko kyseessä väliaikainen vai pitkäaikaisempi tiimi. Tiimillä saattaa myös olla laajempi tai suppeampi itseohjautuvuuden mahdollisuus. Esimerkiksi itseohjautuvuusalueella voi olla kaikki toiminta tai vain jokin toiminnan osa-alue kuten oman tiimin työskentelyn kehittäminen. Tiimityö voi olla työn sanelema pakko tai muodostua

vapaaehtoisista, aktiivisista ja innostuneista työntekijöistä. Ryhmä voi tehdä työtä koko ajan tiiviisti lyhyen aikaa tai kokoontuminen voi tapahtua silloin tällöin, tietyssä tilanteessa. Erilaisia komboja tiimityöskentelylle on siis lukuisia. (Sarala & Sarala 2010, 156-157.)

Hierarkkisessa organisaatiossa esihenkilö suunnittelee toimintaa, tekee päätökset ja kantaa myös kaiken vastuun. (Eklund ym. 2019, 26.)

Hierarkkisessa tiimissä hyvät esihenkilötaidot ja psykologinen turva ovat erityisen tärkeitä. Organisoituminen on hierarkkisessa tiimissä on varsin selkeää. Tiiminjohtaja antaa tavoitteet ja pitää ohjat käsissään. Vaikka tiimillä olisi vahva johtaja, avoin keskustelukulttuuri on silti tarpeellista. Roolit ja vastuut ovat tällaisessa tiimissä jokaiselle selkeitä ja tiedossa on se, mitä jäseneltä milloinkin odotetaan. Itsensäjohtaminen tällaisessa tiimissä ei ole niin suuressa roolissa. Monelle on vähemmän stressaavaa, kun vastuukantajana on tiiminjohtaja. Toisaalta hierarkkisen tiimin haasteena on se, että jokainen tiimiläinen toteuttaa vain omaa tehtävää. Toiminnasta jää puuttumaan silloin kaikkien tiiminjäsenten potentiaali. Asioiden kyseenalaistaminen ja haastaminen voisi johtaa parempiin tuloksiin tavoitteeseen pääsemiseksi. (Hiila ym. 2019, 186.)

Aidot tiimit taas toimivat itseohjautuvasti ja tekevät itse päätöksiä omaan työhön liittyvissä asioissa. Esihenkilö antaa reunaehdot, resurssit ja ohjaa tiimiä tavoitteiden kautta. (Eklund ym. 2019, 26.) Itseohjautuvassa tiimissä tarvitaan jokaisen tiimiläisen oman työn hyvää hallintaa ja priorisointikykyä. Jos vuorovaikutus ei toimi, se vaikuttaa tiimin työn onnistumisen mahdollisuuksiin. On tärkeää, että tiimiläiset voivat kommunikoida toisilleen erilaisista ongelmista ja muutoksista. Jokaisella on omat vastuunsa ja selkeät roolinsa, mutta kokonaisvastuu toiminnasta on kaikilla yhteisesti. Tiimissä myös vapaus ja mahdollisuus omiin kannanottoihin sekä avun pyytäminen mahdollistuu. Kun tiimi toimii itseohjautuvasti, se kykenee tekemään toimintaansa liittyviä nopeita päätöksiä ilman esihenkilön lupaa ja ongelmiin päästään käsiksi nopeammin ennen tilanteen pahenemista. Itseohjautuvassa tiimissä tiimiläisten erilaista osaamista voidaan hyödyntää, ja yksilöiden oma potentiaali pääsee

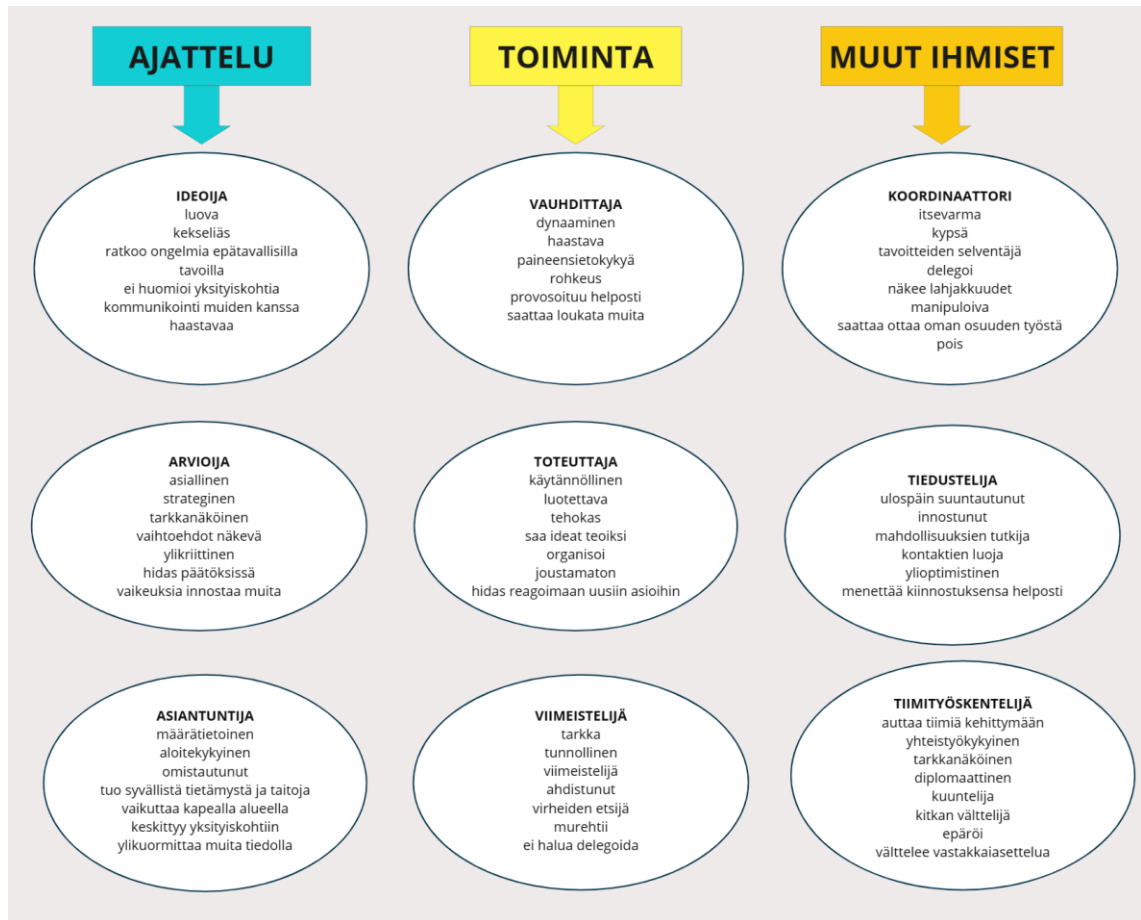
kehittymään. Tiimiläiset oppivat myös toisiltaan. Työn organisoiminen on tiimin itsensä päätettävissä. On myös muistettava, että ilman selkeitä tavoitteita tiimi ei toimi. Ilman tavoitteita fokuksen saaminen on hankalaa ja johtaa helposti väärin asioiden tekemiseen. Tarvitaan myös luottamusta muiden osaamiseen ja siihen, että yhdessä tehdään laatua (Hiila ym. 2019, 184-185.)

Tiimityön tehokkuuteen vaikuttavat usean tutkimuksen mukaan mm. tiimin itsemäärämisaste, ryhmän rakenne, sisäiset prosessit, jäsenten välinen riippuvuus, esihenkilön tuki sekä erityisesti vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Vaikka tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta tiimin heterogeenisuuteen ja homogeenisuuteen liittyvät tutkimukset ovatkin ristiriitaisia, niin työskentely on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa. (Manka 2006, 92-93.)

Työyhteisössä jokaisella on omaan työtehtävään liittyvä työrooli ja siihen tarvitaan erityistä ammattitaitoa. Tiimeissä lisäksi jokaisen persoonallisuus vaikuttaa rooleihin. Persoonallisuus tarkoittaa sitä, miten ihminen reagoi luontaisesti taipumustensa mukaan ja miten hän toimii eri tilanteissa. Ihminen toimii parhaiten siinä roolissa, joka sopii hänen taipumuksilleen parhaiten. (Eklund ym. 2019, 149, 158). Tiimiroolit kertovat siitä, miten tiimiläinen toimii ja millainen on hänen vaikutuksensa toimintaan. Tiimirooleihin vaikuttaa myös tiimijäsenen omat tavoitteet. Eri tiimirooleihin voi kuka vaan tarvittaessa sopeutua ja ottaa myös omaan käyttöön. (Eklund ym. 2019, 149-150.)

Erilaisuutta työyhteisössä voi tarkastella erilaisten erilaisuutta selittävien viitekehysten kautta. Belbinin (1993, 23, 29-31) mukaan tiimin roolikäyttäytymisen taustalla vaikuttavat yksilön persoonallisuus, psyykkiset kyvyt, sen hetkiset arvot, motivaatio ja ympäristö, omat kokemukset ja kulttuuriset tekijät sekä tarvittavan roolin omaksuminen. Belbin on määritellyt yhdeksän taipumukseen perustuvaa tiimiroolia (kuvio 2). Tiimin menestymiseen ei riitä pelkästään vahva osaaminen tai kyvykkyys, vaan tehokkuus syntyy erilaisten tiimiroolien omaksumisesta ja hyödyntämisestä. (Viitala & Jylhä 2021, 254-256). Koska tiimissä ei aina löydy kaikkia tiimirooleja, on tärkeää huolehtia siitä, että tiimityön kannalta tärkeät perusosaamisalueet ajattelu, toiminta ja

muut ihmiset, tulevat roolien kautta huomioiduiksi. (Salminen 2017, 115.)



Kuvio 2. Belbinin tiimiroolien kuvaukset mukailen (Belbin, R.M 1993, 23; Viitala, R, Jylhä, E. 2021, 255-256).

Ryhmässä voi olla hyvä henki, mutta se ei vielä riitä tiimin menestykseen. Jos ryhmäläisten tuomia resursseja ei huomioida, tasa-arvoisuus yhteistyössä ei toteudu. Siksi tiimeissä tarvitaan erilaisia ihmisiä ja vahvuuksia. Tiimiroolien avulla voidaan paremmin tiedostaa, millaisia ominaisuuksia tiimistä löytyy ja hyödyntää niitä toiminnassa. Ominaisuuksia yhdistelemällä saadaan tiimin voima esiin. (Eklund ym. 2020, 158-159.) Esimerkiksi Belbin tiimiroolitestiä hyödyntämällä voidaan tiimissä yhteisen kielen avulla mm. mukauttaa omaa käyttäytymistä tilanteen mukaan ja saada tiimiläisten erilaiset vahvuudet paremmin esiin. Silloin vahvuudet tulevat huomioiduiksi myös tehtävissä ja vastuissa. Yhdessä työskentelyyn, kehittämiseen ja esim. konfliktien

ratkaisemiseen tulee enemmän ymmärrystä. (Belbin n.d.) Tiiminjäsenten erilaisten toimintatyylien tunnistamiseen ja ymmärtämiseen sekä itsearviointiin ja kehittämiseen löytyy monia erilaisia työkaluja.

2.2 Tiimityön hyödyt ja haasteet

Tiimityöstä seuraa monia hyötyjä. Tiimityön on mm. huomattu lisäävän yksilöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työhön. Kun ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekemisen tapoihin, on sen todettu edistävän ihmisten aktiivisuutta ja oman vastuun kautta kiinnostusta myös työtapojen kehittämistä kohtaan. Koska tiimissä on erilaisia yksilöitä, nousevat myös erilaiset näkökulmat ja vaihtoehdot esiin. (Lämsä & Päivike 2013, 141-142.) Tiimissä yksilöiden vaikutusvalta lisääntyy, avun antaminen, yhdessäoppiminen sekä onnistumiset mahdollistuvat ja oman työn merkityksellisyys kasvaa. (Salminen 2017, 31.) Hyvä tiimi tukee myös työviihtyvyyttä. Oma kehittyminen koetaan vastuuna myös tiimiä kohtaan. Erilaisten muutostilanteiden kohtaaminen on helpompaa sitoutumisen, luottamuksen, joustavuuden ja yhteisen päätöksenteon johdosta. Organisaation näkökulmasta tiimit tuovat tehokkuutta toimintaan ja parantavat tiedonkulkua. Tiimissä saadaan kaikkien työntekijöiden kapasiteetti käyttöön ja henkilöiden osaamista voidaan hyödyntää tehokkaammin. Tiimityö parantaa myös ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä. Myös vastuut voidaan jakaa useampien kesken, mikä voi olla monessa mielessä tehokkaampaa. Aidolla tiimityöllä voi olla vaikutusta moniin työyhteisön ongelmiin, vaikkakin itse tiimityö on keino, ei päämäärä. (Eklund ym. 2020, 32-34.)

Tiimityössä tulee vastaan myös monia haasteita ja ristiriitoja. Tiimissä voi olla toimintahäiriötä, jotka voivat olla jopa tiimin kehittymisen esteenä.

Toimintahäiriöt ovat yhteydessä toisiinsa. Jos tiimissä ei ole keskinäistä luottamusta, johtaa se myös ristiriitojen välttelyyn ja varovaisuuteen. Tämä taas johtaa sitoutumisen vaikeuteen, ja tulkinta suunnasta voi vaihdella. Vastuiden välttely johtaa kilpailuun ja henkilökohtaiset tarpeet menevät tiimin tavoitteiden edelle. (Lencioni 2017, 196-197.)

Edellisessä osiossa mainittu ihmisten erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen sekä erilaisten mielipiteiden aiheuttamat ristiriidat tuovat myös haasteita tiimiin. Tähän vaikuttavat myös jokaisen omat elämäkokemukset. (Eklund ym. 2020, 201-203.) Haasteena tiimityössä usein on rakentaa erilaisista persoonallisuuksista toimiva tiimi, jossa erilaisuus on huomioitu. (Eklund, 149-150). Tiimityö on myös sitä haastavampaa, mitä suurempi ryhmä on. Yhteistyöhön liittyy silloin helpommin vuorovaikutusongelmia, luottamuksen rakentaminen kestää kauemmin ja erilaiset tulkinnat asioista lisääntyvät. (Eklund ym. 2020, 31.) Lämsän & Päiviken (2013, 144) mukaan suuressa tiimissä vuorovaikutussuhteiden määrä kasvaa ja toiminnasta tulee monimutkaisempaa. Silloin tarvitaan enemmän asioiden sopimista ja yhteisiä sääntöjä. Eklundin ym. (2020, 31) mukaan tiimin perustaminen hierarkkiseen organisaatioon on haastavaa eikä tiimitoimintaan voi pakottaa. Työntekijöiden täytyy itse olla perillä siitä, miksi tiimitoiminta olisi heille itselleen kannattavaa. Myös Saralan & Saralan (2001, 156-157) mukaan kaikki eivät välttämättä ymmärrä tiimityön tarkoitusta tai se aiheuttaa ristiriitaisia tulkintoja ja motivaatio saattaa puuttua kokonaan. Sarala & Sarala näkevät tiimityön haasteena sitoutumisen ja jatkuvuuden mahdollistamisen. Vapaaehtoisuuteen perustuvaan tiimitoimintaan taas ei saada aina riittävästi innostuneita henkilöitä mukaan.

Tiimityössä kohdataan myös konflikteja. Kaskin & Kianderin (2005, 142-143) mukaan erilaiset yksilöiden sisäiset maailmat, yksilöiden väliset suhteet ja työtodellisuus voivat vaikuttaa konfliktien taustalla. Ryhmän sisällä voi olla kateutta, kilpailua ja arvostuksen puutetta, mutta myös yksilöiden riittämättömyyden tunteita sekä itsetunnon puutetta. Erilaisten näkemysten tai hyväksyminen voi olla vaikeaa. Jos asioita ei käsitellä, vastuut ovat epäselvät, resursseja ei ole riittävästi tai ollaan liikaa riippuvaisia muiden työpanoksesta, konflikteja syntyy helpommin. Tietoista toimintaa voidaan yhdessä sanoittaa että tehdä näkyväksi, jotta siihen voidaan vaikuttaa. Myös Salmisen (2015, 54-55) mukaan tiimityössä saattaa tulla eteen tilanne, jossa kaikki tiiminjäsenet eivät ota vastuuta yhteisistä asioista ja vastuut jäävät helposti muutaman aktiivisen harteille.

Tiimitoiminnan kehittäminen on aikaa vievää. Matkalla voi vastaan tulla monia haasteita varsinkin, jos tiimitoimintaan ei panosteta tarpeeksi tai sitä ei suunnitella kunnolla. Tiimitoiminnan tuomat hyödyt organisaatiossa saattavat jäädä epäselviksi. Johto ei aina ole valmis luopumaan omasta vallastaan tai valtarakenteista, mutta yhtä hyvin asiantuntijoille voi olla tärkeää oman itsenäisyyden säilyttäminen organisaatiossa. Tiimitoiminnan tuomat uudet toimintatavat saattavat pelottaa ja omalta mukavuusalueelta poistuminen ei innosta. Aina tiimitoiminnan mahdollistavaa toimintaympäristöä ei myöskään kyetä kehittämään optimaaliseksi. (Eklund ym. 2020, 38-39.) Monet ongelmista tulevat vastaan tiimin eri kehitysvaiheissa ja erityisesti tiimin siirtyessä vaiheesta toiseen (Lämsä & Päivike 2013, 143).

2.3 Tiimin kehittyminen

Tiimin kehittymistä ja sen matkaa kohti huipputiimiä voidaan tarkastella erilaisista kehittymisnäkökulmista käsin. Huipputiimiksi kehittymistä onkin kuvattu monella mallilla. Katzenbachin ja Smithin (1993, 84-85) mallin mukaan ryhmän onnistuminen riippuu ryhmän perusnäkemyksestä ja sen toteuttamisen tehokkuudesta. He esittelevät tiimimääritelmänsä perustuvan tiimin suorituskäyrän erilaisissa vaiheissa olevista tiimeistä.

Katzenbachin ja Smithin suorituskäyrä

Työryhmä on ryhmä ihmisiä, joilla ei ole varsinaisesti lisäsuoritustarpeita, päämäärää tai yhteisiä työtuloksia tullakseen tiimiksi. Ryhmä on yhteydessä lähinnä tiedon, näkökulmien ja menettelytapojen vaihtamisen sekä päätösten tekemisen vuoksi. Niiden tarkoituksena on auttaa jäseniä oman vastuun kantamisessa. (Katzenbach & Smith 1993, 45, 91-92.)

Valetiimi on ryhmä ihmisiä, joilla saattaa olla tarve yhteisille lisäsuorituksille, mutta he eivät panosta siihen. Yhteiset tavoitteet eivät kiinnosta, vaikka he kutsuvat itseään tiimiksi. Sisäinen vuorovaikutus vie yksilöiden suorituksesta

jotakin, mutta se ei tuo vastineeksi mitään yhteistä. Valetimi on suorituksiltaan heikoin kaikista tiimeistä. ”*Kokonaisuus valetimeissä on vähemmän kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa.*”

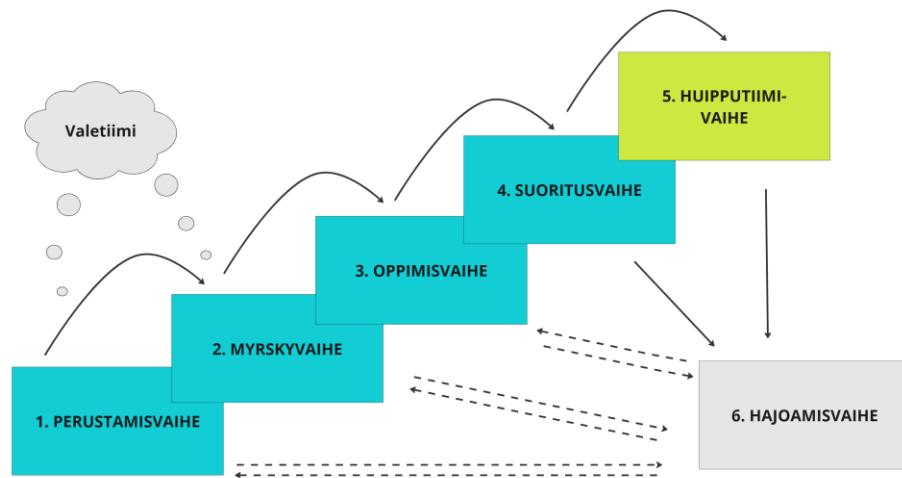
Potentiaalisella tiimillä on tarvetta lisäsuoritukselle ja se pyrkii asiaa edistämään. Jotta päämäärään päästään, on tiimin kuitenkin panostettava enemmän tavoitteiden selkeyttämiseen ja toimintamallin noudattamiseen sekä yhteisvastuun huomioimiseen.

Todellinen tiimi on suoritusyksikkönä tärkein ja toimii Katzenbachin tiimimääritelmän mukaisesti: ”*Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.*”

Huipputiimissä toteutuvat kaikki tiimiehdot. Tiimissä on sitouduttu myös toisten kasvuun ja menestymiseen. Huipputiimi ylittää parhaisiin tuloksiin ja sen toiminnan mahdollisuudet ovat valtavat. Huipputiimi toimii esikuvana muille tiimeille.

Tuckmanin kehitysvaiheet

Tuckman (2001, 66-67) taas esitti jo vuonna 1965 oman kehitysvaihemallinsa, jossa tiimi kehittyy muotoutumisvaiheen, kuohuntavaiheen, normiutumisasiheen ja suoriutumisasiheen kautta. Tuckman ja Jensen (1977) lisäsivät malliin myöhemmin vielä tiimin hajoamisvaiheen. Eklund ym. (2019, 107) ovat jakaneet lisäksi Tuckmanin mallin suoritusvaiheen kahteen osaan suoritusvaiheeksi ja huipputiimivaiheeksi. Tiimin vaiheet eivät kuitenkaan ole aina selkeitä eikä vaiheiden välille voi vetää rajoja. Tiimin kehitysvaiheen tunnistaminen ei sekään ole aina helppoa. Pitkäaikaiset tiimit käyvät läpi eri vaiheita useamman kerran. Kaikkien työryhmien ei ole myöskään tarkoitus toimia tiimimäisesti tai niissä ei ymmärretä tiimityöskentelyn hyötyjä eikä siksi panosteta tiimityöhön riittävästi. (Salminen 2017, 57-58.) Kuviossa 3 esitetään mukaelma Tuckmanin alkuperäisestä kehitysmallista.



Kuvio 3. Tiimin kehitysvaiheet Eklundin ym. mukaan mukaillen Tuckmanin mallia (Eklund ym. 2020,108).

Tämän mallin mukaan tiimi kehittyy ja kypsyy erilaisten vaiheiden kautta, mutta voi myös taantua. Eklundin ym. (2020, 107-108) mukaan haasteita on jokaisessa vaiheessa ja tiimi tarvitsee siksi myös taitavaa johtamista. Eklund ym. nostavat esiin tiimivalmentajan tai tiiminvetäjän roolin tärkeyden.

Perustamisvaiheessa ryhmä ihmisiä ryhtyy toimimaan jonkin asian eteenpäin viemiseksi. Osalla on suuria odotuksia tiimityöskentelyä kohtaan ja osa saattaa vastustaa toimintaa. Yhteistä ajatusta tavoitteista ei vielä ole, ja toimintaa kohtaan on epäilyjä. Kyse ei ole vielä tiimistä vaan tiimiaihiosta. Kehittyminen alkaa ja se sisältää mm. tiimityöskentelyn yhdessäopettelua, toisiin tutustumista, oman roolin ymmärtämistä sekä päämäärän ja tavoitteiden syventämistä. Tässä vaiheessa on tärkeää aidon vuorovaikutuksen mahdollistaminen, yhteisten päämäärien ja tavoitteiden luominen, toiminnan suunnan pohdinta sekä vastuiden, tehtävien ja päätöksentekotapojen määrittely. Tässä vaiheessa on usein hyvin hyödyllistä, jos tiimillä on tiimivalmentaja tai tiiminvetäjä auttamassa tiimiä alkuun. (Eklund ym. 2020, 108-111.) Ryhmää, joka ei pääse eteenpäin, kutsutaan valettiimiksi. Se ei joko

panosta kehittämiseen tai tiimiä ei saada toimimaan. Valetimillä ei ole yhteistä suuntaa, ja tiimi ohjautuu miten sattuu. (Eklund ym. 2020, 120-121.)

Myrskyvaiheessa toiminta saattaa olla epämiellyttävää, jos ryhmässä ei ole kokemusta avoimesta keskustelusta, yhteistyöstä tai konfliktien ratkaisemisesta. Esiin tulee erilaisia näkemyksiä tavoitteista, luottamuksen puutetta ja erilaisuuden korostumista. Äänekkäämmät yksilöt ottavat valtaa ja hiljaisemmat vetäytyvät. Konflikteja ja asioiden kärjistymistä tapahtuu helposti. Yksilöiden omat työskentelytavat korostuvat ja saatetaan kokea sekä turhautuneisuutta ja ärtymystä. Vaihe on kuitenkin tarpeellinen yhteistyön ja tiimin kehittymisen kannalta. Tässä kohtaa on tärkeää on saada tukea erilaisuuden hyväksymiseen ja muiden kunnioittamiseen. Vaiheessa riittävä ja avoin vuorovaikutus täytyy mahdollistaa. Kun taidot kehittyvät ja luottamus tiimissä kasvaa, seuraavaan vaiheeseen pääsy mahdollistuu. Tiimivalmentajan tehtävä on vahvistaa luottamusta ja painottaa tavoitteiden merkitystä. (Eklund ym. 2020, 111-113.)

Oppimisvaiheessa tarvitaan jo yhteistyötaitoja ja kypsää käyttäytymistä. Kehitys lähtee vauhtiin ja yhteistyön voima sekä yhdessäoppiminen konkretisoituu. Tiimityön tavoitteet syventyvät ja erilaisten näkemysten ja erilaisuuden ymmärrys paranee. Ryhmän oma identiteetti alkaa muodostua ja me-henki vahvistuu. Tiimi omaksuu uusia toimintatapoja ja uskallus kertoa oma näkemys ilman pelkoa lisääntyy. Tiimivalmentajan on osattava antaa tilaa tiiminjäsenille ja toimia enemmän koordinaattorina. (Eklund ym. 2020, 113-114.)

Suoritusvaiheessa kehitystä on jo tapahtunut. Sekä suoritustaso että yhteistyö on sitoutunutta ja hyvää, mikä mahdollistaa työskentelyn kohti samoja päämääriä ja toimintaan tulee tehokkuutta. Koko potentiaali tiimissä ei ole vielä kuitenkaan käytössä joko siksi, että kehittyminen estyy tai tiimi ei tavoittelekaan huippusuoritusta. Kehittymisen saattaa estää toimintaympäristö tai kehittämiseen ei ole riittävästi resursseja. Tiimivalmentajan on hyvä auttaa resurssien kanssa ja huolehtia, että tiimi ei liiaksi ole kiinni omassa toiminnassa vaan pyrkii yhteistyöhön myös muiden tiimien ja toimintaympäristön kanssa. Tiimin suorituskyvyn vahvistaminen vaatii tiimivalmentajan siirtymisen taustalle. Muutoksia ei saa olla liikaa eikä tulla liian nopeasti. (Eklund ym. 2020, 115-116.)

Huippuvaiheessa tiimin vuorovaikutus on toimivaa. Yhteinen tavoite on selkeä ja kaikki ovat päätöksenteossa mukana. Jokainen tiiminjäsen on sitoutunut toimintaan. Huipputiimissä vastualueet ja yhteisvastuut ovat selkeitä. Tiimityö sujuu ilman tarpeettomia riitelyitä, ja ristiriitojen tullessa tilanteet osataan käsitellä. Tiimihenki on positiivinen, tiiminjäsenet tukevat toisiaan. Erilaisuus sekä erilaiset mielipiteet koetaan rikkautena ja vahvuuksia käytetään hyväksi. Luottamus ja psykologinen turvallisuus helpottavat omien näkemysten esiintuomista. Tiiminjäsenillä on syväosaamista, ja tiimillä on tehokkaat ongelmanratkaisutavat sekä korkea motivaatiotaso. (Eklund ym. 2020, 86-87.) Salmisen (2017, 35-37) mukaan huipputasolla toimivalla tiimillä on yhteinen käsitys asioista, arvoista ja pelisäännöistä. Resursseja käytetään tehokkaasti. Jäsenten välillä vallitsee tasa-arvo ja johtamisvastuidenkin jakaminen on mahdollista. Myös palautteenantokulttuuri on avointa ja rehellistä. Huipputiimissä on tehokkaita ja hyvin suunniteltuja kokouksia ja toimintaa arvioidaan säännöllisesti (Salminen 2017, 41-43).

Huipputiimi pyrkii myös kehittymään edelleen. Tämä vaatii tiimityötaitoja ja kypsyttää, vastuiden ja roolien vaihtoa ja osaamisen entistä suurempaa hyödyntämistä. Huippuvaihe ei ole pysyvä. Yhden jäsenen poistuminen tai uuden tuleminen voi muuttaa dynamiikkaa ryhmässä niin, että se joutuu palaamaan perusasioiden äärelle ja aikaisempiin vaiheisiin. Tiimivalmentajan on osattava antaa sekä tilaa että tukea tiimiä. Tiimi tarvitsee jatkuvaa harjoittelua samalla tavalla kuin huippu-urheilujoukkue tai orkesteri pysyäkseen mestaritasolla. (Eklund ym. 2020, 117-119.)

Huippuyksilöistä koostuva tiimi ei vielä takaa huipputiimiä. Tästä esimerkkinä Googlen Aristoteles-projekti, jossa tutkittiin tiimien menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miksi jotkut tiimit menestyvät ja toiset eivät. Vaikka tulosten mukaan tekijöitä tiimin menestykseen oli monia, kaikkein ratkaisevin tiimin menestymiseen liittyvä tekijä oli psykologinen turvallisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tiiminjäsen kokee tiimin ilmapiirin turvalliseksi avatessaan suunsa ja tuodessaan esiin oman näkökulmansa. Hänen ei tarvitse pelätä tiimin hylkäämistä tai nolaamista. Ihmisten välillä on silloin myös luottamusta sekä

keskinäistä kunnioitusta, ja jokainen tiimiläinen saa olla oma itsensä. (Duhigg 2016.)

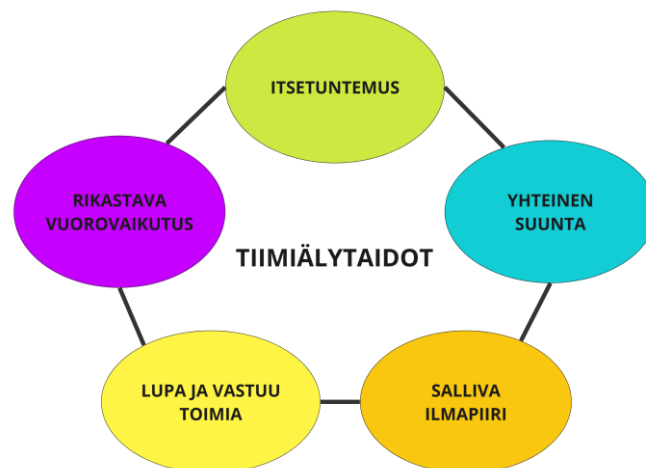
Jos tiimi on perustettu tiettyä tehtävää varten, se kohtaa hajoamisvaiheen saavuttaessaan tavoitteensa. Tiimi voi myös hajota, jos tiimistä lähtee paljon jäseniä kerralla. Tiimivalmentajan on osattava hoitaa lopettamiseen liittyvät järjestelyt ja huolehtia, että oppimiskokemukset tulee kirjattua tulevaisuutta varten. (Eklund ym. 2020, 119-120.)

2.4 Tiimiälytaidot

Tiimityössä tarvitaan yhteistyötaitoja, joita hierarkkinen toiminta ei vaadi. Taitoihin kuuluu mm. toimintaan ja kehittämiseen sitoutuminen omalla työpanoksella, tiimin toimintaan tarvittava osaaminen, palautetaidot sekä tiimiälytaidot. (Eklund ym. 2020, 172-173.)

Huipputiimissä vallitsee tiimiäly. Eklund ym. (2020, 37) mukaan tiimiäly tarkoittaa sitä, että tiimissä hyödynnetään kaikkien osaamista ja kokemusta ongelmien ratkaisemiseksi. Kyse on yhteistyötaidoista, jäsenten kyvystä kuunnella ja arvostaa muiden mielipiteitä. Vuorovaikutus on keskiössä, ja erilaisuus nähdään vahvuutena.

Hiila ym. (2019, 77-78) pitävät tiimiälytaitoja tulevaisuuden työelämätaitoina, joita voi harjoitella sekä yksilötasolla että tiimin kesken. Kuviossa 4 on esitetty viisi tiimiälytaitoa, joita harjoittelemalla tiimiälyä voi oppia käyttämään hyödyksi ja vahvistaa tiimissä. Taidot vahvistavat koko organisaation tiimiälyä.



Kuvio 4. Tiimiälytaidot Hiilan ym. 2019 mukaan.

Itsetuntemus tarkoittaa sitä, että yksilö kykenee tarkastelemaan itseään tietoisesti ulkopuolelta käsin ja hyväksyy itsensä sellaisena kuin on. Hän osaa hyödyntää vahvuuksiaan, mutta kykenee myös tunnistamaan heikkoudet ja sokeat pisteet. Itsetuntemuksen yksi osa-alue on myös oman motivaation tunnistamiseen liittyvä kyky. Tiimi koostuu jäsentensä vahvuuksista ja kyvyistä. Niiden huomioiminen on tärkeää, jotta jokainen voi käyttää omia kykyjään hyväksi työssään. Tähän liittyy ymmärrys myös yhteisestä motivoitumisesta. (Hiila ym. 2019, 77, 87-94.)

Yhteinen suunta tarkoittaa sitä, että tiimillä on toiminnalleen selkeä tavoite ja tapa, jolla tavoitteeseen päästään sekä mittarit, joilla tavoitteeseen pääsyä mitataan. Työn merkityksellisyys nousee esiin myös tiimityössä eli miksi tehdään sitä, mitä tehdään. Työn merkityksellisyyden tunnistaminen on yksilöiden ja organisaatioiden menestymisen takana ja tuo suunnan toiminnalle. (Hiila ym. 2019, 118-119.)

Salliva ilmapiiriin kuuluu ymmärrys siitä, että ihmiset ovat erilaisia ja tapa suhtautua asioihin on erilaista. Muutos edellyttää sitä, että erilaiset tunteet hyväksytään ja niistä käydään keskustelua. Kokeilukulttuuri ja konfliktien hyödyntämisen kyky ovat sallivan ilmapiirin rakennuselementit. Älykkäässä tiimissä ei tarvitse olla samaa mieltä, vaan konfliktit on osa työntekoa ja kuuluvat muutostilanteeseen. Kaikkien mielipide on tärkeä. (Hiila ym. 2019, 78,

146-148, 162.) Kokeilujen avulla saadaan tietoa esimerkiksi pilottien toimivuudesta. Ne mahdollistavat toiminnan suunnan ja fokuksen, ja tiimin yhdessäoppiminen vahvistuu. (Hiila ym. 2019, 157-160.) Myös Aho (2023, 15) nostaa esiin sallivan ja kannustavan ilmapiirin merkityksen kokeiluissa. Tiimiäly vahvistuu, kun tosiasiat, tunteet, uskomukset ja ajattelumallit saadaan näkyville. Tähän liittyy myös psykologinen turvallisuus tiimissä. Turvallisessa tiimissä uskalletaan sanoa omia ajatuksia ääneen, ehdotella asioita ja ottaa riskejä. (Aho 2023, 32-33; Hiila ym 2019, 162-164,168).

Lupa ja vastuu toimia

Tiimi tarvitsee toimivaa yhteistyötä ja päätösten tekemistä. Kun tiimi toimii, on sillä motivoiva tavoite, jäsenet tietävät mitä heiltä odotetaan ja luotetaan myös muiden työpanokseen. Tämä vaatii lupaa toimia ja vastuunottoa omasta ja koko tiimin onnistumisesta. (Hiila ym. 2019, 171-172.) Tähän liittyy myös käsite itseohjautuvat tiimit, jotka ohjaavat toimintaa itse. Jokaisella on oma vastuu toiminnasta. Itseohjautuvuus antaa tiimille mahdollisuuden kehittyä yhdessä. (Hiila ym. 2019, 78, 179-180.)

Rikastava vuorovaikutus

Vuorovaikutus on viestintää eri kanavissa sekä kasvokkain samassa tilassa tapahtuvaa. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän ja aina vaan parempia sekä monipuolisempia vuorovaikutustaitoja. Niin viestinnälle kuin myös vuorovaikutukselle on hyvä luoda pelisäännöt. (Hiila ym. 2019, 198-202.) Tiimissä luodaan sellaisia tapoja, joilla tieto tiimissä kulkee parhaalla mahdollisella tavalla ja saadaan oma työ myös muille tiimeille näkyväksi (Hiila ym. 2019, 204).

Vuorovaikutusta rikastaa myös kyky ottaa vastaan ja antaa vastavuoroisesti. Älykkäässä tiimissä tarvitaan kykyä nähdä oma rooli osana laajaa kokonaisuutta, mitä itse voi antaa, miten auttaa muita omalla osaamisella ja miten luoda yhdessä jotakin merkityksellistä ja isompaa yhteiseksi hyväksi. Toisten kuunteleminen on tehokas tapa saada tietoa muilta, oppia uusia asioita ja oppia ymmärtämään muita. Jokaisella tiimissä on oikeus tulla kuulluksi. (Hiila

ym. 2019, 208-209.) Erilaiset odotukset, toiveet ja tarpeet kannattaa tuoda esiin, jotta palautekäytännöistä ja periaatteista voidaan sopia. Jos palautekulttuuri on avointa ja virtaavaa, saadaan nopeammin myös haasteet ratkaistua. (Hiila ym. 2019, 212-213.)

Rikkaampi vuorovaikutus syntyy myös rakentavan puheen kautta mm. sanavalinnoilla. Miten oma puhe ja viestintä ymmärretään ja koetaan, riippuu siitä, onko viestin sisältö ja esim. kehon kieli, eleet, ilmeet, äänensävy, puheen rytmi ja nopeus samassa linjassa. Jos siinä ilmenee ristiriitaisuuksia, viestin sisältöä ei välttämättä ymmärretä oikein. (Hiila ym. 2019, 214-216).

Seuraavassa teorialuvussa keskitytään siihen, mitä itseohjautuvuus ja yhdessäohjautuvuus tarkoittavat. Miten ne liittyvät tiimien menestymiseen?

3 Yhdessäohjautuvuuden mahdollistaminen

3.1 Työmotivaatio

Motivaation kohdalla puhutaan sekä sisäisestä että ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys tulee henkilölle hänen itsetekemänsä työn ja sen aikaansaannosten kautta ja jossa hän voi toteuttaa itseään ja vastaa hänen tarpeisiinsa (Viitala 2021, 42). Martelan (2015, 273) ja Martelan & Jarenkon (2015, 26) mukaan ihmisen motivoituessa sisäisesti tekeminen on palkitsevaa, koska se lähtee ihmisen omasta innostuksesta ja kiinnostuksesta tekemistä kohtaan. Ulkoisesti motivoituneena tavoitellaan ulkoisia palkkioita, jotka voivat liittyä esimerkiksi taloudellisen hyödyn ja arvostuksen saamiseen. (Viitala 2021, 42). Ulkoisesti motivoitunut ihminen tekee asioita ulkoapäin tulevan kimmokkeen, kuten palkkion, hyväksynnän tai pelosta selviämisen vuoksi (Martela 2015, 273). Usein kuitenkin sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio toimivat yhtä aikaa. Työstä saatavalla palkalla saa kustannettua elämän välttämättömät tarpeet, mutta samalla työssä voi kokea tekevänsä jotakin todella arvokasta. (Martela & Jarenko 2015, 26-27.)

Työmotivaatiota on tutkittu erilaisista näkökulmista käsin, ja sen selittämiseen on käytetty laajakirjoisesti erilaisia teorioita. Tässä opinnäytetyössä esiin nostettu ja tunnetuin motivaatiota selittävä teoria lienee Decin ja Ryanin vuonna 1985 julkaisema itseohjautuvuusteoria (self-determination theory), jota myös kutsutaan sisäisen motivaation teoriaksi. Sen mukaan ihminen tarvitsee tyydytystä perustarpeilleen motivoituaakseen. Perustarpeita ovat autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet.

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että omaan toimintaan voi vaikuttaa oma-aloitteisesti ilman, että sitä ohjaillaan ulkopuolelta käsin (Ryan & Deci 2017, 10-11). Yksilöllä on vapaus valita ja toimia ilman, että toimintaan on pakotettu. Kontrolli on silloin omissa käsissä (Martela & Jarenko 2015, 57; Viitala & Jylhä 2021, 238). Kun työ ja sen tavoitteet koetaan henkilökohtaisesti merkityksellisinä ja innostavina tai yksilö arvostaa sekä tapaa toimia että

tavoiteltavia päämääriä, työskentely ei tunnu ulkopäin ohjatulta. Silloin motivaatio toimintaan lähtee yksilön sisältä ja on vapaaehtoisuuteen perustuvaa. (Martela & Jarenko, 57-58.) Vapaaehtoisuus liittyy yksilön itseohjautuvuuden kokemukseen ja tuo yksilölle vapautta vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin ja voi johtaa flow-tilaan työssä. Tiimitasolla itseohjautuvuutta lisäävä vapaaehtoisuus näkyy tiimin mahdollisuutena vaikuttaa oman tiimityön tapoihin. Kun tiimille on annettu vapauksia päättää omaan työhön kuuluvista asioista, voivat tiimin jäsenet kokea vapautta myös itsensä toteuttamiseen. Vapaus ei tarkoita sitä, että työ tapahtuu ilman mitään rajoja tai tavoitteita. Myös työnantaja voi asettaa tavoitteet niin, että se tukee tiimin autonomiaa (Sinokki 2016, 226, 237.)

Kyvykkyys tuo ihmiselle kokemuksen siitä, että hän suoriutuu tehtävästään ja voi kasvaa ja kehittyä työssään (Ryan & Deci 2017, 10-11). Kyvykkyys lisääntyy työtä tekemällä, osaamista kehittämällä ja muilta oppimalla sekä oman osaamisen jakamisella, myös hiljaisen tiedon kautta (Sinokki, 227). Kyvykkyys tarkoittaa pystyvyyden kokemuksia ja että kykenee vaikuttamaan esim. tiimin työn sujuvuuteen. Luottamus suoriutumiseen lisääntyy, kun työn vaativuus ja mielekkyys ovat kunnossa ja työstä seuraa onnistumisia. Kyvykkyiden kokemuksia lisää oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus yhdessä työkavereiden kanssa. Osaamisen soveltamiseen liittyvä pätevyys voi olla esimerkiksi ammatillista, fyysistä, emotionaalista tai sosiaalista. Näiden kehittäminen on tärkeää työyhteisöissä. (Sinokki 2016, 237). Kun yksilö kokee itsensä kyvykkääksi, kokee hän pystyvänsä myös hänelle annettujen tehtävien suorittamiseen. Silloin hän saa myös asioita aikaan. Jos tehtävät tuntuvat hankalilta eivätkä asiat etene, aiheuttaa se turhautumista ja motivaation laskua. Pienikin kehittyminen voi taas tuoda osaamisen kokemuksia. Yksilön on mahdollista päästä tekemisessä myös ns. flow-tilaan, jolloin oma kyvykkyiden kokemus vahvistuu. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja koulutukset ovat kyvykkyiden johtamista työyhteisössä. Autonomian ja kyvykkyiden ollessa kunnossa, yksilö voi toteuttaa itseään itselle tärkeissä asioissa, mikä taas tuo lisää intoa tekemiseen. (Martela & Jarenko 2015, 59.)

Yhteenkuuluvuus tuo yhteydentunteen toisiin, jossa kunnioitus sekä välittäminen on läsnä (Ryan & Deci 2017, 10-11). Työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja hallinta ovat tärkeitä yhteenkuuluvuuden mahdollistamisessa. Kun tiimissä on yhdessä tekemisen meininki, kollegoista huolehditaan ja selvitetään ongelmat, turvallisuuden tunne ja työntekeminen paranee. Jos joku näistä yksilön perustarpeista ei toteudu, vaikuttaa se motivaatioon ja hyvinvointiin (Ryan & Deci 2017, 10-11).

Martelan ja Ryan tutkivat hyväntekeemisen nostamista neljänneksi perustarpeeksi. Martelan mukaan hyväntekeminen tarkoittaa ihmisen kykyä tuoda muille hyvää ja saada näin merkitystä myös omaan elämään (Martela 2015, 53). Työyhteisössä hyväntekeminen toiselle tuo hyvinvointia ja lisää motivaatiota. Hyväntekeminen voi työelämässä olla kollegan auttamista, kannustamista, kiittämistä tai arvostuksen antamista. Siihen työelämässä löytyy päivittäin tilaisuuksia (Sinokki, 227, 237-238).

3.2 Itseohjautuvuus

Kuten edellisessä luvussa todettiin, Decin ja Ryanin itseohjautuvuus-teorian mukaan ihminen motivoituu sisäisesti, kun hän kokee autonomiata, yhteenkuuluvuutta, luottamusta omiin kykyihinkin sekä Martelan ja Ryanin esiinnostama ihmisten halu tehdä hyvää toisille. (Martela & Jarenko 2015, 56; Ristikangas ym. 2021, 71-72.)

Itseohjautuvuus liittyy yksilöön ja määrittellään henkilön kyvyksi toimia ilman ulkoapäin tulevan kontrollin ja ohjaamisen tarvetta (Martela & Jarenko, 2017, 12.) Työntekijä pystyy tällöin omaa harkintaansa käyttäen tavoittelemaan päämääriä ja edistämään toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla kysymättä lupaa jokaiseen asiaan esihenkilöltä tai hierarkiassa ylemmällä olevalta. Tämä taas vaatii yksilöltä itsemotivaatiota eli halua toimia kohti omaa tavoitetta ja päämäärää. Siihen yksilöltä tarvitaan myös osaamista ja taitoja. Tässä yhteydessä puhutaan myös itsensäjohtamisesta eli kykyä hallita omaa ajankäyttöä ja priorisoida tekemisiään tehtävien ja resurssien käytön suhteen.

(Martela & Jarenko, 2017, 12; Salovaara 2020, 125-127; Salminen 2017, 74-81.) Itsensäjohtaminen on sitä, että yksilö kykenee myös säätämään omia tunteitaan ja ajatuksiaan. Se on kykyä motivoida itseään vähemmän kivoissa tehtävissä tai rutiinitehtävissä ja kykyä tunnistaa myös omat rajansa.

Itsensäjohtamisessa tarvitaan myös resilienssitaitoa eli esimerkiksi kykyä toimia epäonnistumisten jälkeen. Priorisointi edellyttää tietoisuutta omista vastuualueista ja millaisten raamien sisällä on mahdollista itse päättää tekemisestään. Työyhteisön perustehtävä ja yhteisön tavoitteet huomioiden ryhmän jäsen asettaa itselleen tavoitteet. Tähän liittyy tavoitteiden kohtuullisuus ja työstä palautuminen. Itsensäjohtaminen on yhteistyötä. Kun esihenkilö jakaa vastuuta työntekijälle, on se luottamuksen osoitus häntä kohtaan. (Moilanen 2021.) Jos työntekijää ohjeistetaan jatkuvasti, puhutaan ylhäältäpäin ohjautuvuudesta, mikä on itseohjautuvuuden vastakohta. (Martela 2021, 14.)

Kaskin ja Kianderin (2005, 141) mukaan itseohjautuva työntekijä tuntee oman vastuunsa tavoitteiden saavuttamiselle sekä tiedostaa omat vahvuutensa ja haasteensa. Esihenkilö voi auttaa tässä antamalla vapautta sekä luottamalla työntekijän asiantuntijuuteen. Työntekijä on paras asiantuntija ja oikea henkilö kehittämään toimintaa omassa työssään. Hän näkee arjen haasteet ja on siksi oikea henkilö kehittämään toimintaa. Itseohjautuvuuteen ei voi ketään pakottaa, vaan se vaatii aitoa halua toimia itsenäisesti ja aktiivisella tavalla. (Launonen 2021, 34-35.)

Decin ym. (1989, 580) mukaan ihmiselle ei tarvitse opettaa itseohjautuvuutta, koska ihminen on jo valmiiksi itseään ohjaava ja aktiivinen. Ympäristön täytyy kuitenkin tukea itseohjautuvuutta.

Perttu Salovaara (2017, 53) toteaa, että vaikka yksilö olisi itseohjautuva, se ei takaa vielä organisaation tehokkuutta tai hyvää työyhteisöä. Itseohjautuvuus luo kuitenkin sellaiset olosuhteet, joiden ansiosta yksilön motivoituminen ja sitoutuminen työtä kohtaan paranee ja työn tekemisestä tulee tehokkaampaa (Salovaara 2018, 26).

Itseohjautuvuus ei näyttäytyä aina kaikilta osin positiivisessa valossa. Savaspuron (2019, 41-42) mukaan itseohjautuvuus ei ole helppo asia. Työntekijältä vaaditaan itsetuntemusta, päämäärätietoisuutta, vastuunkantokykyä, oma-aloitteisuutta, priorisointiskykyä sekä delegointikykyä. Tämä ei johda aina työntekijän hyvinvointiin vaan saattaa aiheuttaa uupumista, stressiä, priorisointihaasteita sekä negatiivista ilmapiiriä. Kaikki eivät aina lähde aktiivisesti tekemään työtä yhteisen päämäärän hyväksi. Toisaalta Salovaaran (2020, 64) mukaan myös hierarkkisudella näyttäisi olevan vaikutusta työuupumukseen ja epämotivoivaan työelämään, jos ihminen ei koe voivansa vaikuttaa oman työn tekemiseen.

Martelan ym. (2021, 29-30) tekemän tutkimuksen mukaan ”itseohjautuvuuden kokemus oli yhteydessä vahvempaan työnimuun sekä palautumiseen ja vähäisempään työuupumukseen ja stressiin.” Tutkimus tuki väitettä, jonka mukaan omaa työtä koskeva päätösvalta on yhteydessä motivaatioon, työnimuun ja hyvinvointiin. Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että kaikki hierarkkiset rakenteet poistetaan. Toimintaa tarvitaan ohjaamaan erilaisia rakenteita, pelisääntöjä ja käytänteitä, jotka perustuvat työntekijöiden keskinäiseen koordinaatioon. Esihenkilöitä tarvitaan hoitamaan monia asioita organisaatiossa. Heillä on omat vastuunsa esim. päätöksentekoon, hyvinvointiin, kehityksen tukemiseen ja informaation kulkuun liittyen. Jos organisaatiossa muutetaan toimintalogiikkaa itseohjautuvaan suuntaan, vaatii uuteen tapaan juurtuminen mm. asennemuutosta, rakenteiden muuttamista, kärsivällisyyttä ja aikaa. (Martela ym. 2021, 31-32.) Tutkimuksen mukaan itseohjautuvuutta kannattaa rakentaa itseohjautuvuudesta innostuneissa tiimeissä mm. tekemällä ketteriä kokeiluja ja testaamalla erilaisia uusia rakenteita. Muut tiimit voivat ottaa halutessaan käyttöön toisessa tiimissä hyvin toimivia malleja. Itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi johtajien on myös pystyttävä luottamaan työntekijöihinsä ja prosessiin. (Martela ym. 2021, 33-34.)

Hyvinvoinnin asiantuntijat (mm. Hakanen) antavat ehdotuksia itseohjautuvuuden tukemiseen työntekijöiden kuormittumisen välttämiseksi. Kaikilla täytyy olla tiedossa selkeät tavoitteet, niiden suunta, toimintatavat,

vastuut, omat rajat sekä oma rooli. Päätöksenteossa pitää olla mm. selvillä se, kuka päättää, kun asioista ollaan eri mieltä. Psykologinen turvallisuus vaatii luottamusta, avoimuutta ja sitä, ettei virheitä tarvitse pelätä. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä organisaation kulttuurista, arvoista, ihmisistä, pyrkimyksistä ja uskomuksista. (Savaspuro 2019, 48-49.)

Savaspuro (2019, 51-52) ehdottaa oman organisaation toimintatavan tarkastelua Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian avulla eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Organisaatiokulttuuri tarvitsee kolme peruspilaria näiden perustarpeiden tyydyttämiseen. Luottamus rakentaa psykologista turvallisuutta ja tukee vastuunottoa. Autonomian kokemus motivoi, tuo työn imua, innostusta ja sitoutumista sekä hyvinvointia. Mutkaton vuoropuhelu eli luonteva, avoin keskusteluyhteys ja aito dialogi mahdollistaa sen, että saa olla myös eri mieltä.

3.3 Yhdessäohjautuvuus

Käsitteitä itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus käytetään keskenään varsin sekavasti. Itseohjautuvuus (self-determination) sekä Martelan (2021, 14), Martelan & Jarenkon (2017, 12) että Ristikankaan ym. (2021, 72) mukaan tarkoittaa ennemminkin yksilöön liittyvää itseohjautuvuutta, kun taas yhteisöohjautuvuus liittyy tiimiin tai organisaatioon. Salovaara (2020, 52-53) viittaa tiimitasolla nimityksiin autonomiset tiimit (autonomous teams) tai itseohjautuvat tiimit (self-managed teams) sekä organisaatiotasolla nimityksiin itseohjautuva organisaatio (self-managed organization) ja itseorganisoituminen (self-organizing) (Salovaara 2020, 52-53). Useassa suomenkielisissä lähdemateriaalissa yhteisöohjautuvuudesta puhutaan myös käsitteellä yhdessä ohjautuminen tai yhdessäohjautuvuus. Ristikangas ym. (2021) ja Spiik (2022b) käyttävät kirjoissaan muotoa yhdessäohjautuvuus tai yhdessäohjautuva tiimi tiimikontekstissa. Termiä yhdessäohjautuvuus sopinee käyttää selkeyden vuoksi myös tässä tiimityöhön liittyvässä opinnäytetyössä.

Martelan (2021, 14-15) ja Salovaaran (2020, 112-113) mukaan yhdessäohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työ organisoidaan ja koordinoidaan esimerkiksi tiimeissä, joissa yhdessä toimitaan kohti yhteistä päämäärää. Samoin kuin itseohjautuvan yksilön kohdalla, yhdessäohjautuva tiimi kykenee toimimaan ilman ulkopuolista ohjailua ja voi päättää asioista omaehtoisesti. Tiimi ottaa yhdessä vastuuta ja päättää itselleen sopivimmat tavat edistää toimintaa. Salovaaran (2020, 113) mukaan tiimit rakentavat usein oman visuaalisen mallin toiminnalleen. Kun kaikilla on selkeästi tiedossaan kokonaisprosessi ja vastuut sekä tehtävät, on työskentelyssä helpompi edetä. Jokaisen vastuulla on yhteisten asioiden eteenpäin vieminen ja asioiden puheeksi ottaminen tiimin sisäisissä keskusteluissa (Martela 2021,15). Tiimiläisten on pystyttävä vuorovaikutukseen, jossa kaikkien näkökannat tulevat esiin. (Salovaara 2020, 112).

Myös Ristikankaan ym. (2021, 73-75) mukaan yhdessäohjautuvuus on yhdessä toimimista yhteisen tavoitteen eteen. Se on yhteisen työn tekemistä ja yhdessä oppimista, jossa työtä koordinoidaan ja analysoidaan tiimin omien tavoitteiden suuntaisesti. Yhdessäohjautuvassa tiimissä yhteisten asioiden edistämisestä, vuorovaikutuksen ja käytäntöjen kehittämistä koetaan yhteisvastuuta. Yhdessäohjautuvuudessa yhteisen työn tekemistä myös kehitetään. Tiimeissä tarvitaan erilaista osaamista, näkökulmia, luovuutta ja jatkuvaa oppimista. Yhdessäohjautuvuuden ja valmentavan tiiminvetäjän avulla koko potentiaali saadaan aktivoitua tiimin käyttöön ja tiimityöskentely toimimaan. Tiimitasolla tiedetään myös parhaiten, miten organisoida ja hoitaa keskinäistä työtä.

Salovaara (2023, 108) pitää yhdessäohjautuvuuden pohjana mm. yksilön kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja että hän voi vaikuttaa oman työntelemisensä tapoihin. Sitoutuminen työyhteisöä kohtaan lisääntyy, kun hän saa olla itse mukana tekemässä yhteisiä tavoitteita. Kun hän kokee yhteenkuuluvuutta ja saa arvostusta, on yhdessäohjautuvuuden toteutumiselle mahdollisuudet.

Launosen (2021, 31,34) mukaan yhdessäohjautuvuudessa jokainen yksilö tuo omat vahvuutensa, osaamisensa sekä ajattelumallinsa tiimin käyttöön yhdessä

päätettyjen tavoitteiden ja raamien sisällä. Paras asiantuntijuus työstään on sen tekijällä. Mäkkelin ym. (2021, 84-85) mukaan tiimeissä tietoa ja taitoa jaetaan, jolloin voidaan tarvittaessa hoitaa myös toisen vastuualueita eikä olla riippuvaisia yhden henkilön osaamisesta. Tiimien retrospektiiveissa eli retrokokouksissa kehitytään refleктоimalla yhdessä tapahtunutta ja kehittämismahdollisuuksia. Palautteet tukevat reflektiota. Myös Koistisen ja Kostamon (2021, 67) mielestä yhdessäohjautuvuus liittyy yksinkertaisimmillaan vastuiden ja erilaisten tehtävien uudelleenjakoon, vaikka haasteita tulee siltä osin, miten se voidaan toteuttaa järkevällä tavalla. Ristikangas ym. (2020, 226-227) tuovat esiin tiimimuistin, mikä tarkoittaa hiljaista tietoa muiden tiiminjäsenten osaamisalueista, vahvuuksista ja tavasta toimia. Sen avulla toiminnasta tulee tehokkaampaa, kun kaikilla tiedossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää muiden auttamisessa, tehtävien hoidossa ja tuen ja avun saamisessa.

Mäkkelin ym. (2021, 79-80) mukaan yhdessäohjautuvuuden yksi peruseriaatteista on päätöksenteon hajauttaminen ja siihen on olemassa monenlaisia erilaisia tapoja. Jokaisessa organisaatiossa on pohdittava päätöksenteon mekanismi omalle kohdalle sopivaksi. Salovaaran (2020, 64,103,186) mukaan yhdessäohjautuvuudessa päätäntävaltaa jaetaan työyhteisön jäsenille mahdollisimman laajalle. Myös hänen mukaansa jokaisella organisaatiolla on siihen oma tapansa, mutta pääosin työyhteisö ratkaisee ongelmat yhdessä. Tärkeimmät päätökset voidaan tehdä esim. neuvonpitoprosessia hyödyntämällä. Vaikka organisaatio olisi hyvin hierarkkinen, voidaan sielläkin antaa yksilöille ja tiimeille mahdollisuus päättää tietyistä asioista ja ohjata omaa toimintaansa melko itsenäisesti. Hierarkkisessa organisaatiossakin voi olla tiimejä, joiden ei tarvitse kysyä kaikissa asioissa lupaa esihenkilöltä. Kyse on siitä, kuinka paljon tilaa yhdessäohjautuvaan toimintaan ylhäältäpäin annetaan. (Kostamo & Gamrashi 2021, 108; Martela 2021,16.) Koistinen ja Kostamo (2021, 67-69) nostavat esiin kollektiivinen päätösten tekemisen haasteita yhdessäohjautuvassa organisaatiossa. Päätöksenteko on usein vaativampaa kuin perinteisessä hierarkiassa, jossa päättäminen siirtyy usein ylemmille portaille. Salovaaran (2018, 29) mukaan

organisaatiossa täytyy olla itseohjautuvuutta tukevia rakenteita, mikäli organisaatio haluaa tiimeille ja yksilöille autonomiaa. Siihen tarvitaan yhteiset tavoitteet ja kykyä tehdä yhdessä päätöksiä. Johdon on kyettävä vähentämään määräysvaltaansa. Tiimillä oleva päätösvalta ketteröittää ja virtaviivaistaa toimintaa. Vaikuttaminen yksilöiden omaan ja yhteisen työn tekemiseen lisää työn mielekkyyttä ja merkitystä. (Ristikangas ym. 2021, 73) Tiimi saa myös enemmän valtaa ja vastuuta omassa työssään. Päätökset tehdään yhdessä niiden asioiden osalta, joita ei tarvitse tehdä esihenkilötasolla. (Ristikangas ym. 2021, 77-79)

Yksi yhdessäohjautuvuuden peruseriaatteista on myös läpinäkyvyys, mikä kuuluu yhteistyöhön ja se saavutetaan mm. aktiivisella keskustelulla yhteisissä tapaamisissa ja voidaan toteuttaa myös erilaisilla it-järjestelmillä. (Mäkkeli ym. 2021, 82).

Yhdessäohjautuvissa organisaatioissa hyvinvointi on myös tärkeää. Kun tiiminjäsenet voivat hyvin, niin he pystyvät tekemään myös työnsä hyvin. Kun onnistutaan yhdistämään mahdollisimman innostava työ ja työolosuhteet ovat kunnossa, kaikkien potentiaali voidaan saada esiin. Avoimessa ja arvostavassa ilmapiirissä myös hyvinvoinnista voidaan puhua ilman, että se tulkitaan heikkoudeksi. Fiilismittarit on käytössä monessa yhteisöohjautuvassa organisaatiossa työilmapiirin mittaamiseksi, ja vapaamuotoisiin tapaamisiin panostetaan. Yhdessäohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan myös oppimista ja kehittymismahdollisuuksien huomioimista. Kun annetaan mahdollisuudet oppia uusia asioita, työmotivaatio pysyy yllä. (Mäkkeli ym. 2021, 83-85.) Salovaara nostaa esiin myös työtaakan jakamisen sekä ryhmässä toimimiseen, tiimin keskusteluihin ja toisten huomioimiseen liittyvät taidot. (Salovaara, 2020, 64.)

Viestintä on välttämätön työyhteisötaito, jolla on tärkeä vaikutus työn sujuvuuteen. Se on tärkeä osa läpinäkyvyyttä ja yhdessäohjautuvuuden käytänteitä. Viestintätaidot ilmenevät ja kehittyvät vuorovaikutusverkostoissa, kohtaamispaikoissa, digitaalisilla alustoilla ja kanavilla. Viestiosaamiseen

liittyviä taitoja ovat sanallisten tai sanattomien viestien rakentaminen, oman viestinnän säätely ja eri osapuolten välisen viestinsuhteen ymmärtäminen. Haluttua keskustelukulttuuria edistävät viestintätaidot on hyvä tunnistaa sekä työn jakamisen, asioiden puheeksiottamisen että kollegiaalisen tuen tarjoamisen vuoksi, mutta myös konfliktien hallintaan liittyen. (Mäkkeli ym. 2021, 85-87.)

Yksi yhdessäohjautuvuuden periaatteista Salovaaran (2020, 186) mukaan on matala hierarkia ja pomottomuus, mutta monessa organisaatiossa yhdessäohjautuvuus toteutuu ns. hybridinä. Kyseessä on ns. kollektiivinen johtajuus eli johtajuuteen osallistuvat johtajan lisäksi kaikki työyhteisön jäsenet.

Tiimissä tarvitaan avointa dialogia ja sitoutumista. Yhdessäkehittämisen ja yhdessätekemisen kulttuurin syntyminen lisää motivaatiota ja tekee työstä merkityksellistä. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan sekä tukea ja systeemistä ymmärrystä että kokonaisuuden kriittistä tarkastelua koko organisaation tasolla. (Ristikangas ym. 2021, 76.)

Yhdessäohjautuvassa tiimissä tarvitaan hyvällä tasolla olevaa yksilön itseohjautuvuutta (Ristikangas 2020,74). Yhdessäohjautuvuus vaatii yksilötasolla jokaisen tiimiläisen panosta ja itsensäjohtamisen taitoja (Ristikangas ym. 2021, 80-81; Salovaara 2020, 125). Taitoihin kuuluu oman asian argumentointikyky, omien voimavarojen huomioiminen, rajojen laittaminen ja oma tasapainon löytäminen, konfliktienkäsittelykyky sekä kiitosten antaminen toisille, oman osaamisen kehittäminen ja yhteistyö- ja tunnetaidot. (Salovaara 2020, 125-127.) Yhdessäohjautuvassa tiimissä yksilö pääsee myös kehittämään taitojaan sekä pohtimaan oman työn merkitystä kokonaisuudessa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Ristikangas ym. 2021, 80-81.)

Helsingin kaupungin tiiminvetäjille järjestetyssä Taitava tiimi -koulutuksessa nostettiin esiin yhdessäohjautuvuuden esteitä. Yhdessäohjautuvuus ei toteudu, jos tiimissä ei ole tunnetta ”yhteen hiileen puhaltamisesta”. Se ei toteudu myöskään, jos vuorovaikutusta on liian vähän, vastuissa ja rooleissa on epäselvyyksiä ja tiedonkulussa on ongelmia. Myös digitaalisten työkalujen ja -

välineiden käytön haasteet ja se, ettei päästä kehittämään asioita yhdessä, ei johda yhdessäohjautuvuuteen. Jos ei olla tarpeeksi kärsivällisiä, palataan helposti entisiin käytänteihin. Aina yhdessäohjautuvuutta ei myöskään ymmärretä tai työ ja organisaatorakenne estää sen toteutumisen.

Katzenbach ja Smith (1993) nostivat esiin tiimin perusasioiden merkitystä tiimityöskentelyssä. Myös Ristikangas ym. (2021, 83-86) avaavat yhdessäohjautuvuuteen pyrkivän tiimin onnistumiseen tarvittavien perusrakenteita ja yhteistyötä. Ristikankaan ym. (2021) kirjassa ”Valmentava tiimin johtaminen” nostetaan laajasti esiin näitä tekijöitä. Perusrakenteet ohjaavat sisäistä toimintaa tiimissä. Näitä maamerkkejä ovat tiimin tarkoitus ja unelma, yhteiset tavoitteet, toimintasuunnitelma ja askeleet, vaadittavat tehtävät ja roolien kirkastaminen, osaamisen ja vahvuuksien selvitys, odotukset, pelisääntöjen rakentaminen toiminnan kehitykseksi, arvojen pohtiminen ja laadukkaat sekä toimivat palaverikäytännöt (Ristikangas ym. 2021,88). Yhdessäohjautuvuutta rakennetaan myös laadukkaalla yhteisellä työllä, mikä tuo joukkuehenkeä, motivaatiota ja sitoutumista työhön. Siihen tarvitaan mm. erilaisia näkökulmia tuovaa vuoropuhelua eli dialogia, erilaisuuden ja erilaisten vahvuuksien ymmärtämistä, taitoja ja osaamista, palautetaitoja, retropalavereita jatkuvaa parantamiseen, kokeiluita ja yhdessäoppimista, tavoitteiden seurantaa, hiljaista tietoa, yhteistä tiimimuistia ja psykologista turvallisuutta (Ristikangas ym. 2021,124).

Yhdessäohjautuvuudessa tarvitaan sekä yksilön omaa henkilökohtaista kasvua että tiimin kasvua. Yksilön toiminta vaikuttaa ympäristöön ja päinvastoin eli on kyse systeemisyydestä (Ristikangas ym. 2021, 233, 247). Kun tiimi toimii hyvin, se on yhdessäohjautuva. Tiimin dynamiikka syntyy tiiminjäsenten vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. Tiimi kehittää koko ajan myös toimintaansa. Kaikkien toiminta tiimissä vaikuttaa kaikkeen, myös selän takana puhuminen. Jokainen haluaa tuntea turvallisuutta tiimissä. Uskallus olla eri mieltä ja puhua vaikeista asioista lisää kuitenkin luottamusta tiimissä ja sen voi nähdä mahdollisuutena oppia uusia sosiaalisia taitoja. Tiimin taito käsitellä

konflikteja on kollektiivinen taito. (Ristikangas ym. 2021, 308, 313-314.) Myös tunteilla on yhteys vuorovaikutukseen, hyvinvointiin, ajatteluun ja tulkintoihin. Tunteet myös tarttuvat. Yhdessäohjautuvuutta voi lisätä sillä, että tunteita osataan tarkastella. Negatiivisetkin tunteet täytyy kyetä kohtaamaan ja hyväksymään. Myönteisiä tunteita kannattaa taas vahvistaa. Tunteiden sallimista voidaan pitää tiimin kasvun edellytyksenä. (Ristikangas ym. 2021, 257-260, 263,268.)

Ristikankaan ym. (2021, 76-77) mukaan yhdessäohjautuvaa tiimiä ei saa jättää yksin, vaan tiimi tarvitsee apua ja ohjausta mm. yhteistyön sopimiseen, kehitystarpeisiin, rakentavaan vuorovaikutukseen ja reflektointiin liittyvissä asioissa. Heidän mukaansa yhdessäohjautuva tiimi tarvitsee ns. valmentavalla otteella toimivan tiiminjohtajan.

Työnantaja ei voi varsinaisesti johtaa motivaatiota, koska ryhmässä ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Työnantaja voi kuitenkin luoda sellaiset edellytykset, joiden avulla motivaatiota syntyy. (Viitala 2021, 42.) Esihenkilö voi vahvistaa autonomian tarpeiden tyydyttymistä mm. antamalla vastuuta tiimeille ja mahdollisuudet päättää asioista tiimin sisällä sekä antaa heille resurssit oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen (Viitala & Jylhä 2019, 239).

Esihenkilö voi vahvistaa kyvykkyyttä poistamalla ne tekijät, jotka häiritsevät keskittymistä tekemiseen. Flow-tilassa kyvykkyyden koetaan olevan huipussaan. Työnantaja voi tukea kyvykkyyttä tarjoamalla myös tarvittavaa koulutusta siihen, mikä auttaa yksilöitä ja koko ryhmää kehittymään. (Sinokki 2016, 239.) Esihenkilö voi vahvistaa yhteenkuuluvuutta antamalla mahdollisuudet yhteisöllisyyttä lisäävälle toiminnalle kuten tiimityöskentelylle ja tuomalla esiin yhteisöllisyyttä vahvistavaa puhetta sekä järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia. Yhdessäohjautuvissa tiimeissä tarvitaan esihenkilön tukea. Vaikka tiimi toimisi yhdessäohjautuvasti, tarvitaan avointa, ratkaisukeskeistä ja rakentavaa apua esim. konfliktitilanteissa. (Viitala & Jylhä 2019, 239.) Esihenkilön on näytettävä itse esimerkkiä lämpimästä ihmisten kohtaamisesta, arvostuksesta ja kunnioittamisesta ja että jokainen tulee kohdatuksi omana

itsenään (Martela & Jarenko 2015, 61; Sinokki 2016, 239). Esihenkilön esimerkki vahvistaa myös hyväntekemistä ja kollegoiden myötätuntoista kohtelua toisiaan kohtaan koko organisaation tasolla (Sinokki 2016, 239).

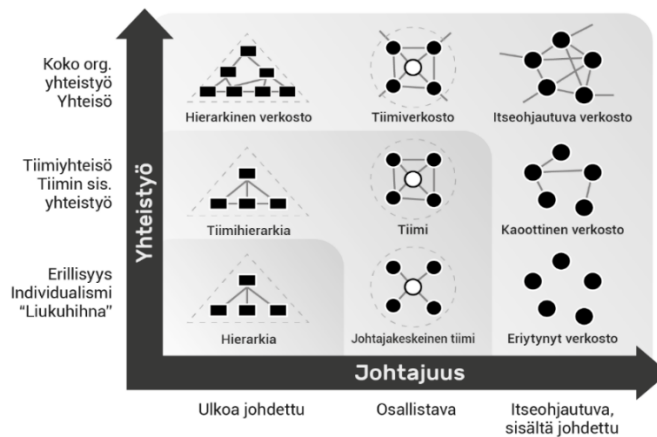
Kohti yhdessäohjautuvuutta mentäessä kannattaa edetä aluksi kokeiluina ja piloteina ja selvittää, mikä toimii ja mikä ei. Yksittäiset kokeilut kannattaa suunnitella niiden kanssa, joita kokeilu koskee niin, että he pääsevät vaikuttamaan ja tulevat kuulluiksi omine tarpeineen. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 51.)

Ratkaisuja ongelmiin ei saada aina yhdessäohjautuvuudella eikä se ole myöskään valmis malli, joka vaan otetaan käyttöön. Jokaisen organisaation täytyy miettiä, miten yhdessäohjautuvuus sopii omaan organisaatioon ja rakentaa malli itselleen sopivaksi. On hyvä pohtia, millaiseen toimintatapaan on aikaisemmin totuttu ja millaiset valmiudet yhdessäohjautuvuuteen organisaatiossa ylipäätään on. (Koistinen & Kostamo 2021, 61-63.)

Seuraavaksi avataan tarkemmin, miten johtajuutta on mahdollista jakaa yhdessäohjautuvuudessa.

3.4 Monikollinen johtajuus

Martelan ja Jarenkon (2017, 15-18) mukaan perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa johto perinteisesti jakaa tehtävät ja tieto liikkuu alaspäin pyramidimaisesti. Tällainen toiminta on ennustettavaa ja kontrollin alla johdon näkökulmasta katsoen. Se tuo Martelan ja Jarenkon mukaan mukanaan kuitenkin monia haasteita. Esimerkiksi resursseja ja henkilökunnan asiantuntemusta organisaation päätöksentekoon jää hyödyntämättä. Erilaiset kokeilut ja tekemisen tavat vaativat hyväksyntää ylhäältä päin ja se on usein hidasta ja jäykkää. Salovaara (2018, 14-15) purkaa käsityksiä johtamisesta. Oheinen kuvio 5 kertoo organisoitumisen suuntaa johtajuuden ja yhteistyön muuttuessa.



Kuvio 5. Mielikuvia organisoitumisesta (Salovaara, P. 2018, 14).

Hierarkia on pyramidimalli, jossa on tiukka ulkopäin johdettu esihenkilövastuu ja työ on jaettu liukuhihnamaisiin pienempiin osiin. Taas toisessa kulmassa oleva itseohjautuva verkosto voi olla hyvin joustava ja elävä. Sen jäsenet kykenevät kollektiiviseen päätöksentekoon, ja yhteyksiä on moniin suuntiin. Salovaaran mukaan organisaatiossa on päällekkäin monenlaisia muotoja tai ne ovat yhdistelmiä erilaisista malleista ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen tavoista riippuen. Organisaatiosta riippuu, mikä on sille paras tapa organisoitua.

Salovaaran (2018, 27) mukaan johtajuus (leadership) ei tarkoita yhtä henkilöä vaan johtajuus tapahtuu monella eri tavalla. Itseohjautuvuus organisaatiossa toteutuu monikollisen johtajuuden kautta. Monikollinen johtajuus tarkoittaa sitä, että johtajuustehtäviä jaetaan tai tuotetaan eri tavoin kuin hierarkiassa. Spiik (2022a, 11, 50) kutsuu jaettua johtajuutta yhdessä tekemiseksi. Siihen tarvitaan yhdessä keskustelua ja erilaisten käytäntöjen sopimista. Se tarkoittaa sitä, että johtajuutta jaetaan ja valtaa sekä vastuuta annetaan halukkaille.

Turhasta hierarkiasta riisutun organisaation toiminta on dynaamisempaa ja johtajuusrooleja voidaan vaihtaa ja kierrättää. Se ei tarkoita sitä, että hierarkiaa ei olisi ollenkaan. Johtajuus toimii vaan eri tavalla ja on demokraattisempaa. (Salovaara 2018, 26). Salovaara avaa neljää monikollisen johtajuuden mallia (kuvio 6), jotka organisaatiotutkijat Denis, Langley ja Sergi julkaisivat vuonna 2012.



Kuvio 6. Monikollisen johtajuuden neljä mallia Denis ym. 2012 mukaan (Salovaara 2018, 26).

1. Jaettu johtajuus

Johtajan tehtävät on jaettu tiiminjäsenille, ja kaikki ohjaavat toisiaan sekä tiimityötä. Tällä johtajuudella toimintaan saadaan tehokkuutta.

2. Yhdistetty johtajuus

Johtajuus on jaettu muutamille, jotka yhdessä hoitavat johtajuusvastuuta. Tässä tarvitaan luottamusta, luotettavaa viestintää sekä asioiden yhdessä sopimista, missä erilaiset läpinäkyvyyttä tuovat järjestelmät ovat avuksi. Erilaiset osaamiset ja roolit saattavat olla päällekkäin.

3. Ketjutettu johtajuus

Johtajuus leviää organisaation eri tasoille ja johtajuutta kierrätetään henkilöltä toiselle. Erilaiset käytännöt ja järjestelmät on yhdessä sovittu, mutta vastuunoton hajautuminen voi tuoda haasteita.

4. Kollektiivinen johtajuus

Johtajuus muodostuu käytännöntelemisen kautta ja sitä luodaan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Johtajuuden syntyminen on mahdollista joka tasolla.

Ropon ym. (2005, 29-33) näkemyksen mukaan jaetulle johtamiselle on annettava tilaa perinteisessä hierarkkisessa johtajuudessa. Heidän mukaansa jaetussa johtajuudessa todellisuus syntyy vuorovaikutuksessa, kun toimitaan yhteistyössä ja erilaiselle osaamiselle sekä näkökulmille annetaan tilaa. Jaetussa johtajuudessa ollaan läsnä, kuunnellaan, jaetaan tietoa, tietämättömyyttä ja kokemuksia, kehitellään yhdessä neuvottelemalla, arvostamalla ja luottamalla toisiin. Myös Juuti (2013, 50-51) näkee jaetussa johtamisessa myönteisiä asioita työilmapiiriin, tehtäviin sekä tavoitteisiin sitoutumiseen, toiminnan joustavuuteen ja sen sujuvuuteen liittyen. Juutin (2016, 16-17, 81-82) mukaan esihenkilön antaessa vastuuta työntekijöille hän tulee antaneeksi heille myös mahdollisuuden omatoimisuuden käyttämiseen. Jokaisen työntekijän asiantuntemus ja into saadaan käyttöön päämäärien saavuttamiseksi. Korkeatasoiset työyhteisötaidot mahdollistavat yhteistyön sekä kaikkien vahvuuksien käyttämisen työskentelyssä.

Organisaation kulttuuri ei ole vain vuorovaikutusta ihmisten välillä, vaan erilaisia organisaatiomalleja, jotka ohjaavat toimintaa ja yhteistyötä. Organisaatioissa tarvitaan myös rakenteita, työkaluja ja tapoja, joiden avulla asioita viedään eteenpäin ja toimintaa ylläpidetään. Tähän liittyvät esimerkiksi tiimin viestintäkanavat, sovitusti rytmityt palaverit, sekä fyysiset että virtuaaliset työskentelytilat ja projektit. (Salovaara 2017, 68-69.) Monikollista johtajuutta mahdollistavat erilaiset käytänteet ja työkalut tukevat myös kollektiivista päätöstentekoa. Salovaaran tutkimuksessa eri organisaatioista nousi esiin erilaisia monikollisia käytänteitä, joita tarvitaan yhteisvastuullisesti toimimiseen varsinaisen johtajan puuttuessa. Jotta nämä toimisivat, tarvitaan monikollista johtajuutta tukeva organisaatorakenne, ajattelumallit ja ihmiskuva. (Salovaara 2018, 29-43.)

Eriyisen tärkeitä käytänteitä ovat työpaikan yhdessä rakennetut, ymmärrettävässä muodossa olevat pelisäännöt, osallistaminen ja ideointi läpinäkyvien systeemien kautta sekä matala hierarkia, jossa jokainen voi toteuttaa itseään paremmin. (Salovaara 2018, 33-34) Tärkeää on myös se, että vuorovaikutteiset tapaamiset organisoidaan ja rytmitetään, vastuut ja tehtävät

selvitetään ja otetaan käyttöön esimerkiksi yhteinen seinä kaikkien esiintuomille asioille. Päätöksenteossa huomioidaan muiden mielipiteet saman tiedon pohjalta, ja aidon dialogin kautta opetellaan esittämään kysymyksiä sekä kuuntelemaan muita. Näin mahdollistetaan myös omien näkemysten kyseenalaistaminen sekä uusien näkökulmien syntyminen. Oman reflektoinnin avulla voi pohtia omaa toimintaa, sen kehittämistä sekä käydä myös vertaiskeskustelua kollegoiden kanssa. (Salovaara 2018, 36-40). Alusta-ajattelulla ja erilaisilla toiminnanohjausjärjestelmillä, pilvipalveluilla ja työkaluilla mahdollistetaan autonominen ja horisontaalinen työskentely ja yhteydenpito. Lisäksi kaikilla on oltava mahdollisuus ja vastuu yhteisestä kehittämisestä ja osaamisen hyödyntämisestä. Työnjaossa ja työnkuivissa voidaan olla myös joustavia. (Salovaara 2018, 41-48.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Kohdeorganisaationa sinfoniaorkesteri

4.1.1 Sinfoniaorkesteri ja työskentelytavat

Sinfoniaorkesteri on suuri, eri soitinryhmistä koostuva, länsimaiseen taidemusiikkiin erikoistunut suurryhmä ja työyhteisö. Orkesterin tarkoituksena on tuottaa kulttuurielämyksiä yleisölle. Jokainen orkesterin jäsen on voittanut vaativan koesoiton päästäkseen orkesterin jäseneksi. Taiteellinen työskentely orkesterissa on vaatinut pitkää systemaattista sekä kurinalaista harjoittelua lapsesta asti ja paljon koulutuksen sekä kokemuksen kautta syntyntä hiljaista tietoa teoksista, toimintakulttuurista ja työskentelytavoista. Jatkuvan kilpailun tuomat paineet ovat olleet monen kohdalla läsnä lapsuudesta asti.

Orkesterissa työskennellään pääsääntöisesti isossa kokoonpanossa, jossa jokaisen yksilön perustehtävään kuuluu huolehtia omasta työpanoksestaan. Työskentely orkesterissa keskittyy koko orkesterin yhteisiin harjoituksiin, joiden tavoitteena on toteuttaa viikoittaisia konsertteja yleisölle. Muusikoiden työhön kuuluu lisäksi oma henkilökohtainen harjoittelu, oman fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpitäminen sekä erilaisiin vapaaehtoisin soittotehtäviin osallistuminen mm. kamarimusiikkikonserttien muodossa. Vapaaehtoiset muusikot osallistuvat lisäksi erilaisiin luottamustehtäviin ja pienryhmätyöskentelyyn.

Tutkimuksen kohdeorkesterissa on jäseniä 102. Orkesteriharjoituksissa, on stage, toimitaan hierarkkisesti työskentelytehokkuuden ja työrauhan mahdollistamiseksi. Orkesteri koostuu eri tiimeistä, joista käytetään mm. nimityksiä soitinryhmä, sektio, tiimi tai kuvainnollisesti käsitettä ”joukkue”. Jokainen soittaja kuuluu soittimensa perusteella johonkin orkesterin soitinryhmään. Soitinryhmien perustehtävään kuuluu taiteellinen soittotyö. Äänenjohtajat toimivat oman soitinryhmänsä ”taiteellisina tiiminvetäjinä” ja kapellimestari johtaa taiteellista työskentelyä. Soitinryhmät kokoontuvat aika

ajoin kehittämään ryhmän soittotapoja äänenjohtajan johdolla.

Sinfoniaorkesterin jousisoitinryhmiin kuuluvat perinteisesti 1.viulut, 2.viulut, alttoviulut, sellot sekä kontrabassot. Puhaltimien soitinryhmiin kuuluvat puupuhaltajat (huilut, oboet, klarinetit ja fagotit) sekä vaskisoittajat (trumpetit, pasuunat, käyrätorvet ja tuuba). Lisäksi orkesteriin kuuluvat lyömäsoittajat ja harput ja usein myös piano. Sinfoniaorkesteriin kuuluvat vakanssit riippuvat kustakin sinfoniaorkesterista.

Muusikoiden kommunikointi työtilanteissa lavalla, on stage, tapahtuu pääasiassa elein, ilmein ja kehonkielin. Vaikka sanallista vuorovaikutusta myös on, työrauhan vuoksi äänessä ovat pääasiassa kapellimestari ja äänenjohtajat. Muu työasioista keskustelu jää käytäväpuheeksi tai työnantajan järjestämiin kokouksiin ja kehittämispäiviin. Ryhmän "soitostemmiksissä" fokus on usein soittamiseen liittyvissä asioissa, vaikka tilaisuuksia käytetään tarvittaessa muidenkin asioiden käsittelyyn. Riittävälle sanalliselle vuorovaikutukselle ja asioihin syventymiselle koetaan soitintiimeissä jäävän harvoin kuitenkaan aikaa, koska fokuksessa on soittaminen.

Orkesterimuusikoiden tehtävät

Orkesterimuusikoiden perustyöhön kuuluvat tehtävät riippuvat siitä, millaisella vakanssilla hän orkesterissa työskentelee. Ohessa kohdeorkesterin henkilökunnan tehtävät. (Helsingin kaupunginorkesteri)

Konserttimestarin ja äänenjohtajan tehtäviin kuuluu oman solistisen valmiuden lisäksi vastata oman ryhmän yhteissoitosta ja taiteellisesta kehittämisestä sekä toimia yhteistyössä muiden äänenjohtajien kanssa. He vastaavat, että omassa ryhmässä jokaisessa periodissa on riittävä miehitys, ja että työvuorot jakaantuvat tasaisesti. He toimivat ryhmänsä yhteishenkilönä taiteellisissa asioissa ja osallistuvat koesoittolautakuntaan. Konserttimestarin tehtäviin kuuluu lisäksi tarvittaessa kapellimestarin avustaminen taiteellisessa työssä ja osallistuminen taiteelliseen toimikuntaan. Soitinryhmien konserttimestareilla tai äänenjohtajilla ei ole virallisia esihenkilövastuita tai direktio-oikeuksia.

Tuttisoittajan (muut soittajat) tehtävänä on oman soittotaidon ylläpitäminen, omaan osuuteen perehtyminen ja omien tehtävien suorittaminen työvuorojen puitteissa. Hänen kuuluu osallistua tarvittaessa myös koesoittolautakuntaan.

Kaikkien orkesterimuusikoiden tehtäviin kuuluu suorittaa lisäksi muut toimialaan liittyvät tehtävät, osallistua viikoittaisen työjärjestyksen mukaisiin tai erikseen määrättyihin harjoitus-, esiintymis- ja koulutustilaisuuksiin sekä kokouksiin ja noudattaa muita esihenkilön antamia orkesterin jäsenen tehtäviin liittyviä ohjeita ja määräyksiä.

Orkesterin hallinto

Helsingin kaupunginorkesteri on Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan kulttuuripalvelu. Hallinnossa palvelupäällikkönä toimii intendentti. Intendentti toimii esihenkilönä orkesteripalvelun neljälle päällikölle, joilla jokaisella on oma yksikkö. Yksiköt ovat konserttituotanto, yleisöt ja vuorovaikutus, orkesteripalvelut sekä orkesteri. Muusikoiden lähiesihenkilön, orkesteripäällikön tehtävänä on vastata muusikoiden työhyvinvoinnista ja työyhteisön kehittämisestä. Taiteellinen johtoryhmä vastaa työstään intendentille, ja sen puheenjohtajana toimii ylikapellimestari. (Helsingin kaupunginorkesteri.)

Tiimityöskentelyn osalta on siis oleellista tarkentaa, mihin orkesterin hierarkia rakenteellisesti perustuu. Orkesterin taiteellista on stage -työskentelyä johtaa viikon kapellimestari. Konserttimestarit sekä äänenjohtajat avustavat häntä tarvittaessa taiteellisissa asioissa sekä vastaavat oman soitintiiminsä työn sujumisesta. Lavalla soitintiimit keskittyvät perustehtävään eli soittotyöhön. Off stage -työskentelyä on taas kaikki se tiimin työskentely, mikä tapahtuu on stage -työskentelyn ulkopuolella. Hallinnossa toimiva muusikoiden lähiesihenkilö eli orkesteripäällikkö vastaa työyhteisön kehittämisestä. Tiimityöskentelyn osalta hän on henkilö, jonka tukea tiimin off stage -työskentelyssä ensisijaisesti tarvitaan. Jokainen työyhteisön jäsen on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista.

4.1.2 Kohdettiin pilotti

Kun pandemia-aikana tapahtuma-ala pysähtyi, pyrittiin Helsingin kaupunginorkesterissa järjestämään soitintiimeille mahdollisimman nopeasti mahdollisuus ryhmäkeskusteluihin ryhmän työhön liittyvistä tarpeista ja kehittämiskohdista etätapaamisten keinoin. Yksi Helsingin kaupunginorkesterin soitintiimeistä lähti tunnustelemaan yhdessä tuntojaan pandemian aiheuttamaan tilanteeseen liittyen ja nostamaan esiin keinoja ryhmän työskentelyn sekä yhteishengen kehittämiseksi. Tiimi koki vuorovaikutuksen lisäämisen tarpeelliseksi, koska mieltä askarruttavista asioista on harvoin päästy keskustelemaan kunnolla.

Tiimin itse suunnitteleminen anonyymikyselyjen, siitä nousseiden tulosten perusteella sekä yhteistuumien päätettiin esittää toiveet työnantajalle ja sitoutua säännöllisempiin jatkotapaamisiin. Tapaamisten osalta purettiin myös perinteistä hierarkiaa eli vastuu järjestelyistä siirtyi halukkaille tiimiläisille. Tiimissä innostuttiin itseohjautuvasti ja käytännön kokeiluun testaamaan lisää lavan ulkopuolella tapahtuvaa työskentelytapaa. Vuorovaikutusta lisättiin sopimalla sekä syys- että kevätkaudelle yhteensä kuusi tapaamista orkesteriharjoitusten ulkopuolella tapahtuviksi. Toimintaa kokonaisuutena lähdettiin pienin askelin strukturoimaan jakamalla kokousvastuita ja hyödyntämällä erilaisia alustoja ja työkaluja. Tapaamisten tarkoituksena oli erityisesti avoimen ja luottamuksellisen keskusteluilmapiirin luominen, asioiden sanoittaminen sekä näiden kautta psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen lisääminen tiimin sisällä. Digitalisaatio on tuonut toimintaan haasteita, mutta myös paljon uusia mahdollisuuksia.

Tämän työskentelyn tarkoituksena on ollut taiteellisen työn tukeminen ja työskentelyn ketterämpi sujuminen lavalla, siihen liittyvien työtapojen kehittäminen, ryhmähengen parantaminen ja jokaisen tiimiläisen työhyvinvoinnin edistäminen parhaalla mahdollisella tavalla. Hierarkian purku ei ole koskenut taiteellisten, työsopimuksellisten vastuiden purkamista vaan lavan ulkopuolella tapahtuvan työskentelyn mahdollistamista ilman

äänenjohtajavetoisuutta. Ryhmässä on ollut myös erityisosaamista tämäntyyppiseen toimintaan.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää kohdetiimin kokemuksia off stage -työskentelystä ja hyödyntää saatua tietoa toiminnan jatkokehittämiseen. Kyseessä on empiirinen tapaustudkimus, jossa tutkittiin tietyn tiimin toimintaa rajatussa ympäristössä. (Anttila 2006, 286.) Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmä on usein pieni, ja sen toimintaa pyritään analysoimaan laadullisesti ja perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2014, 18).

Tapaus- eli casetutkimus voi olla syvälinen tutkimus tietyistä sosiaalisista yksiköistä, sen osa- tai kokonaistoiminnasta. Tutkimuksella voidaan saada selville syvällistä tietoa mm. prosesseista ja vuorovaikutuksesta, joihin voidaan kohdistaa huomio erilaisia menetelmiä hyödyntäen. (Anttila 2006, 286-289.) Tapaustudkimus ei edusta yleistettävyyttä, mutta arvioinnissa voidaan pohtia, voisiko tuloksia soveltaa muussakin yhteydessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiön ymmärtämistä, jota pyritään selittämään ja tulkitsemaan sekä soveltamaan tietoa edelleen. Ilmiöt ovat yhteydessä usein erilaisiin sosiaalisiin, psyykkisiin tai kulttuurisiin tilanteisiin, joissa on usein taustalla tutkijan oma kiinnostus aiheeseen ja liittyy mahdollisesti omaan ammattiin tai käytännön kokemuksiin. Kontekstin ja ilmiön yhteys kulttuuriin on hyvä huomioida. Tutkimuksen onnistumisen vuoksi kannattaa noudattaa monimenetelmällisyyden keinoja, mutta myös moniaistillisuutta sekä esteettisen etäisyyden periaatteita. (Anttila 2006, 275-278.)

Tämä tutkimuksen taustalla on tutkijan oma kiinnostus työskentelyn toimivuudesta omassa työyhteisössä. Tutkimuksessa käytettiin monimenetelmällisyyttä eli menetelmätriangulaatiota, jossa aineistoa kerättiin useammilla erilaisilla menetelmillä. Aineiston pääkeruumenetelmänä toimi

puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka tukena käytettiin osallistuvaa havainnointia työskentelytilanteissa, erilaisten dokumenttien hyödyntämistä sekä kenttämuistiinpanoja.

Teemahaastattelu on teema-alueittain etenevä haastattelu eli haastateltavan kanssa käydään läpi kaikki ennaltamääritetyt teemat ilman liian tarkkaa järjestystä ja muotoa (Eskola & Suoranta 2014, 98). Yksilöhaastattelujen tarkoituksena oli selvittää ryhmän yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia työskentelyyn liittyen ja huomioiden eri osa-alueet. Teemahaastattelu antoi myös tässä tutkimuksessa mahdollisuuden vähän vapaampaan keskusteluun. Koko pilottiin osallistuvalla kohderyhmälle annettiin mahdollisuus osallistua yksilöhaastatteluun vapaaehtoisuuteen perustuen.

Havainnoinnin avulla voidaan tarkkailla sitä, mitä eri tilanteissa tapahtuu. Sen avulla voidaan saada tietoa kohderyhmän toiminnasta ja käyttäytymisestä, mikä voi täydentää muuta aineistoa. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoitsija osallistuu toimintaan ja havainnointi muotoutuu vapaasti toimintatilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 201-203.) Tarkoitus on, että tutkijan vaikutus olisi mahdollisimman vähäinen tapahtumien kulussa. Tutkija tekee tilanteesta omia muistiinpanojaan. Havainnointi onkin tutkijan subjektiivista toimintaa, ja jokainen havainnoitsija kiinnittää huomioita erilaisiin asioihin. Tutkija saattaa tuttuuden vuoksi eläytyä liiaksikin havainnoinnin kohteena olevaan ryhmään. (Eskola & Suoranta 2014, 99-103.) Esteettisen etäisyyden tarkoitus on pitää sopivaa suhdetta tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön eli havainnoida sopivan matkan päästä (Anttila 2006, 278). Tämän tutkimuksen tutkija osallistui läsnäolollaan aitoihin kenttätilanteisiin ja teki muistiinpanoja, mutta minimoi puheenvuoronsa ryhmän jäsenenä ja pyrki näin mahdollistamaan esteettisen etäisyyden parhaansa mukaan. Osallistuvaa havainnointia tapahtui erityisesti kohderyhmän palavereissa sekä työtilanteissa eli oikeassa ja aidossa ympäristössä.

Valmiita aineistoja ja dokumentteja voidaan käyttää tutkimuksen aineistona monella tavalla, kuten esimerkiksi historian taustoittajana. Dokumentteja voivat olla mm. tiedotusmateriaalit, pöytäkirjat, tilastot, lait ja asetukset. Ne voivat olla

suljettuja, avoimia tai rajoitetusti saatavilla olevia materiaaleja. (Anttila 2006, 202-203.) Tietoa kerättiin tässä tutkimuksessa orkesteriorganisaation tutkimuksen kannalta oleellisista dokumenteista, joiden katsottiin tukevan opinnäytetyön aihepiiriä. Kokousmuistiot ovat ryhmän sisäisiä sekä luottamuksellisia eikä niiden sisältöä tuoda opinnäytetyöhön. Muistiot toimivat tukena toiminnan historian, rakenteen ja toimenpiteiden hahmottamisessa. Tietoa kerättiin myös muista orkesteriorganisaation tutkimuksen kannalta oleellisista dokumenteista, joiden katsottiin tukevan opinnäytetyön aihepiiriä.

4.3 Aineistonkeruuprosessi

Tiedote tutkimuksesta (liite 4), pyyntö vapaaehtoiseen haastatteluun osallistumisesta sekä suostumuslomake (liite 1) lähetettiin kohdetiimin kaikille off stage -työskentelyyn osallistuneille jäsenille sähköpostitse helmimaaliskuussa 2023. Haastatteluaineisto kerättiin huhti-toukokuussa 2023. Henkilökohtaiseen haastatteluun osallistuivat lähes kaikki työskentelyyn aktiivisesti osallistuneet eli 11 tiimin jäsentä. Yksilöhaastattelut suoritettiin kasvotusten samassa tilassa, yhtä Teamsillä tehtyä etähaastattelua lukuunottamatta. Tutkimuksen alussa suunniteltu ryhmähaastattelu jouduttiin jättämään pois aikatauluongelmien vuoksi. Havainnointia suoritettiin vuoden ajan jokaisessa tiimin vuorovaikutustilanteessa, ja ylös kirjattiin mm. kokousten sujuvuuteen ja vuorovaikutustilanteisiin liittyviä huomioita. Tutkija pyrki tutkimuksen ajan noudattamaan esteettistä etäisyyttä eli oli läsnä tapaamisissa, mutta ei ottanut aktiivisesti osaa keskusteluihin eikä hoitanut tiimivastuitaan. Työskentelyn aikana kertyneisiin dokumentteihin tutustuminen täydensi tiimin työskentelyyn liittyvän kokonaisuuden hahmottamista ja työskentelyn kulkua. Lisäksi tutkija perehtyi aikaisempiin tutkimuksiin sekä aiheeseen liittyvään lähdekirjallisuuteen. Tutkija teki omia muistiinpanoja sekä työskentelytilanteissa, haastattelussa että analyysin aikana.

Kokemuksista saatua tietoa ja työskentelyyn liittyviä näkökulmia on tarkoitus hyödyntää kehittämisessä sekä esittää sinfoniaorkesterin tiimityöskentelyyn sopiva malli ja ketteriä työtapoja yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi.

4.4 Analyysimenetelmät

Haastatteluaineisto litteroitiin kokonaisuudessaan eli puhe purettiin manuaalisesti ja tarkasti tekstimuotoon kuuntelemalla aineisto kuusi kertaa. Jotta puheen sisältö saatiin ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, lauseet muutettiin järkeväksi kokonaisuuksiksi. Murteet ja puhetyyli muutettiin lisäksi lähelle kirjakieltä haastateltavien henkilöllisyyden suojaamiseksi. Taukoihin tai takerteluihin ei kiinnitetty huomiota.

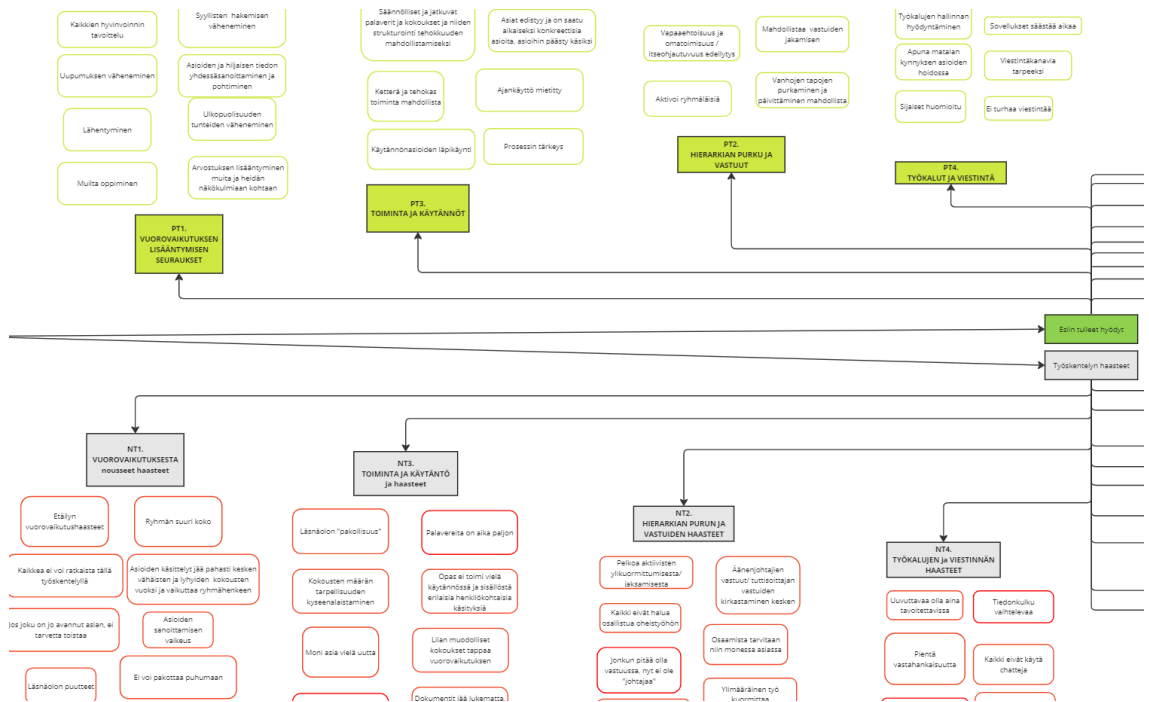
Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin takana ei ole mitään tiettyä teoreettis-metodologista ajattelua eikä siihen ole olemassa erityisiä sääntöjä, jos kyseessä ei ole puhdas aineistolähtöinen analyysi.

Sisällönanalyysi keskittyy aineiston asioihin, teemoihin ja aiheisiin eli mistä haastateltava puhuu. Siinä ei tarkastella puheen ilmaisua tai kielellistä muotoa. Sisällönanalyysissa sisältöä koodataan tunnistamalla haastattelun pohjalta erilaisia sisällöllisiä asioita. Koodaus voi olla sekä teoria- tai aineistolähtöistä, mutta niitä yleensä yhdistellään. Kyse on silloin abduktiivisesta päättelystä. Koodauksen systemaattisuus on tärkeää ja aineisto on käytävä läpi huolellisesti useampaan kertaan. Koodaus on työvaihe, jota seuraa johtopäätökset. (Vuori n.d.) Johtopäätökset ovat tutkijan oma tulkinta ja ymmärrys haastatteluun liittyvistä asioista ja analyysin tuloksista. Tutkijan olisi pystyttävä laatimaan synteesi, jossa tutkimuksen pääasiat koostetaan ja annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 213-215.)

Teemahaastattelurunko (liite 2) toimi tämän aineiston koodauksen apuna. Haastattelurunko koostettiin alun perin hyödyntäen sekä omaa kokemusta että tutkimuskysymyksiin liittyvää teoriaa. Aineiston analyysissä pyrittiin löytämään teemat ja käsitteet, joiden avulla saatiin ymmärrys siitä, millaisia kokemuksia ja ajatuksia haastateltavilla oli. Jokaisen haastateltavan vastaukset merkittiin taulukkoon henkilön tunnistetiedolla H1, H2, H3 jne. Tasolla 1 aineistoa analysointiin jokaisen haastatteluteeman kohdalla etsimällä aluksi teemaan liittyviä asioita tiivistämällä sisältöä taulukkoon ja pohtimalla sen mukaan, oliko kyse hyödyistä vai haasteista vai kehittämiseen liittyvistä tekijöistä. Tasolla 2

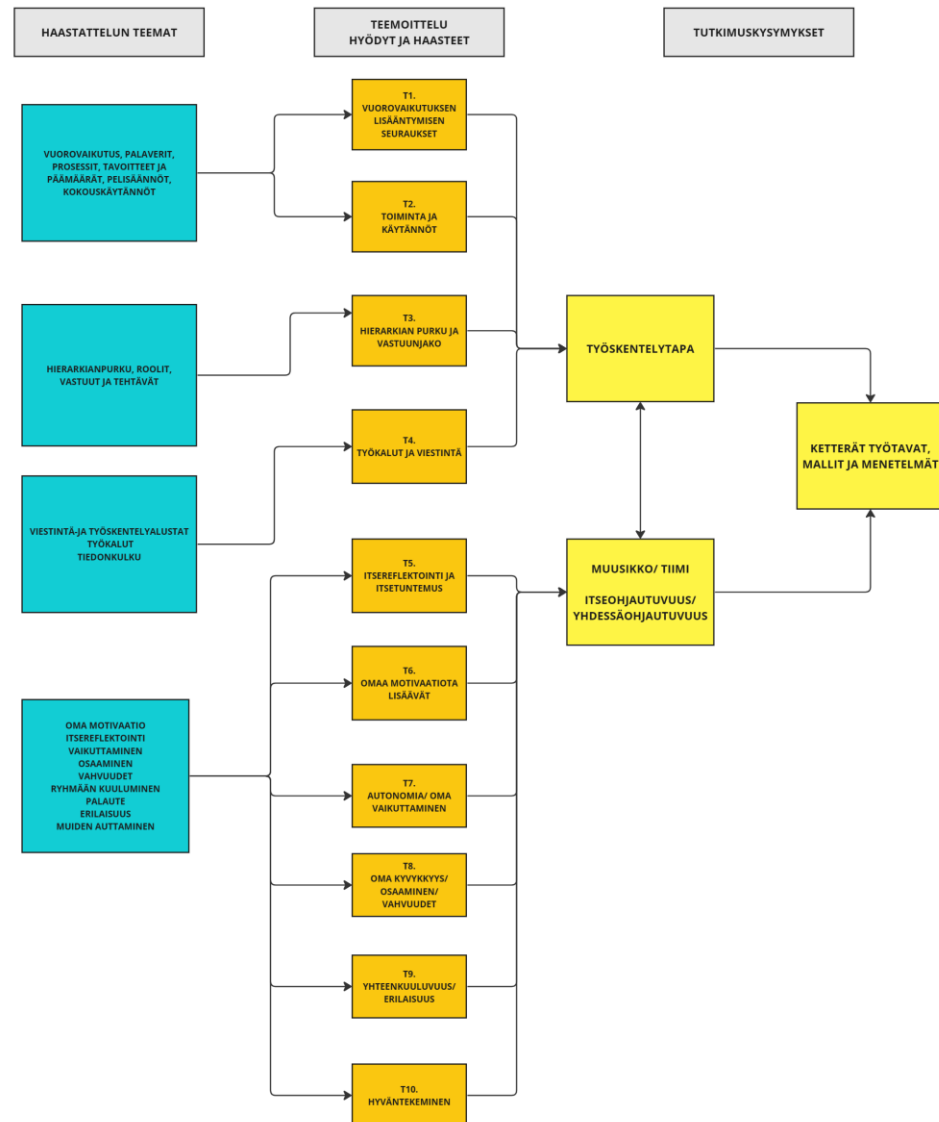
sisältö sijoitettiin taulukkoon huomioimalla, miten asiat olivat ennen, miten nyt ja mitä hyötyä ja haasteita nousi esiin, kehitystoiveet ja muut tärkeät huomiot.

Tasolla 3 taulukon sisältö siirrettiin käsittekarttaan teemakohtaisesti kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja lopullisen analyysin tekemiseksi. Oheisessa kuviossa 7 näkyy ote käsittekartasta.



Kuvio 7. Ote analyysivaiheen tason 3 käsittekartasta.

Koska opinnäytetyössä tutkittiin työskentelytavan konkreettista toimivuutta, siltä osin analyysistä nousivat haastattelun teemat lähes suoraan esiin. Haastattelun alkuperäisestä teemasta, vuorovaikutus, palaveri ja prosessit, vuorovaikutus nousi kuitenkin lopulta omaksi teemakseen ja palaverit sekä prosessit muuttui toiminta ja käytännöt-teemaksi. Itseohjautuvuuden ja yhdessäohjautuvuuden selvittämiseksi taas pyrittiin löytämään näkökulmia itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen. Kyvykkyyttä koskevaan teemaan linkittyivät lisäksi vahvuudet ja yhteenkuuluvuuteen erilaisuus. Erillisenä teemana nostettiin aineistosta esiin yleisesti motivaatiota käsittelevät aiheet sekä itsetuntemus- ja itsereflektointi-teema.



Kuvio 8. Analyysistä esiin nousseet teemat ja niiden yhteys tutkimuskysymyksiin.

Tulosluvussa esiin tuotu rakenne noudattaa oheisen kuvion 8 teemoja ja esiin nostetaan myös suoria haastattelulainauksia havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia. Analyysistä nousevien tulosten, johtopäätösten, havaintojen sekä kenttämuistiinpanojen avulla oli mahdollista arvioida työskentelytavan toimivuutta sinfoniaorkesterin ryhmässä sekä vastata tutkimuskysymyksiin. Kehittämissuositusten osalta käytettiin hyväksi sekä haastateltavilta saatuja ehdotuksia että tutkijan omaa ammattiosaamista. Haastattelujen, havainnoinnin

ja erilaisten kokousmuistioiden avulla saatiin kerättyä laadullista tietoa kokonaisvaltaisesti ryhmän toiminnasta.

4.5 Työn luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan refleктоimalla ja tarkastelemalla tutkimusta kokonaisvaltaisesti. On tärkeää käydä läpi ja arvioida kriittisesti tutkimuksessa asioita, jotka ovat vaikuttaneet mm. aineiston keräämiseen, tutkimuksen etenemiseen ja tutkimustuloksiin. Luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi sillä, miten tuloksia on suhteutettu tutkimuskysymyksiin ja miten käytetyt menetelmät ovat toimineet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Lähtötilanne oli sekä helppo että haasteellinen. Tutkijan pitkästä kokemuksesta kohdeorkesterissa sekä alan ymmärryksestä oli paljon hyötyä työn monessa eri vaiheessa. Koska tutkija kuuluu itse kohdetiimiin ja on osallistunut työskentelyyn, on tutkijalla ollut tutkittavasta aiheesta paljon ennakkotietoa. Kollegoiden tuttuus oli hyödyksi, mutta toi myös haasteita objektiivisuuteen. Esteettisen etäisyyden pitäminen ja taustalle vetäytyminen oli luonnollisesti haastavaa. Tutkija pyrki kuitenkin olemaan puuttumatta ryhmän toimintaan. Täyden objektiivisuuden saavuttaminen ei kuitenkaan ollut täysin mahdollista. Esteettisellä etäisyydellä mahdollistetussa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija havainnoi toimintaa omien silmälasien kautta. Hiljainen tieto ja tutkittavien tunteminen saattoi vaikuttaa kohteena olevan toiminnan tulkintaan monella tavalla.

Aineistoa kerättiin monella eri tavalla eli käytettiin triangulaatiota. Haastattelu pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä antoi tarvittavaa laadullista tietoa ilmiöstä. Kohderyhmän jäsenet saivat luonnollisesti päättää vapaaehtoisesti osallistumisesta haastatteluun. Suostumus haastatteluun tehtiin kirjallisesti. Työskentelyyn aktiivisesti osallistuneista 12 jäsenestä 11 ilmoitti haluavansa osallistua haastatteluun. Tämä kertoi ryhmäläisten halukkuudesta vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin. Aineisto edustaa lähes koko kohderyhmää.

Haastateltavien tunnistaminen on pyritty minimoimaan mm. muuntamalla puhe litterointivaiheessa mahdollisimman lähelle kirjakieltä. Haastattelukysymykset laadittiin huomioiden työskentelyn eri näkökulmat sekä teoreettinen viitekehys, joiden mukaan muodostuivat myös haastattelun teemat. Näin pyrittiin varmistamaan, että kysymyksillä on mahdollista saada vastaukset myös tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavien oli oletettavasti helppo puhua henkilölle, jolla on kokemusta ja ymmärrystä kyseisen ryhmän tilanteesta ja toiminnasta. Tämä saattoi lisätä myös luottamusta tutkijaan, mutta yhtä lailla myös on voinut käydä päinvastoin. Pitkä työtoveruus voi vaikuttaa taustalla tavalla tai toisella. Haastateltaville annettiin mahdollisuus olla vastaamatta, jos he kokivat kysymykset liian henkilökohtaisina. On siis täysin mahdollista, että haastateltavat eivät ole tuoneet esiin liian henkilökohtaisia asioita. Jokin verran oli havaittavissa ristiriitaisuuksia vastauksissa, kun samaa asiaa kysyttiin eritavoin.

Haastattelijan kokemattomuus saattoi myös vaikuttaa haastattelutilanteeseen. Haastattelija välttämättä osannut hakea aina oikeita syventäviä kysymyksiä tai tarkentaa käsitteitä haastattelun aikana niin, että ne olisi ymmärretty samalla tavalla. Haastattelijan vähäisen haastattelukokemuksen vuoksi aihe aika ajoin rönnyili ja oli vaikea ohjata takaisin haastattelun fokukseen. Haastattelu oli kestoaltaan pitkä ja laaja. Osalla haastateltavista oli havaittavissa väsymystä loppua kohden, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin.

Laadullinen, puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi hyvin kyseisen ilmiön selvittämiseen. Haastattelut tallennettiin varmuuden kolmella eri laitteella. Tämä varmistasi sen, että aineisto saatiin varmasti talteen. Sekä haastattelun että kuuntelun aikana tehtiin tilanteesta välittömiä muistiinpanoja, joita hyödynnettiin sekä litterointi- että analyysivaiheissa. Tutkija joutui osin täydentämään kesken jääneitä lauseita parhaan ymmärryksen ja tietämyksen mukaan, mikä olisi saattanut olla ryhmän ulkopuoliselle henkilölle hankalampaa. Toisaalta tutkija on saattanut tulkita asian omalla tavallaan.

Haastattelu, analyysi ja johtopäätökset on pyritty tekemään mahdollisimman perusteellisesti mm. kuuntelemalla haastattelut useampaan kertaan ja litteroimalla haastattelut mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksesta analyysiin nouseviin teemoihin ja analyysin johtopäätöksiin vaikuttaa aina luonnollisesti haastattelijan oma tulkinta ja ymmärrys. Kaikki aineisto käsiteltiin käsin ilman apuohjelmia. Jos tutkija olisi käyttänyt tietokonepohjaisia analyysiohjelmia, on mahdollista, että analyysin painopisteet olisivat erilaisia. Toisaalta tutkija tuntee kohderyhmän toimintaa, joten se saattanut auttaa oleellisten asioiden nostamisessa analysoitaviksi. Haastattelu on toteutettu tietyssä kohtaa kehittämistoimintaa eikä todennäköisesti tuota samoja tuloksia uudelleen. Myös ryhmän toiminta on kehittynyt haastattelun ja opinnäytetyön valmistumisen välillä.

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin noudattamalla TUAS:n opinnäytetöitä koskeva tietosuojapolitiikkaa ja lainsäädäntöä sekä EU:n tietosuoja-asetusta ja kansallista tietosuojalakia. Luottamuksellisuutta noudatettiin tarkoin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja. Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua asianmukaisesti. Tutkimusta varten saatiin tutkimuslupa Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalta.

5 Tulokset

Haastattelussa keskityttiin kuulostelemaan haastateltavien henkilökohtaisia ajatuksia ja kokemuksia off stage -työskentelyyn liittyen. Tässä luvussa haastatteluiden vastaukset avataan teemakohtaisesti. Teemat pohjautuvat pääosin haastatteluteemoihin. Tuloksista on erotettavissa kaksi teema-aluetta, joista toinen liittyy tutkittavana kohteena olevaan konkreettiseen työskentelytapaan ja toinen itseohjautuvuuteen liittyvään yksilön sisäiseen motivaatioon.

5.1 Työskentelytapa

5.1.1 Tiimin vuorovaikutus

Kohdettiimissä on lisätty vuorovaikutusta lavan ulkopuolisen off stage -työskentelyn keinoin. Kuviossa 9 on nostettu esiin tärkeimmät vuorovaikutuksesta nousseet näkökulmat.

Haastattelussa kysyttiin vuorovaikutuksen lisääntymiseen liittyvistä kokemuksista. Suurin osa haastateltavista on kokenut koko työskentelyn tärkeimpänä muutoksena foorumin saamisen yhteisten asioiden käsittelylle. Vuorovaikutuksen hyötyinä nähtiin erityisesti vuoropuhelun eli dialogitaitojen parantuminen.

Yhdessätekemisen fiilikset ovat vahvistuneet, kun työasioita ja hiljaista tietoa on sanoitettu ja pohdittu yhteisissä tapaamisissa. Ilmapiiri on parantunut entisestään, ja kollegoihin on päässyt tutustumaan paremmin. Se on taas nostanut esiin uteliaisuutta ja arvostusta muita kohtaan. Yhteenkuuluvuus ja tasa-arvon kokemukset ovat lisääntyneet ja ulkopuolisuuden kokemukset vähentyneet, koska yksilöt ovat kohdanneet toisensa ihmisinä ilman hierarkkisia rooleja. Myös empatia muita kohtaan on lisääntynyt, ja erilaisuus on tullut näkyväksi. Tämän vuoksi asioiden ja erilaisten näkökulmien vastaanottamisen

koettiin parantuneen sekä syyllisten hakemisen vähentyneen. Tiimissä yksilöt ovat kokeneet uupumuksen ja konfliktien pelon vähenemistä.

Monet kokevat päässeensä vaikuttamaan itseään ja työtä koskeviin asioihin. Tiimissä on saatu paras tieto käyttöön, koska jokainen tiiminjäsen tietää parhaiten omaan työhönsä liittyvistä asioista. Monet ovat saaneet lisää rohkeutta nostaa erilaisia näkökulmia ja aiheita esiin. Avoimuuden koettiin lisääntyneen. Tiimissä on myös huomattu, että kaikesta voi puhua.

Työskentelytavan ja vuorovaikutuksen tarkoituksena nähdään erityisesti soittotyöhön liittyvät hyödyt. Vaikutuksia on jo koettu mm. soittotyöskentelyn ja palautteenantamisen helpottumisena. Asioiden sanoittamisen myötä uskallus tehdä myös soitossa rohkeita kokeiluja on lisääntynyt. Vaikutus soittokulttuuriin ja taiteellisen tason paranemiseen nähtiin tämän työskentelyn ansiona. Kehittäminen nähdään siltä osin jatkuvana prosessina. Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden katsottiin kokonaisuudessaan parantuneen vuorovaikutuksen lisääntymisen ansiosta.

"Vuorovaikutus on ollut merkityksellistä. Vuorovaikutustilanteet on olleet säännönmukainen väylä kuulla kollegojen ajatuksia, mikä painaa tai on hyvin ja käydä keskusteluja. Nyt ei jää omien ajatusten kanssa yksin. Itsellekään ei tule paineita, kun tietää että tapaamisia on säännöllisesti. Ei tarvitse itse olla koko ajan aktiivinen työtilanteissa, kun tietää, että asiansa pääsee nostamaan esiin."
H1

"Näen vuorovaikutuksen kokonaisuutena tosi tervetulleena ja hyvänä asiana. Ihmisille on ominaista, että kehitetään ja puhutaan asioista ja en usko, että on asioita, jotka olisi keskustelun yläpuolella. Kaikesta pitää pystyä keskustelemaan, ja kaikki pitää pystyä myös kyseenalaistamaan. Silloin voidaan tutkia, onko se tapa, jolla toimitaan edelleen ok vai halutaanko jotakin muuttaa. Myös hyväksi havaitut asiat tulee sanotuksi. En itse pidä siitä, että uudistetaan asioita vaan periaatteesta. Vuorovaikuttamalla voidaan tarkistaa asioita." H8

"Olen kokenut vuorovaikutuksen lisääntymisen positiivisesti. Eihän meillä ole sitä liikaa ollut. Olishan se ihanteellista, että kaikki musiikki menisi kohdilleen puhumatta. Mutta olisi tosi omituista, jos tällainen työyhteisö ei ikinä keskustelis aiheesta kuin aiheesta. Meillä on niin iso sektio, että siellä jää helposti etäälle, niin näinhän tämä korjaantuu." H9

Vuorovaikutukseen liittyi myös haasteita, joista eniten herätti huolta tiimin suuri koko. Omaan vuoroaan saattaa joutua kokouksissa odottamaan pidempään tai ei saa tilaa puhua. Tiimissä on myös kokemuksia, että omia anonyymisti nostettuja asioita ei aina ole käsitelty tai mielipidettä ei arvosteta. Oma

mielipidettä ei aina haluta nostaa esiin. Oman mielipiteen sanominen tai sanoittaminen on vaikeaa ja välillä jopa pelottavaa. ”Sanoittamisen taiturien” hieno kielenkäyttö on nostanut joillakin rimaa avata oma suu. Oman mielipiteen sanomiseen ei pitäisi monen mielestä pakottaa eikä oman mielipiteen kuuluviin saaminen tunnu kaikista edes aina tarpeelliselta. Osa oli sitä mieltä, että avoimuus on parantunut, mutta vaatii vielä lisää luottamusta ja turvallisuuden tunteen kokemusta.

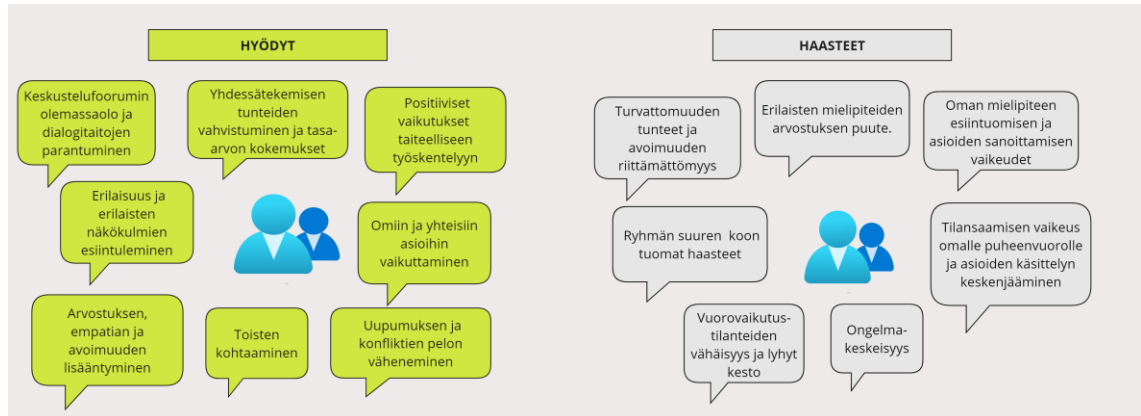
Kannustavan ja positiivisen ilmapiirin lisääntymisen ohella liiallinen ongelmakeskeisyys on vaikuttanut joidenkin omaan fiilikseen. Muutamia mietitytti erilaisten mielipiteiden arvostamiseen ja hyväksymiseen liittyvät asiat. Jotkut kokevat, että kaikki on jo valmiiksi ihan hyvin. Toiset tiimiläiset eivät koe edes tarpeelliseksi nostaa esiin omia mielipiteitään, koska kaikki sopii. Vastauksista nousi myös esiin, että kaikkien asioiden ratkaiseminen vuorovaikutuksen keinoin ei ole aina mahdollista.

Haasteena nähtiin myös vuorovaikutustilanteiden vähäisyys ja lyhyt kesto, minkä vuoksi asioiden käsittely on jäänyt usein ilmaan. Erityisesti haastavien asioiden keskenjääminen vaikuttaa negatiivisesti ryhmähenkeen. Muutamat kokivat tämän työn rankkana ja kuormittavana. Osa koki, että tämä on työtä ja kaikkeen voi suhtautua myös voimaantumisen, ei lähtökohtaisesti kuormittumisen näkökulmasta. Kaikki eivät haluaisi osallistua tällaiseen toimintaan, mutta pitävät työskentelyä ja vuorovaikutusta hyvänä asiana kuitenkin.

”Itselläni on turvaton olo edelleen, eikä mulle ole helppo sanoa asioista tuolla ääneen. Luottamusta ei vielä ole tarpeeksi siihen, että voisin tuoda asiat esiin. Se on aina sellainen riskinotto. Pitää aika paljon säädellä, miten paljon voi sanoa, mitä oikeasti kokee. Jos nostan esiin jonkin itselleni vaikean asian, yritän siinä tuoda avoimuutta asiaan. Koen, että mulla on nyt vaan muutama kortti käytettävissä, että ei ajatella, että aina tuo on äänessä. On edelleen paljon asioita, joita ei uskalla sanoa.” H7

”Vuorovaikutustilanteet ei ole kauheasti mun juttu. Mutta onhan se hyvä sanoittaa asioita yhdessä. Meillä on iso stemma, joten se on haaste. Muutamat puhuu ja toiset on hiljaa. Ja tottakai mulla on mielipiteitä, mitä en ehtinyt sanoa, mutta ne voi sitten sanoa jossakin toisessa tilanteessa, jos haluan. Mutta on ollut sellainenkin tilanne, jossa koettiin, ettei saanut olla eri mieltä.

Jos jonkun mielestä jossakin ei ole ongelmaa, niin toisen mielestä voi olla ja päinvastoin. Isossa stemmassa sekin on totta. Mutta pitäähän semmoinenkin hyväksyä, että ollaan eri mieltä. Kaikkea ei voi eikä ole tarkoituskaan ratkaista.”
H5



Kuvio 9. Vuorovaikutuksen hyödyt ja haasteet.

5.1.2 Tiimin roolit, vastuut ja tehtävät

Off stage -työskentelyn osalta pohdittiin erilaisten roolien ja vastuiden jakamisesta syntyneitä ajatuksia ja kokemuksia, kun perinteistä hierarkiaa lähdettiin rikkomaan. Kuviossa 10 nähdään tulosten pääkohdat tiimin rooleihin, vastuisiin ja tehtäviin liittyen.

Hierarkian purun osalta on kyse vanhojen tapojen purkamisesta ja niiden päivittämisestä, minkä joku näki jopa orkesteri-instituution säilymisen edellytyksenä. Hierarkiaa pidetään tarpeellisena soittotyötilanteissa työn sujuvuuden mahdollistamiseksi, mutta äänenjohtajan statuksen ei nähty olevan koskematon kaikessa työskentelyssä.

Hierarkian purun ja vastuiden kirkastamisen koettiin aktivoineen tiimiläisiä ja mahdollistaneen vastuiden jakamisen halukkaiden kesken. Tiimissä on paljon toimintaan liittyvää osaamista, mikä on monen mielestä edesauttanut asioiden eteenpäin viemistä ja mahdollistanut työskentelyä. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että vastuissa ja tehtävissä on huomioitu osaamisen lisäksi tiimiläisten vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Vapaaehtoisuus nähtiin tärkeänä, vaikka joiltakin osin vastuiden kierrättäminenkin olisi tarpeellista.

Tiimissä koettiin kaikkien ryhmäläisten näkökulmien tulleen paremmin esiin. Myös tasa-arvon sekä tasavertaisuuden kokemukset yksilöillä vahvistuivat. Kun vastuita on jaettu useamman kesken, ovat asiat edenneet paremmin ja johtaneet parempiin tuloksiin. Vastuiden, toiminnan ja aloitteellisuuden ei koeta olevan silloin yhden ihmisen varassa. Myös työpari- ja pienryhmätoiminnan koettiin vähentävän yksilön vastuuta ja taakkaa, vaikkakin osa kokee pystyvänsä toimimaan paremmin ja tehokkaammin yksin. Kaikissa asioissa ei koettu myöskään vastuuhenkilöiden tarvetta, vaan useimmat vastuut ovat luonnollisesti yhteisiä. Yhteisten vastuiden kirkastamista toivottiin. Esiin nousi myös se, ettei itseään voi ulkoistaa yhteisistä vastuista. Äänenjohtajien hieno asenne työskentelyä ja hierarkian purkamista kohtaan saa positiivista palautetta.

” No mulle hierarkian purku antaa toivoa siihen, että sinfoniaorkesteri voi säilyä hengissä seuraavat 100 vuotta, jos tuodaan tämä työyhteisö tähän päivään vuorovaikutuksessa. Eihän esim. konserttimestarin auktoriteetti ole tärkeä missään muussa paikassa, kun silloin, kun sitä tarvitaan, ja se on tavallaan perämies laivassa. Perämies kuulee nopeesti kapteenin käskyt ja on vastuussa siitä, että se jollakin tavalla leviää. Konserttimestarilla pitää olla tiettyjä ominaisuuksia sekä työskentelytavassa että ehkä henkilössä, mut en mä nää mitään muuta syytä, että se olisi jotenkin koskematon status. Päivittämällä tähän päivään toimintatapoja, meidän ei tarvitse olla täällä roolipelissä.” H11

”Yhteiset vastuut on tosi tärkeitä. Kun lähdettiin jakamaan näitä vastuutehtäviä, niin monilla tuli se ajatus joistakin vastuista, että eikö tämä ole vähän semmonen asia, mikä on yhtäläisesti kaikkien vastuulla. Mun mielestä se on hyvä, että kaikelle asioille ei tarvitse nimittää mitään yksittäistä vastuuhenkilöä. On ihan sellaisia normaaleja tapoja, et ne ei ole sellaisia erillisiä vastuutehtäviä. Ne on perustapoja, millä me toimitaan. Esimerkiksi, jos joku kaveri kysyy, niin me vastataan.” H8

”Meillä on myös hyvä tuuri, että on stemmassa osaamista ja kiinnostusta ja taitoa tällaiseen työskentelyyn ja ettei tämä muuten ehkä olisi lähtenyt etenemään.” H3

Hierarkian purun osalta tuli esiin myös haasteita ja ristiriitaisuuksia.

Soittotilanteisiin liittyvä välttämätön hierarkkinen ajattelu vaikuttaa usean mielestä edelleen taustalla myös lavan ulkopuolisessa työskentelyssä.

Hierarkian purun vuoksi on monelle jäänyt epäselväksi, kenellä on oikeasti vastuu työskentelystä. Osa pohti, voiko johtajuuden ottaa omiin käsiinsä kuka vaan, kun tiimityöskentelyssä ollaan tasa-arvoisia. Toiset odottavat edelleen äänenjohtajien aktiivisempaa osallistumista lavan ulkopuoliseen työskentelyyn

liittyvien asioiden hoitoon liittyen, koska tiimityöskentelyn sujumisen on katsotaan olevan heidän vastuullaan. Osa oli sitä mieltä, että vastuiden kirkastaminen tältä osin on vielä kesken. Tiimissä halutaan selventää, mitkä vastuut kuuluvat vain äänenjohtajille ja mitkä tehtävät voidaan jakaa kaikkien ryhmäläisten kesken. Osan mielestä yhteinen johtajuus on haastavaa, jos kukaan ei ota työskentelystä lopullista vastuuta. Hierarkia koetaan myös hieman arkaluontoiseksi asiaksi, josta kannattaisi käydä keskustelua lisää.

”Arvostan kyllä paljon niitä ihmisiä, joilla on tietämystä ja jotka on tutkineet asioita. Tuntuu vaan siltä, että se hierarkia on siirtynyt toisille henkilöille. Haluaisin tuntea olevani samanarvoinen kuin kaikki muutkin.” H2

”Hyvä juttu hierarkian purku kaikkiaan ja nostan hattua kaikille, ketkä on olleet aktiivisia. Se on hyvä, et se tulee meiltä tuttisjohtajilta ja sitten ehkä tulee vielä enemmän meidän näkökulmaa esiin kokouksissa.” H10

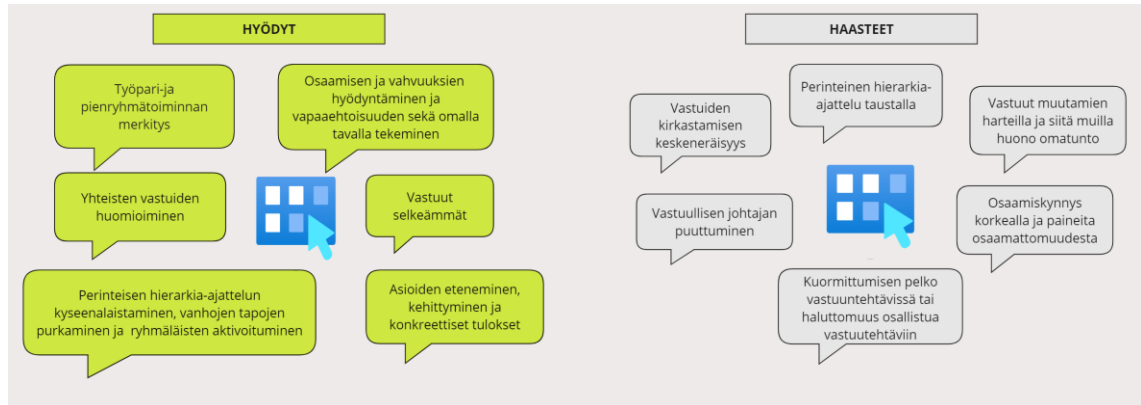
”Olen itse vanhanaikainen ja toivoisin, että joukkuejohtajuus kuuluisi automaattisesti äänenjohtajien positioon, ja että tällaiset lähtisivät sieltä heistä päin.” H1

”Meidän stemmassa on ollut välttämätöntä jakaa vastuita ja tehtäviä ja että johtamistehtäviä jaetaan. Hierarkia on aika arkaluontoinen asia ja sitä pitäisi vielä käsitellä.” H7

Vastuut ovat jääneet muutamien harteille ja ryhmässä koettiin huolta vastuunottajien jaksamisesta ja siitä, ettei ylimääräisestä työstä makseta heille lisäkorvauksia. Kukaan ei saisi myöskään jäädä jalkoihin tai muiden armoille. Osaajat ovat myös asettaneet osaamiskynnyksen korkealle. Osalle tulee helposti paineita ja huono omatunto, jos omat voimavarat tai osaaminen eivät riitä. Kaikki eivät innostuneet vastuiden kierrättämisestä. Jos näin kuitenkin tehtäisiin, niin tehtävät pitäisi saada suorittaa omalla tavalla, ja mahdollistaa edelleen myös kieltäytyminen vastuiden hoitamisesta. Uhkana nähtiin se, että vapaaehtoisia ei enää löydy vastuutehtäviin, joilloin vastuu siirtyy äänenjohtajille.

”Onhan se tosi asia, että meidän ryhmässä vetovastuu menee helposti tietyille henkilöille ja ne mielellään ottaakin vastuuta, ja se on heille luontevaa. Se, että kukaan ei jää jalkoihin ja tai toisen armoille, niin on tärkeää. Toisaalta kukaan ei saa ylikuormittua, kun hoitaa näitä asioita aktiivisesti. On tärkeää tiedostaa, että tästä ei saa ylimääräistä rahaa ja tämä perustuu yhteisen hyvän edistämiseen. Kaikille pitää olla ok se tapa, jolla rooleja jaetaan, ja että haluaako joku tehdä sen, onko kiinnostusta ja sitoutuneisuutta, sen pitää olla reilua ja selkeää.” H6

” Soittotyö vaatii sinänsä kaiken ajan ja ei tahdo jäädä aikaa muulle, ellei sitä ole suurin piirtein pakotettu. Vapaaehtoisuuteen perustuvat tehtävät toimii jonkin aikaa, ja että miten tämän saisi sellaiseksi, että tämä jatkossakin pysyisi pyörimässä ilman meitä ketään. Voi tulla tilanne, että vapaaehtoista ei löydy, niin silloin äänenjohtaja sen hoitaa.” H4



Kuvio 10. Roolien, vastuiden ja tehtävien jakamiseen liittyvät hyödyt ja haasteet.

5.1.3 Tiimin toiminta ja käytännöt

Haastattelussa nostettiin esiin palaverit ja prosessit, kokousstruktuurit, tiimin erilaiset uudet toimintatavat sekä toimintatapaopas. Kuviossa 11 on koostettu tulokset liittyen toimintaan ja käytäntöihin.

Soitintiin kokouskulttuurin koetaan kehittyneen huomattavasti. Kokoukset on todettu myös tarpeelliseksi viestintäkanavaksi sekä ryhmätyöskentelyn ja yhdessäkehittämisen foorumeiksi. Kokousinnostus on lisääntynyt, kun hyödyt työskentelystä ovat konkretisoituneet. Vuosikellokokeilu on tuonut työskentelyyn mukanaan ennakoitavuutta, kestävyyttä, toistettavuutta sekä raamit.

Säännölliset kokoukset, toiminnan strukturointi ja vastuut kokouksiin liittyen ovat mahdollistaneet tehokkuuden ja ketteryuden toiminnassa. Kun ajankäyttö on mietitty etukäteen tarkkaan, konkreettisia asioita on saatu aikaiseksi. Asiat ovat myös edistyneet. Puoliautomaattinen toiminta on vähentynyt, kun kokoukset on myös merkitty työlistaan osana työtä. Pakollisten käytännönasioiden hoitaminen on nopeutunut ja parantunut, kun on pystytty yhdessä sopimaan toimintatavoista. Ryhmässä on pysytty paremmin tilanteen tasalla. Kokousten

valmistelutyöt ja oma valmistautuminen sekä varautuminen on helpottunut, kun kokousaiheet ja teemat on etukäteen selvitetty ja mahdolliset ennakkotoimenpiteet ovat kaikkien tiedossa.

"Palavereissa näen hyvänä sen, että siinä on struktuuri. Kun kokousta buukataan, niin on tiedossa mitä pitää käydä läpi ja aavistus, paljonko aikaa vaaditaan siihen, että kaikki ehditään käydä läpi. Siitä tulee ennakoitavuutta, kestävyyttä ja toistettavuutta." H8

Käsiteltäviä asioita on nostettu esiin ennakkoon ja pyritty parantamaan jokaisen kuulluksi tulemisen kokemusta anonymikyselyjen avulla. Se on rentouttanut ilmapiiriä, helpottanut kokoustyöskentelyä ja lisännyt luottamusta. Kaikki eivät kuitenkaan koe tarvitsevansa anonymikyselyitä.

"Anonymiteetti on minusta on tosi tärkeä, koska me ollaan erilaisia ja kaikki eivät halua nostaa asioita esiin siinä kokoustilanteessa tai ei osaa sanoittaa asiaa. Tässä yritetään luoda sellainen ilmapiiri, että kaikilla olis luottamus siihen, että voi puhua. Kaikki eivät siltikään uskalla. Anonymisti voi nostaa asioita esiin jännittämättä ja rennommin. Yhdessä sitten keskustellaan, niin ne menee siihen luontevasti." H1

"Anonymiteetti pelotti alussa, kun oli niitä kyselyitä, että nostaako ne esiin jotakin shaibaa ja joku muukin nosti tämän esiin. Eli me pelätään toisiamme, että siltä paljastuu jotakin, mitä ei voi sanoa. Ja se riski otettiin ja sehän meni kauhean hyvin, mitään ei sensuroitu. Saatiin sellainen lopputulos, että annettiin toisillemme positiivista palautetta ja osoitettiin korkeaa arvostusta toisiamme ja toistemme työntekeä kohtaan ja se nosti sektorin hyvinvointia. Ja tuossa tärkeää oli se, että se oli tavallaan anonymiminä." H4

Kun tapaamisessa käytiin läpi totuttuja toimintatapoja ja niitä kyseenalaistettiin, huomattiin muutosten tekeminen mahdolliseksi toimimattomien asioiden kohdalla. Pienillä kokeiluilla on saatu tietoa, mihin suuntaan kyseisistä asioista kannattaisi viedä. Tiimin pelisäännöt ja toimintatapaopas ovat tuoneet tiedonkulkuun ja toimintaan helpotusta sekä sujuvoittaneet ja selkeyttäneet työtä myös soittotilanteessa. Niiden päivittäminen ja kehittäminen katsotaan jatkuvaksi toiminnaksi.

"Pelisäännöistä on hyötyä tiedonkulussa molempiin suuntiin ja siinä, että ollaan yhdessä keskenämme rohkeasti pohdittu asioita ja nopeasti saatu ratkaistua ongelmia tilanteessa. On pystytty pultissa kokeilemaan asioita rohkeammin, kun niistä on jo puhuttu ja niitä sanoitettu kokouksissa ja saatu yhteinen visio, mitä halutaan kokeilla." H1

Vaikka turhaa jutustelua kokouksissa ei ole enää niin paljon, moni kokee myös vapaan keskustelun tarpeelliseksi. Tämän vuoksi erilaiset kokoukset, palaverit

ja tapaamiset ovat perusteltuja. Työskentelyn tarkoitus ja tavoitteet sekä päämäärä nähdään eri tavoin. Moni pitää kuitenkin itse vuorovaikutusprosessia kaikkein tärkeimpänä, koska se puuttuu tai on vähäistä lavatyöskentelyssä. Suurin osa nostaa esiin työhyvinvoinnin työskentelyn päätarkoitukseksi. Työnantajan toivotaan olevan perillä, missä mennään.

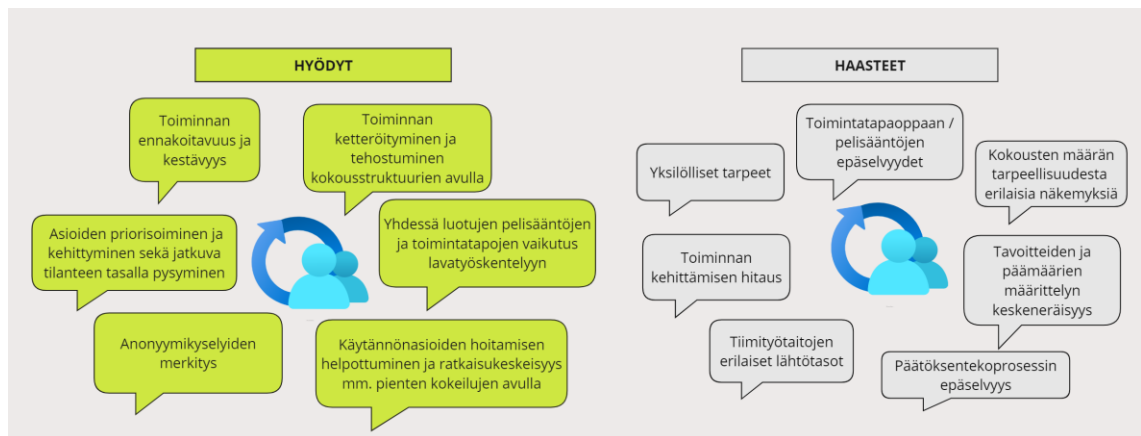
"Päämäärä tälle työskentelylle on se, että saadaan työnteke sujuvammaksi. Tavoitteita on monia. Se vaatii vuorovaikutuksen avaamisen, luottamusta, avoimuutta, joita sitten keskustelussa rakennetaan. Vaikka meillä on sääntöjä, joiden mukaan tuolla pultissa mennään ja tieto kulkee, tarvitaan luottamusta siihen, että oikeasti saa ja uskalletaan työnteekoon liittyvistä epäkohdista sanoa."
H7

Työskentelytapoihin liittyy myös haasteita. Työskentely on koettu välillä rönsyileväksi. Suurin osa pitää kaikkien läsnäoloa tärkeänä ja siksi osallistumishalukkuutta löytyy. Muutama pohtii, onko tämä työskentely pakollista ja työhön kuuluvaa toimintaa, josta on vastuussa myös työnantajalle. Tottuminen jatkuviin palavereihin vie aikaa, koska toimintatapa on kaikille vielä aika uusi. Kokousten määrää on myös kyseenalaistettu. Osan mielestä kokouksia on liian vähän, jolloin asiat jäävät kesken eikä edistyminen ole kovin nopeaa. Osan mielestä liikaa, koska soittotyö vie paljon aikaa. Osa oli tyytyväisiä nykyiseen määrään. Samaan aikaan, kun strukturoidut kokoukset ovat parantaneet toimintaa ja tuoneet tehokkuutta, koetaan liian muodolliset kokoukset vuorovaikutuksen tappajiksi.

Ristiriitaisuutta toimintaan ja käytäntöihin liittyy myös. Vaikka toimintatapaopas on selkeyttänyt monia asioita sekä lavatyöskentelyyn että lavan ulkopuoliseen työskentelyyn liittyen, sen toimivuus ei ole käytännössä vielä kaikkien mielestä konkretisoitunut tarpeeksi. Sisällöistä on myös erilaisia henkilökohtaisia käsityksiä. Jonkun mielestä monet asiat ovat jo toimineet ilman toimintatapaopastakin. Ristiriitaisuutta toimintaan ja käytäntöihin liittyy myös. Osan mielestä pelisäännöt on luotu ja osan mielestä konkreettisemmat pelisäännöt puuttuu. Monilla yhteiset materiaalit ja dokumentit jää lukematta eikä niitä löydy helposti. Toimintatapaoppaan sisältökin on jäänyt muutamilla huomioimatta. Päätöksentekotavoista ei ole päästy vielä keskustelemaan.

”Toimintatapaprosessi oli pilotti. Funktio oli siinä, että ihmiset kaipaavat konkreettista, eli mustaa valkoiselle ja sääntöjä. Meillä on paljon sellaisia ihmisiä, jotka tykkäävät siitä, että tietää asioista ja on sääntöjä. Samalla tuo opas on meille muistio. Ihmisille on tullu ehkä vähän vastarintaa, että jos löytyy jotakin, johon voi tarttua, niin se kyllä sieltä etsitään. Opas vaatii selkeyttämistä ja suppeamman version. Toimintaopasta pitää työstää ja se vaatii sitä, että ollaan yhdessä motivoituneempia siihen.” H7

Yksilölliset tarpeet ja haasteet ovat nousseet esiin. On ollut kokemuksia yksilöiden oman hyödyn tavoittelusta. Kuormittavuutta kokouksiin valmistautumisessa on koettu varsinkin työskentelyn alkuvaiheessa. Tehokkuutta halutaan, mutta tehokkuus ei ole muutaman mielestä aina hyvä asia kaikissa tilanteissa. Tehokkuus ymmärrettiin eri tavoin.



Kuvio 11. Toiminnasta ja käytännöistä nousseet hyödyt ja haasteet.

5.1.4 Tiimin viestintä- ja työskentelyalustat ja työkalut

Tiimin työskentelyssä käytössä on ollut pääosin erilaisia digitaalisia alustoja, sovelluksia ja työkaluja, mutta myös fyysisiä työkaluja. Lisäksi vastuussa olleet ovat hyödyntäneet oman kiinnostuksensa mukaan itselle sopivia työkaluja. Haastattelussa pohdittiin käytöstä syntyneitä kokemuksia. Kuviossa 12 on nostettu pääkohdat tiimin kokemuksista alustoihin ja työkaluihin liittyen.

Digitaalisten työkalujen ja viestintäkanavien hallinta on useamman mielestä nykytyöelämään kuuluva taito. Käytön opetteluun ajatellaan olevan osa yhdessäoppimisen prosessia. Soitintimissä nähdään ryhmän viestinnän ja tiedonkulun parantuneen huomattavasti työskentelyn kehittämisen tuloksena,

missä digitaalisilla apuvälineillä on suuri rooli. Viestintä on läpinäkyvämpää ja tieto löytyy paremmin. Myös viestintäkanavat ovat kehittämisen myötä selkeytyneet. Niitä on sopivasti eikä turhaa viestintää ole. Alkukupuilun jälkeen myös viestin laittaminen oikealle viestikanavalle on selkeytynyt, vaikkakin kanavien hallintaan liittyen voidaan havaita edelleen yksilöllisiä eroja. Päivittäisten asioiden hoidon koetaan onnistuneen viestintäkanavissa, kun on selkeästi sovittu, mitä missäkin viestitään. Viestintää on kevennetty erilaisilla peukutuksilla ja reaktioilla, josta on yhdessä sovittu. Monilla viesteihin reagoiminen jää kuitenkin tekemättä. Sijaisten mukanaoloa tietyillä viestikanavilla on toivottu, jotta tieto kulkisi myös heille. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, että toimenhaltijoilla ehdottomasti oltava oma kanava herkempien ja sisäisten asioiden hoitoon.

Työskentelyalustana työnantajan tarjoama Microsoft Teams tuntui aluksi sekavalta, mutta toimii monen mielestä paremmin kehittämisen ja selkeyttämisen johdosta. Erilaisten työkalujen taas nähdään olevan kaikille hyödyksi. Erilaisten sovellusten koetaan säästävän aikaa, mikäli ne on todettu tarpeellisiksi. Monet käyttöönotetut työkalut on koettu hyväksi ja niiden käyttö helpoksi. Jos itsellä on ollut haasteita käytössä, apua on saanut aina. Käyttöohjeet ovat olleet selkeitä. Useampi on myös kiinnostunut opettelemaan uusia taitoja ja työkaluja, koska se kuuluu työelämään. Moni kaipaa digitaitoihin koulutusta ja on valmis niitä myös opettelemaan.

"Kyllä työkaluihin on tottunut, vaikka aluksi se oli aikamoista sähläämistä, kun on itse huono käyttämään ja omassa puhelimestakin ongelmia. On niin epätekninen ihminen ja omat laitteet on vanhentuneet ja päivittämättömät. Tosi järkyttävää, mutta tilanne on vaan tällainen. Mutta ei se mitään raketitiedettä ole ja kyllä olen valmis ne opettelemaan, istumaan alas ja katsomaan, miten se toimii. Ja tekemään vaikka jonkun kyselyn alustalle, niin kyllä minäkin siihen pystyn, vaikka se ei ole ominta. Ja että ei se siitä ole kiinni, ettei jaksaisi ohjeita lukea, kun ne on olleet niin selkeät. Minusta se ei ole nykypäivänä vaihtoehto kieltäytyä katsomasta ja opettelemasta jotain simppeleitä kyselyä vaikka. Ei ole mahdollisuutta enää sanoa, että en minä tällaisiin osallistu. Se on nykypäivän työntekoa." H3

Kokousten järjestäminen kasvotusten vie voiton etäkokouksille jokaisen haastatellun mielestä. Haasteista huolimatta etäkokoustekniikan oppiminen on kuitenkin koettu hyödylliseksi mm. hybridikokouksia ajatellen.

Viestinnän haasteena nähdään jatkuva tavoitettavissa oleminen, mikä uuvuttaa monia. Kaikki eivät halua tai ole käyttäneet chatteja. Vaikka peukutukset monen mielestä keventää viestintää, pakkopeukuttamistakaan moni ei halua. On ollut vähän epäselvää, mihin viestiryhmiin sijaiset kuuluvat, mikä tieto heille kuuluu ja mikä ei. Dokumenttien säilytyspaikkana Teams-kanava on kaikille selkeä, mutta dokumentteja ei tule luettua. Työnantajan työtä varten käyttöön antama iPad ei kulje kaikilla mukana koko ajan. Se on monelle ainoa laite, jossa viestintäkanavat toimii. Näin viestit eivät aina tavoita henkilöitä siinä hetkessä. Ristiriitaisia mielipiteitä syntyy erityisesti tiedonkulusta, joka on osan mielestä selkeää ja osan mielestä vaihtelevasti toimivaa tai asioita jää epäselviksi. Viestintäkanavat toimivat osan mielestä hyvin, mutta osan mielestä vain osittain. Viestintäkanavia on monen mielestä sopivasti, mutta osa kokee niitä olevan edelleen liikaa. Viestejä tulee myös liikaa, jää saamatta tai tulee liian myöhään. Se kuormittaa, kun lasketaan mukaan myös työyhteisön kaikki viestintä. Tiimissä kaivataan viestinnän pelisääntöjen tarkentamista.

”Kanavissa tiedonkulku ei toimi. Pitäisi pystyä jouhevammin kysymään, jos on epäselvä asia. Aika usein tullaan pulttiin niin, että on miettinyt asiaa, mutta en jaksa kysyä, ihan sama. Tätä voisi avata avoimempaan suuntaan. Meillä ei saisi olla liian monta kanavaa ja viestit yksinkertaiset. Toimintamalleihin yhteinen päätös.” H7

”Onhan viestintäkanavat nyt verrattain selkeitä, siis tämä koko nykyinen viidakko, niin sehän on semmosta jatkuvaa totuttelua ja opettelua meikäläiselle, kun se ei ole se työn ydin, vaan ikään kuin välttämätön paha ja omat tietoliikennetaidot ja kiinnostus on tosi vähäistä. Se sitten aiheuttaa joskus sen tilanteen et ei saa auki jotain tiedostoa tai ei huomaa jotain viestiä et onhan niitä liikaa näitä kanavia, mutta eihän se toisaalta sitten taas vaadi mitään superälykkyyttä, että niitä pystyisi seuraamaan, vaan että sen nyt ottaa asian sellasena, kun se on ja toimii, hoitaa asiat.” H9

Teamsissä ei haluta säilytettävän liian arkaluotoisia asiakirjoja, vaan asiat halutaan käydä keskustellen neljän seinän sisällä. Tämä koski erityisesti rekrytointiin liittyviä asioita. Työkalujen käytön haasteena on erilaiset teknisen osaamisen puutteet. Kaikki työkalut eivät ole toimineet kaikilla optimaalisesti. Monet sovellukset tarvitsevat perehtymistä ennen käyttöä eikä monilla riitä siihen halua tai voimia. Sovellukset koetaan myös viidakkona, joka uuvuttaa. Uusien asioiden omaksuminen ja vastaanotto on joillekin haasteellista ja

kuormittaa. Siksi usean mielestä olisi järkevää valita juuri oikeat työkalut eikä niitä saisi olla liikaa.

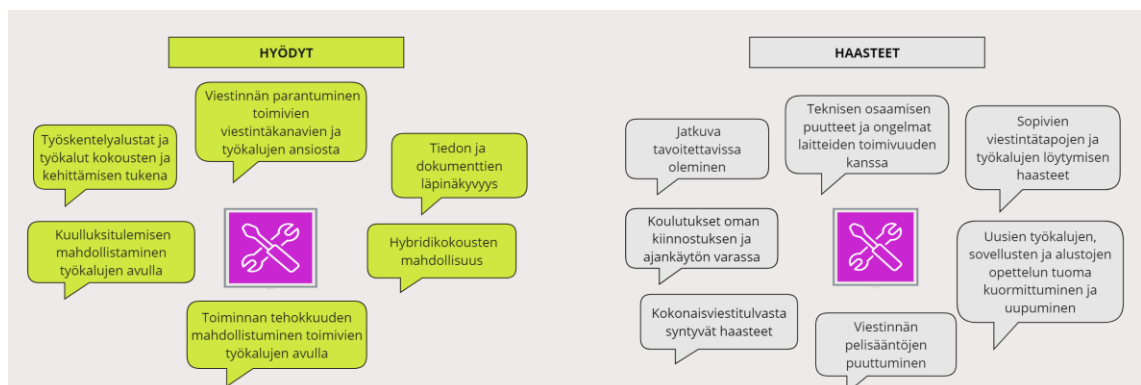
” Monesti työkalut on erinomaisia renkiä, mutta sitten tarvittaessa todella huonoja isäntiä. Pointti on siis se, että haluaisi aina siihen hommaan suunnitellun työkalun, mikä olisi omiaan juuri siihen homman. Aina samalla kyseenalaistaa sen, että tarvitaanko me kaikki nämä eri alustat tähän yksinkertaiseen kommunikaatioon ja kokoustamiseen. Mä uskon sen, että mitä enemmän niitä työkaluja, alustoja, sivustoja ja paikkoja on, niin sen turhauttavampaa se on monille ihmisille, varsinkin semmosille, jotka oppii hitaasti ja joille uusien teknisten ympäristöjen ottaminen käyttöön on vaivalloista. Tällaisessa heterogeenisessä ympäristössä olisi varmasti parempi pyrkiä yksinkertaisuuteen ja selkeyteen ja tietynlaiseen minimalismiin.” H8

”Työkaluja on ollut tosi hyviä. Uusia juttuja on tullut niin paljon, että ihmiset ei ole pystyneet ottamaan vastaan. Niitä voisi lisätä pikkuhiljaa ja just se kuormittumisen kokemus aktivoituu niin helposti ja pelkää että kuormittuu.”H7

Osaa harmitti se, että orkesterin työskentelyaikataulujen ja työn luonteen vuoksi erilaisiin työelämäkoulutuksiin osallistuminen on haasteellista. Osa haluaisi tähän joustoa työnantajalta tai koulutuksen järjestämistä osana työpäivää. Osalla ei ole kiinnostusta perustehtävän ohella käytäviin koulutuksiin, koska heidän mielestään tarve on niin minimaalinen.

” Minun mielestäni sellainen opiskelu ja koulutus, jota tarvitaan, niin pitäisi tehdä työajalla niin, että otetaan joku periodi pois ja tilalle opiskelua. Ei niin, että se lisättäisiin harjoitusaikataulun päälle. Tai sitten siihen osallistujan pitäisi voida olla pois työstä sillä viikolla.” H4

” Meidän työ on soittaa viulua ja ymmärrän, että lpadia pitää osata käyttää ja joitakin asioita työnantajakin velvoittaa. Mutta jos ei yhtään kiinnostusta koulutus, niin ei pitäisi joutua. Niille tietysti, joista se kiinnostaa, niin totta kai.” H1



Kuvio 12. Viestintä- ja työskentelyalustojen ja työkalujen hyödyt ja haasteet.

5.2 Muusikko itse

5.2.1 Itsetuntemus ja itsereflektointi

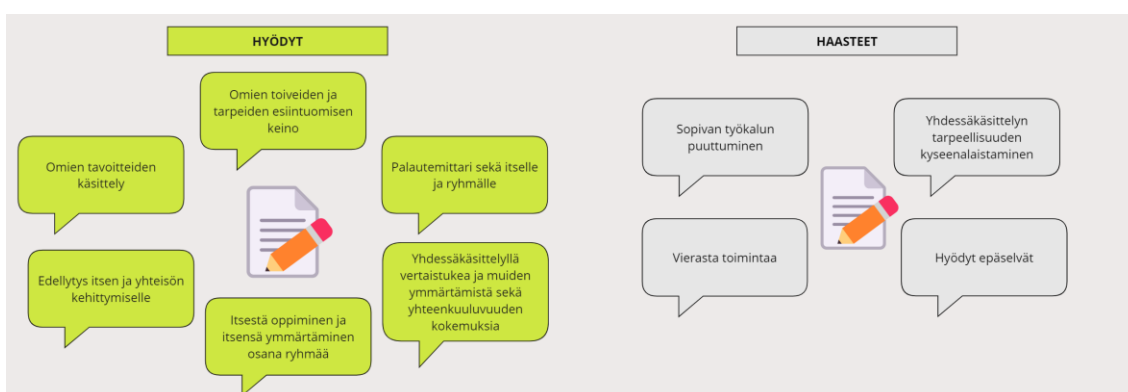
Oheistyöskentelyn prosessi käynnistyi pandemia-aikana tiimin omalla anonyymilla itsereflektointi-kyselyllä, jonka avulla saatiin selville, mitä kukakin kokee, haluaa ja toivoo. Sen seurauksena vuorovaikutusta lähdettiin lisäämään. Kuviossa 13 nähdään pääkohdat itsetuntemukseen sekä itsereflektointiin liittyvistä kokemuksista tämän tutkimuksen osalta.

Moni on sitä mieltä, että itsensä ja oman toiminnan reflektointi on tärkeää, ja sitä tulisi jokaisen jatkuvasti tehdä. Suurin osa tekeekin sitä automaattisesti. Itsereflektointi ja itsetuntemus nähtiin myös edellytyksenä sekä yksilön että yhteisön kehittymiselle ja koko hyvinvoinnille. Itsereflektointi nostettiin tärkeäksi myös omien tavoitteiden kannalta. Moni on oppinut lisää itsestään, ja omien oletusten tiedostaminen on parantunut. Asioita on tärkeää myös yhdessä pohtia, koska sitä kautta voi ymmärtää paremmin itseään ja muita. Yhdessä tutkimisen kautta voi saada vertaistukea ja huomata, ettei ole asioiden kanssa yksin. Haastateltavilta nousi esiin myös se, ettei itsereflektointi vie aikaa eikä ole vaativaa, kun on kyse omista asioista ja kokemuksista. Ryhmältä saatava tuki on oleellisen tärkeää, koska on kyse ryhmäläisten asioista. Se vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Osa toivoi kyselyn toistamista tietyin väliajoin, jotta voisi nähdä kehityksen suunnan. Ensimmäistä kyselyä pidettiin osittain pandemia-ajan värittämänä ja nosti esiin erityisesti siihen liittyviä huolia. Osalle ryhmästä itsereflektointi on vieraampaa ja haasteena on sopivan työkalun puuttuminen. Kaikki eivät nähneet tarpeelliseksi nostaa esiin oman itseensä liittyviä asioita. Yhdessäkäsittelyn hyödyt jäivät muutamille epäselväksi.

”Joo, itsereflektointi on tärkeää ja varmaan moni meistä tekee sitä jatkuvasti muutenkin itse. Et mulle ne ei olleet yllättäviä asioita et kyllä mä koko ajan päässäni menen ja yritän tollasta. Asiat muuttuu koko ajan ja kun tulee ikää ja erilainen vaihe elämässä, niin kyllä sitä on ihan pakko tehdä tässä työssä. Mä luulen, et aika moni soittaja tekee niin, koska me jotenkin painitaan itsemme kanssa tossa koko ajan. Yhteiseen keskusteluun nostaminen oli ihan hyvä.” H2

”Itsereflektointi on hyvin tarpeellista, mutta sitä mä en ehkä tiedä, tarviiko sitä tehdä yhdessä. Ehkä jokaisen pitää jonkin verran aikuisena ihmisenä pystyä siihen. Toki ei kaikki pysty, mutta et kyllä on avain kuitenkin siihen yksilön ja yhteisön kehitykseen.” H6

”Mua kiinnostaa tosi paljon mun oma käsitys itsestäni ja mitä mä oikeasti olen ja sen suhde ja sen suhteen tarkka eläminen. Mä haluan ja toivon, et mä saan sen niin syvälle limittäin kuin mahdollista. Mun mielestä toi on tärkeä, että me pystytään refleктоimaan omia mietteitämme ja omia tekemisiämme ja omia tapojamme toimia. Tämän asian nostaminen yhteiseen keskusteluun oli kiinnostava juttu. Se oli helppo tapa vähän silleen tavallaan polkasta sitä liikkeelle sitä jokaisen oman itsensä pohtimista. Totta kai sitä voi kokea ihan eri tavalla toinen ihminen, mut parhaimmillaan voi tulla se, että mä en olekaan yksin.” H8



Kuvio 13. Itsetuntemukseen ja itsereflektointiin liittyvät hyödyt ja haasteet.

5.2.2 Motivaatio

Haastattelun teema liittyi yksilön motivaatioon vaikuttaviin asioihin off stage -työskentelyä kohtaan. Lisäksi pohdittiin omia vaikuttamismahdollisuuksia, omaa osaamista ja työskentelyn vaikutuksia me-henkeen. Esiin nousi myös ryhmän yksilöiden erilaisuuteen liittyviä tunteita sekä vahvuuksien hyödyntäminen työskentelyssä. Tarkoituksena oli saada esiin niitä asioita, jotka ovat mahdollistaneet yksilön itseohjautuvuutta ja ryhmän yhdessäohjautuvuutta tässä työskentelyssä. Kuviossa 14 on koostettu motivaatioon liittyvät tulokset.

Yksilöillä motivaatio tällaista työskentelyä kohtaa syntyy mm. saaduista kokemuksista, persoonallisuudesta, omista voimavaroista ja tarpeista. Useimmat ovat olleet valmiiksi motivoituneita työskentelemään lavan ulkopuolella taiteellisen työn ja oman hyvinvoinnin edistämiseksi sekä yhteiseksi

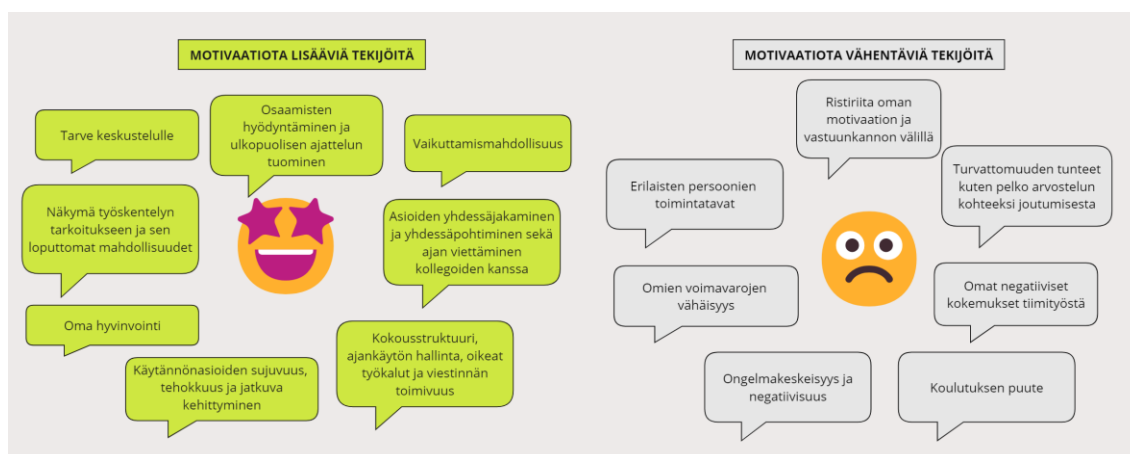
hyväksi. Suurimmalla osalla motivaatiota on lisännyt erityisesti taustalla pitkään ollut tarve keskustelulle ja mahdollisuudelle päästä vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin. Kokousstruktuuri, ajankäytön huomioiminen ja työkalujen selkeytyminen on tuonut tehokkuutta toimintaan, mikä motivoi monia. Kokemukset siitä, että asiat ovat oikeasti edistyneet ja kehittyneet, on innostanut myös epäilijöitä. On myös huomattu, että tämä työskentely vaikuttaa kaikkeen työssä. Muutamilla oma kiinnostus ihmisiin, tällaiseen kehitysprosessiin ja oman osaamisen tuominen yhteiseksi hyväksi on lisännyt merkityksellisyyttä työtä kohtaan. On saatu myös ulkopuolista ajattelua tiimin käyttöön, kun osa tiiminjäsenistä on koulutautunut eri osaamisalueilla. Motivaatiota nostivat myös välien parantuminen työkavereihin ja ajan viettäminen heidän kanssaan, työskentelyn loputtomat mahdollisuudet sekä näkemä työskentelyn tarkoitukseen.

"Mä koen tässä innostavana lähinnä sen, että mä olen kokenut, että se palkitsee tuolla pultissa soittaessa. Me ollaan oltu avoimempia, että meillä on keskusteltu ja keksitty jotain hassuja termejä, joita me voidaan huikata sieltä välillä toisillemme. Henkilökohtaisesti sanon, että kun meillä se puhekanava on auki, niin mun mielestäni myös meidän soittokanava on auennut." H4

"Olen tosi motivoitunut tästä työskentelystä. Mä olen tosi ilonen siitä, kun se on parantanut meidän välejä ja käytäväkeskusteluiden rentoutta ja ihan pultissaolemisen rentoutta." H3

Vaikka kaikki ovat nähneet vuorovaikutuksen lisääntymisen hyvänä asiana, osa ei varsinaisesti motivoitu itse työskentelystä tai motivaatio on ollut vähäistä. Osalla suhtautuminen on jopa vähän ristiriitaista. Soittaminen nähtiin työn ytimeksi, ei niinkään tämä työskentely. Työskentely on tuntunut muutamista myös epämiellyttävältä. Osalla on noussut esiin pelko joutua vastuutehtäviin ja arvostelun kohteeksi. Turvallisuuden tunnetta ei ole vielä ollut tarpeeksi tai sen koetaan puuttuvan. Joillakin motivaatioon vaikuttaa liiallinen negatiivissävytteisen puhe. Siksi toivottiin enemmän huomion kiinnittämistä niihin asioihin, jotka ovat hyvin. Joillakin nousi esiin ristiriitaa oman motivaation ja vastuiden hoitamisen välillä, koska työn sekä vapaa-ajan erottaminen ja omien rajojen laittaminen on ollut vaikeaa. Aina ei haluaisi olla hoitamassa tehtäviä siksi, että siihen on osaamista. Osaamattomuus taas oli monelle omaa motivaatiota heikentävä asia.

”Koen tämän vähemmän tietenkkin kiinnostavana. Mä tykkään soittaa, en tykkää puhua enkä kuunnella enkä lukea enkä kirjoittaa. En niistä mistään tykkää samalla tavalla kuin soittamisesta. Siks mä oon tällä alalla. Koen jonkun verran ikävänä ja epämiellyttävänä joo. Se ei ole niin luontevaa. Jännittäminen kollegojen seurassa ja kokouksissa tilanteet voi olla tosi epämiellyttäviä, on muuten tosi ymmärrettävää ja muutenkin koska siinä vieressä on se, joka osaa arvostella aika paljon paremmin kuin siellä yleisössä joku.” H5



Kuvio 14. Motivaatiota lisäävät ja motivaatiota vähentävät tekijät off stage -työskentelyä kohtaan.

5.2.3 Autonomia ja vaikuttaminen

Haastattelussa pohdittiin vapaaehtoisuuteen ja vaikuttamiseen liittyviä näkökulmia. Autonomian kokemuksiin liittyvät tulokset näkyvät kuviossa 15.

Osa haastateltavista on kokenut voivansa vaikuttaa tämän työskentelyn avulla omaa työtä koskeviin asioihin, osa ei kokenut voivansa vaikuttaa ja muutamalla ei ollut siihen edes tarvetta. Asioiden ääneen sanominen ja esiin nostaminen antoi tunteen omista vaikutusmahdollisuuksista. Kun oma näkökulma huomioitiin, koki tulleen kuulluksi ja arvostetuksi ja näin vaikuttaneensa omaa työtä koskeviin asioihin. Koettiin, että täytyy olla myös omaa halua vaikuttaa sekä oma-aloitteisuutta nostaa asioista esiin. Tärkeänä pidettiin sitä, että työssä pitäisi voida vaikuttaa itselle sopivalla tavalla, ja ettei tässä työskentelyssä pakotettaisi tekemään asioita, joita ei halua. Omien kokemustensa asiantuntijana jokainen tuo arvokasta tietoa ryhmän käyttöön. Tiedonkulun

sujumisen koettiin olevan yhteydessä vaikuttamismahdollisuuksiin, varsinkin lavatyöskentelyssä.

”Kyllä mulla on varmaan enemmän mahdollisuuksia, kuin tarvetta vaikuttaa. Jos mulla on jotain, josta mä ehdottomasti haluan tuoda mun näkökulmani esiin, niin mä en näe mitään estettä, etteikö mulla olisi sitä mahdollisuutta.” H8

”Voin vaikuttaa nyt enemmän, kun omat vaikutusmahdollisuudet on kasvaneet. Mutta koen, että silti meillä on niin vahvat ne tietyt rakenteet tuolla, että mun mielestä on tosi paljon töitä tehtävänä vielä.” H7

”En kauheesti voi vaikuttaa. Olisi hyvä, että olisi sellaisia stemmiksiä, jossa voisi esittää asioita, jos uskaltaa. Mutta eihän tuolla viikolla pultissa kauheasti pysty vaikuttamaan, muuta kuin tehdä parhaansa. Mut ei se minua hirveesti haittaa. Kehitystä on tapahtunut siinä, että viestitään asioista tarkemmin edestä taakse, koska voi soittaa niin monella tapaa. Hyvä, että harjoituksissa kysellään ja tulee ainakin tieto nopeasti. Kyselyn harjoituksissa koin aikaisemmin epämukavana asiana, mutta en enää. Jos jotakin vaivaa jokin asia niin paljon, niin mun mielestä saa kysyä.” H10



Kuvio 15. Autonomian kokemuksiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät asiat sekä eteen tulleet haasteet.

5.2.4 Kyvykkyys ja vahvuudet

Haastattelussa kysyttiin omaan kyvykkyYTEEN liittyviä kokemuksia ja omia vahvuuksia ja vahvuusalueita. Kyvykkyyttä vahvistavat ja sitä heikentävät tulokset näkyvät kuviossa 16.

Kokemukset kyvykkyydestä vaihtelevat. Tähän liittyivät mm. eri tavoin hankitut taidot ja oma kehittymishalukkuus. Oman kyvykkyyden lisääntyminen työskentelyn aikana oli monille mieluinen asia. Sen kehittymiseen vaikutti myös ryhmän voima sekä tuki, ja työskentelyssä nähtiin yhdessäkehittymisen mahdollisuuksia. Kyvykkyyden kokemuksiin on vaikuttanut lisääntynyt luottamus omaan tekemiseen, oma opiskelu ja koulutukset sekä oma itseohjautuvuus. Ryhmässä on erilaista osaamista, mikä tuottaa iloa osaajalle itselleenkin. Erilaista osaamista on tiimissä kartoitettu. Osaaminen on tullut näkyväksi ja hyödynnetty ryhmän hyväksi. Monet kokevat osaajat hyvänä esimerkkinä muille. Osa haluaisi opetella uusia taitoja. Moni on kokenut oppineensa uusia asioita yhdessä muiden kanssa. Tässä kohtaa pohdittiin myös omia luontaisia vahvuuksia ja niiden hyödyntäminen ilman suurempaa ponnistusta nosti esiin oman kyvykkyyden mahdollisuudet. Vahvuuksien sanoittaminen ei kuitenkaan ollut kaikille helppoa. Orkesterimuusikko on lähtökohtaisesti korkeasti koulutettu huippuosaaja, jonka huippuosaaminen rajoittuu usein kuitenkin kapealle sektorille eli soittamiseen liittyvään erikoisosaamiseen eli siihen, mikä on orkesterimuusikon perustehtävään kuuluvaa osaamista.

”Meitä on moneksi ja myös eri kiinnostuksen kohteet ja erilaista osaamista. On hienoa, että on nyt jo näkynyt sellaista järjestäytymistä, että ihmiset pystyvät kohtuullisella vaivalla tekemään vahvuuksiaan vastaavaa vastuualuetta tämän porukan hyväksi. Tämä tuo myös arvostuksen tunnetta yksilöille.” H8

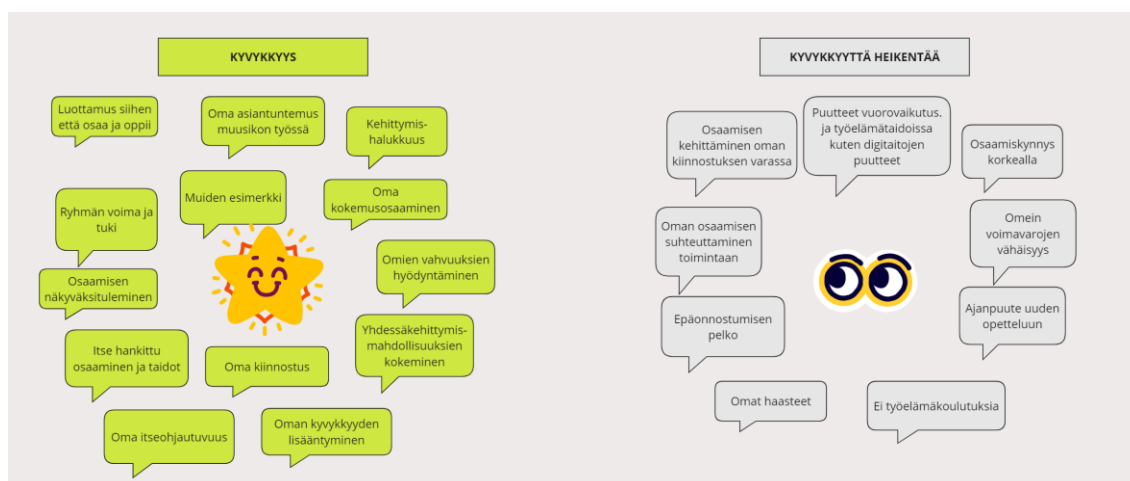
”On lahja, että orkesterissa on ihmisiä, joilla on kunnianhimoja opiskella ja kehittää itseään tämän alan ulkopuolella, koska vaikka ollaan korkeasti koulutettuja ollaan sitä kapealla sektorilla eikä tiedetä muusta mitään. On pitkän ajan tulosta, että kehitytään yhteisöissä ja työpaikoilla. Junassa pitäisi pysyä tänä päivänä ja siksi tarvitaan koulutusta ja opiskelua. Kyse on monimutkaisista sosiaalisista konstruktioista, jotka tarvitsevat sekä teoriaa että tietoa että ymmärrystä ja pohdintaa.” H4

”Sanotaan et ykköskiinnostus ei ole tietotekniikan alueella. Mä olen siinä vähän semmonen lusmu siinä, että jos joku muu hoitaa sen koneasian, niin mä annan hoitaa sen. Se on heikkous tai itsellä vähän semmonen pieni luuseripiirre. Mä haluaisin haluta oppia paremmaksi näissä asioissa. Olen vähän samaa siitä, että ei tästä oikein enää voi jättäytyä tästä junasta. Nyt on vaan hyväksyttävä, että vaikka se ei ole itselle minkälainen intohimo, niin kyllä se nyt vaan pitää opetella nekin tekemään. Helpommalla pääsee, kun tekee kuin että ruikuttaa. Kehityksen kohde itselle.” H3

Muusikon koulutukseen ei ole ainakaan aikaisemmin kuulunut vuorovaikutus- eikä työelämätaitojen opettelua. Tähän haasteeseen liittyy vahvasti myös

digitaitojen puutteet, koska soittamiseen liittyvässä työssä ei näitä taitoja ole varsinaisesti tarvittu. Työelämätaitoja ja koulutuksia järjestetään harvoin työajalla. Erilaisen osaamisen opettelu nähdään olevan oman kiinnostuksen varassa. Useimmat näkevät vuorovaikutustaidot sekä muut työelämätaidot tänä päivänä välttämättömiksi taidoiksi, ja junasta ei saisi tipahtaa. Osaajien koetaan asettaneen kynnyksen muille korkealle, mikä koetaan sekä haasteena että hyvänä asiana. Ristiriitaa kyvykkyyteen toi omien erilaisten roolien suhteuttaminen ryhmän työskentelyyn, kun oma osaaminen on tietyssä asiassa vahvaa. Moni kokee omassa osaamisessa puutteita, jotka vaikuttivat pätevyyden kokemuksiin. Osalla omat voimavarat eivät riitä aina uusiin haasteisiin eikä oma elämäntilanne tai ajanpuute salli uuden opettelua. Osalla ei omasta mielestään ole mitään erityistaitoja tai osaamista, joista olisi hyötyä työskentelyssä eivätkä siksi koe voivansa edes onnistua. Omat elämän haasteet nousivat esiin muutamilla.

”Olen niin ylikuormittunut omassa arjessa ja siitä, että pystyy tekee tätä soittotyötä. En vielä ainakaan, jaksaisi tehdä esim. työajan ulkopuolella istumajärjestyksiä tai jotakin muuta, mitä mä en oikein osaa.” H1



Kuvio 16. Kyvykkyyteen vaikuttavat asiat sekä kyvykkyyttä heikentävät asiat.

5.2.5 Yhteenkuuluvuus ja erilaisuus

Haastattelussa nostettiin esiin myös yhteenkuuluvuus ja erilaisuus.

Yhteenkuuluvuuteen liittyvien tulosten pääkohdat näkyvät kuviossa 17.

Haastattelun perusteella useimmilla lisääntynyt turvallisuuden tunne, avoimuus, huumori, yhteiseksi hyväksi toimiminen ja asioiden yhdessä jakaminen ovat tuoneet kokemuksia yhteenkuuluvuudesta ja työhyvinvoinnin lisääntymisestä.

Työskentelyssä on opeteltu tutkimaan yhdessä asioita ja opittu muilta, mikä on lisännyt yhteenkuuluvuutta. Kollegoihin tutustuminen on ollut tärkeää.

Työkavereita tulee kannustettua enemmän ja sanottua heistä hyviä asioita. Kun erilaisia asioita on avattu ja nostettu esiin, on myös ymmärrys muita kohtaan lisääntynyt. Kun kollegat ovat avanneet itseään askarruttavia asioita, on huomattu, ettei kukaan ole tässä yksin. Moni on pystynyt samaistumaan toisten esiin nostamiin asioihin. Lähtökohtaisesti suurin osa haastateltavista kokee, että on saanut olla oma itsensä tiimissä.

Kaikkea ei ole tullut itse ajatelleeksi, mutta vuorovaikutuksen kautta ymmärrys ja tietoisuus on lisääntynyt. Kun on puhuttu yhdessä myös ilmapiiriin liittyvistä huolista, asioista on ollut mahdollisuus keskustella ajoissa. Keskinäinen luottamus on lisääntynyt ja myös tietoisuus siitä, missä mennään.

Yhteenkuuluvuuden tunne on tuonut turvallisuuden tunnetta siitä, että voi välillä liukastella ja hakea omia rajojaan ilman muiden paheksuntaa. Konfliktipelko on monilla myös vähentynyt.

Taiteentekeminen sinfoniaorkesterissa vaatii tunnetta yhteisöön kuulumisesta. Me-hengen koetaan työskentelyn ansioista lisääntyneen myös lavalla, ja yhteisiä onnistumisia on juhlittu. Kaikkinensa positiivisuus tuntuu lisääntyneen useamman mielestä. Koska yhteenkuuluvuus on tuonut lisää yhteenkuuluvuutta, motivoi se monia sitoutumaan tähän työskentelyyn. Tämä on monen mielestä koko ryhmän yhteinen kasvuprosessi. Vuorovaikutuksen kautta tässäkin kohtaa erilaisuus on tullut näkyväksi, ja erilaisten tapojen ymmärtämisen on koettu lisääntyneen.

"Kehityksen ja elämänkokemuksen jälkeen sitä vaan on alkanut ymmärtää paremmin ja paremmin, että me ollaan kaikki erilaisia ja myöskin alkanut arvostamaan toisten vahvuuksia semmoisia, joita itsellä ei välttämättä ole. Että ei arvosta vaan pelkästään omia vahvuuksiaan.

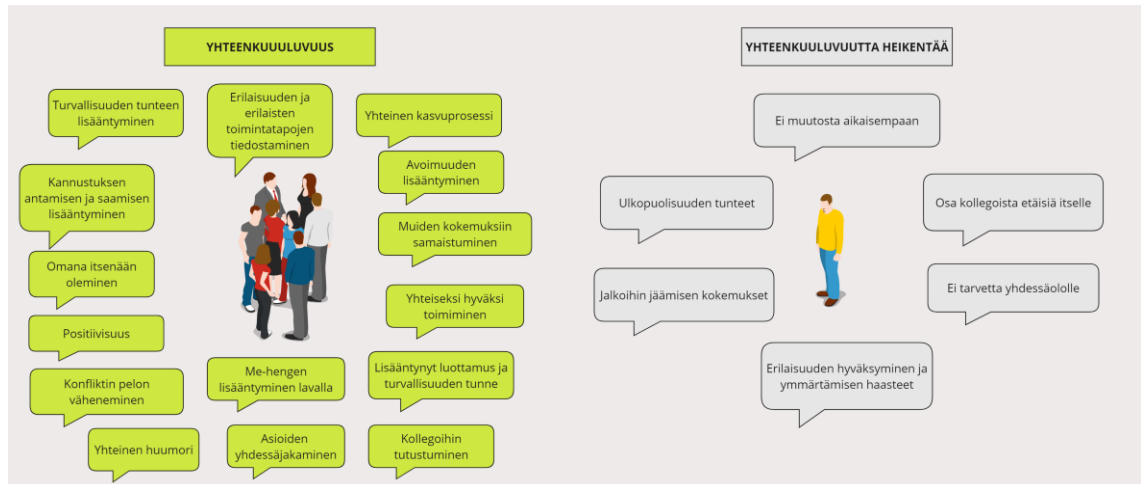
Näkee, että siitä on todellakin hyötyä. Mä ainakin itse yritän osoittaa sen, että arvostan jokaista sellaisenaan. Niillä erilaisilla avulla, mitä kullakin on." H4

"Uskaltaisin luulla, et ryhmähenki on kauhean hyvä. Siinä on tapahtunut ehdottomasti kehitystä, ja olen pystynyt tutustumaan kollegoihin paremmin ja luottamus on kasvanut. Luottamus on lisääntynyt ja tietoisuus luottamuksesta ja mä pystyn jakamaan meidän sektiolle asioita. Jos mulla huono päivä, mä voin sanoa sen ja ihmiset hyväksyy tukee ja ottaa se huomioon. En väitä, että kaikilla yhtä helppo olla tässä porukassa, mutta on kyllä tosi hieno porukka." H11

"Tuntuu niin jotenkin kivalta tulla töihin ja soittaminen on niin paljon helpompaa. Se, että me ollaan nyt yhdessä päätetty, että tehdään yhdessä tätä työtä ja me tsemputaan toisiamme, soitetaan yhdessä, me voidaan keskustella, mikä ei toimi ja me voidaan sanoittaa nyt asiat. Niin se vahvistaa meidän soittokulttuuria, taiteellista tasoa." H7

Yhteenkuuluvuuden luomisprosessiin on liittynyt myös haasteita. Osa on sitä mieltä, että ei ole huomannut muutosta aiempaan. Osa eivät tunne kollegojaan vielä tarpeeksi. Erilaisiin persoonallisuuksiin ja erilaisuuden hyväksymiseen liittyvät haasteet nousivat esiin. Vaikka hiljaisempia ei ole pakotettu rohkeammaksi, samalla osa on kokenut jääneensä jalkoihin. Joillekin erilaisuuden ymmärtäminen on ollut haasteellista tai jäänyt jopa huomiotta. Kaikilla ei ole tarvetta vapaa-ajan yhdessäololle tai yhteiselle vapaa-ajan tiimitoiminnalle.

"Mun mielestä tässä tiimissä ei ole osattu huomioida, mitä kukin tuo tähän ryhmään, niin sitä ei jotenkin ehkä ole sanoitettu tarpeeksi. Mä luulen, että se osaltaan johtuu siitä, että me ei olla ymmärretty sitä, miten tärkeää siellä olisi voida kokea se, että omat vahvuudet huomattaisiin jotenkin. Että saa olla erilainen ja koska mä oon erilainen, mulla on jokin vahvuus. Voitaisiin sanoittaa se osaksi meidän kulttuuria. Et me puhuttaisiin se auki ja että ihmiset saa sitä voimaa siitä, kun ne kokee et heidät huomataan, heillä on annettavaa, sanottavaa ja muut arvostaa sitä." H7



Kuvio 17. Yhteenkuuluvuutta lisäävät ja heikentävät asiat.

5.2.6 Hyväntekeminen

Hyväntekemisen osalta nousseet tulokset näkyvät kuviossa 18. Auttaminen on useimmille luontevaa ja normitoimintaa työyhteisössä. Apua saa pyydettyä ja apua annetaan mielellään. Työskentelyn kautta ryhmän tuki ja apu on tullut monelle näkyväksi. Esiin tuli myös halu auttaa muita ja saada kaikkien potentiaali esiin. Kun auttaa muita, saa siitä itselleen takaisin paljon. Ryhmän jäseniltä nousi toive siitä, että kaikilla olisi hyvä olla ryhmässä. Moni on saanut vertaistukea kollegoiltaan. Esiin nousi myös näkökulma, jonka mukaan ilman avunpyyntöä ei pitäisi mennä auttamaan. Joillakin omien voimavarojen riittämättömyys vaikutti muiden auttamishaluihin.

”Kyllä auttaminen vaan kuuluu ehdottomasti muiden ihmisten kanssa olemiseen tässä elämässä ja mä koen, et mä olen myös saanut sitä takasin tosi paljon.” H2

”Ei ainakaan pidä mennä tarjoamaan apua, jos toinen ei pyydä.” H5

”Jos musta on apua ja jos multa pyydetään apua ja mä osaan auttaa, niin totta kai mä autan. Aina, jos joku pyytää apua, niin mä totta kai pyrin auttamaan, et mun lähellä olevilla ihmisillä on asiat hyvin, totta kai. Mä en välttämättä heti ensimmäisenä hakeudu auttamaan, multa saa aika usein apua kyllä. Mutta ehkä sitä pitää pyytää erikseen. Se riippuu tilanteesta.” H8



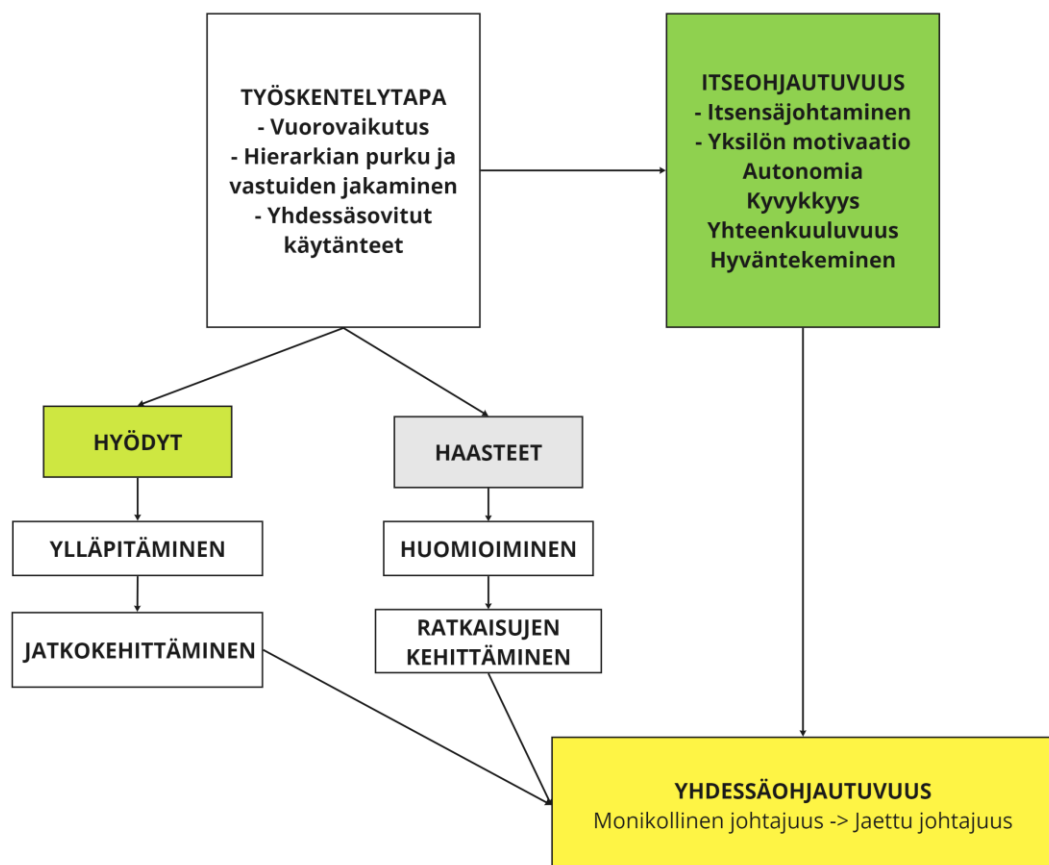
Kuvio 18. Hyväntekeemiseen liittyvät hyödyt ja esiinnousseet haasteet.

Seuraavassa luvussa tehdään johtopäätökset ja esitetään kehittämissideoita.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

6.1 Työskentelytavan toimivuus tiimityöskentelyssä

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia kokemuksia tiimin jäsenillä on lavatyöskentelyn ulkopuolella tapahtuvaan off stage -työskentelyyn liittyen, millaiset asiat motivoivat yksilöitä tällaiseen tiimityöskentelyyn, mitkä asiat vaikuttavat omaan itseohjautuvuuteen ja mahdollistavat työskentelyn kohti yhdessäohjautuvuutta (kuvio 19). Kyseessä on tiimityöskentely, joka tarkoituksena on tukea sekä taiteellisen työn onnistumista että hyvinvointia orkesterissa.



Kuvio 19. Tutkimustulosten ja tutkimuskysymysten yhteys.

Käyn seuraavaksi läpi tuloksia tutkimuskysymysten valossa, miten työskentely itsessään on sujunut sekä pohdin kehittämiskulmia. Kehittämisehdotukset löytyvät liitteestä 3.

6.1.1 Vuorovaikutus

Sinfoniaorkesterin on stage -työskentelyssä keskitytään soittamiseen. Muusikon soittotilanteiden sanaton vuorovaikutus rakentuu lähinnä kehonkielen, eleiden ja ilmeiden aistimiseen. Sanallinen vuorovaikutus pyritään lavalla minimoimaan ja keskustelut käydään lavan ulkopuolella. Varsinaisia rakenteita ei ole ollut säännöllisen keskustelun käymiseen tiimissä eikä vuorovaikutukselle tarpeeksi aikaa. Kasvokkain tapahtuva sanallinen vuorovaikutus on kuitenkin perusta yhteistyön sujumiselle.

Työskentelyn alkuvaiheessa tehty itsereflektiokysely toi esiin tarpeet vuorovaikutuksen lisäämiselle. Tiimissä itsereflektointi koettiin enimmäkseen hyvänä asiana, koska sen antoi mahdollisuuden peilata itseään ja omaa toimintaa suhteessa ryhmään. Tulosten perusteella tarpeet vuorovaikutus- ja vaikuttamiskulttuuria lisääville rakenteille ja tasa-arvoisuuden kokemiselle on siis olemassa, ja hyödyt ovat konkretisoituneet. Hierarkkisesta työskentelystä poikkeavan kommunikointitavan lisääntyminen harjoitusten ulkopuolella oli tulosten mukaan työskentelyn paras anti ja edellytys myös soittotyöskentelylle, jopa koko orkesteri-instituution säilymiselle. Vuorovaikutuksen hyödyiksi koettiin erityisesti yhteenkuuluvuudesta ja yhdessätekemisestä syntyneiden fiilisten lisääntyminen, tasa-arvoisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyminen omaan työskentelyyn liittyvissä asioissa sekä positiiviset vaikutukset taiteelliseen työskentelyyn lavalla.

Tiimin suuren koon vuoksi vuorovaikutukseen liittyvien rakenteiden ja käytänteiden kannattaa olla yhdessäsovittuja, jotta kaikkien näkökulmat saadaan esiin ja asioihin syventymiseen jää aikaa. Jotta luottamus, arvostuksen ja turvallisuuden tunne lisääntyisivät, tarvitaan edelleen erilaisten vuorovaikutustaitojen kuten dialogitaitojen yhdessäopettelu. Jos tilaa ei koeta

tarpeeksi turvalliseksi tai avoimeksi tai luottamusta ei ole tarpeeksi ja ryhmässä koetaan erilaisten mielipiteiden arvostuksen puutetta, jää ryhmän potentiaalia käyttämättä. Anonyymikyselyn ansiosta tulosten yhdessä tutkiminen koettiin turvalliseksi. Anonyymikyselyt onnistuvat erityisesti isommassa ryhmässä, jollainen kohditiimikin on. Tämän työskentelyn ansiosta moniin haasteisiin on päästy tarttumaan ja ratkaisemaan niihin liittyviä ongelmia. Esiin nousi myös arvostus muita kohtaan sekä vertaistuen merkitys. Kaikki eivät koe tarpeelliseksi nostaa itseensä liittyviä asioita yhteiseen keskusteluun, mutta suurin osa koki sen edellytyksenä koko tiimin kehittymiselle.

Tähän liittyen vuorovaikutustilanteissa tuli esiin myös erilaisten persoonien tapoja toimia. Tilanteet suosivat usein äänekkäämpiä ja vauhdikkaampia persoonia eikä hiljaisemmille ja asioita syvällisemmin pohtiville ajattelijoille jää aina aikaa tai tilaa reagoitiin. Erilaisuuden huomioimiseen ja ymmärtämiseen nähtiin tarvetta, ja tämä olisi huomioitava myös erilaisten käytänteiden ja struktuurien osalta mahdollistamalla oman näkökannan esiin tuominen eri tavoin. Jokainen tuo tiimiin kuitenkin myös omat luontaiset vahvuutensa, mutta niiden tunnistaminen ei ole aina helppoa. Haasteena nähtiin sopivan työkalun puuttuminen itsereflektointiin ja itsetuntemukseen liittyen. Kaikki vahvuudet koetaan arvokkaiksi, mutta aina ei ole helppoa hyväksyä toisten tapoja toimia. Työkaluja itsetuntemukseen on kuitenkin olemassa monia, ja niitä voisi ryhmässä kokeilla. Se, miten niistä keskustellaan yhdessä, voi tiimi yhdessä päättää tai tukeutua esihenkilön apuun. Työkalut eivät ratkaise mahdollisia ongelmia, mutta tuovat lisää ymmärrystä suhteessa itseen ja toisiin. Monien itsetuntemukseen liittyvien työkalujen käyttö vaatii työkaluun perehtyneen ammattilaisen apua.

Johtopäätöksenä vuorovaikutuksen osalta voi todeta, että vuorovaikutuksen mahdollistavia rakenteita ja käytäntöjä kannattaa ehdottomasti jatkaa on stage - työskentelyn ohella. Lisäksi tarvitaan mm. vuorovaikutustaitojen kehittämistä, jatkuvan palautteen mahdollistamista, läpinäkyvyyttä sekä erilaisuuden ymmärtämiseen liittyvien taitojen kehittämistä.

6.1.2 Hierarkian purku ja vastuiden jakaminen

Hierarkiaan perustuva johtamiskulttuuri ei tue riittävästi yksilöiden eikä soitintiimin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön liittyviin asioihin.

Tarpeettoman hierarkian purkaminen äänenjohtajan ja tuttujohtajan väliltä lavan ulkopuolisessa off stage -työskentelyssä nähtiin tulosten perusteella pääosin hyvänä asiana. Hierarkiaa tarvitaan lavalla työrauhan ja työtehokkuuden mahdollistamiseksi. Työsopimuksellinen vastuu soitintiimin taiteellisesta työskentelystä on konserttimeistareilla ja äänenjohtajilla. Tähän työvelvoitteeseen ja työvastuuseen puuttuminen ei ole tämän hierarkian purun tarkoitus vaan saada toiminnalla kaikkien ääni ryhmästä kuuluviin ja vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskeviin asioihin.

Vastuutehtävien tarpeellisuudesta ja vastuualueiden tehtävistä on kohditiimissä jo puhuttu ja vastuita myös kirjattu. Off stage -työskentelyyn liittyviä vastuutehtäviä voi tulosten perusteella jakaa myös tiimiläisten kesken varsinkin, kun siihen löytyy halukkuutta, innokkuutta sekä erilaisia vahvuuksia ja osaamista. Koska hierarkiaa on haluttu purkaa tasa-arvoisempaan suuntaan, on hyvä vielä kirkastaa vastuita etenkin siltä osin, mitkä ovat äänenjohtajien vastuut tässä off stage -työskentelyssä. Vastuutehtävät ovat kuitenkin jääneet muutamien kannettaviksi, mikä johtuu osittain ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen tuomasta yksilöiden itseohjautuvuudesta. Tämä aiheuttaa ryhmän muissa jäsenissä huolta vastuuhenkilöiden jaksamisesta, mutta myös huonoa omantuntoa omasta passiivisuudesta. Osaajat ovat myös nostaneet kynnystä vastuutehtävien osalta, mikä on aiheuttanut monille epäilyjä omasta kyvykkyydestä suoriutua tehtävästä vastaavalla tavalla. Toisaalta osaaminen on myös mahdollistanut sen, että työskentelyä on osattu strukturoida ja ryhmäilmiöitä on ymmärretty. Miten kukakin omaa vastuutehtäväänsä hoitaa yhdessä päätettyjen raamien sisällä, olisi hyvä olla jokaisen itsensä päätettävissä. Vapaaehtoisuus koetaan tärkeäksi. Yksilön omaan osaamattomuuteen liittyvät haasteet sekä senhetkiset henkiset, fyysiset sekä sosiaaliset voimavarat kannattaa huomioida. Vaikka ryhmässä opetellaan

asioita yhdessä ja jaetaan osaamista, erilaisiin koulutuksiin osallistuminen mahdollistaa halukkaille oman osaamisen kehittämisen.

Tulosten perusteella ilmeni jonkin verran ristiriitaisuutta hierarkian purun osalta. Hierarkiaa haluttiin purkaa, mutta toisaalta toivottiin, että ryhmällä olisi tässäkin työskentelyssä langat käsissään pitävä johtaja. Perinteisen hierarkian koettiin edelleen vaikuttavan off stage -työskentelyssä, koska siihen on myös totuttu. Kun johtajuutta on otettu muiden kuin äänenjohtajien toimesta, on se jonkin verran aiheuttanut hämmennystä. Tämä johtunee osittain siitä, että omaa osaamistaan kehittäneet tiiminjäsenet ovat innostuneet tuomaan oppimaansa ja ulkopuolista ajattelua tiimin toimintaan, ja ryhmän dynamiikka on muuttunut.

Johtajuuden jakamisesta ei ole tiimissä ehditty tarpeeksi keskustella. Tarvitaan lisää keskustelua siitä, mitä johtajuus ylipäätään tarkoittaa ja siitä, mitä tarkoittaa yhteinen vastuu johtajuudessa. On hyvä myös keskustella siitä, voisiko johtajuutta yhdessä sovitusti jakaa esim. vuorotellen halukkaille tai linkittyisikö johtajuus erityisesti vastuutehtäviin. Siitä, mikä monikollisen johtajuuden kategorioista (Denis ym. 2012 Salovaaran 2018 mukaan) sopisi parhaiten tämän tiimin johtajuuden malliksi, voisi myös avata. Hierarkian purkamiseen liittyvä toiminta on vasta alkuvaiheessa, joten kannattaa antaa sille aikaa myös kehittyä. Kohdettiimissä ei hierarkian purku ole aiheuttanut kuitenkaan suurempaa dramatiikkaa. Kaikilla on yhteinen vastuu tiimitoiminnasta. Kun soitintiimin kaikki jäsenet pääsevät tasavertaisina osallistumaan ja vaikuttamaan työn kehittämiseen, lisää se hyvinvointia.

Johtopäätöksenä voi todeta, että erilaisen osaamisen ja innokkuuden hyödyntämistä kannattaa jatkaa huomioiden myös vapaaehtoisuus varsinkin vastuiden osalta. Vastuiden kirkastaminen ja tehtävien selkeyttäminen vaatii edelleen huomiota sekä tehtävien pitäminen mahdollisimman pienimuotoisina ja antaa aikaa ja tilaa yhdessä oppimiseen. Jokaisella pitää olla mahdollisuus tehdä tehtävä omalla tavallaan, mutta ei miten sattuu. Työparitoiminta kannattaa huomioida ja mahdollistaa myös koulutukset halukkaille. Tiimissä on hyvä käydä keskustelua johtajuudesta ja sen jakamisesta off stage -työskentelyssä.

6.1.3 Yhdessäsovitut käytänteet

Vaikka toimintaan ja käytäntöihin liittyy tulosten mukaan jonkin verran erilaisia käsityksiä ja mielipiteitä, ryhmän kokemukset kokoustamisesta tämän työskentelyn osalta ovat olleet positiivisia. Tämä johtunee siitä, että hyötyjä on huomattu jokapäiväisessä työssä, myös lavalla. Kokousstruktuurien kehittäminen, kokouksiin valmistautuminen, vastuuhenkilöiden valinta ja muut käytännön asiat ovat tuoneet ryhmälle tunteen siitä, että kokoontumisissa on fokus. Asioiden eteneminen on lisännyt luottamusta siihen, että näistä tapaamisista on hyötyä. Säännölliseen toimintaan liittyy ennakoitavuutta ja jatkuvuutta. Jokainen tietää voivansa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin sekä tulevansa kuulluksi. Toiminnan tehostuminen tuo tunteen siitä, ettei kenenkään aikaa tuhjata. Ketteröittämissä johdosta ei tehdä mitään turhaa.

Päämäärä ja tavoitteet

Toiminnan päämäärä tai tavoitteet eivät ole olleet tulosten mukaan kaikille täysin selviä. Tiimissä päämäärä ja tavoitteet on tärkeää määritellä niin, että ne ovat kaikilla tiedossa ja ymmärretty. Valmiiksi annetut tavoitteet eivät motivoi eivätkä innosta, kun taas yhdessä rakennetut tavoitteet sitouttavat. Tiimi voi laatia myös toimintasuunnitelman, joka toimii toiminnassa eteenpäin vievänä voimana. Tähän liittyy kaikkien ymmärrys tavoitteista, sitoutuminen, oma vaikutusmahdollisuus, askeleet ja välitavoitteet sekä yhteinen vastuu toteutuksesta. (Ristikangas ym. 2021.) Tiimin tarkoitus ja missio on koko tiimin yhteistyön ja työskentelyn sydän. Tiimin unelmat rakentuvat tulevaisuudelle kuten esimerkiksi sille, millainen tiimi haluaa tulevaisuudessa olla. Unelmia kannattaa pohtia sekä yksilö- että tiimitasolla. Ne tuovat sekä yksilöille että tiimiin yhteistä optimismia ja toimivat johtotähtenä yhteisessä työskentelyssä. Arvot taas ohjaavat päätöksentekoa ja koko toimintaa. Arvojen kautta selvennetään, mitkä asiat ovat tiimissä tärkeitä ja merkityksellisiä, miten toimintaa käytännössä toteutetaan arvot edellä, ja millaista on arvojen vastainen toiminta. (Ristikangas ym., 2021)

Kokouskäytännöt

Vuosikellon koetaan tuoneen selkeää struktuuria, ennakoitavuutta, kestävyyttä ja toistettavuutta toimintaan. Siinä vuosi on koostunut ajallisesti säännöllisistä kokouksista, joissa kaikissa on ollut ennaltamääritely rakenne ja toimenpiteet. Silloin kenenkään aikaa tuhjata turhuuksiin. Kaikkien aikaa säästyy, kun valmistelutyöt on tehty huolellisesti, on valittu kokouksien vastuuhenkilöt ja tärkeät asiat saadaan myös muistiin. Ajankäytöstä huolehtimisella kunnioitetaan kaikkien aikaa. Jos kokouskulttuuria halutaan ketteröittää, on se mahdollista kehittämällä työtapoja edelleen. Jokainen pystyy myös valmistautumaan kokouksiin ennakkoon, kun esityslista ja tarvittavat toimenpiteet ennen kokousta on ajoissa ja selkeästi sekä läpinäkyvästi tuotu esiin. Tärkeää on myös se, että kaikki ymmärtävät valmistautumisen merkityksen. Anonymikyselyillä voi turvallisesti nostaa esiin omia näkökantojaan, joita kokouksessa yhdessä käsitellään. Läpinäkyvyyttä ja toiminnan ketteryyttä voi kehittää valitsemalla siihen parhaiten soveltuva, mahdollisimman helppo työkalu. Silloin koko tiimi pysyy myös ajan tasalla, missä milloinkin mennään.

Kokousten määrästä on erilaisia mielipiteitä. Kehittämiseen itsessään liittyy helposti myös kokemus työn lisääntymisestä. Tiimin kannattaa keskustella erillisten kehittämispäivien toteuttamismahdollisuuksista ja siitä, millaisia asioita erityisesti halutaan kehittää, miten paljon siihen on mahdollista resurssoida aikaa vai riittääkö tiimille perustoiminnan ylläpitäminen.

Yhteiset pelisäännöt

Tiimin fokuksessa on vuoden ajan ollut toimintatapaoppaan tai pelisääntöjen rakentaminen, joiden tarkoitus on tukea taiteellista työskentelyä. Vaikka tiimin kokouksissaan kehittämä toimintatapaoppaan versio saatiin hyvään vaiheeseen, vaatii se jatkuvaa kehittämistä ja päivittämistä. Oppaassa olevien asioiden ei nähdä vielä riittävästi konkretisoituneen työssä. Opasta on mahdollista kehittää eteenpäin myös pienillä arkisilla kokeiluilla. Toimintatapaoppaaseen on mahdollista kirjata lisää myös konkreettisia

pelisääntöjä mm. viestintään ja ryhmän keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyen. Jollakin on oltava vastuu oppaan päivittämisestä.

Päätöksentekoprosessi

Kokeiluasteella olevia asioita on jäänyt ilmaan syystä, ettei sopivaa päätöksentekotapaa tiimin off stage -työskentelyn osalta ole vielä ehditty rakentaa. Tämän off stage -työskentelyn tarkoituksena on tukea lavalla tapahtuvaa on stage -työskentelyä ja tuoda koko tiimille enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Orkesterissa asiat liittyvät ennen kaikkea tiimin omiin työntekemisen tapoihin. On tärkeää, että jokaisella on päätöksentekoprosessissa mahdollisuus vaikuttaa sanomalla oma mielipide. Tiimin kannattaa kirjata ylös yhdessäsovitut käytännöt päätöksentekemistä varten. On hyvä pohtia, mistä asioista tiimissä voi päättää, kuka saa päättää ja missä menevät päätöksenteon rajat. Läpinäkyvyys on myös tässä tärkeää. Tarvittaessa muista päätöksentekoon liittyvistä vastuista voidaan sopia erikseen esihenkilön kanssa ja näin myös hän on tietoinen siitä, mitä tiimissä tapahtuu. Myös hierarkian purun vuoksi päätöksenteon prosessi on tärkeää selkeyttää, koska äänenjohtajilla on tietyitä osin olemassa myös päätösvaltaa, vaikka he mielellään kuuntelevat tiimin näkökulmia.

Palautekäytännöt

Jotta tiimi kehittyy ja oppii, se tarvitsee palautekulttuuria. Siihen kuuluvat palautteen antamisen, pyytämisen ja vastaanottamisen taidot. Palaute auttaa sovittuun suuntaan menemistä, lisää yhteenkuuluvuutta ja arvostusta tiimin sisällä, lisää itsensä ymmärtämistä sekä vahvistaa itseluottamusta. Usein pohditaan sitä, missä asioissa palautetta kannattaa antaa. Oikean palautteen koetaan helposti olevan kriittistä tai arvostelevaa. Siksi palautteen antaminen, saaminen ja pyytäminen varsinkin soittamiseen liittyvissä asioissa on muusikolle arkaluotoinen asia. Palautteenantamista tasavertaiselle kollegalle ei koeta luontevaksi tai edes tarpeelliseksi. Moni ei koe orkesterissa myönteistä palautetta varsinaisena palautteena, mutta kiittäminen työviikosta ja konsertista tuottaa monelle yhdessäonnistumisen tunteita ja lisää me-henkeä. Tulosten

perusteella kollegoiden kannustaminen ja kiittäminen on lisääntynyt kohditiimissä vuorovaikutuksen ansiosta, ja se on koettu hyödylliseksi. Tiimissä koettiin haasteeksi, että joku voi jäädä kokonaan ilman palautetta. Tiimi voikin antaa ensisijaisesti itselleen palautetta siitä, miten se on yhdessä onnistunut. Tätä kohditiimissä onkin jo kokeiltu reflektointikyselyllä ja tulosten yhdessä avaamisella ja keskustelulla.

Tiimin kannattaa pitää säännöllisessä käytössä ketterästä kehittämisestä tutut retrospektiivit eli palaute- ja kehittämispalaverit. Oma toimintaa kannattaa arvioida jatkuvasti. Retroissa puhutaan siitä, mikä meni hyvin, mikä ei onnistunut ja missä olisi kehittämisen varaa. Samalla sovitaan uusista kokeluista ja jatkokehittämisestä.

Tiiminjäsen voi antaa itselleen sisäistä palautetta refleктоimalla omaa toimintaa. Kevyellä fiilismittarilla voidaan kuullostella tiimin jäsenten hyvinvointia vaikka viikoittain. Palautetaitoja voi harjoitella, mutta sitä pitää jonkun johtaa. (Ristikangas ym. 2021). Tässä tuen saaminen esihenkilöltä voi olla ensiarvoisen tärkeää.

Viestintä- ja työskentelyalustat ja työkalut

Viestintä liittyy viestintätapoihin sekä viestinnässä käytettäviin alustoihin ja sovelluksiin. Viestintä aiheuttaa useissa organisaatioissa paljon haasteita. Viestintää on kehitetty ja paranneltu kokeilemalla erilaisia viestintätapoja ja kanavia. Tulosten mukaan viestintä ja tiedonkulku onkin parantunut huomattavasti työskentelyn aikana. Tiimissä halutaan mahdollisimman vähän viestintäkanavia ja toivotaan viestien selkeyttä. Peukutuksilla voi reagoida ja keventää viestiketjua. Tiimissä nousi esiin huoli jatkuvasta tavoitettavissa olemisesta. Siksi olisi hyvä sopia yhdessä muutamia viestintään liittyviä pelisääntöjä, joihin kaikki voivat sitoutua.

Monet työkalut nähdään tarpeellisina ajansäästämisen ja avoimuuden mahdollistamiseksi. Moni koki saaneensa hyvät ohjeet työkaluihin, mutta omat digitaalisiin liittyvät puutteet koettiin haasteena. Erilaisten sovellusten ja alustojen opettelu ole kaikille houkuttelevaa tai voimavarat eivät riitä

perehtymiseen. Tässä tiimin tuella ja avulla on suuri merkitys. Digitaitoihin liittyvät koulutukset ovat oman kiinnostuksen varassa, koska soittajan työssä ei varsinaisesti tietoteknisille taidoille ole tarvetta. Tämä työskentely on lisännyt kuitenkin monilla ymmärrystä taitojen tärkeydestä nykyelämässä eikä junastakaan haluta pudota. Työskentelyä voi ketteröittää ottamalla kokeiluun kanban-taulu, joka mahdollistaa läpinäkyvyyden ja päivittyä reaaliajassa jokaiselle tiimiläiselle. Tiimissä on kokeiltu anonyyminä alustana Flinga-valkoseinää, mikä osoittautui helpoksi ja toimivaksi sovellukseksi. Työkalujen ja viestikanaavien tietosuojasta pitää huolehtia.

Johtopäätöksenä voi todeta, että kokousstruktuurien ja kokouksiin liittyviä vastuita sekä työparitoimintaa kannattaa edelleen ylläpitää ja mahdollistaa myös anonyymi työkalu kokouksia varten. Tavoitteet ja kokeiluilla kehittäminen sekä päätöksenteko vaatii selventämistä samoin kuin pelisäännöt. Työkalujen osalta tarpeellisuus, läpinäkyvyys ja ketteryys ovat toivottavia ominaisuuksia. Koulutusten mahdollistaminen halukkaille lisää mm. digiosaamista ryhmässä.

6.2 Yksilön itseohjautuvuuden mahdollistuminen

Tutkimuksessa tutkittiin myös, millaiset asiat motivoivat ryhmän yksilöitä tiimin off stage -työskentelyyn ja mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen.

Itsensäjohtaminen

Itseohjautuvuus vaatii itsensäjohtamista ja itsereflektointia. Kaikki tarvitsevat itsensäjohtamisen taitoja työstä riippumatta. Itsensäjohtaminen on sitä, että yksilö kykenee suunnittelemaan työtään ja ajankäyttöään ja säätelemään omia tunteitaan ja ajatuksiaan (Martela & Jarenko 2017; Salovaara 2020; Salminen 2017; Moilanen 2021).

Tässä tiimissä on jo valmiiksi paljon orkesterimuusikolta vaadittavaa itseohjautuvuutta ja itsensäjohtamisen taitoja. Tulosten mukaan itsereflektoinnin ja itsetuntemuksen koettiin olevan edellytyksiä sekä yksilön että yhteisön kehittymiselle. Tiimijäsenen kannattaa aika ajoin pysähtyä itsensä äärelle,

reflektoida omaa tapaansa toimia ja sitä, miten edistää yhteistyötä ja kantaa vastuuta omalta osaltaan myös off stage -työskentelyssä. Itsereflektointikyselyn tekeminen säännöllisesti auttaa näkemään myös oman kehityssuunnan. Hyvät työkalut ja kyselyt ovat arvokkaita reflektoinnin helpottamiseksi. Tukena olisi hyvä olla sopivia työkaluja myös itsetuntemuksen lisäämiseksi. Vaikka muutamat eivät kokeneet tarpeelliseksi asioiden nostamista yhteiseen keskusteluun, nähtiin asioiden yhdessäkäsittelyn hyödyiksi mm. vertaistuen saaminen. Tiimin tulee pohdittua samalla yhdessä toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Esihenkilö voi tukea yksilöä onnistumiskeskustelujen avulla.

Yksilön motivaatio

Itseohjautuvuus vaatii sisäistä motivaatiota. Decin ja Ryanin itseohjautuvuus-teorian mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttaa yksilön mahdollisuus tehdä työssään itseään ja omaa työtään koskevia päätöksiä, kokemukset omasta kyvykkyydestä ja ryhmään kuulumisesta. Lisäksi sisäiseen motivaatioon vaikuttaa hyväntekeminen muille. (Ristikangas 2021; Deci & Ryan 2017.)

Suurimmalla osalla motivaatiota työskentelyä kohtaan on lisännyt erityisesti taustalla pitkään ollut tarve keskustelulle ja mahdollisuudelle päästä vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin. Useimmat ovat olleet valmiiksi motivoituneita työskentelemään lavan ulkopuolella taiteellisen työn ja oman hyvinvoinnin edistämiseksi sekä yhteiseksi hyväksi. Käytänteet, niiden selkeys ja vuorovaikutuksen lisääntyminen oli lähes kaikkien motivaatiota parantavia tekijöitä ja niiden ylläpitäminen on tärkeää.

Muutama koki oman motivaationsa vähäiseksi työskentelyä kohtaan, koska soittaminen vie kaiken huomion ja se jo kuormittaa. Osa on kokenut työskentelyn jopa hieman epämiellyttävänä, mikä johtui osittain henkilökohtaisista syistä, liittyi ryhmän dynamiikkaan, omaan persoonallisuuteen tai oman osaamisen puutteisiin tämän työskentelyn osalta.

Autonomia eli omaehtoisuus on yksi perustarpeista, mikä vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi yksilön on koettava, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön

liittyviin asioihin omalla tavallaan, ja että hänellä on vapaus valita ja toimia ilman, että toimintaan on pakotettu ja kontrolli on omissa käsissä (Martela & Jarenko 2015; Viitala & Jylhä 2019).

Orkesterityössä on asioita, joihin ei voi yksilö tai edes tiimi aina vaikuttaa. Suurimmalle osalle työskentelyn tuoma mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin on kuitenkin konkretisoitunut. Vapaaehtoisuus koetaan tärkeäksi. Kun vastuita jaetaan, pitää yksilöllä olla mahdollisuus kieltäytyä tehtävästä, mutta samalla tavoin esittää myös halukkuutensa tehtävää kohtaan. Jokaisella vastuunottajalla täytyy olla mahdollisuus suorittaa tehtävänsä myös omalla, itselleen mieluisella tavalla. Moni kokee, että anonymiteetin käytön jatkamisen on tarpeelliseksi sen mahdollistavan alustan turvin. Sen avulla voi ilmaista omia näkökulmiaan pelkäämättä leimaantumista tai joutumista oman mielipiteen vuoksi arvostelun kohteeksi. Yksilön kohdalla psykologisen turvallisuuden tunteen lisääntyessä rohkeus nostaa asioita esiin omalla naamalla voi lisääntyä. Se vaatii jokaiselta tiiminjäseneltä myös tietoisuutta omasta tavasta suhtautua itselle vastakkaiseen mielipiteeseen. Kun psykologinen turvallisuuden tunne lisääntyy, anonymiteetin tarve voi vähentyä. Sujuva tiedonkulku koettiin tärkeäksi taiteellisessa on stage-työskentelyssä lavalla. Huonosti toimiva tiedonkulku turhauttaa eikä soittaja koe lavalla voivansa vaikuttaa tarpeeksi työn laatuun. Off stage -työskentelyn tarkoituksena on ollut mm. paremman tiedonkulun edistäminen.

Kyvykkyys on yksi yksilön motivaatioon liittyvistä perustarpeista.

Itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi yksilö tarvitsee osaamista tai ainakin halua kehittää itseään. Kun yksilö kokee itsensä kyvykkääksi, hän kokee pystyvänsä hänelle annettujen tehtävien suorittamiseen ja saa silloin myös asioita aikaan. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja koulutukset ovat kyvykkyyden johtamista työyhteisössä. Autonomian ja kyvykkyyden ollessa kunnossa, yksilö voi toteuttaa itseään itselle tärkeissä asioissa, mikä taas tuo lisää intoa tekemiseen. (Martela & Jarenko 2015.)

Oman osaamisen ja vahvuuksien käyttäminen tiimin hyväksi motivoi useita ja lisännyt omalta osaltaan työn merkityksellisyyttä. Työskentely on myös

innostanut muita tiiminjäseniä opettelemaan uusia asioita. Ulkopuolisen ajattelun eli erilaisten uusien näkökulmien tuominen orkesterimaailmaan on lisännyt monen ymmärrystä siitä, että tällä työskentelyllä voi olla loputtomia mahdollisuuksia. Jokaisen osaamista ja vahvuuksien hyödyntämistä kannattaa vaalia tässä työyhteisössä.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin työelämätaitojen puutteet. Orkesterimuusikko on lähtökohtaisesti korkeasti koulutettu huippuosaaja. Huippuosaaminen rajoittuu useimmilla kuitenkin soittamiseen liittyvään erikoisosaamiseen. Jos yksilö koki osaavansa tehtävänsä tiimityöskentelyssä ja sitä kautta saavansa asioita aikaan, koki hän myös voivansa oppia ja kehittyä lisää. Työskentelyn aikana koettiin oman osaamisen kehittymistä, mikä toi yksilöille kokemuksia omasta kyvykkyydestä. Tiimissä on valmiiksi paljon erilaista hankittua osaamista, mikä auttoi kyseisiä yksilöitä suoriutumaan tehtävistään, ottamaan enemmän vastuuta ja jopa johtajuutta. Erilaisten koulutusten hyödyntäminen osana työtä kiinnosti monia. Kun omaan kyvykkyyden kokemuksiin tuli luottamusta tai taustalla oli omaa opiskelua, yksilö koki pystyvänsä itseohjautumaan tehtävissään. Osaamista voi vahvistaa oppimalla erilaisia taitoja myös muilta tiimiläisiltä. Tehtävät voisivat olla myös sellaisia, joissa voisi hyödyntää omia luontaisia vahvuuksiaan. Moni haastateltavista ei ollut koskaan kunnolla miettinyt omia luontaisia vahvuuksiaan tai vahvuusalueitaan saati niiden hyödyntämistä. Ajatus kuitenkin innosti useimpia. Vahvuuksia hyödyntämällä työ hoituisi ilman suurempia ponnistuksia ja tekemisestä nautti eri tavalla. Koska jokainen tiiminjäsen on omien kokemustensa ja elämänsä asiantuntija, tuo hän omana itsenään inhimillistä pääomaa koko ryhmälle.

Omat osaamisen puutteet kuten esim. digitaitojen hallinnan puute, vaikuttivat pätevyyden kokemuksiin. Osaamisen kehittäminen jää helposti oman kiinnostuksen varaan. Osa ei kokenut omaavansa minkäänlaista osaamista tai erityistaitoja eivätkä kokeneet voivansa edes siksi onnistua. Tosin monella on halu pysyä mielummin tämän päivän työelämän kelkassa mukana kuin pudota kyydistä. Tämä tiimityöskentely itsessään tukee myös yksilön oppimista. On huomioitava myös yksilöiden erilaiset elämäntilanteet. Omat voimavarat eikä

aika riitä kaikilla itsensä kehittämiseen eikä uusiin haasteisiin. Kyvykkyyteen liittyy myös aikaansaavuus, johon vaikutti osaaminen ja oma ajankäyttö. Yksilö tarvitsee myös kokemuksia onnistumisesta ilman pelkoa epäonnistumisesta tai sitä, että osaako suorittaa tehtävän. Hän tarvitsee tietoa myös siitä, mitä häneltä odotetaan tämän työskentelyn suhteen. Positiivinen ja rakentava palaute auttaa oman osaamisen kehittämisessä. (Viitala & Jylhä 2019).

Yhteenkuuluvuus on kolmas sisäiseen motivaatioon liittyvä perustarve. Ihmisillä on halu kuulua joukkoon ja olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Jokainen haluaa olla hyväksytyt osana ryhmää ja omana itsenään ilman, että tulisi vähätellyksi (Viitala & Jylhä 2019). Tämä mahdollistuu arvostamisen, välittämisen, kunnioittamisen sekä hyvän yhteishengen kautta (Martela & Jarenko 2015).

Taiteentekeminen ja orkesterityö vaatii tunnetta yhteisöön kuulumisesta ja mehenki on onnistumisen yksi edellytyksistä. Vuorovaikutuksen kautta on opeteltu tutkimaan asioita yhdessä ja oppimaan muilta. Tutustuminen kollegoihin on ollut tärkeää. Kun vuorovaikutuksen kautta on sanoitettu kokemuksia, ymmärrys muita kohtaan on lisääntynyt ja erilaisuus on tullut näkyväksi. Luottamus kollegoja kohtaan on lisääntynyt ja vertaistuen saaminen ja antaminen on tullut näkyvämmäksi. Jos ilmapiiriin liittyen on ollut huolia, ne on voitu nostaa esiin ja keskustella asiasta ajoissa. Turvallisuuden tunne on selkeästi lisääntynyt, vaikka se tarvitseekin jatkuvaa huomiota. Kaikkinensa tämä on vaikuttanut soittotyöhön ja onnistumisiin myös lavalla. Erilaisuus on tullut näkyväksi, mutta moni kokee edelleen erilaisuuden ymmärtämisen haasteelliseksi. Se jäänyt joidenkin mielestä jopa huomiotta.

Vaikka haastattelussa nousi esiin tiimin jo valmiiksi hyvä ilmapiiri, niin vuorovaikutuksen kautta nousi esiin myös kipukohtia. Aina ei saa suunvuoroa äänekkäämmiltä. Vuorovaikutuksen kautta yhteenkuuluvuuden kokemuksia voi jatkossa vahvistaa huomioimalla myös erilaisuudesta nousevat asiat. Yksilöiden erilaisten vahvuuksien arvostaminen ja erilaisuuden hyväksyminen voidaan tulevaisuudessa nähdä tiimin suurena voimavarana. Erilaisuuden hyväksyminen ja ryhmän arvojen pohtiminen luovat pohjaa yhteenkuuluvuudelle (Viitala &

Jylhä 2019). Kun yksilö saa kannustusta, tuntee itsensä hyväksytyksi soitinryhmässä, kokee turvallisuutta ja yhteenkuuluvuutta, hänen motivaationsa työskentelyä kohtaan voi kasvaa.

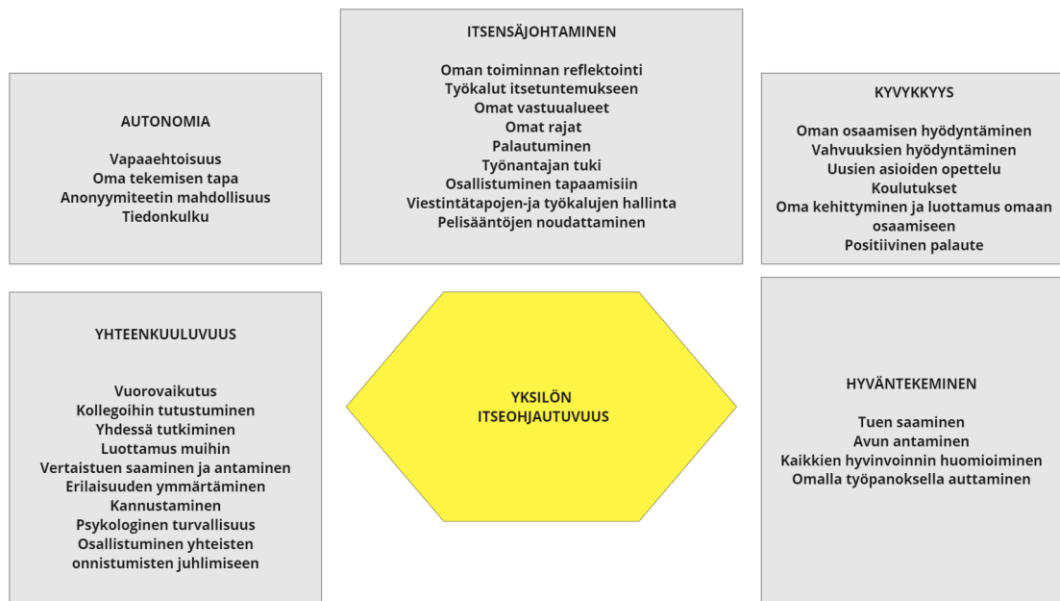
Tiimityöskentely on tuonut rakenteet yhteenkuuluvuuden lisäämiseen ja kokemuksiin. Anonyymit esiinnostot luovat psykologisen turvallisuuden tunnetta, koska ne vähentävät kasvojen menettämisen tai arvostelun kohteeksi joutumisen pelkoa. Kohtaamisiin ja vuorovaikutukseen on toiminut sekä fyysinen että digitaalinen tila, mutta jokainen kokee läsnäolon samassa fyysisessä tilassa kuitenkin parempana vaihtoehtona. Me-hengen luomista voi vahvistaa erilaisella yhteistyöllä kuten rakentamalla yhdessä toimintatapoja tai järjestämällä yhteisiä vapaa-ajan rituaaleja. (Viitala & Jylhä 2019). Esimerkiksi yhteisten onnistumisten juhliminen konsertin jälkeen toimii me-hengen vahvistamisessa. Vapaa-ajan toimintaan ei kuitenkaan voi ketään pakottaa, eikä se kaikkia innosta tai motivoi. On tärkeää viestiä, että jokaisen osallistuminen vapaa-ajan toimintaan on arvokas lisä tiimin yhteishengen luomisessa.

Hyväntekeminen on nostettu esiin neljäntenä perustarpeena. Tämä tarkoittaa sitä, että kun ihminen pystyy tekemään työssään hyvää toisille ihmisille ja saa samalla itselleen arvokkuuden ja merkityksellisyyden tunteen, tuo se mukanaan myös hyvinvointia (Martela & Jarenko 2015).

Muiden auttaminen oman työn kautta koetaan tässä tiimissä luontevaksi ja normitoiminnaksi. Työskentelyn ja vuorovaikutuksen kautta muiden apu ja tuki on tullut kaikille näkyväksi. Varsinkin teknisten työkalujen käytössä on tarvittu apua, ja tukea on annettu ryhmässä. Apu koetaan tärkeäksi myös lavalla. Tiimissä nousi esiin halu kaikkien hyvinvoinnin edistämiseen niin, että kaikilla olisi hyvä olla. Moni koki myös oman työpanoksensa kaikkien yhteiseksi hyväksi toimimiseksi. Joskus omat voimavarat ovat olleet vähissä, jolloin muiden auttamishalukkuus on ollut vähäisempää. Toisaalta pienikin ele toisen auttamiseksi paransi omaa mieltä.

Jos tiiminjäsenellä ei ole off stage -työskentelyä kohtaan sisäistä motivaatiota, yhdessäohjautuvuutta on hankalampi edistää. Työskentely vaatii kuitenkin

yksilöiden itseohjautuvuutta. Ristikankaan ym. (2021) mukaan yksilön sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa esihenkilön tai tiiminvetäjän valmennuksessa. Autonomiata voidaan vahvistaa keskustelemalla siitä, mistä asioista yksilö voi päättää itsenäisesti ja antamalla yksilön keksiä itse ratkaisuja ongelmiin. Tämä taas saa yksilössä aikaan sen, että hän tuntee itsensä kykeneväksi. Kyvykkyyttä voi vahvistaa myös positiivisella palautteella ja onnistumisten nostolla. Yhteenkuuluvuutta vahvistetaan arvostusta osoittamalla ja kannustavalla vuorovaikutuksella. Hyväntahtoisuutta voi vahvistaa korostamalla miten oma tekeminen auttaa muita. Yksilö voi myös kehittää yhdessä muiden kanssa omaa itseohjautuvuuttaan. Kuviossa 20 on yhteenveto asioista, jotka mahdollistavat yksilön itseohjautuvuutta.



Kuvio 20. Yksilön itseohjautuvuuteen vaadittavia asioita kohdettiimissä.

6.3 Tiimin yhdessäohjautuvuuden mahdollistuminen

Yksilön itseohjautuvuus

Jotta yhdessäohjautuvuus mahdollistuu, se vaatii siis yksilöiltä itseohjautuvuutta ja itsensäjohtamisen taitoja. Kun yksilö on löytänyt sisäisen motivaation työssään, yhdessäohjautuvuudella on onnistumisen mahdollisuudet.

(Ristikangas ym. 2021.) Yksilön itseohjautuvuus ei kuitenkaan aina takaa yhdessäohjautuvuutta (Salovaara, 2020).

Orkesterimuusikko tarvitsee paljon itseohjautuvuutta ja itsensäjohtamisen taitoja omassa perustyössään eli soittotyössä. Siihen kuuluu mm. oma harjoittelu, oman osaamisen kehittäminen, palautuminen ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sekä yhteistyötaidot lavalla. Tulosten mukaan osa tiimiläisistä kokee olevansa itseohjautuvia ja motivoituneita myös off stage -työskentelyyn. He osallistuvat mielellään toimintaan, koska heillä on halu vaikuttaa sekä omaan että tiimin työhön. Osa ottaa mielellään vastuutehtäviä, koska kokee kykenevänsä siihen tai on halua oppia. Vastuutehtävien tekeminen koetaan myös haluna auttaa muita tiimissä. Moni on kokenut tiimissä oman yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyneen vuorovaikutuksen ja yhdessätekemisen myötä ja tunnistanut myös oman vaikutuksensa ryhmähenkeen. Itsereflektointi toimii oman toiminnan peilinä. Monelle omien rajojen laittaminen on ollut tarpeellista off stage -työskentelyn osalta, mikä sekin kuuluu itsensäjohtamisen taitoihin. Tänä päivänä orkesterimuusikko ei kuitenkaan voi vältellä erilaisten työelämätaitojen opettelua. Itsensäjohtamisen taitojen kehittäminen mahdollistuu tässä työskentelyssä ja varsinkin, jos siihen saa tukea muilta ja tarvittaessa myös esihenkilöltä.

Tiimin motivaatio

Yhdessäohjautuvuuteen tarvitaan tiimin motivaatiota. Yhdessäohjautuvuus vaatii tiimiltä autonomiaa, erilaisen osaamisen hyödyntämistä, yhdessä keskustelua sekä muiden huomioimista. Se vaatii erilaisten näkökulmien esilletuomista sekä psykologista turvallisuutta. Ilman vuorovaikutusta ja yhteistyötä ei voi olla yhdessäohjautuvuutta (Ristikangas ym.).

Tulosten mukaan tapaamisten lisääntymisellä ja jopa arkojen asioiden keskusteluun nostoilla on siksi ollut monia positiivisia vaikutuksia. Yhteisiä taiteelliseen työskentelyyn liittyviä ongelmia on saatu sanoitettua ja ratkaistua. Tapaamisissa on kohdattu kollegat myös ihmisinä kaikkine haasteineen, mikä on lisännyt mm. psykologista turvallisuutta. Siinä on tukena on toiminut omalta osaltaan anonymiteetin mahdollistaminen sekä dialogisuus, jossa jokaisen näkökulmaa on pyritty kuuntelemaan ja huomioimaan tasa-arvoisena. Tämä on taas vaatinut sen, että näihin asioihin on osattu kiinnittää huomiota. Dialogi on vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua, toisten läsnäolevaa kuuntelua ja itselle vieraiden näkökulmien arvostamista. Mitä paremmiksi dialogitaidot kehittyvät, sitä todennäköisemmin psykologinen turvallisuuskin kasvaa. Dialogin avulla erilaisten näkökulmien esiintuleminen on arvokasta tiimin kehittämisen kannalta. Dialogitaitoja kannattaa harjoitella. Myös työskentelyn tavoista yhdessä sopiminen on vahvistanut motivaatiota tiimissä.

Tiimin työskentelytavat

Yhdessäohjautuvuudessa tarvitaan yhteisöllisiä käytänteitä, jotka liittyvät päätöksentekoon, tavoitteisiin, konfliktien hallintaan, palautteenantoon ja autonomisiin tiimeihin. Hiljaisiin käytänteisiin kuuluu mm. edellä mainittu dialogi eli yhdessä ajattelemisen taito, asiat edellä-toiminta, psykologinen turvallisuus, tiimin itsemäärittelemä rytmi ja yhteisesti luodut pelisäännöt. (Salovaara 2020, 101-124.)

Jotta tiimi voi vaikuttaa yhdessä oman työnsä tekemiseen, tarvitaan tiimin työtä helpottavia käytänteitä, erilaisten yhteistyötapojen sopimista ja kehittämistä. Tässä tiimissä on rakennettu yhdessä erilaisia käytänteitä, pelisääntöjä ja

päätetty säännöllisten tapaamisten rytmistä vuosikellon muodossa. Toimintaan tottuminen vie kuitenkin aikaa ja tarvitsee jatkuvaa kehittämistä. Yhteistyö hoituu pääasiassa vuorovaikutuksen kautta.

Kun tiimin taiteellista ja taiteellisen työn tukitoimintaa lähdetään edelleen kehittämään, on tärkeää pohtia, onko tiimi valmis viemään työskentelyä seuraavalle tasolle. Se vaatii usein myös tiheämpiä tapaamisia tai laajemmille kokonaisuuksille kehittämispäiviä. Kun lavalla tehdään pieniä ketteriä kokeiluja, on niitä kyettävä ketterästi myös arvioimaan ja tekemään päätöksiä kokeilun jatkamisesta tai sen päättämisestä. Viestinnän toimivuus ja tehokas tiedonkulku ovat yhdessäohjautuvuuden tärkeimpiä asioita. Vaikka viestintäkanavien hallinta, toimivuus ja tiedonkulku on työskentelyn ja vuorovaikutuksen ansiosta ryhmässä huomattavasti parantunut, yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi viestintään liittyviä asioita kannattaa jatkuvasti parantaa. Viestinnän pelisääntöjen yhdessäsopiminen mahdollistaa myös jokaisen sitoutumisen niiden noudattamiseen. Totuttelullekin tarvitaan aikaa. Sopivien työkalujen avulla voidaan viestintää ja työskentelyä ryhmäläisten välillä selkeyttää ja tehostaa. Työkalujen tarkoitus ei ole vaikeuttaa työskentelyä, vaan tuoda asioita läpinäkyvämmäksi kaikille ja toimia apuna erilaisissa tilanteissa. On tärkeää, että erilaisten työkalujen funktio ja tarpeellisuus on yhdessä pohdittu. Tiedostojen on oltava järjestyksessä ja tärkeimmät helposti löydettävissä, kun niitä on tarpeen tarkastella.

Yhdessäohjautuvuus vaatii myös erilaisten taitojen ja osaamisen hyödyntämistä, vastuiden ja tehtävien jakamista sekä yhteisvastuullisuutta tiimissä. Yhdessäohjautuvassa tiimissä erilaista osaamista osataan hyödyntää. Tiimissä koettiin, että tiimistä saatu tuki auttoi oman osaamisen kehittymisessä. Se taas toi kokemuksia siitä, että yhdessä kehitytään ja opitaan. Teknisen osaamisen puutteita voidaan korjata erilaisilla lyhyillä koulutuksilla, jossa perusasioita käydään läpi. Tiimissä on erityisosaamista, jota voidaan jakaa sen jäsenille. Erityisesti perinteisen on stage -työskentelyssä vallitsevat hierarkianmukaiset vastuut ja off-stage -työskentelyn vastuut on hyvä selkeyttää

ja määritellä tehtävät yhdessä. Off stage -työskentelyn osalta vastuut on kannattanut jakaa tiiminjäsenten kesken.

Yhdessäohjautuvuus on tapa toimia ja kehittää yhteistä työtä.

Yhdessäohjautuvuus toimii, kun jokainen kokee olevansa vastuussa asioiden kehittämisestä ja sitoutuu myös siihen. (Ristikangas ym. 2021) Orkesterissa tavoitteena on paras mahdollinen konsertti yleisölle. Jokainen muusikko kokee vastuunsa soiton osalta ja tekee paljon töitä tehdäkseen parhaansa. Off stage -työskentelyn osalta vapaaehtoisuus on tärkeää huomioida, mutta on hyvä myös keskustella lisää yhteisistä vastuista ja selkeyttää työskentelyn perustehtävää tukevaa tarkoitusta. Yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi on tärkeää, että vastuu ulottuu koko tiimiin.

Yhdessäohjautuvuus vaatii hierarkian madaltamista ja johtajuuden jakamista. Vaikka hierarkiaa organisaatiossa riisuttaisiin, se ei tarkoita sitä, että johtajuus poistuisi (Ristikangas ym.; Salovaara 2018). Tässä tiimissä hierarkian madaltamista on nyt kokeiltu off stage -työskentelyssä. Tiimin off stage -työskentelyssä halutaan olla tasa-arvoisessa tilassa. Tulosten mukaan osa kaipaava edelleen johtajaa, jolla on tarvittaessa lopullinen vastuu tiimin toimivuudesta. Tässä kohtaa oli tulosten mukaan havaittavissa pientä ristiriitaa. Äänenjohtajan vastuulla on taiteellisen on stage -työskentelyn sujuminen. Kuten aikaisemmin on todettu, on hyvä yhdessä pohtia, miten johtajuutta voidaan jakaa off stage -työskentelyn osalta. Monikollisessa johtajuudessa johtajuus voi jakaantua kaikille jäsenille ja yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi johtajuutta voidaan jakaa kollektiivisesti. On hyvä pohtia, millaista johtajuutta tai mahdollista johtajaa tarvitaan, jotta hierarkiaa voisi pitää matalalla off stage -työskentelyssä. Voisiko sitä lähteä tarkastelemaan esim. vastuiden kautta? Tiimillä voi olla myös kiertävä tiiminvetäjävastuu, ja fasilitointitaitoihin voi saada myös koulutusta.

Yhdessäohjautuvuus vaatii yhteisiä tavoitteita ja päätöksentekoa. Tavoitteiden tekeminen vaatii yhteistä keskustelua ja tietoa tueksi. (Salovaara 2020, 107.)

Tavoitteiden ja päämäärien selkeyttäminen yhdessä auttaa suuntamaan toiminnan oikeaan suuntaan. Tiimin päämäärä ja tavoitteet olivat toisille selvät,

mutta osa ei osannut sanoa niistä mitään. Tavoitteista päättäminen yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi on oleellista. Tiimi on olemassa perustehtävää eli soittamista varten. On hyvä pohtia, millaisia innostavia tavoitteita ryhmä voisi asettaa itselleen perustehtävään liittyen. Ilman päämääriä ja tavoitteita yhdessäohjautuvuus ei toteudu. Päätöksenteosta ja päätöksentekoprosessista on hyvä sopia sekä esihenkilön kanssa että tiimin kesken.

Työnantajan tuki

Yhdessäohjautuvuus tarvitsee tukea. Esihenkilö on hallinnossa toimiva, muusikoiden työhyvinvoinnista ja kehittämistyöstä vastaava, direktio-oikeudet omaava henkilö. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilön asenne ja luottamus nähdään olevan tärkeässä roolissa. Hän voi huolehtia, että tavoitteet ovat kunnossa, antaa avointa, positiivista ja rakentavaa palautetta, mahdollistaa ohjauksen ja tuen saaminen, palkita oikeudenmukaisin perustein ja huolehtia, että työmäärä on sopiva aikaan ja ryhmän tavoitteisiin liittyen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tässä työyhteisössä tiimin autonomiaa jo tuetaan antamalla muusikoille ja soitinryhmille vastuuta sekä mahdollisuudet päättää monista omaan perustyöhön liittyvistä asioista. Tiimi on jo saanut käyttöön erilaisia toiminnan mahdollistavia resursseja kuten tilat ja työkaluja. Esihenkilö voi tukea kyvykkyyttä tarjoamalla mahdollisuuksia koulutuksiin, mikä auttaa yksilöitä ja soitintiimiä kehittymään. Hän voi antaa mahdollisuudet yhteisöllisyyttä lisäävälle tiimityöskentelylle tuomalla esiin yhteisöllisyyttä vahvistavaa puhetta orkesterissa. Konfliktitilanteissa esihenkilön tuki voi olla tarpeen, vaikka yhdessäohjautuvuuden kehittyessä tiimin konfliktitaidot voivatkin työskentelyn jatkuessa kehittyä. Esihenkilön oma esimerkki toisten ihmisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta sekä lämmin ihmisten kohtaaminen on vahvistanut myös muusikoiden keskinäistä myötätuntoista kohtaamista ja hyväntekemistä tässä työyhteisössä. Esihenkilö ei saa olla pullonkaulana kehittämiselle vaan ennemminkin tuki. Hänellä on hyvä olla tiedossa tiimin tavoitteet ja se, mitä tiimille kuuluu. Lisäksi toivotaan avointa, positiivista ja rakentavaa palautetta

esihenkilöltä. Tämä mahdollistuu esimerkiksi esihenkilön vierailuilla tiimin tapaamisissa. Tärkeää on, että tiimin ja esihenkilön jatkuva yhteys säilyy. Tiimissä toivotaan esihenkilöltä myös aktiivista huomiota tiimityöskentelyä kohtaan ja muiden soitinryhmien kannustamista tämän tyyppiseen tiimitoimintaan. Tiimejä ei voi ”pakottaa” yhdessäohjautumaan, mutta heitä voi auttaa, mikäli siihen löytyy tiimistä halukkuutta.

Ymmärrys kokonaisuudesta ja systeemistä

Tiimi on osa koko organisaation systeemiä ja toimintaympäristöä, mikä vaikuttaa myös tiimin toimintaan. Tiimin sisällä tapahtuva vuorovaikutus, tiimidynamiikka ja yhteistyö muodostavat oman systeemin, jossa sen yksilöt vaikuttavat toisiinsa. Yksilöt eivät voi tiimissä saavuttaa yksin parasta tulosta, vaan tiimissä tarvitaan kokonaisuuksien hahmottamista ja yhteistyötä ja sitä, että totuttuja toimintatapoja ja ajatusmalleja osataan kyseenalaistaa ja ongelmia ratkaista parhain päin. (Ristikangas ym. 2021.)

Tämä tiimi on osa isompaa orkesteriyhteisöä, jossa kaikki vaikuttaa luonnollisesti kaikkeen. Se, millä tavalla tiimi toimii tai ei toimi, vaikuttaa sekä tiimin sisällä että muiden soitintiimien toimintaan. Tässä tiimissä asiasta ollaan luultavimmin hyvin tietoisia ja heijastuu myös käytökseen. Jatkossa olisi hyvä ottaa huomioon erilaiset yhteistyömahdollisuudet muiden soitintiimien kanssa, mitä jo toteutetaankin esimerkiksi stemmaharjoitusten osalta.

Tiimiällyn kehittäminen

Yhdessäohjautuvuuteen pyrkivässä tiimissä voidaan vahvistaa tiimiällytaitoja, jotka liittyvät yhteistyön mahdollistamiseen tiimissä (Eklund ym.; Hiila ym.). Hiilan ym. mukaan tiimiällytaidot ovat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus.

Kuten aikaisemmin on mainittu, kohdetiimissä on tehty itsereflektointikyselyitä, joiden tarkoituksena on ollut sekä oman henkilökohtaisen toiminnan reflektointi että pohdittu reflektoiden myös tiimin onnistumisia. Tässä tutkimuksessa on pyritty nostamaan esiin tiimiläisten motivaatioon vaikuttavia näkökulmia.

Jokainen voi tehdä tiimityötä omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan hyödyntäen. Tiimiälyä voi edelleen kehittää tukemalla itsetuntemukseen liittyvien näkökulmien huomioimista.

Tiimi on lähtenyt yhdessäohjautuvalla tavalla kehittämään työskentelytapojaan. Kaikille ei ollut ihan kirkkaana mielessä, mikä on off stage -työskentelyn varsinainen päämäärä, ja tavoitteet olivat monelle hieman epäselviä. Tiimiälyä voi tiimissä vahvistaa päättämällä yhdessä selkeämmät tavoitteet ja suunnan toiminnalle ja mahdolliset mittarit tavoitteiden toteutumiseksi.

Psykologinen turvallisuus on mm. Googlen Aristoteles-tutkimuksessa todettu menestyneiden tiimien tärkeimmäksi yhdistäväksi tekijäksi. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella psykologinen turvallisuus on lisääntynyt vuorovaikutuksen ja erilaisten näkökulmien esiintulemisen johdosta, mutta sitä ei ole vielä riittävästi. Erilaisuuden ymmärtäminen vaatii myös lisää huomiota. Monet kokevat kannustamisen tiimissä myös lisääntyneen ja vaikuttaneen ilmapiiriin. Salliva ilmapiiri vaatii edellisten tekijöiden lisäksi myös konfliktien kohtaamista ja ratkomista muita arvostavalla ja kunnioittavalla tavalla. Myös erilaiset kokeilut mahdollistuvat sallivassa ilmapiirissä, koska on myös lupa epäonnistua. Sallivan ilmapiirin luominen nostaa tiimiälyä tiimissä.

Yhdessäohjautuvuudessa tarvitaan yhteistyötä ja erilaisia vastuutehtäviä. Vastuut antavat luvan toimia tietyssä tehtävässä ja tehdä myös mahdollisia päätöksiä. Vastuita on tiimissä jaettukin, mutta epäselvyyksiä on siitä, miten asioista päätetään ja mitä kaikkea vastuunkantajalta odotetaan. Lupa ja vastuu toimia erilaisissa tehtävissä vaatii vastuiden ja päätöksenteon selkeyttämistä ja se parantaa myös tiimiälyä.

Tiimin koko off stage -työskentelyn lähtökohta ja perusta on vuorovaikutus, jota on nyt huomattavasti lisätty. Tutkimuksen mukaan se nähdään koko työskentelyn parhaana antina ja edellytyksenä koko perustehtävälle. Vuorovaikutus- ja dialogitaitojen kehittäminen sekä viestinnän ja tiedonkulun selkeyttäminen vaatii jatkuvaa työtä. Vaikka palautekeskustelu on arka aihe muusikoiden keskuudessa, palautekäytännöistä sopiminen on tärkeää.

Älykkäässä tiimissä osataan kuunnella muita ja keskustella rakentavalla ja rikkaalla tavalla.

Spiik (2022b) nostaa tiimimallissaan esiin tiimin tavoitetilan eli parviällyn, mikä toteutuu yhdessäohjautuvassa tiimissä sen huipputasolla. Siinä toiminta on jo niin pitkälle vietyä, että nopea reagointi esim. muutostilanteissa on mahdollista. Muita tiimijäseniä kohtaan tunnetaan silloin syvää luottamusta.

Kuviossa 21 on kooste niistä tekijöistä, joita tarvitaan yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi.



Kuvio 21. Yhdessäohjautuvuutta mahdollistavat tekijät kohdettiimissä.

Tämän tutkimuksen mukaan ryhmän off stage -työskentelystä ja etenkin vuorovaikutuksen lisääntymisestä on ollut jo hyötyä sekä taiteellisen työskentelyn että työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tasapainon löytyminen soittotyön ja lavan ulkopuolella tapahtuvan työn osalta hakee vielä suuntaa. Vuorovaikutustaitojen ja muiden työelämätaitojen kehittäminen jatkuu, samoin kehittäminen jokaisen tutkimuksessa esiin nostetun teeman osalta. Tiimi myös kehittyy erilaisten vaiheiden kautta. Vaiheet on hyvä tiedostaa, koska ne

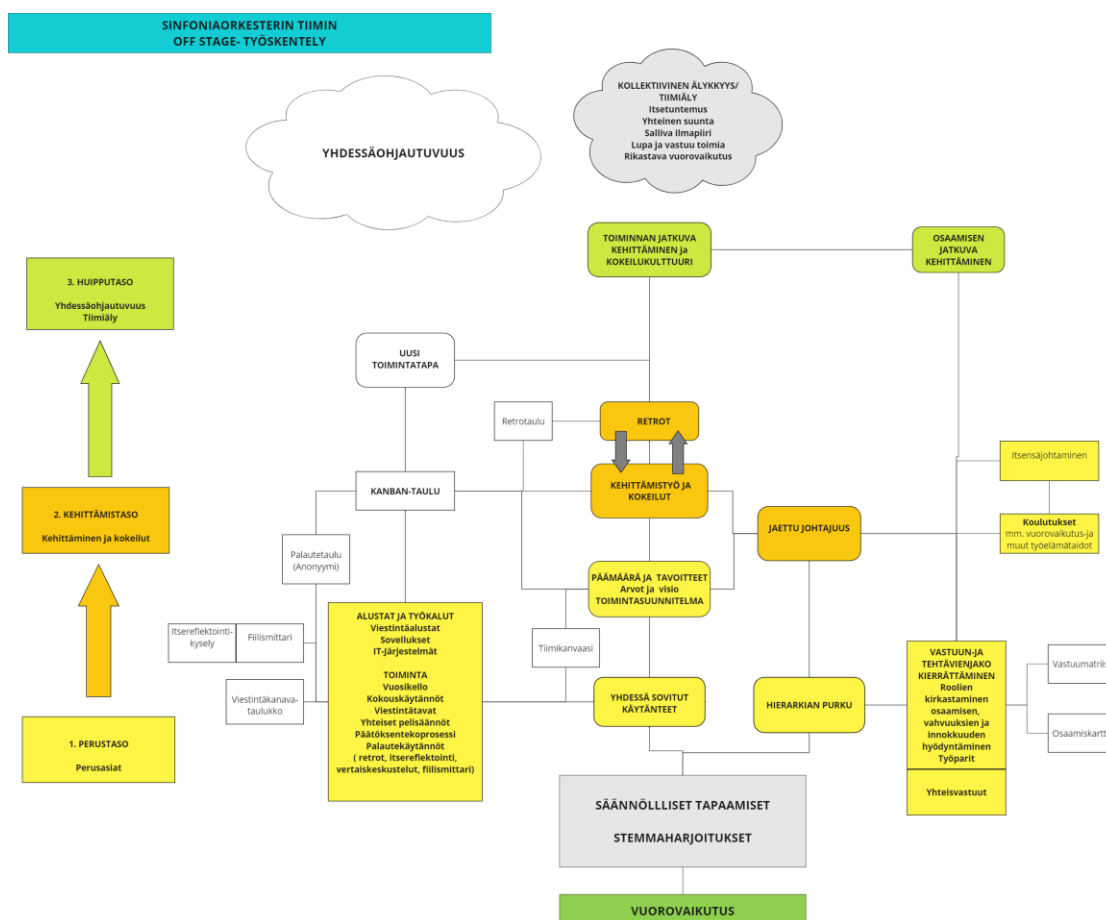
kuuluvat jokaisen tiimin kehitykseen tavalla tai toisella. Jokaisella vaiheella on oma merkityksensä, myös myrskyvaiheella. Työskentelyä ei kannata lopettaa vaiheessa, jossa työskentely tuntuu epämiellyttävältä. Siitä, missä vaiheessa tiimi juuri nyt on, voi olla montaa mieltä. Tärkeintä on ymmärtää, mikä on tiimin yhteinen unelma, tavoite ja askeleet yhteistä päämäärää kohti.

6.4 Ketterät menetelmät ja malli tiimityöskentelyn kehittämiseksi

Kuten aikaisemmin on todettu, tiimityö tarvitsee toimiakseen sujuvuutta ja rakenteita. Työelämässä tarvitaan hallittuja keinoja erilaisiin muutoksiin reagoimiseen sekä ideoiden että erilaisen osaamisen hyödyntämistä jatkuvassa kehittämistyössä. Työn organisointitavoilla on paljon merkitystä työhyvinvoinnin kokemukselle. Työssä tarvitaan priorisointia ja valintoja, yhteisen suunnan päättämistä ja tavoitteiden purkamista pienempiin osiin. Tähän tarvitaan taas jatkuvaa vuorovaikutusta. (Tiihonen 2016). Vuorovaikutus toimii perustana ryhmän kehittämiseksi, luottamuksen rakentamiseksi, arvostukselle ja psykologisen turvallisuuden saavuttamiselle. Lisäksi tarvitaan perusasioita kuten erilaisia yhteistyötapoja, käytänteitä, kokeiluja, työkaluja, osaamista ja työnantajan tukea. Jotta työtä voi kehittää vastaamaan myös orkesterimuusikoiden tarpeita, työtapojen kannattaa olla mahdollisimman ketteriä. Salovaaran (2018) mukaan osa ketterän toiminnan työkaluista perustuu samoille periaatteille kuin itseohjautuvuus. Agile Manifeston (2001) arvojen mukaan mm. toimivaa sovellusta arvostetaan enemmän kuin kokonaisvaltaista dokumentaatiota ja vuorovaikutusta enemmän kuin työkaluja ja prosesseja. (Agile Manifesto 2001; Salovaara 2018, 43.)

Kuviossa 22 on esitelty yhdenlainen malli ja ehdotus tiimin off stage - kehittämiseksi sinfoniaorkesterissa. Mallissa on hyödynnetty tämän tutkimuksen tuloksia, tiimistä tulleita kehittämissuhteita ja Spiikin (2022b) rakennetta kolmesta pääkehitystasosta kohti yhdessäohjautuvuutta. Tasot on tässä työssä nimetty perustasoksi, kehittämistasoksi ja huipputasoksi. Tarkoituksena on nostaa esiin yhteiset käytänteet, johtajuuden ja vastuiden jakaminen, päämäärä

ja tavoitteet, ketterän kehittämisen mahdollistavat kokeilut sekä ketterät työkalut, joilla mahdollistetaan yhdessäohjautuvuus.



Kuvio 22. Malli sinfoniaorkesterin soitintiimin off stage -työskentelyn kehittämiseksi kohti yhdessäohjautuvuutta.

6.4.1 Perustaso

SÄÄNNÖLLISET TAPAAMISET

Perustasolla (keltainen) yhteiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle annetaan tilaa. Se on minimitaso tiimien off stage -työskentelyssä, mutta hyvä alku kohti yhdessäohjautuvuutta. Tiimillä voi olla säännöllisiä tapaamisia esim. vuosikellon mukaan. Tiimi keskustelee avoimesti huomioiden toisten näkökulmia ja päättää

asioista yhdessä. Perustasolla tiimissä laaditaan ns. perusrunko tiimitoiminnalle eli sovitaan tavoitteista sekä käytänteistä ja jaetaan vastuuta. Perusasioiden avulla toimintaan saadaan työskentelyyn raamit ja selkeä struktuuri. Perusasiat täytyy olla kunnossa tiimissä ennen etenemistä seuraavalle tasolle. Jokaisen osallistuminen tiimipalaveriin on tärkeää. Joskus tarvitaan fasilitaattoria tukemaan keskustelua. Myös stemmaharjoitukset ja niiden kehittäminen voidaan ottaa osaksi off stage -työskentelyä ja hyödyntää tarvittaessa struktuuria ja työkaluja.

YHDESSÄSOVITUT KÄYTÄNTEET

Alustat ja työkalut

Tiimi tarvitsee omaan käyttöön sopivat viestintä- ja työskentelyalustat. Organisaatiolla on tähän usein valmis järjestelmä, jonka hyödyntäminen ja potentiaali kannattaa ottaa käyttöön tarpeiden mukaan. Kun puhutaan työasioista, on tärkeää huomioida tietoturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyvät asiat. Tiimissä sovitaan yhdessä juuri omalle tiimille sopivat viestintätavat ja kirjataan ne ylös. Sopivat työkalut ja sovellukset tukevat tiimityötä. On tärkeää valita vain tiimityöskentelyn kannalta tarkoituksenmukaiset työkalut.

Kokouskäytännöt

Kokouskäytäntöjen kehittäminen tuo tehokkuutta ja selkeyttä toimintaan. Esimerkiksi vuosikello voi toimia tapaamisten runkona vuositasolla. Usein tässä kohtaa tarvitaan myös yksinkertaisia työkalua ketteröittämään toimintaa. Kokousstruktuuri koostuu ajan, tilojen ja tekniikan varaamisesta, kokouksen vastuuhenkilöiden valinnasta, valmistelutöistä, kokouksen kulkuun liittyvistä asioista sekä jälkityöstä.

Työskentelyn helpottamiseksi voi kokeilla muistioista luopumista ja kirjata tavoitteet sekä toimenpiteet suoraan ns. digitaaliselle seinälle. Tässä opinnäytetyössä nostetaan esiin ketterästä kehittämisestä tuttu digitaalinen Kanban-taulu, joka päivittyy kaikille reaaliajassa, retrotaulu sekä anonyymi palautetaulu.

Yhteiset pelisäännöt/ toimintaopas

Tiimin ensimmäinen tärkeä tehtävä on luoda tiimille, sen toiminnalle sekä viestinnälle selkeät pelisäännöt tai toimintatavat. Tiimi voi tehdä myös tiimisopimuksen, johon kirjataan erilaisia yhteisiä sopimuksia ja asioita. Kun tiimi rakentaa itse toimivat pelisäännöt, niihin on kaikkien helpompi sitoutua. Pelisäännöissä voi huomioida esimerkiksi työskentelytapoja ja viestintää koskevia asioita on stage -työskentelyyn ja off stage -työskentelyyn liittyen.

Päätöksentekoprosessi

Päätöksentekoprosessista sopiminen kuuluu tiimin käytänteihin. Kaikilla tiimillä täytyy olla selkeänä tiedossa, mistä asioista tiimi voi itsenäisesti päättää. Orkesterissa asiat liittyvät ennen kaikkea tiimin omiin työntekemisen tapoihin. On tärkeää, että päätöksentekoprosessissa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. On hyvä myös pohtia, kuka tai ketkä voivat päättää mistäkin asioista ja laittaa päätöksenteolle rajat. Läpinäkyvyys on tärkeää. Tarvittaessa muista päätöksentekoon liittyvistä vastuista voidaan sopia erikseen esihenkilön kanssa, jotta myös hän on tietoinen siitä, mitä tiimissä tapahtuu.

Palautekäytäntöihin liittyen tiimi voi ottaa säännölliseen käyttöön ketterästä kehittämisestä tutut retrospektiivit eli palaute- ja kehittämishetket. Retroissa puhutaan siitä, mikä tiimillä meni hyvin ja mikä ei toiminut sekä sovitaan jatkosta, uusista kokeluista ja kehittämisestä. Työskentelyä ja tiimitoimintaa voidaan tiimin sisällä mitata toistuvalla itsereflektointikyselyllä esim. kauden lopussa ja pienemmin viikkotasolla ketterällä fiilismittarilla.

HIERARKIAN PURKU

Vastuut

Hierarkiaa kannattaa purkaa siltä osin, kun se on tämän off stage -työskentelyn kannalta järkevää. Tiimin kannattaa pohtia aluksi, millaisia rooleja ja vastuutehtäviä tiimi tarvitsee. Tässä hyödynnetään sekä vapaaehtoisuutta että osaamista ja vahvuuksia, mutta pyritään myös madaltamaan kynnyksiä vastuutehtäviin niin, ettei siitä koidu kenellekään liikaa kuormitusta.

Osaamiskartan ja vastuumatriisin luomista voi myös pohtia. On hyvä kirjata myös yhteiset vastuut. Yhdessäohjautuvuuteen pyrkivässä tiimissä ryhmän tukea ja apua hyödynnetään ja asioita opetellaan yhdessä. Yksittäistä vastuualuetta varten voi myös perustaa tilapäisiä 3-4 hengen vastuutiimejä tiimin sisällä tai hyödyntää työparitoimintaa. Hyötyinä saadaan autonomian tunteen lisääntymistä eli kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksista, kyvykkyyden kokemuksia ja joustavuutta toimintaan.

PÄÄMÄÄRÄ JA TAVOITTEET

Päämäärä, tavoitteet ja toimintasuunnitelma

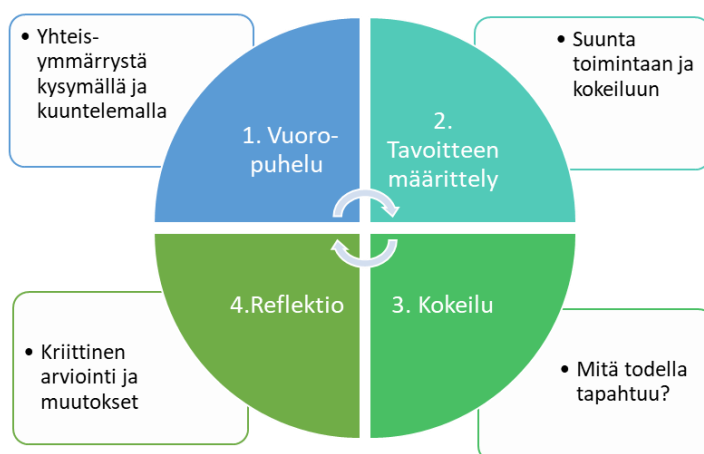
Tiimin kannattaa selvittää yhdessä toiminnan päämäärä ja tavoitteet. Jokaisen näkökulman huomioiminen on arvokasta. Yksinkertaisen toimintasuunnitelman voi rakentaa vaikka vuodeksi kerrallaan vuosikelloon. Sinfoniaorkesterin tiimeissä voidaan rakentaa vaikka toimiva suunnitelma stemmaharjoitusten ja soittokulttuurin kehittämiseksi. Arvot ovat niitä asioita, jotka ohjaavat tiimin toimintaa. Visio on se suuri kuva, millainen tiimi haluaa olla tulevaisuudessa. Tiimikanvaasi (liite 6) voi toimia apuna tiimin perusasioiden pohtimisessa.

6.4.2 Kehittämistaso

Kehittämistasolla (oranssi) vuorovaikutus ja perusasiat koetaan jo luonnollisena osana työtä. Tiimin vastuut, perusta ja runko on rakennettu, mikä mahdollistaa asioihin syventymisen. Kun aikaa ei mene enää perusasioiden vääntämiseen, tiimi kykenee paremmin keskittymään itse toiminnan kehittämiseen. Tiimi opettelee tekemään yhdessä ketteriä kokeiluja, rakentamaan uudenlaisia toimintatapoja ja päivittämään jo toiminnassa olevia tapoja niin, että ne menevät myös maaliin. Vuorovaikutus- ja työelämäkoulutukset sekä muut osaamiseen liittyvät vapaaehtoiset koulutukset tukevat työskentelyä.

KEHITTÄMISTYÖ, KOKEILUT ja RETROT

Kokeiluilla voidaan kehittää yhdessäohjautuvuutta. Kokeilu ovat ketterän kehittämisen keino, jossa edetään syklimäisesti. Kokeilulla voidaan ratkaista erilaisia ongelmia. Kun kehittämiskohteesta on keskusteltu ja se on selvillä, määritellään sille yhdessä jokin tavoite ja kokeillaan ratkaisua ongelmalle. Yhdessä arvioidaan eli reflektoidaan kokeilusta syntyneet kokemukset ja päätetään jatkotoimienpiteistä. Usein määritellään uusi tavoite, jota taas kokeillaan jne. Prosessi etenee iteratiivisesti. Vaikka kehittämisen taustalla onkin suurempi visio, asioiden muuttaminen ei tapahdu hetkessä. Siksi kannattaa ottaa kokeiluin mahdollisimman pieniä askelia. (Aho 2023, 58, 84.) Kokeilut voi aloittaa pienillä mikrokokeiluilla liittyen konkreettiseen työskentelyyn lavalla. Näin tiimissä voi testata erilaisia toimintatapoja useita kertoja ennen käyttöönottopäätöstä. Työelämän arjessa tehdään usein pieniä kokeiluja, mutta ne jäävät helposti ilmaan ja niiden kohtalosta ei tehdä päätöstä. Jos tiimillä on käytössään kokeiluihin sopiva toimintatapa, toiminnan on mahdollista myös kehittyä, ja yhdessäoppiminen mahdollistuu. Kuviossa 23 kokeiluprosessi on esitetty ketterän oppimisen kehänä, jossa kaikkien osallisuus on myös huomioitu (Aho, 241).



Kuvio 23. Ketterän oppimisen kehä mukailten (Aho 2023, 241).

Kokeiluja voi tehdä ilman niiden ylöskirjaamista, mutta asiat unohdetaan helposti, mikäli niistä ei ole olemassa kirjallista jälkeä. Tiimille on koottu erityisesti kehittämistä ja kokeiluja varten tarkoitettu työkaluseinä (liite 5).

Yksi ketterässä kehittämisessä ja kokeiluissa käytettävä työmenetelmä on kanban-taulu. Muita kokonaisuuteen kuuluvia työkaluja ovat palautetaulu sekä retrotaulu. Työkaluseinän on tarkoitus toimia esimerkiksi digitaalisia post it-lappuja hyödyntäen tai tekemällä kortteja vaikka Trello-sovelluksessa.

Työkaluseinän jatkuva päivittäminen vaatii vastuuhenkilön.

Palautetaulu (liite 5) on jatkuville palautteille tarkoitettu työkalu. Palautetauluun on tarkoitus kerätä post it-lapuin sekä onnistumisia että huolenaiheita. Siihen voi nostaa myös mieleen tulevia ideoita. Palauteseinälle aiheita voi nostaa milloin vaan. On tärkeää, että palauteseinälle on mahdollista kirjoittaa asioita anonyymisti, helposti ja ketterästi.

Kanban-taulu (liite 5) on ketterä ja visuaalinen työkalu, jota voi hyödyntää sekä tiimin jatkuvassa toiminnassa että kokeiluissa. Kanbanin toimintaperiaate on yksinkertainen. Kanbanissa visualisoidaan prosesseja ja työtä sekä pyritään poistamaan pullonkauloja, jotta työ etenisi tehokkaasti. Visualisointi toimii apuna sekä kommunikoinnissa että suunnittelussa ja prosessin kehittämisessä. Yksittäiset työpaketit etenevät prosessin vaiheesta toiseen. (Kopp 2020, 4,9.)

Kanban-tilussa voidaan seurata kehittämiseen liittyvien tehtävien etenemistä, ja se perustuu läpinäkyvyyteen ja reaaliaikaisuuteen. Jatkuvalle palautteelle tarkoitettulta palauteseinältä voidaan nostaa kehitettäviä asioita kanban-tilun tehtävälstaan siirtämällä post it-lappuja paikasta toiseen. Tehtävät priorisoidaan ja siirretään tärkeimmät to do-listalle. Tehtävälaput siirretään sarakkeesta toiseen työvaiheen edetessä. Kokeilun työvaiheita voivat olla ideointi, kokeiluun otettavat asiat, työn alla olevat kokeilut sekä valmistuneet työt. Kanban-tilussa voi olla lisäksi erilaisia sarakkeita, kuten asiat, jotka on päätetty olla tekemättä ja kommentit. Tilaan merkitään myös jokaisen tehtävän vastuuhenkilö. Koska kanban päivittyy reaaliajassa, kaikki näkevät, miten asia etenee. Sen tarkoituksena on helpottaa työskentelyä ja tiedonkulkua. Kanbanin avulla

pyritään pitämään käynnissä mahdollisimman vähän tehtäviä yhtä aikaa. Sen avulla tiimin kokeilut ja työ saadaan tapahtumaan nopeammin ja pienemmällä vaivalla sekä oikeasti myös päätökseen. Digitaalisen kanbanin voi rakentaa esim. Trellossa, Mirossa tai Microsoftin Plannerin avulla tiimin omiin tarpeisiin sopivaksi. Alustaa voi käyttää myös kokouksissa muistion asemasta.

Retrospektiivi-palaverit eli strukturoidut reflektiot liittyvät sekä kokeilujaksojen että palauteiden reflektointiin. Retroilla voidaan tukea tiimin itseohjautuvuutta. Tiimirefleksion avulla tiimissä on mahdollista ratkaista erilaisia tiimin haasteita (Aho 2023, 198.), mutta tuoda esiin myös onnistumisia. **Retrotaulu** (liite 5) on työkalu retrospektiivipalavereita ja kokeiluita varten. Retrotauluun kirjataan kokeilun onnistumiset, haasteet ja jatkoideat. Mikäli kokeilu onnistui, siirretään uusi toimintatapa esimerkiksi toimintatapaoppaaseen tai pelisääntöihin. Mikäli kokeilu vaatii jatkoa uusien ideoiden, siirtyy se takaisin kanban-tauluun doing-sarakkeeseen. Kokeilu saatetaan myös hylätä, ja sille on kanban-seinällä oma sarakkeensa.

JAETTU JOHTAJUUS

Tiimin off stage -työskentelyssä jaetaan erilaisia vastuita tiiminjäsenille. Kehittämistasolla voi vastuita jakaa esimerkiksi kulloiseen kehitystehtävään liittyen eli voidaan puhutaan ns. jaetusta johtajuudesta. Vastuuhenkilö on henkilö, joka pitää langat käsissään, mutta ei tee asioita yksin. Tarvittaessa yksilön vastuita voi keventää työparitoiminnalla tai pienryhmätoiminnalla.

6.4.3 Huipputaso

Huipputasolla (vihreä) tiimin kehittämistyö on lähtenyt käyntiin ja toiminta on löytänyt sopivan rytmin. Toiminta on ketterää ja luontevalla tavalla osa työtä eikä enää samalla tavalla kuormita. Tiimi on päässyt tasolle, jossa se voi keskittyä perustehtävään on stage ja hoitaa silti ketterästi asioita off stage.

TOIMINNAN JA OSAAMISEN JATKUVA KEHITTÄMINEN

Tiimi ei lopeta kehittämistä päästessään tälle tasolle, vaan vuorovaikutus ja rakenteet mahdollistavat jatkuvan ketterän kehittämisen ja kokeilut. Jos tiimi pääsee huipputasolle, on sen mahdollista tulla huipputiimiksi, jossa toteutuu kollektiivinen älykkyys eli tiimiäly parhaalla mahdollisella tavalla (Hiila ym. 2019). Tiimissä osaamisen kehittäminen koetaan osaksi toimintaa. Matkalla kohti yhdessäohjautuvuutta on huomioitu tiimiälytaitojen harjoittelu. Kaikki tiimit eivät pääse huipputasolle, ja huipulta myös pudotaan alemmille tasoille monesta eri syystä. Jos organisaatiossa tulee muutoksia tai uusi jäsen tiimiin, tiimi saattaa joutua palaamaan jopa perusasioiden käsittelyyn. (Eklund ym. 2020.)

Mikään malli ei ole otettavissa suoraan käyttöön. Tasot eivät myöskään ole tarkkarajaisia ja saattavat mennä päällekkäin. Jokaisen organisaation täytyy miettiä, miten yhdessäohjautuvuuden malli sopii omaan organisaatioon ja rakentaa se itselleen sopivaksi.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Orkesteri on taideorganisaatio, jonka työkuultuuri poikkeaa monesta työyhteisöstä sekä rakenteellisesti että toimintatavoiltaan. Orkesterin taiteellinen työskentely perustuu hierarkkiseen toimintaan. Voiko työrauhan ja tehokkuuden mahdollistaman hierarkkisen työskentelytavan ohella työskennellä tiimitasolla myös ilman hierarkia-ajattelua?

Pauliina Valtasaari kertoo väitöskirjassaan (2023, 298-300) orkesterihierarkian olevan paljon tunteita ja keskustelua herättävää. Valtasaari suosittelee avointa keskustelua toimintakulttuurin kehittämiseksi orkesterissa. Hierarkiaa tarvitaan työn tehokkuuden, sujuvuuden ja työrauhan mahdollistamiseksi, mutta sen ei tarvitse olla kuitenkaan työn mielekkyyttä heikentävää. Esimerkiksi työelämätaitoja kehittämällä sekä henkilökohtaisella että soitinsektiotasolla voitaisiin vähentää hierarkian vuoksi koettuja jännitteitä. Valtasaari ei tarkoita, että hierarkiaa olisi rikottava, mutta hänen mukaansa perinteisiä rakenteita voi kuitenkin välillä koetella, vaikka muutoksia ei lopulta tehtäisikään. Olisi tärkeää pohtia, miten yksilöt voisivat kokea oman työnsä mielekkyyttä ja arvostusta hierarkiasta huolimatta.

Tämän tutkimuksen kohdettiimissä lähdettiin konkreettisesti kokeilemaan hierarkiasta vapaata työskentelytapaa lavan ulkopuolella. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin orkesterin soitinryhmän kokemuksia off stage -työskentelystä, ja mitä tarvitaan työskentelyn, itseohjautuvuuden ja yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi sekä työskentelyn kehittämiseksi.

Kokeilusta nousi paljon hyviä kokemuksia, mutta myös paljon kehitettävää. Esimerkiksi johtajuuden jakaminen ryhmäläisten kesken ei ole helppoa hierarkkiseen toimintaan tottuneissa soitinryhmissä, mutta se voisi olla mahdollista tietyiltä osin. Tässä opinnäytetyössä nostetaan esiin yhdessäohjautuvuuteen liittyvä monikollinen johtajuus, jonka mukaan johtajuutta voidaan jakaa tiimiläisten kesken eri tavoin. Miten johtajuus käytännössä toteutuu, riippuu myös tiimin kypsyydestä, ryhmän kehitysvaiheesta ja siitä, että toimintaa kehitetään yhteistyössä.

Pultissa soittaessa ei välttämättä tule mieleen kokousstruktuurit tai esityslistat, sovellukset ja alustat. Soittaminen on intensiivistä työskentelyä siinä hetkessä ja vie kaiken keskittymisen. Lavalla mieleen nousevia asioita olisi kuitenkin hyvä päästä purkamaan ajoissa. Kun tähän on olemassa rakenteet ja keinot, tuo se tiimille myös työrauhaa.

Tulosten perusteella taiteellista työtä ja ryhmän yhteishenkeä tukee siksi lavan ulkopuolella tapahtuva vuorovaikutteinen työskentely, jossa jokaisella ryhmäläisellä on mahdollisuus tuoda omia näkökantojaan esiin tasa-arvoisuutta tukevalla tavalla. Työskentelyn kokeilun kautta nousi esiin sekä työskentelyn hyötyjä että haasteita. Kaikenlainen lisätyö koetaan hyvin herkästi kuormittavaksi. Monien kohdettiimin työskentelyssä esiin nousseiden taitojen voidaan kuitenkin katsoa kuuluvaksi nykyiseen työelämään myös orkestereissa. Tiimi tarvitsee rakenteet, jotka tukevat tiimitoimintaa.

Tämän off stage -työskentelyn tarkoituksena ei ole ollut tarpeettoman työn tekeminen, vaan toimia tukena taiteelliselle työlle. Työskentelyn avulla jokainen voi kokea tulevansa kuulluksi ja pääsevänsä vaikuttamaan omaa työtä koskeviin asioihin. Ketteriä menetelmiä hyödyntäen on mahdollista työskennellä tehokkaammin ja kevyemmin. Samalla saadaan asioita oikeasti aikaan ja kehittyminen mahdollistuu.

Valtasaari (2023, 250-251) nosti esiin muusikon ammatillisen kehittämisen yhtenä työnantajan vastuualueena. Se pitää sisällään sekä musiikillisen täydennyskoulutuksen että ulkopuoliset työelämätaidot. Hierarkia ja jäykät roolit pohdituttivat hänen tutkimuksensa muusikoita. Työrauhaa toivottiin edistettävänä mm. arvojen ja yhteisten pelisääntöjen määrittelyllä, asenneilmaston kehittämisellä sekä edellyttämällä muusikoilta hyviä käytöstapoja ja työntekijä- ja esihenkilötaitoja. Esihenkilön kuuluisi tukea keskustelukulttuuria ja työhön perehdyttämistä sekä järjestää työkykyä ja työhyvinvointia tukevat edellytykset kuntoon. Vastuu ulottuu myös työelämän erilaisten toimintamallien ja toimintakulttuurin kehittämiseen ja siihen, että oikeudenmukaisuus toteutuu päätöksenteossa. Autonomian ja vaikutusmahdollisuuksien tukeminen ja

selkeiden tehtäväkuvien määrittäminen sekä myös johtamiskulttuurin kehittäminen nousivat myös hänen tutkimuksessaan esiin.

Yhdessäohjautuvuus vaatii vuosien harjoittelua ja sitoutumista yhdessä työskentelyyn. Se vaatii perusasioiden kuntoonlaittamista ja kehittämistyötä. Vaikka yhdessäohjautuvuutta ei ole vielä kohdettiimissä saavutettu, tämän tutkimuksen perusteella tiimi on matkalla sitä kohti. Orkesterien soitintiimit tarvitsevat vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi pysyvämpiä rakenteita. Käytäntöjen ei tarvitse olla liian vaativia eikä monimutkaisia eikä tiimityön kuormittavaa. Ylläpitämällä ja kehittämällä toimintaa tiimi voi päästä päämäärään, jonka se on itselleen asettanut. Päämäärä voi hyvin olla vaikka jokaisen tiimiläisen työhyvinvoinnin mahdollistaminen. Jokainen orkesteri ja soitinryhmä voi tahollaan pohtia, mihin tai mitä kohden se haluaa omaa tiimitoimintaansa viedä.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia yhdessäohjautuvuutta myös muissa soitintiimeissä ja orkestereissa sekä tutkia tarkemmin erilaisuuden ja vahvuuksien hyödyntämistä orkestereiden tiimityössä.

Opinnäytetyön aihe, tiimityöskentelyn kehittäminen sinfoniaorkesterissa, sai alkunsa Covid-19-pandemian poikkeusoloissa tapahtuneen tiimityöskentelyn innoittamana. Pandemiasta johtunut digikolmiloikka orkesterissa oli mielenkiintoinen ilmiö. Vaikka orkesteri joutuikin kamppailemaan uuden edessä, toivat pandemia-ajan muutokset mukanaan myös paljon hyvää. Kohdettiimin toiminta olisi tuskin saanut sellaista lähtölaukausta, jos tiimissä ei olisi jouduttu palaamaan tiimitoiminnan alkujuurille ja vuorovaikutuksen syövereihin.

Tämä tutkimus oli yhden soitintiimin kokemus työskentelystä kohti yhdessäohjautuvuutta. Vaikka tämän tapaustutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää muita soitinryhmiä tai muita sinfoniaorkestereita koskeviksi, näitä kokemuksia ja kehittämisideoita voi halutessaan soveltaa ja hyödyntää omaan organisaatioon ja sen tiimeihin. Taiteellisessa työskentelyssä tarvitaan joka tapauksessa me-henkeä ja yhteishengen luominen vuorovaikutuksessa on tärkeä osa tiimityöskentelyä. Jos tällaiseen työskentelyyn sitoudutaan, uskon,

että huippusoittajista koostuva soitintiimi voi yltää huipputasolle asti. Se voi mahdollistaa parviällyn toteutumisen myös off stage -työskentelyssä.

Lähteet

Agile manifesto. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Viitattu 5.2.2024. <https://agilemanifesto.org/>

Aho, T. 2023. Kokeilukulttuuri: johda kasvua joka päivä. Helsinki: Alma Talent.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Belbin, R.M. 1994. Team Roles at Work. 2.painos. Oxford: Butterworth Heinemann.

Belbin. n.d. Why Use Belbin Teams Roles. Viitattu 28.1.2024. <https://www.belbin.com/about/why-use-belbin>

Deci, E., Connell, J. & Ryan, R. 1989. Self-Determination in a Work Organization. Journal of Applied Psychology 74(4), 580-590. http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989_DeciConnellRyan.pdf

Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine. Viitattu 28.1.2024. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Eklund, A. Lindholm, T. & Salminen, J. 2020. Taitava tiimivalmentaja: miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 8.uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Hiila, I. Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Isohätälä, J. 2020. Tiimityö on arjen jatkuvaa oppimista. Oulun yliopiston tutkijoiden blogi Science of Arctic Attitude. Viitattu 25.1.2024. <https://www oulu.fi/fi/blogit/science-arctic-attitude-fi/tiimityo-arjen-jatkuvaa-oppimista>

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School Press.

Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhdessäohjautuvuuden sudenkuopat. Verkkojulkaisussa Gamrasni Mirjam (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 28.12.2023. Haaga-Helian verkkojulkaisu 3/2021, 61-74.
<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.

Kopp, J.M. 2020. Your First successes with Kanban in a Knowledge-based Context and Impelmenting it in the Company. E-kirja Storytel- palvelussa. Norderstedt Germany: Books of Demand.

Kostamo, T. & Gamrasni, M. 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Verkkojulkaisussa Gamrasni Mirjam (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 27.12.2023. Haaga-Helian verkkojulkaisu 3/2021, 105-118.
<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.

Kuusi, H. 2022. Työn sosiaalisten voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisten sinfoniaorkestereiden jousisoittajien keskuudessa. Pro Gradututkielma: Turun yliopisto. Viitattu 28.12.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022062248780>.

Kvist, H. Mäkipää, S. Alajoki, S. Mehto, T. Niutanen, K. & Sulkumäki, T. 2020. Tiimisoppa ja energiaa kaaliin: reseptejä tusinatiimistä huipputiimiksi. Lohja: Performance Power Associates.

Launonen, R. 2021. Favi. Nousu ja tuho - kuinka toimiva itseohjautuvuus luodaan ja tuhotaan. Verkkojulkaisussa Gamrasni Mirjam (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 14.12.2023. Haaga-Helian verkkojulkaisu 3/2021, 31-37. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.

Lehtinen, V.K. 2022. Organisaation emergentti itseohjautuvuus, case sinfoniaorkesteri: ” Miksi orkesteri soittaa hyvin, vaikka sitä johdettaisiin

huonosti?” Akateeminen väitöskirja: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 30.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-773-0>.

Lencioni, P. 2017. Viisi toimintahäiriötä tiimissä: tarina johtajuudesta. Suomentaja Marja Sevón. 2.painos. Tampere: Päivä Osakeyhtiö.

Lujala, P. 2021. Orkesterin äänenjohtajien tiiminvetäjän- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen: Jyväskylä sinfonia työkuulttuurin muutoksen kokeilijana. Opinnäytetyö: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.10.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105107909>.

Lämsä, A-M. Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 6.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 9-32.

Martela, F. & Jarenko, K. toim. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa. 2.painos. Helsinki: Talentum media Oy.

Martela, F. 2015. Valonöörit: sisäisen motivaation käsikirja. Mikä tekee elämästämme hyvän, onnellisen ja merkityksellisen. 4.painos. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta - ja sen lupaus on suuri. Verkkojulkaisussa Gamrasni Mirjam (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian verkkojulkaisu 3/2021, 11-18. Viitattu 30.10.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.

Martela, F. Hakanen, J. Hoang, N. Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopiston tutkimus. Business+ Economy. 3/2021, 29-34. Viitattu 30.9.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>.

- Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensäjohtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 5.1.2024. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>.
- Mäkkeli, J. Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi. Toimivat yhteisölliset käytänteet. Verkkojulkaisussa Gamrasni Mirjam (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helion verkkojulkaisu 3/2021, 79-97. Viitattu 27.12.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.
- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Uudistettu painos. Raisio: rtr-consulting.
- Rauhala, H. 2012. Tiimityö sinfoniaorkesterissa- merkitysten polyfoniaa soitinsektioiden haastattelupuheessa. Pro Gradu-tutkimus: Tampereen yliopisto. Viitattu 15.11.2023. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22617> .
- Ristikangas, M. Lönnroth, A. Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Ropo, A. Erikson, M. Sauer, E. Lehtimäki, H. Keso, H. Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum media Oy
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. The Guilford Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.2.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkimuksen arviointi - reflektointia. Viitattu 12.2.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 8.painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä: tiimijäsenen kirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Salovaara, P. & Mäkkeli, J. 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Verkkojulkaisussa Gamrasni Mirjam (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian verkkojulkaisu 3/2021, 39-55. Viitattu 14.12.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 49-76.

Salovaara, P. 2018. Riisuttu organisaatio: itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa, joka on kyllästynyt hierarkioihin. Maksullinen e-kirja. Helsinki: Perttu Salovaara / Ajatusvirta Oy co.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9.painos. Gaudeamus Helsinki University Press.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma talent Oy.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Spiik, K-J.2022a. Yhteisöohjautuvuus: jaettu johtajuus. Turku: Karlex Oy.

Spiik, K-J.2022b. Yhteisöohjautuvuus: yhdessäohjautuva tiimi. Turku: Karlex Oy.

Tiihonen, S. 2016. Ketterien työtapojen kokeilu HR-työssä. Artikkelilehdessä AMK-lehti/UAS Journal. Verkkolehti 3/2016. Viitattu 13.2.2024. <https://uasjournal.fi/tyoelama/ketterien-tyotapojen-kokeilu-hr-tyossa/>

Tilastokeskus. Tiimityö-määritelmä. Viitattu 28.12.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>.

Tuckman, B.W. 1965. Developmental Sequence in Small Groups. Group Facilitation: A Research and Applications Journal, no. 3, 66-81. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/developmental-sequence-small-groups/docview/205826761/se-2?accountid=14446>

Valtasaari, P. 2023. Orkesterimuusikoiden työnohjaus: luova potentiaali yhteisöllisyyden rakentamisen ja yksilöllisyyden kunnioittamisen risteyskohdassa. Väitöskirja. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. DocMus-tohtorikoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-329-315-1>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 2.painos. Helsinki: Edita publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 2.painos. Helsinki: Edita publishing Oy.

Vuori, J. n.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 13.2.2024. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Suostumuslomake

Suostumus osallistua opinnäytetyötutkimukseen

Olen saanut tiedot opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Minulle on annettu mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta.

Olen saanut tiedot henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa. Minulle on luvattu, että henkilötietojani käsitellään huolellisesti ja tietoturvallisesti eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

Tiedän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tai peruuttaa osallistumiseni tutkimukseen milloin vain. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Helsinki xx.xx.2023

Osallistun tutkimukseen

Suostumuksen vastaanottaja

Satu Savioja

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Haastatteluteemat ja -kysymykset

TEEMAT	ALAKYSYMYKSET
<p>Vuorovaikutus, palaverit ja prosessit</p> <p>Vuorovaikutusta on lisätty lavatyöskentelyn ulkopuolella. Millaisia ajatuksia siitä? Hyödyt, haasteet ja kehittämissuhteet.</p>	<p>-Miten olet kokenut vuorovaikutustilanteiden lisääntymisen? Miten se on mielestäsi toiminut?</p> <p>-Onko yhteinen päämäärä ja tavoitteet selkeät ja miten se ilmenee?</p> <p>-Ovatko pelisäännöt / toimintatavat selkeät ja miten ne toimivat?</p> <p>-Miten hyvin ryhmä on mielestäsi omaksunut kokouskäytännöt?</p> <p>-Miten taas prosessit ovat sujuneet esim. toimintatapaprosessi?</p>
<p>Tiimityön roolit, vastuut ja tehtävät</p> <p>Hierarkiaa on lähdetty purkamaan taiteellisen työskentelyn rinnalla toimivassa työskentelyssä ja vastuuta on jaettu halukkaiden ryhmäläisten kesken.</p> <p>Millaisia ajatuksia sinulla on tästä herännyt? Hyödyt, haasteet ja kehittämissuhteet.</p>	<p>-Millaisia ajatuksia hierarkian purusta? Millaisia ajatuksia roolien ja vastuun jaosta?</p> <p>-Missä asioissa mielestäsi kaikki ovat vastuussa?</p> <p>-Miten yhteistyö on mielestäsi sujunut?</p>
<p>Viestintä- ja työskentelyalustat ja työkalut</p> <p>Työskentelyyn on saatu työnantajalta käyttöön erilaisia työkaluja ja on käytetty vähän muitakin työkaluja. Millaisia päällimmäisiä ajatuksia tästä tulee? Hyödyt, haasteet ja kehittämissuhteet.</p>	<p>-Mitä ajatuksia etä- vs. face to face-työskentelystä?</p> <p>-Miten viestintäkanavat ovat mielestäsi toimineet?</p> <p>-Mitä ajatuksia herää käytettyihin työkaluihin ja -alustoihin liittyen?</p> <p>-Miten tiedonkulku kanavien kautta sujuu?</p>
<p>Muusikko itse (Motivaatio ja yksilön itseohjautuvuus)</p> <p>Kysymyksiin ei ole pakko vastata, mikäli ne tuntuvat liian henkilökohtaisilta.</p>	<p>-Motivoiko tällainen työskentely sinua? Miten se ilmenee?</p> <p>-Koetko itsesi osaksi ryhmää? Turvallisuuden tunne?</p> <p>-Oletko saanut tilaa omille näkökulmille? Koetko, että voit vaikuttaa asioihin ryhmässä?</p> <p>-Omat vahvuudet ja osaaminen?</p> <p>-Mitä muiden auttaminen ja avun pyytäminen sinulle tarkoittaa?</p>
<p>Työskentelytavan vaikutus taiteelliseen työskentelyyn ja ympäristöön.</p> <p>Hyödyt, haasteet ja kehittämissuhteet</p>	<p>-Koetko tämän työskentelyn vaikuttavan omaan perustehtävään? Milla tavoin?</p> <p>-Miten tämän ryhmän työskentely mahdollisesti voisi vaikuttaa muihin orkesterin ryhmiin?</p>
<p>Työnantajan tuki ja resurssit</p>	<p>-Millaista tukea ja resursseja tarvitaan työnantajalta?</p>

Kehittämisehdotukset

TIIMITYÖSKENTELEN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

TYÖSKENTELYTAPA

VUOROVAIKUTUS

Ylläpitoehdotukset

- Vuorovaikutuksen mahdollistaminen tiimeissä on stage-työskentelyn ulkopuolella
- Kaikkien läsnäolon mahdollistaminen, hybridi tarvittaessa

Parannus-/kehittämisehdotukset

- Vuorovaikutustaitojen ja dialogitaitojen kehittäminen
- Anonyymi alusta jatkuvalla palautteella tiimissä
- Erilaisuuden ymmärtämiseen liittyvien taitojen kehittäminen

HIERARKIAN PURKU JA VASTUIDEN JAKAMINEN

Ylläpitoehdotukset

- Vastuiden jakaminen ja osaamisen hyödyntäminen
- Vapaaehtoisuuden huomioiminen

Kehittämis-/ parannusehdotukset

- Vastuiden ja vastuutehtävien kirkastaminen/ tarkentaminen esim. vastuumatriisiin jakamalla vastuut kategorioihin
 - Työtehtävään liittyvät työsopimukselliset vastuut
 - Kierrätettävät vastuut (jonkun aina pakko hoitaa)
 - Vapaaehtoiset vastuut (halukkaat)
 - Yhteiset vastuut (kaikki)
- Kynnyksen madaltaminen vastuutehtäviin tekemällä tehtävistä mahdollisimman pienimuotoisia ja selkeitä sekä antamalla jokaiselle mahdollisuus suorittaa tehtävä omalla tavallaan
- Vastuisiin ja tehtäviin perehdyttäminen ja koulutusten järjestäminen tarvittaessa
- Keskustelua johtajasta/johtajuuden jakamisesta ja tiiminvetäjän tarpeesta ryhmässä

YHDESSÄSOVITUT KÄYTÄNTEET
<p>Ylläpitoehdotukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Kokousstruktuurit (valmistelu, ajankäyttö, jälkityö, vuosikello) tehokkuuden maksimoimiseksi, turhan työn estämiseksi ja kaikkien ajan kunnioittamiseksi. ➔ Kokousvastuut ja työ-/ työryhmäparitoiminta ➔ Anonymiteetin mahdollistava turvallinen työkalu, kuulluksitulemisen, erilaisten mielipiteiden, näkökulmien ja tarpeiden esiintuomiseksi osana kokousvalmisteluja ➔ Tapaamisten säännöllisyys ➔ Tapaamisten allokointi työlistaan <p>Kehittämisen-/ parannusehdotukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Päämäärän ja tavoitteiden yhdessä sopiminen ja tarkentaminen, arvojen pohtiminen ➔ Toimintasuunnitelma, askeleet ja välitavoitteet ➔ Toimintatapaoppaan/ pelisääntöjen läpikäynti ja päivittäminen ➔ Muut kehittämistarpeet ja niiden priorisointi ➔ Kehittämistyölle lisäaikaa, tarvittaessa esihenkilön tuella ➔ Pieniä kokeiluja työskentelyyn liittyen, niiden ketterä reflektointi ja jatkokokeilut sekä vastuuhenkilöt ➔ Jatkuva kehittäminen ja sen mahdollistavat läpinäkyvät rakenteet ja työkalut, esim. PALAUTE-taulu, KANBAN-taulu ja RETRO-taulu ➔ Päätöksentekoprosessin selventäminen (yksilö, tiimi, esihenkilö) ➔ Palautetaitojen kehittäminen ➔ Retropalavereiden kehittäminen ➔ Fiilismittari käyttöön
VIESTINTÄ-JA TYÖSKENTELYALUSTAT JA TYÖKALUT
<p>Ylläpitoehdotukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Sopivat viestintäkanavat ➔ Tarpeelliset, hyväksi todetut, helpot ja selkeät työkalut esim. Flinga ➔ Ryhmän tuki ja apu <p>Kehittämisen-/ parannusehdotukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Jokaisen viestintäkanavan ja työkalun tarpeellisuuden arviointi ja tietosuojan huomioiminen ➔ Viestinnän pelisäännöistä sopiminen ➔ Uusien työkalujen kokeilu tarpeen mukaan ➔ Digitaitokoulutusten mahdollistaminen työajalla ➔ Jokaisen oman vastuun huomioiminen viestinnässä ja työkalujen käytössä

ITSEOHJAUTUVUUS**ITSETUNTEMUS-JA ITSEREFLEKTOINTI SEKÄ ITSENSÄJOHTAMINEN****Ylläpitoehdotukset**

- Jokaisen henkilökohtainen itsereflektointi kyselyn avulla

Kehittämisen-parannusehdotukset

- Tiimiroolit
- Työkalu itsetuntemusta ja erilaisuuden ymmärtämistä varten (esim. WorkPlace Big Five-persoonallisuusanalyysi, Enneagrammi, Disc-analyysi, 16PF-persoonallisuustesti, Myers-Briggs tyyppi-indikaattori tai Peili-käyttäytymisprofiili tai itsereflektointi-kysely)
- Onnistumiskeskustelut (esihenkilön vastuu)

SISÄINEN MOTIVAATIO (Autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen)**Huomioitavaa**

- Vuorovaikutuksen merkitys
- Vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen
- Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen
- Vapaaehtoisuuden huomioiminen vastuutehtävissä
- Vastuutehtävän tekeminen itselle sopivalla tavalla
- Vaikuttamismahdollisuuksien ja kuulluksitulemisen huomioiminen
- Oma-aloitteisuudella vaikuttaminen
- Tietoisuus omasta toiminnasta
- Luottamus omaan tekemiseen
- Oman osaamisen kehittäminen ja halu oppi uusia taitoja
- Muilta oppiminen
- Vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen
- Kollegoihin tutustuminen
- Kokemusten sanoittamisen mahdollisuus
- Positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen
- Vertaistuen saaminen ja antaminen
- Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen
- Muiden vahvuuksien huomioiminen
- Kannustuksen saaminen
- Hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen kokemukset
- Anonymiteetin mahdollistaminen ja yksilölle tärkeiden aiheiden käsittely
- Avun saaminen ja antaminen
- Oma työpanos
- Itsensäjohtamisen taidot ja muut työelämätaidot
- Itsereflektointi ja itsetuntemus
- Esihenkilön tuen merkitys

YHDESSÄOHJAUTUVUUS**Yhdessäohjautuvuutta edistää**

- Yhteistyö
- Hierarkian madaltaminen
- Vuoropuhelu eli dialogi ja erilaisten näkökulmien esiintuominen
- Vuorovaikutustaidot
- Luottamus ja psykologinen turvallisuus
- Kokeilukulttuuri
- Osaamisen, taitojen ja vahvuuksien hyödyntäminen
- Yhteisvastuullisuus
- Yhteiset tavoitteet ja päämäärä
- Erilaisten yhteistyötapojen ja yhteisten käytänteiden sopiminen ja kehittäminen
- Yhteinen päätöksentekotapa
- Palautekulttuuri
- Konfliktitaidot
- Ymmärrys kokonaisuudesta ja systeemisydestä
- Esihenkilön tuki

Tiedote tutkimuksesta

5.3.2023

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

”Tiimityöskentelyn kehittäminen sinfoniaorkesterissa”

Hyvä kollega,

1. Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Helsingin kaupunginorkesterin soitinryhmän tiimityöskentelyä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä.

2. Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne ja kohteluunne tutkimuksessa eikä työssänne Helsingin kaupunginorkesterissa.

Osallistuminen tutkimukseen katsotaan suostumukseksi tutkimuksessa kysytyjen tietojen tutkimuskäyttöön. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja.

3. Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia käynnissä olevaa soitinryhmän tiimityöskentelyyn liittyvää toimintaa ja löytää keinoja tiimityöskentelyn parantamiseksi. Tutkimuksessa painotetaan työhyvinvointiaspektia.

4. Tutkimuksen toteuttajat ja opinnäytetyösopimus

Tutkimuksen toteuttajana toimii Satu Savioja. Tutkimuksesta on allekirjoitettu opinnäytetyösopimus toimeksiantajan, Helsingin kaupunginorkesterin/ intendentti Aleksi Malmbergin sekä Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Tutkimus tehdään Turun ammattikorkeakoulun Master Schoolin ylemmän korkeakoulututkinnon lopputyönä aineena Projektijohtaminen.

5. Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukselle on haettu tutkimusluvat Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalta.

Tutkimus on laadullinen toimintatutkimus, joka toteutetaan kevään ja syksyn 2023 aikana.

Tutkimus toteutetaan siten, että tutkija osallistuu lähtökohtaisesti toimintaan osana ryhmää.

Menetelmänä toimivat osallistava havainnointi sekä vapaaehtoisten ryhmän jäsenten haastattelut. Lisäksi tutkitaan asiakirjoja, muistioita ym. organisaation dokumentteja, jotka liittyvät tapaukseen, viitataan aikaisempiin tutkimuksiin sekä käytetään alan lähdekirjallisuutta.

Ryhmän vapaaehtoiset haastatellaan huhti-toukokuun 2023 aikana. Haastatteluihin tutkittavan kannattaa varata aikaa noin 1,5-2 tuntia. Haastattelut pidetään lähtökohtaisesti Musiikkitalolla, mutta paikasta on mahdollista sopia myös erikseen. Mahdollisesta lisähaastattelusta sovitaan erikseen.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut ovat luottamuksellisia yksilöhaastatteluita. Tutkijalla on vaitiolovelvollisuus eikä aineistoissa tuoda esiin henkilötietoja eikä ryhmän luottamuksellista sisältöä. Haastatteluun liittyvät teemat toimitetaan haastateltaville etukäteen tutustumista varten.

Alkusyksystä tehdään lisäksi ryhmähaastattelu, jossa haastatteluista esiin nousseita teemoja avataan ryhmässä, herätään keskustelua sekä kerätään ideoita toiminnan parantamiseksi.

Haastattelut nauhoitetaan tutkijan käyttöön ja litteroidaan analysointia varten. Materiaaleihin pääse käsiksi

ainoastaan tutkija itse ja aineistot säilytetään tietosuoja ja yksityisyydensuoja huomioiden. Haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksessa käytetään apuna lisäksi orkesterin sisäisiä dokumentteja ja ryhmän tuottamia muistioita sekä asiakirjoja. Yksilöiden tuottamien aineistojen mainitsemisesta tutkimuksessa sovitaan erikseen. Luottamuksellista sisältöä ei nosteta esiin opinnäytetyössä.

6. Tutkimuksen mahdolliset hyödyt osallistujalle

Osallistujilla on tutkimuksen kautta mahdollisuus vaikuttaa oman ryhmän tiimityöskentelyn kehittämiseen ja parantamiseen.

7. Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämukavuudet osallistujalle

Tutkimuksessa tutkitaan tietyn orkesterin tiettyä soitinryhmää, joten kohderyhmä on todennäköisesti tunnistettavissa tutkimusraportissa.

8. Kustannukset ja niiden korvaaminen osallistujalle

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta erillistä korvausta.

9. Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimuksessa on kysymyksessä opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Tutkimuksella on toimeksiantaja, joka saa tärkeää tietoa soitinryhmien työskentelyn kehittämisestä. Toimeksiantajan kanssa sovitaan mahdollisten salaisten tai arkojen tietojen julkistamisen estämisestä ennen opinnäytetyön julkistamista. Tutkimustulosten ja kehittämiseen liittyvien suunnitelmien on tarkoitus toimia ehdotuksina soitinryhmän toiminnan parantamiselle. Tuloksista raportoidaan sekä kohderyhmälle että myös orkesterin muille soitinryhmille. Työssä nostetaan kuitenkin esiin tiimien kehittäminen koko ammattiorkesterikentässä.

10. Tutkimuksen päättymisen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, mikäli siihen on aihetta.

11. Lisätiedot

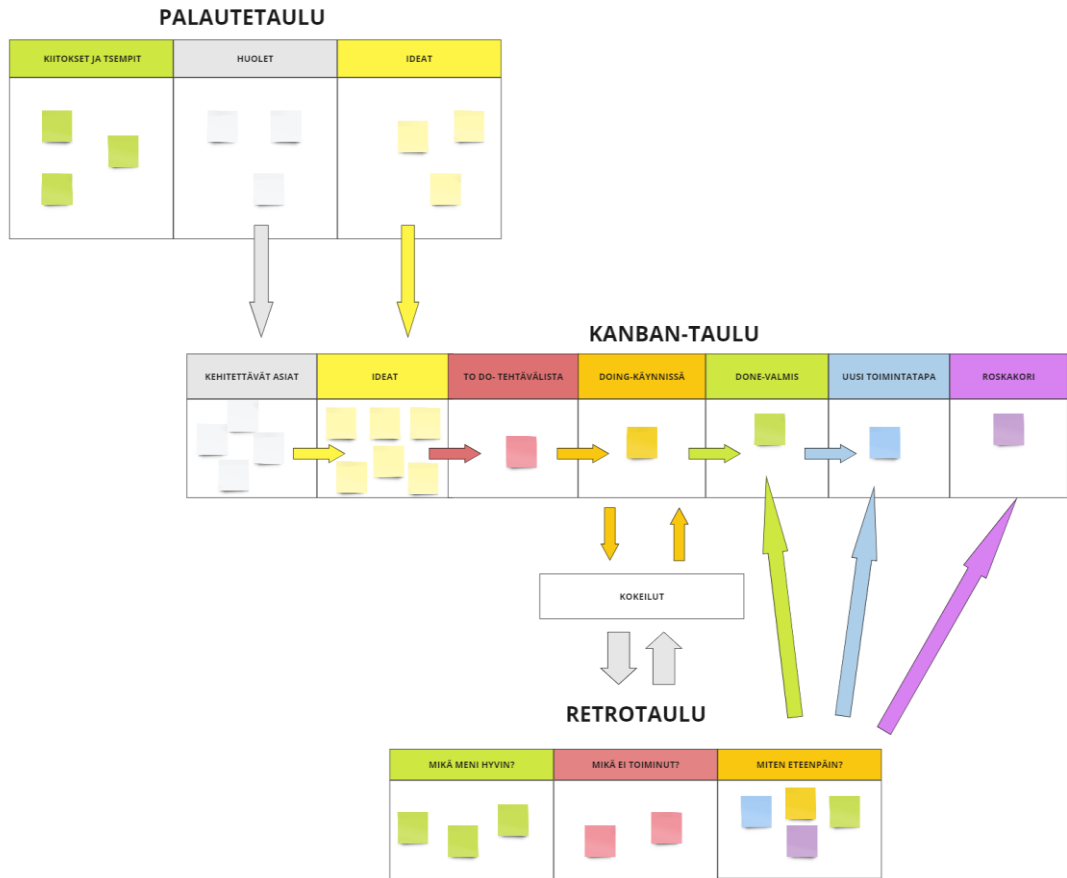
Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyötä tekeväälle tutkijalle ja/tai opinnäytetyön ohjaajalle, joiden yhteystiedot ovat alla.

12. Tutkijan yhteystiedot

Tutkija, opinnäytetyötekijä
Nimi: Satu Savioja
Puh. +358 40 500 0432
Sähköposti: satu.savioja@edu.turkuamk.fi
satu.savioja@gmail.com

Opinnäytetyön ohjaaja
Titteli: Yliopettaja
Nimi: Maarit Laiho
Sektori: Tekniikka ja liiketoiminta/ Master School/ Engineering and Business
Puh. +358 40 355 0142
Sähköposti: maarit.laiho@turkuamk.fi

Työkalutaulu











Tiimikanvaasi



Tiimikanvaasi

päivämäärä

<p>IHMISET JA ROOLIT Keitä olemme? Mitkä ovat roolimme osana tiimiä?</p> 	<p>YHTEISET TAVOITTEET Mikä on keskeisin asia, jonka haluamme tiiminä saavuttaa? Mikä on yhteinen tavoitteemme, joka on saavutettavissa, mitattavissa ja on aikaan sidonnainen?</p> 	<p>ARVOT Minkä asian puolesta seisomme? Mitkä ovat ohjaavia periaatteita? Mitkä ovat keskeiset yhteiset arvomme?</p> 	<p>SÄÄNNÖT JA TOIMINTATAVAT Mitkä ovat yhteiset pelisääntömme? Miten kommunikoimme ja pidämme kaikkia ajan tasalla yhteisistä pelisäännöistä? Miten teemme päätöksiä? Kuinka toteutamme tavoitteitamme ja arvioimme suorituksiamme?</p> 
<p>YKSILO-KOHTAISET TAVOITTEET Mitkä ovat kukin yksilölliset tavoitteet? Onko niistä joku sellainen, mikä halutaan tuoda esille?</p> 	<p>TARKOITUS Miksi ja mitä pohjimmiltaan teemme?</p> 	<p>TARPEET JA ODOTUKSET Mitä kukin tiimin jäsen tarvitsee onnistuakseen? Mitkä ovat yksilökohtaiset tarpeet, jotka toteutuessaan tukevat koko tiimin onnistumista?</p> 	
			<p>VAHVUUDET JA VOIMAVARAT Mitä osaamista meillä on tiiminä, joka tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa? Missä olemme hyviä, yksilöinä ja tiiminä? Mistä saamme energiaa yksilöinä? Entä tiiminä?</p> 

Alexey Ivanov & Dmitry Voloshchuk (2020). Team Canvas. theteamcanvas.com. myös Business Model Canvas by Strategyzer.